

Signatura: EB 2010/99/R.7
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

Evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala

Resumen

Junta Ejecutiva — 99º período de sesiones
Roma, 21 y 22 de abril de 2010

Para **examen**

Nota para los miembros de la Junta Ejecutiva

Este documento se presenta a la Junta Ejecutiva para su examen.

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:

Luciano Lavizzari

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

Correo electrónico: l.lavizzari@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

Abreviaturas y siglas	iii
I. La evaluación	1
II. Orientación estratégica del FIDA respecto de la innovación en el siglo XXI	3
III. Metaevaluación de los resultados anteriores y la evolución del papel de la innovación y el aumento de escala en las operaciones en curso	8
IV. Progresos en la capacidad institucional del FIDA para promover innovaciones	15
V. Evaluación de la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones	20
VI. Estrategia de innovación del FIDA	26
VII. Aumento de escala de las innovaciones fructíferas: el desafío del futuro	29
VIII. Comparación de las innovaciones: el FIDA y otras organizaciones	31
IX. Conclusiones y recomendaciones	32
Anexos	
I. Definiciones de los criterios de evaluación utilizados por la Oficina de Evaluación	41
II. Informe del Asesor Superior Independiente sobre la evaluación	42
III. Composición del equipo de consultores	48
IV. Recomendaciones del entendimiento en el punto de culminación de la evaluación a nivel institucional de 2000-2001: alcance de los logros realizados	49
V. Localización de la innovación en los documentos del nivel institucional	51
VI. Resultados de la encuesta sobre la capacidad de innovación institucional del FIDA	52
VII. Resultados financieros de la IMI	55
VIII. Percepción del programa IMI por el personal del FIDA	56
IX. Evaluación de la Estrategia de innovación del FIDA	57
X. Bibliografía	58

Apéndices

- I. Working paper 1: A meta-evaluation of IFAD's past performance in promoting innovation and scaling up**
(Documento de trabajo 1: Metaevaluación del desempeño anterior del FIDA en relación con la promoción de la innovación y la ampliación de escala)
- II. Working paper 2: Assessment of innovation and scaling up in IFAD's ongoing operations**
(Documento de trabajo 2: Evaluación de la innovación y la ampliación de escala en las operaciones del FIDA en curso)
- III. Working paper 3: Evaluation of the IFAD Initiative for Mainstreaming Innovation**
(Documento de trabajo 3: Evaluación de la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones)
- IV. Working paper 4: Assessing progress in IFAD's organizational capabilities to promote innovations**
(Documento de trabajo 4: Evaluación de los progresos de la capacidad institucional del FIDA para promover innovaciones)
- V. Working paper 5: Benchmarking study**
(Documento de trabajo 5: Estudio de referencia)
- VI. Case study: Brazil**
(Estudio de caso: Brasil)
- VII. Case study: Morocco**
(Estudio de caso: Marruecos)
- VIII. Case study: Nigeria**
(Estudio de caso: Nigeria)
- IX. Case study: United Republic of Tanzania**
(Estudio de caso: República Unida de Tanzania)
- X. Case study: Viet Nam**
(Estudio de caso: Viet Nam)

Los apéndices pueden solicitarse a la Oficina de Evaluación del FIDA:
evaluation@ifad.org

Abreviaturas y siglas

ARRI	Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
DFID	Ministerio para el Desarrollo Internacional (del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte)
EI	evaluación externa independiente
GPP	Gerente del Programa en el País
Hivos	Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
IMI	Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones
OE	Oficina de Evaluación
SyE	seguimiento y evaluación

Evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala

Resumen

I. La evaluación

1. **Antecedentes.** La promoción de innovaciones en favor de la población pobre en la agricultura y el desarrollo rural como medio de reducir la pobreza rural ha sido una característica destacada de las actividades financiadas por el FIDA desde mediados de los años noventa.¹ La Quinta Reposición de los Recursos del FIDA, en 1999, fue particularmente importante para lograr una mayor incorporación de la promoción de las innovaciones en pro de los pobres en las prioridades y operaciones del Fondo. A partir de entonces, en las consultas sobre las reposiciones se recalcó ulteriormente la necesidad de que el FIDA fomentara innovaciones que los gobiernos, las organizaciones donantes, el sector privado y otros interesados pudieran aplicar en mayor escala.
2. En el marco del plan de acción preparado para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA² y aprobado por el Consejo de Gobernadores en 2000, se pidió a la Oficina de Evaluación (OE) que emprendiera en 2000-2001 una evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse³. A consecuencia de ello, se produjo un entendimiento en el punto de culminación en que se recogieron las principales constataciones y recomendaciones que la dirección del FIDA convino en adoptar y aplicar.⁴
3. En respuesta a la evaluación de la OE y con el apoyo del Ministerio para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, la Junta Ejecutiva aprobó, en su 83º período de sesiones de diciembre de 2004, la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones (IMI), cuyo objetivo era "potenciar la capacidad del FIDA para promover innovaciones que incidan de forma positiva en la pobreza rural". En su 91º período de sesiones, en septiembre de 2007, la Junta Ejecutiva aprobó la Estrategia de innovación del FIDA⁵, en la que se identificaron, entre otras cosas, los principales objetivos, la definición, los instrumentos y los mecanismos institucionales necesarios para promover eficazmente las innovaciones.
4. Al aprobar la IMI, la Junta Ejecutiva también decidió que la OE realizaría una evaluación independiente de la iniciativa tras su finalización. Posteriormente, en diciembre de 2008, en vista de la importancia de la labor del FIDA para el fomento de la innovación, la Junta Ejecutiva decidió que la OE debía llevar a cabo una segunda evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover innovaciones, que abarcara la IMI por ser un elemento integrante de las iniciativas de mayor amplitud del Fondo en esta esfera.
5. **Objetivos.** La evaluación tenía los dos objetivos siguientes: i) determinar los esfuerzos y el desempeño del FIDA en la promoción de innovaciones que puedan reproducirse y ampliarse, y ii) generar un conjunto de conclusiones y

¹ Por ejemplo, en la declaración sobre la visión de futuro del FIDA, de mayo de 1995 se reconoció la importancia de la innovación al señalar que en el FIDA "velaremos por que se diseñen y ejecuten programas innovadores, eficaces en función de los costos y aplicables en distintos lugares, que tengan efectos sostenibles".

² Plan de Acción para la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA (2000-2002); véase el anexo I del documento GC 24/L.3.

³ Esta evaluación se examinó durante el 30º período de sesiones del Comité de Evaluación en febrero de 2002 (documento EC 2002/30/W.P.3).

⁴ *Evaluation of IFAD's Capacity as a Promoter of Replicable Innovations in Cooperation with other Partners: Understanding at Completion Point and Executive Summary*, noviembre de 2002, informe n.º 1325.

⁵ Documento EB 2007/91/R.3/Rev.1.

recomendaciones que se integrarían en la aplicación de la Estrategia de innovación del FIDA y servirían de fundamento de las futuras actividades generales del Fondo en este ámbito.

6. **Metodología.** A fin de conseguir los dos objetivos, la metodología de evaluación aplicada comprendió siete elementos básicos, a saber: i) evaluación de la orientación estratégica del FIDA para la promoción de la innovación; ii) evaluación de los resultados de proyectos anteriores evaluados por la OE en cuanto a promoción y ampliación (o aumento) de escala de las innovaciones; iii) examen de determinadas estrategias en los países y de proyectos financiados por el FIDA en los últimos años a fin de determinar la medida en que el FIDA está interiorizando sus propias experiencias y enseñanzas en el fomento de innovaciones, y para definir la evolución de las estrategias en los países y los proyectos posteriormente a la aprobación de la Estrategia de innovación del FIDA; iv) evaluación del progreso en la capacidad institucional del Fondo para promover la innovación; v) evaluación de la IMI; vi) evaluación de la pertinencia de la estrategia de innovación y su aplicación inicial, y vii) un estudio de referencia, con miras a determinar el grado de atención y la orientación estratégica del FIDA a la promoción de las innovaciones, en comparación con otras cinco organizaciones de desarrollo. Además, se efectuaron cinco visitas a los países (véase el párrafo 8) para verificar las conclusiones basadas en la labor teórica de evaluación y reunir las perspectivas de los asociados a nivel nacional sobre el desempeño del FIDA y su capacidad para promover innovaciones.⁶ También se recogieron los puntos de vista de los asociados de los países prestatarios en los informes de evaluación analizados en la metaevaluación (ref. elemento básico ii) *supra*; véase la sección III para mayor información).
7. De conformidad con las disposiciones contenidas en el manual de evaluación de la OE⁷, en la formulación de los juicios de evaluación se intentó aplicar el principio de la triangulación⁸, entre otros fundamentos metodológicos. Se procuró asegurar una serie de pruebas de evaluación apropiadas, cuyas conclusiones se fundamentaran homogéneamente en el análisis contenido en el informe de evaluación y cuyas recomendaciones se basaran en las principales conclusiones alcanzadas. En la medida de lo posible, se utilizaron los criterios de evaluación estándar (véase el anexo I para la definición correspondiente) enunciados en el manual de evaluación y se aplicó un sistema de calificación de seis puntos⁹ para cuantificar los resultados a través de los diferentes criterios de evaluación.
8. **Proceso.** La evaluación se estructuró en cuatro fases principales: i) **fase inicial**, durante la cual se perfeccionaron los procedimientos y la metodología y se contrató a los integrantes del equipo de evaluación (véase el párrafo 10). Esta fase culminó con la producción del documento conceptual y el informe inicial de la evaluación; ii) **labor teórica**, que incluyó un examen de los documentos, una encuesta entre el personal para evaluar la capacidad institucional del FIDA para promover las innovaciones, y entrevistas y debates de grupo con representantes de la dirección y el personal del FIDA. Los distintos documentos de trabajo que se elaboraron en esta fase se enumeran en el índice del presente documento; iii) **labor en los países**, lo que incluyó debates con los asociados pertinentes en los gobiernos respectivos y

⁶ La selección de los países que se visitarían se basó en los criterios siguientes: i) un solo país por cada región geográfica abarcada por las operaciones del FIDA; ii) disponibilidad de evaluaciones recientes de programas y proyectos realizadas por la OE, y iii) países con uno o dos proyectos que mostraran enfoques innovadores prometedores.

⁷ El manual, que se publicó en 2009, puede consultarse en el siguiente enlace:

www.ifad.org/evaluation/process_methodology/index.htm

⁸ Lo que supone la utilización de tres o más teorías, fuentes o tipos de análisis a fin de comprobar y corroborar una evaluación. De ese modo, los evaluadores eliminan el sesgo que surge cuando se recurre a una sola fuente de información, a un solo método o a una única observación y, por consiguiente, se contribuye a garantizar la solidez y fiabilidad de las constataciones de evaluación.

⁹ Escala: 6 = muy satisfactorio; 5 = satisfactorio; 4 = moderadamente satisfactorio; 3 = moderadamente insatisfactorio; 2 = insatisfactorio; 1 = muy insatisfactorio.

visitas a proyectos financiados por el FIDA en el Brasil, Marruecos, Nigeria, la República Unida de Tanzania y Viet Nam. Después de cada visita se preparó un documento de trabajo sobre el país, y iv) **borrador de informe final**, que entrañó la preparación de la respuesta de la dirección del FIDA a la evaluación.

