

Signatura: EB 2010/99/R.7/Add.1  
Tema: 6 c)  
Fecha: 6 abril 2010  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



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

## **Respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala**

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 al funcionario del FIDA que se indica a continuación antes del período de sesiones:

### **Shyam Khadka**

Gerente Superior de la Cartera

Tel.: (+39) 06 5459 2388

Correo electrónico: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

### **Khalid El-Harizi**

Director de la Iniciativa para la integración de innovaciones

Tel.: (+39) 06 5459 2334

Correo electrónico: [k.elharizi@ifad.org](mailto:k.elharizi@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

# Respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala

## I. Introducción

1. La dirección del FIDA considera que la innovación es un elemento decisivo para mejorar las operaciones y la eficacia del FIDA en términos de desarrollo, además de una consecuencia en la mejora del impacto del Fondo en la vida de la población rural pobre. Así pues, la dirección acoge favorablemente la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala.
2. La evaluación se realizó de conformidad con la decisión adoptada por la Junta Ejecutiva al aprobar la Estrategia de innovación del FIDA y con la decisión de la Junta de diciembre de 2008 en la que se solicitaba una segunda evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación, incluido un examen de los resultados de la Iniciativa para la integración de innovaciones (IMI). El presente documento, que se somete al examen de la Junta al tiempo que el resumen del informe de la evaluación, recoge las opiniones de la dirección del FIDA sobre las principales conclusiones y recomendaciones.

## II. Conclusiones

3. La dirección del FIDA está de acuerdo de modo general con las conclusiones de esta evaluación a nivel institucional, en particular las siguientes:
  - a) los resultados del FIDA en materia de innovación han mejorado y el 100% de los proyectos evaluados en 2008 fueron calificados de moderadamente satisfactorios por la Oficina de Evaluación (OE);
  - b) la supervisión directa y la presencia del FIDA en los países, dos importantes elementos del nuevo modelo operativo del Fondo, están desempeñando un papel decisivo en la promoción de las innovaciones;
  - c) en los últimos tiempos, cada vez son más los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) que dedican más atención a las innovaciones, la gestión de los conocimientos y la promoción de las relaciones de asociación, y
  - d) la innovación en las esferas de las instituciones, el acceso a la tierra y el agua, las microempresas rurales y la comercialización ha aumentado en los últimos años.
4. La dirección del FIDA también toma nota de que entre los organismos utilizados para el estudio de referencia, solo el FIDA ha adoptado una definición explícita de la innovación, una estrategia de innovación y una estrategia de gestión de los conocimientos (párrafo 100). Como se señala en el informe (párrafo 94), el FIDA reconoce desde hace tiempo la necesidad de ampliar la escala de las innovaciones fructíferas.
5. La dirección del FIDA toma nota asimismo de las conclusiones del grupo de discusión, en las que se destacó la necesidad de improvisar, a pesar de una estructura institucional formal que no presta todo el apoyo necesario, la falta de incentivos suficientes para hacerlo y, sobre todo, las oportunidades relativamente limitadas de intercambio de conocimientos (párrafo 60).