9. De conformidad con la Política de evaluación del FIDA, se instituyó un consorcio central de aprendizaje¹⁰ a los fines de la evaluación relativa a las innovaciones, con el objetivo de que hiciera aportaciones y examinara las entregas fundamentales, como el documento conceptual y el borrador de informe final. Sus miembros tenían asimismo el cometido de compartir la información y documentación con los demás integrantes de las divisiones respectivas. La OE contrató a un Asesor Superior Independiente¹¹ para que se encargara de examinar las entregas fundamentales de la evaluación y de dar a la dirección y los órganos rectores del FIDA la certeza de que la evaluación y el proceso en general tendrían la calidad requerida. El informe del Asesor Superior Independiente sobre el proceso de evaluación y el informe final figuran en el anexo II. Además, la evaluación se sometió a un examen *inter pares* dentro de la OE.¹² Las observaciones del consorcio central de aprendizaje, el Asesor Superior Independiente y los examinadores *inter pares* de la OE se han incluido en este informe final, cuyo contenido se someterá al examen del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en sus correspondientes períodos de sesiones en abril de 2010.
10. A los fines de la evaluación se contrató a un equipo multidisciplinario de expertos consultores, cuyos miembros se indican en el anexo III.

II. Orientación estratégica del FIDA respecto de la innovación en el siglo XXI

11. Esta sección se basa en el análisis relativo al primer elemento básico de la metodología de evaluación, es decir, la evaluación de la orientación estratégica del FIDA para la promoción de la innovación. En particular, en la evaluación se procedió a: i) determinar la medida de los logros en la aplicación de las recomendaciones formuladas en el entendimiento en el punto de culminación de la evaluación a nivel institucional relativa a las innovaciones que se realizó en 2000-2001; ii) localizar los hitos fundamentales de los esfuerzos hechos por el FIDA en el decenio pasado para promover la innovación, y iii) aportar una visión global del desempeño del Fondo en la articulación y el suministro de orientación estratégica al personal respecto de la promoción de las innovaciones y la ampliación de su escala.
12. **La innovación en el FIDA.**¹³ En el recuadro 1 a continuación figura la definición de "innovación" adoptada por el FIDA, así como su interpretación del término "aumento de escala" según consta en la Estrategia de innovación del FIDA.

¹⁰ Integrado por el Vicepresidente Adjunto encargado de Programas, Departamento de Administración de Programas (PMD), el Estratega Principal de Desarrollo del FIDA, el Director de la OE, todos los directores de las divisiones regionales del PMD y de la División de Asesoramiento Técnico, el Director de la División de Recursos Humanos, el coordinador de políticas competente, el Gerente Superior de la Cartera del PMD y el Oficial Superior de Evaluaciones de la OE, quien fue designado evaluador principal de esta evaluación.

¹¹ Johannes Linn, ex Vicepresidente del Banco Mundial y en la actualidad Director del Wolfensohn Centre for Development, the Brookings Institution, Washington, D.C.

¹² Además del Director de la OE, participaron en este proceso dos oficiales superiores de evaluación y un oficial de evaluación.

¹³ Esta sección se basa en la Estrategia de innovación del FIDA de 2007.

Recuadro 1

Definiciones de innovación y aumento de escala**¿Qué hace que un producto, una idea o un enfoque sea una innovación?**

“Un producto, idea o enfoque: i) **ha de ser nuevo en su contexto de aplicación**. La novedad puede referirse al contexto del país, la escala, la esfera, la disciplina o el sector de actividad; ii) **ha de ser útil y rentable en relación con un objetivo**. Una innovación ha de poseer un valor positivo para sus usuarios. En el caso del FIDA, tiene que empoderar a los pobres de las zonas rurales para que puedan salir más fácilmente de la pobreza, y ha de ser más rentable que los anteriores enfoques, y iii) **ha de seguir siendo válido después de los ensayos piloto**. Una innovación es un producto, idea o tecnología que posea el potencial para ser adoptado ampliamente, lo que se demuestra con los ensayos piloto.”

Aumento de escala

“Por aumento de escala” se entiende aplicar una práctica en mayor escala, o arbitrar los medios para que se aplique. Para el FIDA esto puede significar lo siguiente: i) **Aumento de escala a nivel institucional**. Integración de las prácticas aplicadas en proyectos o programas en los países, en programas más amplios y complejos; ii) **Apropiación por los asociados**. Una práctica o tecnología aplicada en un programa del FIDA es adoptada y aplicada en mayor escala por los asociados, incluidos otros donantes, el sector privado o los gobiernos, y iii) **Aumento de escala de una práctica, que pasa a constituir una política**. Una práctica sirve de base a programas e iniciativas de política de los gobiernos, los organismos donantes u otros.”

13. La “reproducción” es otro concepto importante en la promoción de innovaciones, pero se diferencia del aumento de escala. La reproducción ocurre cuando una innovación que ha dado buenos resultados se pone a prueba en otro entorno con los ajustes necesarios para atender circunstancias de aplicación específicas. Este hecho no supone necesariamente el aumento de escala, que es un concepto más amplio, que no obstante comprende también la reproducción en mayor escala de una innovación que se ha ensayado con éxito.
14. En suma, el proceso de promoción de la innovación (o el “viaje” hacia la innovación) en el FIDA entraña las siguientes fases principales: i) búsqueda de ideas nuevas, que se evalúan y, con los debidos ajustes, se incluyen en el diseño; ii) ensayos piloto de la innovación sobre el terreno, aportando los ajustes que hagan falta a medida que se desarrolla la ejecución; iii) aprendizaje a partir de la experiencia y documentación del proceso, y iv) aumento de escala, para lo cual son imprescindibles el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y la creación de asociaciones.
15. **Evaluación a nivel institucional de 2000-2001 relativa a las innovaciones.** Esta evaluación resultó fundamental para fomentar una reflexión colectiva y el aprendizaje acerca de las oportunidades y los obstáculos encontrados por el Fondo en sus innovaciones. El correspondiente entendimiento en el punto de culminación contenía cinco recomendaciones principales (véase el recuadro 2) y 22 subrecomendaciones.¹⁴ Las recomendaciones figuran en el anexo IV, que contiene también el análisis efectuado en 2009 por la OE de las pruebas indicadoras de su puesta en práctica.

¹⁴ *Evaluation of IFAD's Capacity as a Promoter of Replicable Innovations in Cooperation with other Partners: Understanding at Completion Point and Executive Summary*, noviembre de 2002, informe n.º 1325.

Recuadro 2

Principales recomendaciones de la evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse en cooperación con otros asociados: entendimiento en el punto de culminación y resumen

- Debe llegarse a una interpretación común de la definición de “innovación” en el FIDA;
- Concretar el compromiso estratégico del FIDA en favor de la innovación, que debe incluir la asignación de recursos específicos para ese fin;
- Deberían especificarse las etapas del proceso de innovación, e integrarse en las operaciones en curso;
- Deberían alinearse los procesos de organización y la promoción de la innovación;
- Reforzar la capacidad del personal y el equipo directivo y orientar la cultura del FIDA al fomento de las innovaciones.

16. El análisis revela que desde que se finalizó la primera evaluación sobre innovación, el FIDA ha aplicado por completo la primera recomendación mencionada en el recuadro 2, al establecer una definición de innovación (recuadro 1). Por lo que concierne a la segunda recomendación, el FIDA ha incorporado satisfactoriamente las innovaciones a las nuevas directrices (2006) relativas a los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), si bien no ha asignado recursos específicos para las esferas temáticas o subsectoriales prioritarias en las que podría llevarse adelante la innovación. La tercera recomendación se ha aplicado solo en parte, en particular debido a que los enfoques de aumento de escala no suelen integrarse en los nuevos COSOP o en el diseño de las nuevas operaciones. Respecto de la cuarta y quinta recomendación, el FIDA ha incluido la promoción de la innovación en las propuestas de préstamo y donación y ha mejorado el aprendizaje en materia de innovación, pero no ha desarrollado en medida suficiente la capacidad y las competencias del personal para prestar apoyo al proceso de promoción de la innovación (por ejemplo, no se han potenciado las capacidades del personal en la esfera de la comercialización, que podrían facilitar el aumento de escala de innovaciones exitosas).
17. **Otros hitos fundamentales en los esfuerzos del FIDA para promover la innovación.** La evaluación externa independiente (EEI) del FIDA¹⁵ fue un hito fundamental en el viaje del Fondo hacia la innovación. En ella se señaló: “Se considera que la innovación es indispensable para la realización del mandato del FIDA. El FIDA define la innovación en sentido amplio y, si bien aspira a ser un innovador, las pruebas obtenidas indican que no es éste el caso. Según la muestra de operaciones examinadas durante la EEI, hay unos pocos proyectos que son muy innovadores (y otros que contienen elementos innovadores), pero muchos no lo son. La aportación del FIDA a la captación, el aprendizaje, la promoción y la reproducción de innovaciones parece asimismo que no es sistemática y que es insuficiente habida cuenta de su misión institucional.”
18. Las constataciones de la EEI dieron lugar a importantes reformas y cambios institucionales en el contexto general del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo¹⁶, aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2005. Mediante el Plan de Acción, el Fondo introdujo un conjunto de nuevas políticas y estrategias y elaboró el nuevo modelo operativo, que incluía, entre otros elementos, la asunción de la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, así como la expansión de la presencia del FIDA en los países. Una de las medidas

¹⁵ Documento EB 2005/84/R.2.Rev.1.

¹⁶ Documento EB 2005/86/R.2/Rev.2.

específicamente adoptadas ante las conclusiones de la EEI fue la elaboración de la estrategia de innovación, que la Junta Ejecutiva aprobó en 2007.¹⁷ La meta de la estrategia consiste en garantizar la incorporación de las innovaciones a los procesos y prácticas del FIDA de modo sistemático y eficaz. Su propósito es mejorar la capacidad del FIDA de trabajar con asociados, entre ellos las poblaciones rurales pobres y sus organizaciones, para encontrar y promover medios nuevos y mejores de dar a estas poblaciones la oportunidad de salir de la pobreza. En el anexo VI figura una evaluación de la estrategia de innovación.

19. Sin lugar a dudas, la IMI fue un paso importante en los esfuerzos de promoción de innovaciones del FIDA. La Junta Ejecutiva aprobó el marco operacional para la fase principal de esa iniciativa en diciembre de 2004, para lo cual se destinaron fondos por un monto de USD 10 millones, a través de una contribución complementaria del Reino Unido a la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA. La IMI se concibió como un programa de tres años de duración con el objetivo general de potenciar la capacidad del FIDA para promover innovaciones que incidieran de forma positiva en la pobreza rural. Se preveía que mediante la IMI se conseguirían tres resultados principales: i) la integración de innovaciones en las operaciones del FIDA; ii) el fortalecimiento del aprendizaje en materia de innovación y del intercambio y aplicación de ese aprendizaje, y iii) la modificación de la cultura y las prácticas institucionales. En la sección V figura una evaluación de la IMI.
20. La innovación cobró aún más impulso mediante el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), que la OE produce cada año desde 2003. El ARRI contribuyó a inculcar una cultura de medición y presentación de informes sobre los resultados globales en la esfera de la innovación, la reproducción y la ampliación de escala de proyectos financiados por el FIDA en todas las regiones. Asimismo, identificó las esferas que debían señalarse a la dirección y los órganos rectores del FIDA a fin de mejorar aún más los resultados en materia de innovación. El ARRI de 2007 tuvo particular importancia pues la innovación y la sostenibilidad fueron los dos temas de aprendizaje de esa edición y en cuanto tales se trataron muy a fondo. En el informe se articularon las prioridades en materia de innovación, que se habían desarrollado junto con los representantes de la dirección y el personal del FIDA. En el recuadro 3 se presenta el resumen contenido en el informe de 2007 de los principales factores que afectan a la innovación y las prioridades para el logro de avances.

¹⁷ En abril de 2007, la Junta Ejecutiva también aprobó la Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos, que es importante para los esfuerzos globales del Fondo dirigidos a promover la innovación.

Recuadro 3

Factores que afectan a la innovación y prioridades para el logro de avances¹⁸**Factores que afectan a la innovación:**

- La innovación es un objetivo relativamente nuevo para el FIDA. La mayoría de los proyectos evaluados corresponden a fechas en las que aún no se le concedía mucha importancia.
- Las presiones existentes en las etapas de diseño y aprobación hacen que no haya tiempo suficiente para "sondear" nuevas ideas.
- Puede haber cierto conflicto entre la focalización en los resultados (que apuesta por soluciones de probada eficacia) y el énfasis en enfoques innovadores (que incrementa el riesgo de fracaso).
- Los riesgos relacionados con la innovación son percibidos de forma diferente por los distintos interesados directos, y su distribución entre éstos también es desigual.
- Existen lagunas en las metodologías, competencias y capacidades dentro del FIDA y sus asociados.
- Es posible que los préstamos no constituyan el instrumento de financiación más apropiado o, al menos, que sea preciso vincularlos más adecuadamente a las donaciones.
- Los gobiernos no necesariamente se muestran receptivos a la innovación o dispuestos a apoyarla.

Prioridades para el logro de avances

- Establecer claramente la definición, las metas y los instrumentos de medición.
- Crear un "espacio" y una cultura interna más propicios para la innovación.
- Estructurar el proceso de innovación y proporcionar al personal la capacitación necesaria para apoyarlo.
- Aumentar el tiempo y la capacidad para buscar soluciones innovadoras.
- Examinar medidas para comercializar y compartir las innovaciones a nivel de país (por ejemplo, en ferias de innovación).
- Reexaminar la conveniencia de introducir instrumentos de financiación más flexibles y el énfasis puesto en los gobiernos.
- Analizar el modo en que se podría facilitar y promover la innovación dentro de las etapas de diseño y ejecución de los proyectos.
- Incrementar la supervisión directa, el apoyo a la ejecución y la presencia en los países.
- Mejorar la gestión de los conocimientos, el intercambio de innovaciones y el movimiento del personal.

21. Por último, la política de donaciones revisada, aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2009, ejemplifica ulteriormente el empeño constante del Fondo por aportar innovaciones en el terreno del desarrollo agrícola y rural. De hecho, la promoción de innovaciones es un aspecto central de la meta y los resultados previstos de la política.
22. **Desempeño del FIDA en la aportación de orientación estratégica sobre la promoción de innovaciones.** En la evaluación también se examinaron detalladamente los documentos básicos de políticas y estrategias del FIDA producidos desde 2000, así como determinados documentos operacionales (como las directrices relativas a la mejora de la calidad de los proyectos). Mediante el análisis se trató de determinar la importancia atribuida a la promoción de la innovación, teniendo en cuenta seis parámetros clave insertados en la estrategia de innovación. Se trata de los siguientes: i) acentuar la orientación de las innovaciones en pro de los pobres; ii) aumentar la capacidad para innovar; iii) fomentar las asociaciones en favor de las innovaciones; iv) adoptar procesos de innovación

¹⁸ Identificados por el personal del FIDA en el taller de aprendizaje sobre el ARRI celebrado en 2007.

rigurosos, en particular las prácticas conexas de gestión de riesgos; v) promover un entorno organizativo favorable, y vi) focalizarse en el aumento de escala de las innovaciones. La lista de los documentos institucionales examinados figura en el anexo V.

23. El examen de los documentos basado en los parámetros que se acaban de indicar ha revelado que ciertamente el FIDA ha hecho importantes declaraciones a fin de asegurar que la innovación se trate con la debida atención. Entre 2000 y 2006 aproximadamente el hincapié en la innovación aumentó categóricamente, lo que coincidió con la aprobación del Informe sobre la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA por el Consejo de Gobernadores en febrero de 2001, la realización de la primera evaluación a nivel institucional sobre este tema, la aprobación de la IMI y la inclusión de la innovación como un principio de actuación¹⁹ fundamental del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010).²⁰
24. La propia adopción de la estrategia de innovación en 2007 fue una prueba ulterior de la importancia de la innovación, aunque la estrategia era fundamentalmente un medio para articular y formalizar los enfoques que el FIDA había puesto en práctica para promover la innovación en el decenio anterior (en la sección VI figura una evaluación de la pertinencia y la aplicación inicial de la estrategia de innovación). Para finalizar, en la sección siguiente se ofrece un panorama general de la prioridad concedida a las innovaciones en los COSOP y los proyectos financiados por el FIDA, con arreglo a los mismos parámetros indicados en el párrafo 22.

Recuadro 4

Puntos clave de la orientación estratégica del FIDA respecto de la innovación en el siglo XXI

- Atendiendo una solicitud de la Consulta sobre la Quinta Reposición de los Recursos del FIDA, la OE llevó a cabo la primera evaluación a nivel institucional sobre innovación en 2000-2001. Se trató de un documento fundamental, en el que se analizó la capacidad del FIDA para promover la innovación, lo que abrió las puertas a una reflexión y debate concertado sobre este tema en el FIDA.
- En la EEI se destacó la función determinante de la innovación para el cumplimiento del mandato del FIDA. Se señaló que si bien había unos cuantos proyectos muy innovadores, muchos no lo eran y también se constató que la capacidad de aprendizaje del FIDA era insuficiente.
- La IMI se elaboró en 2004, y la estrategia de innovación, en 2007. El Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) incluía la innovación como uno de los seis principios de actuación. Estos documentos reflejan las declaraciones estratégicas del FIDA y la importancia que éste atribuye a la promoción de las innovaciones como medio para reducir la pobreza rural.
- Los ARRI producidos por la OE desde 2003 tuvieron un papel decisivo para inculcar una cultura de medición y presentación de informes sobre los resultados globales en materia de innovación y ampliación de escala.

III. Metaevaluación de los resultados anteriores y la evolución del papel de la innovación y el aumento de escala en las operaciones en curso

25. La presente sección se basa en los elementos básicos ii) y iii) de la evaluación, es decir el examen de los resultados de operaciones anteriores del FIDA en cuanto a promoción y ampliación de escala de las innovaciones (mediante un enfoque de metaevaluación), y el examen de determinados COSOP y diseños de proyectos en

¹⁹ La innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala constituyen uno de los seis principios de actuación que el Fondo aplicaría en sus estrategias y operaciones a fin de conseguir sus objetivos globales de desarrollo.

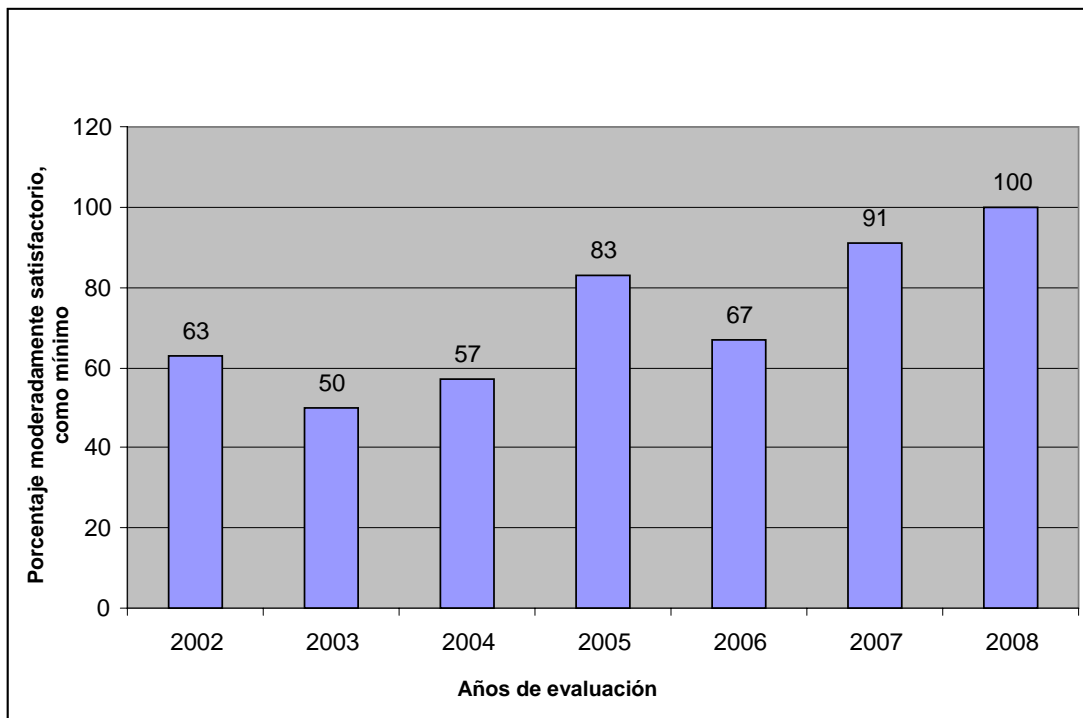
²⁰ Aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2006 (documento EB 2006/89/R.2/Rev.1).

curso, a fin de determinar la medida en que el FIDA está interiorizando sus propias experiencias y enseñanzas en la promoción de innovaciones, y determinar la evolución de las estrategias en los países y los proyectos posteriormente a la aprobación de la Estrategia de innovación del FIDA.

26. La realización de una metaevaluación entraña la agregación de las constataciones y los resultados procedentes de distintas evaluaciones (anteriores). La evaluación de los resultados de operaciones del pasado se vio facilitada por el hecho de que la **promoción de la innovación, la reproducción y el aumento de escala** han sido un elemento integrante de la metodología de evaluación de la OE desde 2002. Además, se han incorporado al manual de evaluación de la OE, elaborado en 2009, en el cual se proporcionan preguntas de orientación para que los evaluadores puedan valorar y calificar los resultados de los proyectos financiados por el FIDA respecto de la promoción de la innovación. Según se indica en el manual, las evaluaciones de la OE deben examinar los aspectos relativos a la innovación y el aumento de escala en las operaciones del FIDA aplicando las definiciones adoptadas por el FIDA en su estrategia de innovación. Desde 2002, la OE ha evaluado, mediante una metodología uniforme, un total de 96 proyectos apoyados por el FIDA en las cinco regiones geográficas.
27. Asimismo, desde 2001 la OE ha efectuado varias evaluaciones centradas en la innovación. Además de la evaluación a nivel institucional de 2000-2001, la OE emprendió tres evaluaciones temáticas de envergadura sobre este tema: i) Actividades de extensión agrícola y apoyo a la innovación rural en África Occidental y Central: balance y perspectivas para el FIDA (2001); ii) Conocimientos e innovaciones locales en la región de Asia y el Pacífico (2003/04), y iii) Experiencias innovadoras en los proyectos del FIDA en la República del Perú (2003/04). También deben citarse los documentos elaborados independientemente, como son el Examen Externo de los Resultados e Impacto de las Actividades del FIDA (2002)²¹ y la EEI (2004/05), en que se evaluaron los resultados de las operaciones financiadas por el FIDA y se proporcionaron ideas sobre el tema. En consecuencia, la presente sección saca partido de una profusión de datos de evaluación así como de otros análisis realizados y de información recolectada en el ámbito de esta evaluación (por ejemplo, mediante las visitas en los países).
28. Además de la metaevaluación de los resultados del pasado, la evaluación analizó una selección de COSOP y de documentos de diseño de proyectos a fin de comprender cómo habían evolucionado los enfoques de innovación aplicados en las estrategias y operaciones recientes (véanse los párrafos 40 a 46). Como ya se ha mencionado, para evaluar los COSOP y diseños de proyectos recientes se aplicaron los seis parámetros enunciados en el párrafo 22.
29. **Resultados anteriores.** En el gráfico 1 se exponen los resultados conseguidos cada año por los proyectos desde 2002 en las esferas de la innovación, la reproducción y el aumento de escala.