6. La dirección del FIDA está también ampliamente de acuerdo con la conclusión de que en los COSOP no se analizan debidamente los riesgos relacionados con las innovaciones, y que se precisan más innovaciones para mejorar la tecnología en la producción agrícola.
7. También conviene en que es preciso realizar actividades no crediticias como el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y el establecimiento de asociaciones; aumentar las sinergias entre préstamos y donaciones para mejorar la ampliación de la escala de las innovaciones (párrafo 95), y prestar más atención al intercambio fecundo de experiencias en innovación entre divisiones y departamentos (párrafo 113).
8. De todos modos, la dirección desea que la Junta tome nota de las importantes decisiones que ha adoptado el Fondo en los últimos meses con miras a fortalecer la capacidad institucional para promover las innovaciones. Entre ellas figuran la creación de la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo; el Estratega ha sido designado promotor tanto de las innovaciones como de la gestión de los conocimientos. Con esta medida se reconoce la necesidad de integrar esas dos actividades bien diferenciadas pero complementarias, así como la importancia de buscar sinergias en la aplicación de ambas estrategias.
9. En cuanto al aumento de escala de las innovaciones, tal y como señala el informe de evaluación, se ha concedido una donación al Brookings Institute principalmente para mejorar la eficacia de la ayuda del FIDA mediante la ampliación de escala, orientada por los países, de los resultados de las innovaciones locales y los beneficios derivados de las políticas en el ámbito de los proyectos.
10. Del mismo modo, está previsto que la reasignación de la función de política operativa del FIDA al Departamento de Administración de Programas (PMD) mejore el diálogo sobre políticas y por consiguiente la ampliación de escala. La Política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, también concede gran prioridad a la innovación y, según las previsiones, mejorará la sinergia entre préstamos y donaciones.
11. Aunque está de acuerdo con la conclusión de la evaluación de que el FIDA ha de insistir en el aumento de la capacidad institucional para la innovación, el cambio de la cultura institucional y la asignación de más recursos para promover la innovación, la dirección del FIDA cree firmemente en la idea de introducir la innovación por medio de su instrumento principal: sus proyectos de inversión y sus programas en los países. Este enfoque mejora enormemente las posibilidades de éxito de las innovaciones cuya escala se está ampliando.
12. La dirección conviene en que la IMI ha desempeñado un importante papel en la integración de la innovación en el FIDA. También está de acuerdo en que el fortalecimiento de la innovación en las operaciones y la intensificación del aprendizaje y el intercambio obtuvieron mejores resultados que la promoción del cambio de cultura necesario. Lo que podría considerarse el principal resultado de la IMI es que proporcionó un espacio adecuado para que tanto personas como equipos experimentasen y ensayasen nuevas ideas en nuevos contextos. Ese espacio es decisivo para que en una institución tenga lugar la innovación.
13. La cuestión señalada a propósito del cambio de cultura es en efecto crucial. Lamentablemente, la evaluación no proporciona un marco analítico de la actual cultura institucional del FIDA que ayude a determinar qué elementos de esta es necesario cambiar. De todos modos, con la designación del Estratega Principal de Desarrollo como promotor de la gestión de los conocimientos y la innovación, el FIDA dispone ahora de una estructura de liderazgo y rendición de cuentas que le permitirá realizar esfuerzos más sistemáticos a ese respecto.

14. La dirección respalda la conclusión principal de que la estrategia de innovación fue útil en el sentido de que articuló los argumentos y una definición clara de la innovación. No obstante, la opinión de que la estrategia de innovación no contenía nada nuevo resulta en cierto modo sorprendente. En el párrafo 2 de su nota al Comité de Evaluación en la que evalúa la propuesta de Estrategia de innovación del FIDA (EC 2007/48/W.P.5), la Oficina de Evaluación afirma que, entre otras cosas, la estrategia "i) propone una definición de innovación específica del FIDA, ii) aprovecha las enseñanzas extraídas de las experiencias del FIDA y de otros asociados en el desarrollo, iii) reconoce la necesidad de establecer vínculos con los procesos institucionales pertinentes [...] y iv) propone una serie de etapas lógicas para la aplicación de la estrategia [...]". Además afirma que "la estrategia incluye una interesante sección sobre la evaluación y la gestión del riesgo" (párrafo 9) y que "la OE ve con agrado los vínculos explícitos que la estrategia propuesta establece con las actividades de supervisión directa y apoyo a la ejecución y las iniciativas relativas a la presencia en los países..." (párrafo 10).
15. Aunque reconoce que el inicio de la estrategia de innovación ha sido más lento de lo previsto a causa de una serie de cambios institucionales, la dirección está decidida a dar plena aplicación a la estrategia, de forma integrada con la Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos.

### III. Recomendaciones

16. La dirección está de acuerdo con la orientación general de las tres recomendaciones del informe de la evaluación. Sus opiniones acerca de esas recomendaciones se exponen a continuación.
17. **Definir un programa de innovación para el FIDA.** En el informe se recomienda que el FIDA adopte un enfoque más sistemático en la aplicación de la estrategia de innovación, en particular definiendo un programa de innovación para el Fondo. Esta cuestión tiene dos dimensiones: en primer lugar, la necesidad de elaborar un programa de innovación, y en segundo lugar, la forma de hacerlo.
18. En cuanto a la primera dimensión, la dirección del FIDA apoya plenamente la idea de que se establezca un programa de innovación más claro. En cambio, tiene algunas dudas en cuanto a que deba hacerse aplicando un enfoque de "grandes apuestas". Aunque el informe de la evaluación no considera ese enfoque un sustituto del actual planteamiento de base amplia respecto de la innovación, es preciso velar por que eso no suceda en la práctica.
19. El actual enfoque de base amplia no equivale a un enfoque improvisado según las circunstancias. Se trata más bien de una convergencia de medidas que generan un entorno propicio a la innovación que es preciso mantener. Por el contrario, un enfoque estricto dirigido desde arriba respecto del fomento de la innovación podría tener el efecto involuntario de sofocar las innovaciones en el nivel de los países o los proyectos. Actualmente, como se reconoce en la evaluación, algunas de las ideas más innovadoras se desarrollan en el ámbito de los proyectos cuando los equipos de los países y los gerentes de los programas en los países sugieren nuevos planteamientos en respuesta a los problemas percibidos en los proyectos y los países.
20. La dirección considera que el enfoque de "grandes apuestas" es complementario al enfoque aplicado hasta la fecha, pues permitirá centrarse en las esferas en las que en general se reconoce que el FIDA afronta mayores problemas en regiones, países o sectores concretos. En esos casos, el FIDA divulgaría esos problemas entre un amplio público internacional, buscaría soluciones mejores de forma sistemática y prestaría el apoyo institucional y financiero necesario. La dirección reconoce, en