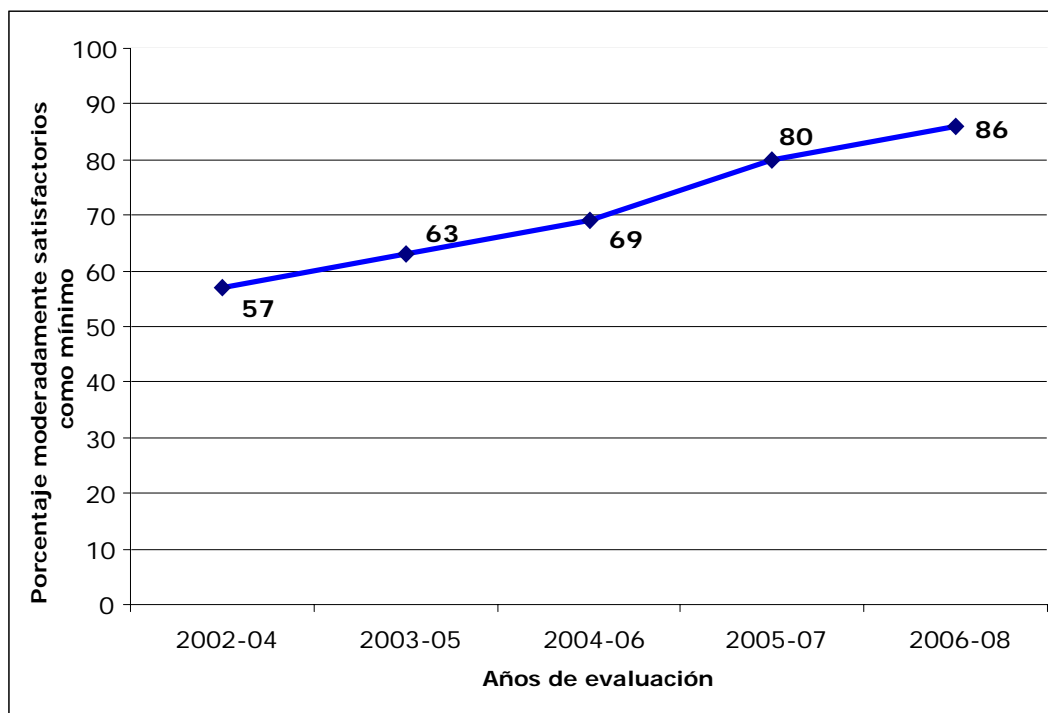
²¹ www.ifad.org/gbdocs/repl/3/e/REPL-VI-3-R-2.pdf

Gráfico 1

Resultados de los proyectos financiados por el FIDA en la esfera de la innovación por año de evaluación

30. En el gráfico 1 se aprecia que los resultados con respecto a la innovación han mejorado constantemente en el tiempo, y en 2008 el 100% de los proyectos evaluados se consideraron moderadamente satisfactorios como mínimo en este sentido. No obstante, hay que señalar dos salvedades. En primer lugar, los resultados relativamente buenos logrados en 2005 pueden atribuirse a que los proyectos que la OE evalúa en un año cualquiera se seleccionan con un método de muestreo no aleatorio. En segundo lugar, los resultados muy satisfactorios de 2008 pueden deberse parcialmente a que en el pasado, las evaluaciones dedicaban más atención a las características innovadoras de los proyectos que a la reproducción y la ampliación de escala. Con objeto de corregir este aspecto metodológico, se han incluido en el manual de evaluación de la OE preguntas claras que deben contestarse en cada evaluación sobre innovación, y reproducción y aumento de escala.
31. Estos análisis y tendencias positivas quedan confirmados además por las medias móviles triales del conjunto global de datos de evaluación (véase el gráfico 2). Las medias móviles triales permiten determinar las tendencias de los resultados en el tiempo, ya que contribuyen a corregir los sesgos que pueden derivarse de la muestra de proyectos evaluados, que, como se ha dicho, no se seleccionan aleatoriamente.

Gráfico 2

Resultados de los proyectos financiados por el FIDA en la esfera de la innovación (medias móviles trienales)

32. Sobre la base de datos de la evaluación independiente, es posible concluir que el FIDA ha superado el objetivo fijado para los resultados de innovación. Según lo acordado con la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007, con arreglo al marco de medición de resultados para la presentación de informes sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco Estratégico, en 2010 al menos el 65% de los proyectos deben ser moderadamente satisfactorios como mínimo. Los datos del sistema de autoevaluación del FIDA también revela que se ha superado el objetivo fijado,²² ya que el 71% de los proyectos cerrados en 2008/09 mostraron resultados moderadamente satisfactorios como mínimo en cuanto a innovación.
33. Además del énfasis general hecho por la dirección y los órganos rectores del FIDA, hay diversas razones que explican las tendencias al alza durante los años y las mejoras observadas en los resultados de los proyectos financiados por el FIDA en la esfera de la innovación. Por ejemplo, a raíz de la adopción de la IMI en 2004, la innovación fue cobrando más espacio y atención en el sistema de autoevaluación, especialmente en el antiguo informe sobre los resultados de la cartera que la dirección elaboraba cada año. Esta medida estimuló a los gerentes de los programas en los países (GPP) a tratar el tema de la innovación con mayor coherencia. También fue importante la conciencia cada vez mayor de que el FIDA necesitaba dedicar más atención a las actividades no crediticias (por ejemplo la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas y la creación de asociaciones) —además de financiar proyectos de inversión—, dada la importancia de tales actividades para la promoción de las innovaciones y su aumento de escala. Otro factor fue la mayor atención relativa prestada al intercambio de experiencias en el FIDA, por ejemplo mediante el establecimiento de redes electrónicas de

²² Véase el gráfico 1 del Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (documento EB 2009/98/R.10) de 2009.

conocimientos,²³ la organización más sistemática a nivel regional de talleres anuales sobre la ejecución y la organización de seminarios y talleres en la Sede. Esto es particularmente importante porque buena parte de las innovaciones se aplicaron anteriormente en otros contextos.

34. Las visitas en los países realizadas durante la presente evaluación, y otras evaluaciones de la OE relacionadas con programas en los países y proyectos individuales, revelaron sistemáticamente que dos modificaciones de amplio alcance presentes en el nuevo modelo operativo del FIDA han sido decisivas en la promoción de la innovación, es decir: i) la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, y ii) la presencia en los países. Si bien la adopción de la política de supervisión directa es un hecho reciente, el Fondo empezó a aplicar la supervisión directa a título experimental en la segunda mitad de los años noventa.²⁴ Del mismo modo, aunque el programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno se puso en marcha oficialmente en 2003, hay casos de presencia en los países establecida antes de ese año. Estos dos elementos del modelo operativo son fundamentales porque, entre otras razones, ofrecen al Fondo la posibilidad de conocer mejor las posibles instituciones y asociados, buscar innovaciones e identificar con prontitud las oportunidades de reproducción y aumento de escala. De hecho, en el ARRI de 2007 se hace presente que algunos de los proyectos más innovadores se han ejecutado en países donde el FIDA está presente permanentemente (como en la India y el Perú) y que la supervisión directa y el apoyo a la ejecución facilitan los ajustes durante la ejecución y un seguimiento más regular, lo que también es necesario para poner a prueba las innovaciones. Por último, hay otras razones —descritas en la sección IV— relacionadas con la capacidad institucional del propio Fondo (por ejemplo, una mayor atención a la innovación en los procesos de mejora y garantía de la calidad) que pueden explicar los resultados más satisfactorios conseguidos por los proyectos en la esfera de la innovación.
35. En la evaluación se observaron también varios factores restrictivos de los resultados de los proyectos financiados por el FIDA en materia de promoción de innovaciones, como se expone en el recuadro 3, como son el hecho de que los gobiernos a menudo no están dispuestos a solicitar préstamos para realizar proyectos innovadores, que podrían no resultar, o la necesidad de hacer mejor uso de los préstamos y donaciones en distintas fases del viaje hacia la innovación. Además, se han constatado resultados sistemáticamente insatisfactorios en la esfera del aumento de escala de innovaciones satisfactorias. Aunque durante las visitas a los países se observaron varios casos de ampliación de escala, según la evaluación a menudo son muestra de la iniciativa, competencia y perseverancia individual y no el resultado de un enfoque estratégico institucionalizado. El Fondo es consciente de los resultados generalmente inadecuados en esta esfera y se han observado muestras de una creciente atención del personal directivo en este sentido.
36. El FIDA posee un activo programa de donaciones con fines de investigación, que ha contribuido a generar numerosos enfoques innovadores, por ejemplo respecto del mejoramiento de la gestión del uso de la tierra, tecnologías favorables a los pobres, incorporación de las cuestiones de género a las actividades y desarrollo ganadero, pero los resultados de estas iniciativas tan importantes no se han incorporado fácilmente a los principales programas de inversión del Fondo. Por ello, puede concluirse que el potencial del programa de donaciones del FIDA no se ha aprovechado plenamente en el proceso de promoción de innovaciones. La política revisada del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones (2009) ofrece la oportunidad de subsanar esta limitación del pasado.

²³ ENRAP, FIDAMERICA, FIDAFRIQUE y KariaNet.

²⁴ A través del programa piloto de supervisión directa, aprobado por la Junta Ejecutiva en 1997.

37. **La innovación y otros resultados de proyectos.** El análisis realizado en la presente evaluación revela una marcada correlación entre los buenos resultados de innovación y de los proyectos (por ejemplo, en cuanto a eficacia e impacto). Casi todos los proyectos que obtuvieron la calificación de satisfactorio o muy satisfactorio en la esfera de la innovación mostraron una calificación similar para los resultados²⁵ y las realizaciones generales²⁶. Sin embargo, esta relación no es tan evidente cuando se trata de buenos resultados en la innovación y la sostenibilidad. En cerca del 70% de los proyectos evaluados, la sostenibilidad resulta moderadamente insatisfactoria o menos en casos en que la innovación se ha calificado de satisfactoria o muy satisfactoria. Esto sucede debido a los muchos factores complementarios que son imprescindibles para asegurar beneficios sostenibles (entre otros, la financiación de los costos ordinarios una vez que el proyecto ha terminado y la incorporación de disposiciones institucionales tras el cierre del proyecto), mientras que la aplicación satisfactoria de las innovaciones es esencial para lograr la eficacia y el impacto, por ser la innovación un elemento destacado del diseño de los proyectos financiados por el FIDA.
38. **Formas de innovación.** De acuerdo con la estrategia de innovación, hay tres niveles de intensidad en los procesos de innovación, a saber: i) el primero, y el más común en el FIDA, es la **adopción** en un nuevo contexto, o a una nueva escala, de prácticas o tecnologías elaboradas por otros o en otros contextos; ii) la **adaptación** es otro proceso común en el FIDA, que se produce cuando una práctica es útil pero no es plenamente idónea para un contexto determinado, por lo que debe rediseñarse en cierta medida, y iii) el tipo de innovación menos frecuente, pero más intenso, es la **creación** de nuevas prácticas o ideas, que tiene lugar de un modo prácticamente accidental o mediante nuevas combinaciones de ideas existentes.
39. De los proyectos evaluados por la OE desde 2002, la mayoría incluía la adopción en un nuevo contexto, o a una nueva escala, de prácticas o tecnologías elaboradas por otros o en otros contextos, y cerca de la mitad incluía también la adaptación en cierta medida (por ejemplo, de tecnologías o de acuerdos institucionales) a fin de satisfacer las necesidades del grupo-objetivo en un contexto nuevo. La creación de innovaciones íntegramente originales se dio raramente y se limitó a un 7% de los proyectos evaluados. Es de señalar asimismo que en el 10% de los proyectos evaluados se llevaban a cabo operaciones en su segunda o tercera fase, que iban por tanto dirigidas a consolidar inversiones hechas anteriormente en prácticas innovadoras.
40. **La cartera en curso.** En los párrafos siguientes se ofrece un panorama general de la evaluación de 21 COSOP y documentos de diseño de 68 proyectos en curso. Entre los COSOP, 16 se habían aprobado después de la adopción de la estrategia de innovación, y cinco abarcaron el período entre 2003 y 2006. De los 68 proyectos examinados, 45 se habían aprobado a partir de diciembre de 2007, tras la aprobación de la estrategia de innovación. Las operaciones en curso se evaluaron en función de los seis parámetros mencionados en el párrafo 22. El equipo de evaluación examinó ante todo el grado de descripción y el objetivo de la innovación en los documentos de diseño y no pretendió emitir un juicio sobre las posibilidades de éxito del enfoque, salvo en los casos en que había claras deficiencias de diseño.
41. Se observa una pauta clara hacia una atención mucho mayor a la promoción de innovaciones en los COSOP de 2007 y 2008 frente a los que se habían formulado antes de ese período. Por ejemplo, los COSOP más recientes articulan de manera más detallada las asociaciones para las innovaciones y la función de la gestión de los conocimientos, mientras que en los COSOP más antiguos no se llegaron a

²⁵ Los resultados de un proyecto son una combinación de las calificaciones relativas a pertinencia, eficacia y eficiencia.

²⁶ Las realizaciones generales de un proyecto son una combinación de las calificaciones relativas a pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad e innovación.

analizar los riesgos y sus posibles consecuencias. La evaluación constató también que las directrices de 2006 relativas a los COSOP contribuyeron notablemente al mayor hincapié en la innovación observado en los nuevos COSOP.

42. En el ámbito de los proyectos en curso, el análisis revela que en lo concerniente a las distintas formas de innovación la mayoría de ellas constituían todavía adopciones de prácticas conocidas en nuevos contextos, pese a que el grado de adaptación aumentó apreciablemente en el 76% de la muestra. Análogamente, la creación de innovaciones originales fue más saliente en las operaciones en curso (43%), al igual que la consolidación de iniciativas innovadoras (26%).
43. Con respecto a los tipos de innovación, hay que señalar en primer lugar que un proyecto financiado por el FIDA puede incluir enfoques innovadores para más de un subsector o esfera temática. En la metaevaluación (véanse los párrafos 25 a 27) se constató que las innovaciones más comunes en las operaciones del pasado abarcaban cuestiones institucionales (83%) o tecnológicas (50%), el empoderamiento de las mujeres rurales (33%), las asociaciones (17%) y las políticas (13%). Sin embargo, la tónica es distinta en los diseños de nuevos proyectos, pues si bien las innovaciones de carácter institucional siguen siendo mayoritarias (81%) van seguidas de innovaciones en las asociaciones (60%), las políticas (44%), la tecnología (29%) y el género (21%). La disminución en el porcentaje de innovaciones tecnológicas para la producción agrícola es un aspecto que hay que abordar, si se tienen en cuenta la persistente inseguridad alimentaria que aqueja a los países de bajos ingresos, el cambio climático y la continua degradación de los recursos naturales.
44. También ha cambiado el alcance sectorial de las innovaciones. Según los datos de la metaevaluación, las innovaciones abarcan los sectores de la producción agrícola y las tecnologías y los servicios conexos (60% de los proyectos evaluados), los servicios financieros rurales (53%), el manejo del medio ambiente y los recursos naturales (37%), el desarrollo de la microempresa rural y la comercialización (23%) y el acceso a la tierra y el agua (13%). Como se ha dicho, es posible que los proyectos incluyan prácticas innovadoras en más de un subsector, por lo que el porcentaje puede ser superior a 100. En la cartera en curso, el énfasis ha cambiado: ha disminuido considerablemente al 35% el porcentaje relativo a la esfera de la producción agrícola y las tecnologías y los servicios conexos mientras que el de los servicios financieros rurales no ha variado. Se ha registrado un incremento relativo en el grado de atención prestada a las innovaciones en el acceso a la tierra y el agua y en el desarrollo de la microempresa rural.
45. ¿Cuáles son las esferas en que el FIDA logra mejores innovaciones? Se observaron innovaciones moderadamente satisfactorias como mínimo en la esfera de la financiación rural, y en segundo lugar en el desarrollo de la microempresa rural. No obstante, los proyectos evaluados fueron moderadamente satisfactorios como mínimo respecto de las innovaciones en las tecnologías agrícolas solo en el 40% de los casos. La mayoría de las innovaciones exitosas estaban dentro de la categoría de "adopción" pero con un nivel de adaptación más alto. Todos los proyectos que invirtieron en fases posteriores arrojaron resultados de innovación moderadamente satisfactorios como mínimo, lo que refuerza la conclusión de que hace falta tiempo para que las innovaciones se desarrollen. Las innovaciones satisfactorias se refirieron especialmente al ámbito institucional, así como al apoyo de la equidad de género.
46. El FIDA ha respondido de manera positiva para velar por la incorporación al diseño de proyectos de las condiciones necesarias para promover con éxito las innovaciones. Se trata de las siguientes: i) la orientación de las innovaciones a favor de los pobres; ii) el aumento de la capacidad del personal de los proyectos en materia de gestión de las innovaciones; iii) la valorización de las enseñanzas del pasado y la adaptación de las innovaciones a nuevos contextos, y iv) el fomento de

las asociaciones para la innovación. Se constató cierta debilidad del Fondo para determinar los riesgos relacionados con la innovación; incorporar un proceso riguroso de gestión de las innovaciones en el diseño y la ejecución; crear un entorno institucional favorable para la promoción de las innovaciones, y aplicar en mayor escala las innovaciones exitosas.

Recuadro 5

Puntos clave de los resultados del pasado y evolución de la innovación en las operaciones en curso
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los proyectos financiados por el FIDA respecto de la promoción de las innovaciones han mejorado constantemente en el tiempo. Sin embargo, los resultados relativos al aumento de escala y análisis de riesgos no han sido satisfactorios. • La mayoría de los proyectos anteriores mostraron muy buenos resultados en la adopción de prácticas innovadoras en un nuevo contexto. Lo mismo ocurre en las operaciones en curso, pero hay un grado de adaptación mayor como también un incremento en la creación de innovaciones originales. • Hay menos innovaciones en la tecnología agrícola en comparación con el pasado. Las innovaciones institucionales son las más frecuentes en los proyectos financiados por el FIDA, seguidas de las innovaciones en las asociaciones, las políticas, las tecnologías y el género. • En términos generales, las innovaciones en la financiación rural y el desarrollo de la microempresa rural fueron satisfactorias, mientras que menos de la mitad de los proyectos interesados mostraron resultados moderadamente satisfactorios como mínimo en la promoción de innovaciones en las tecnologías agrícolas.

IV. Progresos en la capacidad institucional del FIDA para promover innovaciones

47. La evaluación que figura en esta sección se refiere al elemento básico iv), es decir la capacidad institucional del Fondo para promover innovaciones. En particular, para esta evaluación se volvió a realizar una encuesta sobre la capacidad institucional que se había efectuado en el marco de la evaluación de la capacidad de innovación del FIDA en 2000-2001. Esta vez, se agregaron dos secciones a la encuesta, una sobre la IMI y otra sobre la Estrategia de innovación del FIDA.
48. El propósito de la encuesta era determinar si a nivel institucional se había progresado en el fomento de un entorno favorable a la promoción de las innovaciones y el aumento de escala en el FIDA. Se aplicaron tres métodos de investigación: i) una encuesta sobre innovación, que aportó datos cuantitativos; ii) un análisis cualitativo de 14 entrevistas bilaterales y dos grupos de discusión, con una muestra representativa del personal del FIDA, mediante el cual se estudiaron a fondo cuestiones de carácter organizativo, y iii) un examen de la documentación del FIDA, a fin de encontrar pruebas de que la organización estaba aplicando las técnicas más modernas de promoción de la innovación.
49. **La encuesta sobre innovación.** Su finalidad era contestar una pregunta de carácter general: "¿Nuestro modo de obrar contribuye a la innovación o la obstaculiza?". Se procedió a efectuar una comparación entre el FIDA y un modelo de referencia que se había elaborado a partir de un análisis de las características comunes de 106 organizaciones innovadoras, entre ellas algunas organizaciones sin

fines de lucro²⁷. El modelo, elaborado por el Centre for Research in Innovation Management de la Universidad de Brighton, en el Reino Unido, preveía tres niveles de investigación. El nivel superior constaba de seis esferas²⁸, el intermedio de 18 componentes y el tercero de 56 elementos. La encuesta contenía 56 preguntas²⁹, a las que en 2009 contestaron 39 funcionarios y consultores (40 en 2001).

50. **Constataciones de la encuesta.** En el diagrama 1 (diagrama de círculo) se ilustran los resultados de la encuesta. En el centro del círculo figuran las seis esferas, y en el borde externo, los 18 componentes. En 2009 todas las esferas recibieron puntuaciones más altas que en 2001. La mejora más importante se produjo en la de "competencia" (*competency*) lo que indica que el FIDA ha reforzado su capacidad para "hacer que las innovaciones sucedan". La esfera de "adopción de decisiones" (*decision making*) fue la que menos mejoró, lo que supone entre otras cosas que las decisiones sobre la puesta en marcha de nuevas ideas o iniciativas no se toman siempre tras un examen minucioso o que el personal directivo no afronta de modo dinámico los factores que dificultan el cambio. Los datos sobre los componentes aclaran el cuadro ulteriormente. Las puntuaciones de 2009 son más altas en 17 de los 18 componentes si se comparan con las de 2001. Solo en el componente "el personal directivo mantiene el impulso" (*managers sustain momentum*) la diferencia es negativa, pero esto se debe tal vez a las mejoras conseguidas en otros aspectos, lo que parece indicar que la intervención del personal directivo superior se necesita con menor frecuencia para dar impulso a las iniciativas.
51. En el anexo VI se recogen las puntuaciones específicas para cada uno de los 18 componentes. Como puede observarse, el FIDA está siendo más eficaz por lo que se refiere a contratar y empoderar a personas competentes, seleccionar vías de desarrollo³⁰, estar abierto a una variedad de perspectivas y obrar con eficacia en la ejecución. En cambio, es menos convincente en cuanto a incorporar las innovaciones en los planes estratégicos, fomentar la participación de todos en el respaldo de iniciativas innovadoras, aprovechar el aprendizaje para fomentar la innovación, asumir compromisos firmes³¹ y mantener el impulso.

²⁷ No se dispone de ninguna encuesta de comparación sobre innovaciones basadas en investigaciones en el ámbito exclusivo de las organizaciones sin fines de lucro.

²⁸ Véanse las definiciones correspondientes en el anexo VI.