particular, la necesidad de utilizar las donaciones del FIDA de forma más estratégica para respaldar esos enfoques. Más adelante, las soluciones acertadas podrían ampliarse en escala tanto en los propios programas del FIDA como en los de sus asociados.

21. **Considerar la ampliación de escala un elemento crítico de la misión del FIDA.** Como ya se ha señalado, el FIDA considera la ampliación de la escala no sólo un principio de actuación, sino una auténtica medida de la innovación en el sentido de que el Fondo ha de generar un impacto más amplio en la pobreza rural, más allá del impacto directo de sus propias operaciones. De acuerdo con las recomendaciones de la evaluación, el FIDA reforzará la función de gestión de los conocimientos y procederá al diálogo sobre políticas y el establecimiento de asociaciones para contribuir al aumento de la escala. La dirección opina que las iniciativas concretas en materia de gestión de los conocimientos que se indican en el párrafo 127 son pertinentes y conviene en que los sistemas de seguimiento y evaluación en el ámbito de los proyectos han de mejorarse.
22. Habida cuenta de que la dirección del FIDA se enfrenta actualmente a exigencias contrapuestas en relación con los recursos, su capacidad para asignar más recursos a las actividades no crediticias es limitada. No obstante, ha tomado buena nota de la recomendación formulada en el informe, así como en otras evaluaciones realizadas en los últimos tiempos, de que se asignen suficientes recursos financieros y de personal y espacio para las actividades no crediticias.
23. La dirección del FIDA también desearía aclarar que, en contra de lo que señala en la evaluación (párrafo 128), ya no “mezcla en un solo bloque” la innovación y la ampliación de la escala. En 2006, el FIDA comenzó a medir sus resultados al finalizar los proyectos distinguiendo entre el aumento de escala y la innovación como conceptos bien diferenciados, e informa periódicamente al respecto en el informe anual sobre los resultados de la cartera (por ejemplo, informe de 2009, párrafos 66 a 71). Está de acuerdo, no obstante, en que los exámenes realizados por la OE y otros procesos internos deberían adoptar un método semejante. En resumidas cuentas, la dirección está de acuerdo en que la ampliación de la escala debe recibir prioridad y considerarse un elemento crítico de la misión del FIDA.
24. **Fortalecer las capacidades y la cultura institucionales.** Si lo permiten los recursos, la dirección del FIDA se compromete a realizar un análisis de la cultura institucional que sirva como base para introducir los cambios necesarios en los objetivos, las capacidades, los procesos y el ambiente institucional del FIDA en lo que atañe a la innovación. Huelga decir que no se trata de una tarea fácil y que llevará tiempo.
25. En cualquier caso, hasta que se realice ese análisis la dirección del FIDA está decidida a adoptar medidas para alentar un mayor intercambio de conocimientos y una mayor asunción de riesgos con el fin de motivar al personal en relación con la innovación. También está empeñada en introducir cambios institucionales y de procedimiento para alcanzar ese objetivo. A ese respecto, la dirección cree que con el establecimiento de la Oficina del Estratega Principal de Desarrollo y la designación de este como promotor de la gestión de los conocimientos y la innovación, el FIDA estará mejor dotado para fortalecer las capacidades institucionales y mejorar la cultura institucional, como se recomienda en el informe de la evaluación. Es probable que ello también facilite la detección de aquellos proyectos y programas innovadores que necesitan mayor apoyo financiero y de gestión. Además, el FIDA estará en mejores condiciones para utilizar los fondos no utilizados de la IMI y otros mecanismos de forma más estratégica en apoyo de la innovación.

## **IV. Conclusión**

26. En conjunto, la dirección del FIDA ha considerado el informe sumamente útil y está dispuesta a incorporar sus recomendaciones y observaciones a sus futuros planes de trabajo. Para ello, el Estratega Principal de Desarrollo liderará un esfuerzo institucional encaminado a elaborar un marco de aplicación de las estrategias de innovación y gestión de los conocimientos que traducirá los acuerdos alcanzados en actividades y medidas concretas.