²⁹ Cada pregunta podía contestarse con arreglo a una escala de seis puntos: 1 – muy poco o nada de acuerdo; 2 – ligeramente de acuerdo; 3 – moderadamente de acuerdo; 4 - muy de acuerdo; 5 – casi totalmente de acuerdo; 6 – totalmente de acuerdo.

³⁰ Lo que incluye el estudio de nuevas ideas y técnicas desarrolladas por otros a fin de determinar si conviene adoptarlas en el FIDA.

³¹ Lo que debería comprender, por ejemplo, la capacidad de los sistemas de gestión de los conocimientos y la información del FIDA para prestar apoyo a la toma eficaz de decisiones sobre qué innovaciones deberían ampliarse.

53. El patrón resultante indica que se han producido mejoras, aunque partiendo de una cifra baja, las cuales se relacionan en su mayor parte con los resultados operacionales y no con el modo en que se ejerce el liderazgo o se adoptan las decisiones. Desde la perspectiva de la innovación, el FIDA es ahora más eficiente y abierto, pero no está mejor orientado (por ejemplo, una de los elementos con puntuaciones más bajas se refiere al hecho de que la estrategia de innovación del FIDA no dirige los esfuerzos de las personas hacia las esferas en que hacen falta ideas nuevas). Esta constatación es aún más evidente en el nivel de análisis más detallado, es decir, el examen de las conclusiones relativas a los 56 elementos del modelo de referencia (véase la sección siguiente).
54. **Cambios en la capacidad de innovación del FIDA.** En el anexo VI se observan asimismo cuáles de los 56 elementos tuvieron puntuaciones considerablemente más altas o más bajas en 2009 respecto de 2001. En 2009, nueve elementos habían mejorado un 25% o más en la categoría de los elementos que habían aumentado pero también en la de los elementos que habían disminuido. En el mismo anexo se muestran los 15 elementos con las puntuaciones más altas y más bajas.
55. Los elementos que subieron en las clasificaciones indican que el FIDA ha mejorado su capacidad de ejecución, tanto respecto de la utilización de procesos sociales de facilitación como del trabajo de equipo y la planificación de programas y proyectos. En cuanto a este último aspecto, se han logrado importantes avances en los procesos de mejora y garantía de la calidad, que han contribuido a centrar más la atención de la dirección y el personal en la innovación.³³ También el sistema de autoevaluación del FIDA dedica atención a la innovación. Resulta significativo que los miembros del personal directivo superior muestren más interés directo en la innovación, lo que da a entender una mayor participación de los dirigentes máximos en este sentido. Varios de los elementos cuya puntuación bajó se refieren a las prácticas de la dirección (que según parece consultan menos al personal acerca de nuevas ideas). También se perciben dificultades en la disponibilidad de recursos y la rapidez para adoptar nuevas ideas a través del sistema y, lo que también es importante, se insinúa que el FIDA no muestra una apertura suficiente a las ideas procedentes de una variedad de fuentes, entre ellos la propia población rural pobre.
56. La lista de los 15 elementos con las puntuaciones más bajas es reveladora. Dos de los cinco últimos elementos en la escala se relacionan con la falta de capacitación "orientada al exterior", que podría ayudar a quienes abogan por la innovación a hallar, seleccionar y poner en práctica ideas nuevas. El segundo elemento más débil se refiere a la medida en que la dirección elimina los factores que pueden obstaculizar el avance de iniciativas innovadoras. Hay ciertas dudas respecto de la estructura orgánica del FIDA; es interesante observar que el cuarto elemento al final de la lista revela que la Estrategia de innovación del FIDA ha influido muy poco o para nada en el comportamiento.
57. **El viaje hacia la innovación.** En 2001, cuando se realizó la primera evaluación sobre el tema, no se disponía del modelo del viaje hacia la innovación (diagrama 2). En la base del diagrama figura la "capacidad de innovación" de una organización (medida a través de la encuesta sobre innovación expuesta anteriormente). El viaje se estructura en cinco fases: búsqueda, exploración, compromiso, realización y optimización. En la fase de búsqueda (o sondeo), la organización busca ideas nuevas y diferentes. La fase de exploración comprende entre otras cosas la exploración sistemática de las ventajas y desventajas de las ideas nuevas. En la fase de compromiso, la atención pasa de lo que "se puede hacer" a lo que "se debe hacer". Además, en esta fase la organización define los recursos y capacidades que hacen falta para sostener una iniciativa innovadora. En la fase de realización, se pone el acento en la ejecución (ensayo). Por último, en la fase de optimización (o

³³ Por ejemplo, la innovación se ha incluido como criterio en el modelo de evaluación de la madurez relativo al diseño general de los nuevos COSOP basados en los resultados y al diseño de los proyectos (según el Boletín del Presidente del 15 de julio de 2008 sobre las directrices para la mejora y garantía de la calidad de los COSOP).

ampliación de escala) se presta especial atención a la maximización de los beneficios. Esta fase es determinante para el concepto de innovación, pues de lo contrario todo el proceso pierde su validez.

58. Un aspecto importante del viaje es la definición de una agenda innovadora (durante las fases de exploración y compromiso), la cual es fundamental para focalizar los limitados recursos de una organización dada en innovaciones en esferas o ámbitos prioritarios que estén impulsados por el mandato, la ventaja comparativa, la especialización y el historial de la organización.
59. Las preguntas de la encuesta relativas al viaje hacia la innovación se han analizado en función de estas cinco fases. Los resultados revelan que, según el personal, el FIDA es ahora más eficaz en la búsqueda, exploración y realización que en el compromiso y la optimización (ampliación de escala). Las puntuaciones específicas figuran en el anexo VI.

Diagrama 2

Modelo del viaje hacia la innovación



Los derechos de autor de este modelo pertenecen a Barnes & Conti Inc & D L Francis PhD, que ha autorizado su utilización en el presente documento.

60. **Análisis cualitativo.** La capacidad de innovación del FIDA fue tema de entrevistas y debates en dos grupos de discusión en los que tomaron parte 21 miembros del personal, los cuales arrojaron resultados interesantes. En términos generales, el personal subrayó unánimemente la importancia de la innovación para el FIDA como principio de actuación en la reducción de la pobreza rural. El FIDA había logrado transmitir a la comunidad de desarrollo el mensaje de que la innovación es relevante, necesaria y pertinente. Sin embargo, no había conseguido aclarar lo que esto significa en la práctica o cómo había que obrar para promover la innovación y su aumento de escala. También se constató un posible conflicto entre la búsqueda de innovaciones y las numerosas tareas adicionales (por ejemplo, supervisión directa y apoyo a la ejecución, diálogo sobre políticas, gestión de los conocimientos, autoevaluación) que se exigen a los GPP. Se mencionaron las escasas posibilidades

de los GPP de intercambiar conocimientos como otro obstáculo a la promoción de innovaciones. Al parecer, la innovación se produce en el FIDA porque hay personas entregadas a su trabajo que toman iniciativas y logran tener éxito, al menos en algunas de ellas.

61. En la evaluación se llega a la conclusión de que la innovación se da en el FIDA principalmente mediante procesos múltiples de improvisación que se han legitimado en documentos de políticas, como la Estrategia de innovación del FIDA. No obstante, la organización formal del Fondo no se concibió para favorecer múltiples improvisaciones. Los encargados de normalizar las prácticas no han sido lo suficientemente activos para ayudar al personal del FIDA a desarrollar las actitudes mentales y los conocimientos técnicos necesarios, ni para proporcionar los incentivos requeridos. Algunos especialistas en estudios sobre innovación recurren a la analogía de un grupo de jazz para describir la realidad de la innovación. Si esta analogía se aplicara al FIDA, tendríamos un género musical bien definido pero músicos que improvisan, según los distintos niveles de conocimientos y su propia percepción de la melodía.

Recuadro 6

Puntos clave de la capacidad institucional del FIDA para promover innovaciones

- La encuesta de 2009, que es una reproducción de la que se llevó a cabo en 2001, revela progresos en la capacidad institucional del FIDA para promover innovaciones, aunque a partir de una cifra muy baja. El FIDA aún se halla en el cuartil más bajo de las 43 organizaciones que intervinieron en la encuesta.
- La encuesta pone de manifiesto que el FIDA es eficaz en la búsqueda o sondeo de innovaciones, pero lo es menos en el aumento de escala.
- Al parecer, la innovación se logra en el FIDA en buena parte gracias a iniciativas personales y no de manera sistémica. Los procesos operativos han mejorado, pero no se dispone de recursos humanos capacitados ni de incentivos para promover la innovación.
- La estrategia de innovación de 2007 ha surtido poco efecto en el comportamiento.
Según la encuesta, el personal directivo no es estricto a la hora de afrontar los factores que pueden obstaculizar el cambio y las oportunidades de capacitación escasean. Los sistemas de conocimientos e información del FIDA no logran propiciar decisiones eficaces acerca de cuáles innovaciones deben seleccionarse para el aumento de escala.

V. Evaluación de la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones

62. El programa de la IMI preveía los tres objetivos siguientes: i) fortalecimiento de la innovación en las operaciones del FIDA; ii) aumento del aprendizaje e intercambio de las enseñanzas adquiridas en materia de innovación, y iii) modificación de la cultura y las prácticas institucionales para apoyar la innovación. El diseño del programa incluía tres componentes correspondientes a tales objetivos. Como se ha dicho, la IMI se financió mediante una contribución suplementaria del Reino Unido por valor de USD 10 millones. Se tenía previsto que los fondos serían parte de un fondo fiduciario de varios donantes, pero no hubo otras contribuciones. La gestión de la IMI incumbía a una pequeña secretaría situada en el ex Departamento de Asuntos Externos del FIDA. A diferencia de la política de donaciones del FIDA, la IMI preveía la asignación de fondos que utilizaría el propio FIDA. Todas las actividades enmarcadas en la IMI debían vincularse a los proyectos del Fondo financiados mediante préstamos y donaciones.
63. La evaluación de la IMI (el quinto elemento básico de la evaluación sobre innovación) se rigió por el manual de evaluación de la OE, y se basó en cuatro fuentes de información principales: i) documentación disponible en la IMI;

ii) examen de donaciones de la IMI finalizadas o en fase de ultimación;
 iii) entrevistas con informantes clave relacionados con la IMI, y iv) la encuesta sobre la capacidad de innovación del personal del FIDA, emprendida en el ámbito de la evaluación general.

64. **Resultados de la ejecución.** El instrumento fundamental para la puesta en práctica del primer componente —“fortalecimiento de la innovación en las operaciones del FIDA”— fue un plan competitivo de donaciones para innovaciones. Se exigió que en las propuestas se explicara también cómo estas contribuirían a los otros dos objetivos de la IMI (párrafo 62). En el marco de la IMI se han financiado en total 39 donaciones para pequeños proyectos innovadores; en la fecha en que se efectuó la evaluación en 2009 se habían finalizado solo 11 de ellas y otras nueve estaban por concluir y habían utilizado más del 90% de los fondos correspondientes. Según datos más recientes, actualmente hay 30 donaciones concluidas. Las donaciones aprobadas abarcan una gran variedad de sectores y actividades (cuadro 1). Las relacionadas con el sector privado fueron la gran mayoría y en muchos casos se destinaron al desarrollo de cadenas de valor y el acceso a los mercados.

Cuadro 1

Cartera de donaciones en el marco de la IMI

	<i>Sector privado</i>	<i>Financiación rural</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Manejo de recursos naturales</i>	<i>Institucional (internas)</i>	Total
Número de donaciones	12	8	3	6	10	39
%	31%	21%	8%	15%	25%	100%

65. Es importante distinguir entre los resultados de las donaciones individuales en el marco de la IMI y la contribución de dichas donaciones a los objetivos globales de la iniciativa (que se tratarán en los párrafos 71 a 82). En la fecha de la evaluación, se había concluido o estaba por concluirse cerca del 50% de las donaciones. Del examen de esas 20 donaciones se desprende que un 85% puede considerarse moderadamente satisfactorio como mínimo en cuanto a las realizaciones generales, mientras que el 15% se calificó de moderadamente insatisfactorio.
66. Las donaciones en el marco de la IMI se utilizaron para fomentar las asociaciones, por ejemplo con el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI). En el caso del IFPRI, la donación se centró en el desarrollo de políticas relativas a la mitigación del cambio climático y un mejor acceso de la población rural pobre a los mercados. Como ya se ha dicho, la asociación con el sector privado fue una característica importante de la IMI. Por ejemplo, en China se ha hecho participar a una entidad privada en la evaluación del riesgo relacionado con el cambio de las condiciones climáticas. Los recursos de la IMI resultaron valiosos en varios procesos estratégicos en el FIDA, como en la investigación de referencia que contribuyó a la política del FIDA de focalización en los pobres de las zonas rurales (2006), la política del FIDA sobre la mejora del acceso a la tierra y la seguridad de la tenencia (2008), y las aportaciones a los preparativos del informe del FIDA sobre la pobreza rural 2010, de próxima aparición.
67. La IMI respaldó una gama de actividades dirigidas al aprendizaje e intercambio, es decir, el segundo objetivo de la iniciativa. Así pues, se prestó apoyo a la realización de talleres que ofrecieron a personas tanto dentro como fuera del FIDA la oportunidad de hablar abiertamente de iniciativas de innovación y compartir sus experiencias. A este respecto, cabe citar la Feria de innovaciones para los agricultores que se celebró en Ségou (Malí) en 2004; un taller en Roma sobre los desafíos planteados por la innovación para el desarrollo rural (2005) y la Feria y taller regionales sobre innovación para África Occidental y Central (2008). Cada

taller incluyó un producto que se distribuyó entre los interesados pertinentes. En la fase piloto de la IMI se prepararon 48 estudios de casos sobre la capacidad del FIDA para promover innovaciones.³⁴ Estas se están promoviendo a través del sitio web del FIDA y en publicaciones de importancia fundamental. Asimismo, la IMI contribuyó a varios seminarios de trabajo oficiosos, en los cuales participaron distinguidos oradores que presentaron innovaciones en la esfera del desarrollo agrícola y rural. Diversas divisiones del FIDA utilizan esta práctica en la actualidad.

68. Por otra parte, no se prestó mucho apoyo a las esferas de actividad básicas del FIDA, como la agricultura de pequeñas explotaciones, el desarrollo de la microempresa rural y las iniciativas en cuestiones de género. En conjunto, las actividades de la IMI no se vincularon debidamente a los programas del FIDA en los países, y se prestó poca atención a asegurar la reproducción y ampliación de escala de los resultados de donaciones enmarcadas en la IMI mediante las operaciones del FIDA.
69. Con respecto a la modificación de la cultura y las prácticas institucionales para la innovación —el tercer objetivo de la IMI, y probablemente el más importante— las actividades previstas tenían por mira alentar un cambio en las prácticas de trabajo del FIDA y su personal hacia un enfoque más innovador. Se esperaba que mediante la IMI se apoyarían actividades de capacitación en materia de innovación y nuevas prácticas de trabajo y se procuraría establecer un sistema apropiado de incentivos y recompensas a fin de motivar al personal a realizar actividades innovadoras. Entre dichas actividades se destacó la capacitación en solución creativa de problemas organizada por el equipo de gestión de la IMI, en que tomaron parte solo 66 personas.³⁵ Las opiniones recibidas acerca de la capacitación, aunque no fueron muy numerosas, indicaron que³⁶ la actividad había sido pertinente y útil, pero que la falta de tiempo representaba un obstáculo importante a la aplicación de las prácticas recomendadas.
70. En general, se realizaron pocas actividades —como la presencia intensiva de personal del FIDA sobre el terreno— para alcanzar el tercer objetivo de la IMI. En términos globales, las actividades planificadas como brindar incentivos al personal (por ejemplo, mediante sistemas de recompensas de carácter no financiero), ensayar nuevas disposiciones de trabajo que habían resultado satisfactorias en el sector privado y promover un cambio cultural (entre otras cosas mediante la definición de ideas y puntos de vista innovadores externos al FIDA) no se han ejecutado en la medida requerida. En el marco de la IMI se promovieron algunos cambios en las prácticas institucionales —como la inclusión de la red Microfinance Information Exchange como instrumento de evaluación y seguimiento de la viabilidad de los proveedores de servicios financieros rurales—, pero la mayoría de los cambios se han producido fundamentalmente a través de los amplios procesos de reforma emprendidos en el FIDA en los últimos tres o cuatro años (por ejemplo, el mejoramiento de la mejora y garantía de la calidad) y no a través de la IMI. Por tanto, es difícil localizar o atribuir los resultados del cambio cultural directamente a las actividades enmarcadas en la IMI.
71. En los párrafos a continuación se evalúa la IMI en su conjunto, sin analizar individualmente las donaciones financiadas con cargo a dicha iniciativa, aplicando los criterios de evaluación estándar de la OE.

³⁴ La fase piloto de la IMI se emprendió en 2003 e incluyó ocho actividades experimentales relativas al desarrollo de la capacidad de innovación en el FIDA. Duró un año y desembocó en la producción de 48 estudios de casos sobre las innovaciones financiadas por el FIDA.

³⁵ Un 10%, aproximadamente, del personal del FIDA.

³⁶ Las opiniones se recogieron mediante una encuesta interna sobre la IMI en que se incorporaron las opiniones aportadas personalmente o por medios electrónicos. Contestaron 16 de los 66 participantes, dos de los cuales formaban parte del personal de la IMI. No se sabe si las dos modalidades de respuesta originaron respuestas por duplicado.

72. **Pertinencia.** El programa de la IMI fue pertinente y oportuno y sus tres objetivos fueron apropiados para las necesidades del FIDA ya que iban dirigidos a responder a la importancia cada vez mayor atribuida a la innovación en los documentos del Fondo sobre políticas y estrategias. La IMI abordó la necesidad de incorporar los procesos de innovación y de asignar recursos específicamente a las actividades conexas. En general, el diseño del programa fue muy pertinente porque, entre otras cosas, dio al FIDA la posibilidad de invertir fondos en su propio desarrollo, lo que no era posible en el marco de su política de donaciones. El diseño de un programa separado y financiado externamente, ubicado en la estructura jerárquica principal de la organización y centrado exclusivamente en la promoción de innovaciones deparaba una excelente oportunidad de cambio institucional. Sin embargo, hubo algunas deficiencias en el diseño que limitaron la pertinencia de la IMI para la institución: i) la IMI tenía por mira la realización de una larga lista de actividades que no recibieron un orden de prioridad; ii) algunas de ellas, por ejemplo la elaboración de incentivos para el personal, trascendían a todas luces el ámbito de acción de la IMI, y no se incluyeron recomendaciones específicas sobre cómo podrían a llevarse a cabo en la práctica, y iii) la IMI solo preveía un requisito de presentación de informes anuales y no recomendaba un sistema riguroso para fijar fines específicos en relación con los resultados o el desenvolvimiento regular del seguimiento y evaluación (SyE). Además de lo que antecede, en la evaluación se plantea el interrogante sobre si resultó acertado situar al equipo de gestión de la IMI en el ex Departamento de Asuntos Externos, y si este hecho pudo condicionar las vinculaciones entre las actividades de la IMI y las operaciones de préstamos y donaciones del FIDA. Globalmente, pese a algunas limitaciones de diseño, la pertinencia de la IMI se considera satisfactoria.
73. **Eficacia.** Los dos primeros objetivos de la IMI —incorporación de las innovaciones y fortalecimiento del aprendizaje— se lograron en medida razonable, pero el tercer objetivo —promoción de modificaciones de la cultura y las prácticas institucionales para la innovación— en buena parte no se ha conseguido. En términos generales, la IMI resultó moderadamente eficaz en la consecución de los objetivos fijados.
74. El examen de las donaciones completadas arrojó algunos resultados positivos, a saber: fortalecimiento de las asociaciones para la innovación (36% de las donaciones completadas); mayor capacidad de innovación (10%), y determinación y análisis de las cuestiones de políticas relativas a la innovación (15%). Sin embargo, los resultados del 39% restante de las donaciones no mostraban un claro vínculo estratégico con los objetivos de la IMI. La iniciativa contribuyó al aprendizaje e intercambio en materia de innovación en el FIDA mediante varias actividades (talleres, foros, publicaciones, etc.). La documentación de esas actividades fue de utilidad para los participantes y, en algunos casos, se difundió ampliamente en el FIDA. La IMI también puso de manifiesto la necesidad de un mecanismo institucionalizado de análisis y síntesis del proceso de innovación, además de un enfoque más estructurado para fomentar la participación de consultores y asociados de las redes en el aprendizaje e intercambio de lecciones sobre innovación. No hay datos que confirmen la consecución de estos objetivos de aprendizaje e intercambio.
75. La concienciación sobre el tercer objetivo fue escasa. El hecho de que la IMI dispusiera de recursos para uso interno del FIDA fue su principal atractivo. Como ya se ha dicho, a raíz de la IMI no se han producido nuevas disposiciones de trabajo para la promoción de innovaciones. Al parecer, los cambios registrados en las prácticas de innovación obedecen parcialmente a la contribución de la IMI, pero también a una fuerte influencia ajena a ella, principalmente a través de procesos de reforma interna como las nuevas directrices para el diseño de los COSOP basados

en los resultados y los proyectos y el proceso de examen de la cartera. Asimismo, ni la IMI ni otros mecanismos del FIDA han conseguido crear un marco de incentivos adecuado para que el personal del FIDA promueva la innovación y su aumento de escala.

76. **Eficiencia.** La IMI debía ultimarse a finales de 2007, pero incluso después de un año de prórroga, hasta finales de 2008, los gastos efectuados ascendían apenas al 55% del nivel previsto. En junio de 2009, solo 11 de las 39 donaciones enmarcadas en la IMI registraban gastos por el 100% del presupuesto asignado. Los costos generales de la IMI en cuatro años hasta finales de 2008 ascendieron a un monto de USD 1 064 348 (excluidos los gastos institucionales generales). En relación con fondos utilizados hasta la fecha, la relación porcentual entre los gastos administrativos y del programa es de un 1:5 (20%), lo que es elevado. Si los fondos de la IMI se llegan a gastar en su totalidad es muy probable que la relación mejore. Si no se incurre en costos administrativos importantes y se utilizan todos los fondos recibidos, la relación entre los gastos administrativos y del programa podría llegar a 1:10,58. El anexo VII contiene datos financieros adicionales sobre la IMI.
77. La eficiencia del proceso de asignación de donaciones con arreglo a la IMI también se evaluó en función del tiempo transcurrido entre la convocatoria de propuestas y la aprobación de las donaciones. El tiempo promedio de 82 días desde la presentación de las propuestas hasta la asignación de los fondos parece excesivo. Los intervalos aumentaron debido a las dificultades encontradas para reunir el quórum necesario en las reuniones de selección y el calendario de viajes del personal competente. Sin embargo, una vez aprobadas las donaciones, los fondos se asignaron por término medio en 20 días, al parecer un lapso bastante menor que el tiempo transcurrido para aprobar las donaciones ordinarias del FIDA, según varios encuestados. Pasando a otra cuestión, a finales de 2008 no se había utilizado ninguna porción de los USD 40 000 asignados en el marco de la IMI al seguimiento de los proyectos en curso financiados mediante las donaciones. De las 39 donaciones evaluadas, 23 tenían atrasos. El plazo medio entre la fecha de terminación original y la efectiva es de 502 días. Considerando todo, la evaluación califica la eficiencia de la IMI de moderadamente insatisfactoria.
78. **Impacto.** Si bien hay datos que evidencian mejoras en los resultados de las operaciones del FIDA en materia de innovación, no es posible distinguir la contribución de la IMI en este sentido. Hay no obstante otros efectos atribuibles a la IMI. El mejoramiento en las prácticas de financiación rural ha sido apreciable, gracias a las inversiones de la IMI que produjeron una inversión continua y mayor en el perfeccionamiento de los estándares de microfinanciación en todo el mundo. Diversas donaciones se han utilizado para descubrir innovaciones en la esfera del cambio y los riesgos climáticos. Aunque los resultados son provisionales, son suficientes para mostrar innovaciones en ámbitos relativamente nuevos de interés para el desarrollo agrícola y rural. La IMI también ha contribuido a la elaboración de una variedad de manuales, como la Guía para profesionales para el análisis institucional de los programas de desarrollo rural, producida por el FIDA en 2004. Pese a que los productos previstos por esas donaciones se han hecho realidad, las vías para promover y utilizar los manuales en las operaciones del FIDA no se han definido con claridad. Los resultados de la encuesta sobre la capacidad de innovación dividieron a los encuestados en tres grupos muy similares: uno levemente superior a un tercio (40%) que no estaba de acuerdo o solo ligeramente de acuerdo con las declaraciones positivas sobre la IMI, y dos grupos apenas inferiores a un tercio cada uno que estaban moderadamente de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones. Este equilibrio oscilaba ligeramente hacia el extremo negativo de la escala en lo concerniente a la contribución de la IMI a la cultura y las

prácticas institucionales del FIDA y a la institucionalización de un sistema apropiado de incentivos y recompensas a fin de motivar al personal a apoyar la innovación. En conclusión, la evaluación juzga el impacto de la IMI moderadamente satisfactorio.

79. **Sostenibilidad.** Algunas de las iniciativas enmarcadas en la IMI están en marcha, por lo que no fue posible evaluar plenamente el nivel de sostenibilidad de los resultados. No obstante, se intentó determinar la probabilidad de sostenibilidad de los beneficios de la IMI examinando las donaciones concluidas. El 20% de ellas no tenía por objeto la sostenibilidad porque eran actividades de carácter excepcional, como la celebración de talleres. Nueve de las 16 donaciones restantes (56%) mostraban señales de que probablemente proseguirían como parte de operaciones del FIDA. Es de observar que varias donaciones comprendían procesos básicos del FIDA en lugar de innovaciones originales, como el portal de la pobreza rural. No obstante, es probable que esas iniciativas se lleven adelante dentro del FIDA y que sean un recurso constante de apoyo a las innovaciones en la organización. Se trata de un resultado positivo que subraya la importancia de algunas donaciones como instrumento de fortalecimiento de la innovación en las operaciones.
80. Por otra parte, numerosas actividades no lograron los resultados previstos. En particular, no se ha logrado una sistematización de la innovación en las operaciones del FIDA, como tampoco el cambio cultural previsto. La falta de resultados estratégicos a este respecto compromete el impacto a largo plazo de la IMI y el impacto duradero de las inversiones. Habida cuenta de la información disponible hasta la fecha, la sostenibilidad de la IMI se considera moderadamente insatisfactoria.
81. **Desempeño de los asociados.** Los lazos de asociación en el marco de la IMI se concretaron en buena parte entre el FIDA y el DFID. El apoyo del DFID fue no solo oportuno sino también pertinente, si se considera la orientación estratégica del FIDA en ese momento. La IMI sacó partido de un examen anual realizado por el DFID en 2006. En un primer momento, se había previsto que el DFID realizaría este tipo de examen cada año, lo cual no llegó a ocurrir. En cambio, los pagos a la IMI se efectuaron con regularidad y ajustándose a las solicitudes del FIDA. No se había documentado si estaba previsto que el DFID desempeñara una función más activa en el ámbito de la IMI. Por ello, el desempeño del DFID puede considerarse satisfactorio.
82. Resulta más complejo determinar el desempeño del FIDA. La identificación de la IMI como posible instrumento de fortalecimiento de las innovaciones en el FIDA respondía a las necesidades estratégicas del momento en la organización. En la fase inicial de elaboración de la IMI se dio muestras de creatividad y comprensión de lo que se requería. Los resultados de la ejecución fueron variables, pues algunos aspectos fueron satisfactorios y otros moderados. Las principales dificultades tuvieron que ver fundamentalmente con la falta de mecanismos en la IMI para vincular más claramente las actividades a los programas del FIDA de mayor amplitud, de un marco de seguimiento basado en los resultados y de programación del trabajo interno, así como con una labor insuficiente para dar seguimiento y sintetizar los informes de las donaciones. Esto llevó a priorizar actividades que, aun siendo útiles y trascendentales, marginaron otras iniciativas estratégicas que podrían haber inducido el cambio operacional previsto hacia un enfoque innovador más integrado en las actividades del FIDA. Sin embargo, había muchas expectativas en torno a la IMI y podría argumentarse que a nivel institucional, el FIDA no prestó apoyo suficiente al programa. El equipo de gestión de la IMI intentó mantener un equilibrio entre las prioridades estratégicas y operacionales y la limitación de los recursos, lo que no siempre arrojó un desempeño satisfactorio, aunque generó algunos resultados positivos y un mayor impulso hacia la innovación dentro del

FIDA. Como se ha dicho, la ubicación del equipo de gestión de la IMI en el ex Departamento de Asuntos Externos no fue acertada y condicionó los nexos entre la IMI y las actividades generales de desarrollo del FIDA. El desempeño global del FIDA se considera moderadamente satisfactorio.

Recuadro 7

Puntos clave de la IMI
<ul style="list-style-type: none"> • La IMI fue una iniciativa útil y oportuna encaminada a mejorar la capacidad del FIDA para promover la innovación. • En términos generales, se lograron buenos resultados respecto de los dos primeros objetivos (fortalecimiento de la innovación en las operaciones del FIDA y mayor aprendizaje e intercambio en materia de innovación) pero el tercer objetivo, tal vez el más importante (modificación de la cultura y las prácticas institucionales) en buena parte no se ha conseguido. • La IMI se apreció más por las oportunidades de financiación que deparaba que por ser un instrumento estratégico para la introducción de mejoras sistémicas en el proceso de promoción de innovaciones en favor de los pobres. No se crearon vínculos sólidos entre las actividades de donación enmarcadas en la IMI y el programa de trabajo del FIDA. • La colocación institucional del equipo de gestión de la IMI en el ex Departamento de Asuntos Externos no resultó acertada y condicionó las vinculaciones entre las actividades de la IMI y el programa de trabajo del FIDA. • La IMI adoleció de apoyo institucional limitado, la falta de un marco de seguimiento basado en los resultados y la insuficiencia de la labor para dar seguimiento a los informes y sintetizar los resultados de las donaciones.

VI. Estrategia de innovación del FIDA

83. Como ya se ha mencionado en el párrafo 6, el examen de la Estrategia de innovación del FIDA es uno de los elementos básicos de la presente evaluación. La evaluación se centró en la determinación de la pertinencia de la estrategia³⁷ y su aplicación inicial. Habida cuenta del corto período transcurrido entre la aprobación de la estrategia y la realización de esta evaluación, no fue posible realizar un examen basado en los resultados. De hecho, en 2007 la OE pidió a la dirección del FIDA que retrasase la elaboración de la estrategia de innovación, para poder servirse de la presente evaluación a título informativo, pero la dirección no pudo seguir esta indicación.
84. La estrategia de innovación, una de las entregas del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, fue aprobada por la Junta Ejecutiva en septiembre de 2007. Por primera vez, el documento recogía la definición de innovación del FIDA (véase el recuadro 1 en la sección II) y exponía por qué era importante para la organización. El propósito de la estrategia era velar por que la innovación se incorporase de forma sistemática y efectiva a los procesos y la práctica del Fondo. Se afirmaba que la aplicación de la estrategia había de afectar a toda la organización, y se recomendó que el Presidente designase a un miembro del equipo directivo superior que asumiera la responsabilidad general del patrocinio, el seguimiento y la supervisión de la aplicación de la estrategia de innovación. Se sugería también que la IMI fuera reconvertida en un grupo de servicios de innovación y que este estableciera una red de innovación que contribuyera al esclarecimiento y la definición de los desafíos a que se enfrentan las poblaciones rurales pobres en nuevos términos, lo que permitiría determinar soluciones realmente innovadoras. En cuanto a los resultados, la estrategia afirmaba que el principal indicador para medir su éxito sería el número de proyectos que fueran calificados de al menos moderadamente satisfactorios en materia de innovación, aprendizaje y ampliación.

³⁷ La determinación de la pertinencia se basó en siete atributos comunes a esas estrategias orientadas por la competencia (anexo IX).

85. En la evaluación se observó que la estrategia de innovación ha sido primordialmente un mecanismo para consolidar y articular el actual enfoque del FIDA respecto de la innovación, que ha contribuido a centrar mejor la atención a la innovación en el nivel institucional y en el de la estrategia en los países. No obstante, a pesar de las claras afirmaciones sobre los motivos por los que la innovación es necesaria para el FIDA, la evaluación concluyó que la estrategia suponía más bien una confirmación del enfoque del Fondo respecto de la innovación, pero que no incluía casi ninguno de los nuevos factores necesarios para garantizar el éxito. Resulta particularmente preocupante, por ejemplo, la falta de detalle sobre la forma en que el compromiso con la innovación afectaría a otros recursos de la organización —como las competencias de los recursos humanos, las estructuras de incentivos y los valores comunes— y que hizo que la estrategia no se aplicase de manera efectiva. De modo semejante, la estrategia no ha influido de modo apreciable en la conducta del personal.
86. La estrategia promueve el modelo “permitir que mil flores florezcan”, que da pie a que surjan múltiples oportunidades. Se trata de un modelo incompleto para el FIDA, pues no sirve para concentrar las energías y los recursos innovadores allí donde tendrían más posibilidades de producir avances decisivos. La estrategia no ha ayudado al Fondo a elaborar mecanismos para seleccionar oportunidades de gran potencial que habría que aislar y hacer objeto de una atención especial.
87. Además, en la estrategia de innovación se insiste excesivamente en las ideas. La innovación no solo tiene que ver con la creatividad, sino con aprovechar plenamente los beneficios que se derivan de las buenas ideas. Así pues, muchos de los problemas que plantea la aplicación de innovaciones guardan relación con la capacidad de ejecución. Este aspecto de la innovación no se elabora en la estrategia. En cuanto a otra cuestión conexas, la primera evaluación de la innovación, realizada en 2000-2001, señalaba claramente que las capacidades del FIDA en materia de ampliación de la escala eran escasas, a pesar de lo cual en la estrategia de innovación no se formuló propuesta alguna sobre cómo adquirir esas capacidades especializadas.
88. Es muy importante subrayar que, de acuerdo con la evaluación, la principal razón del FIDA para concentrarse en las innovaciones es asegurar la ampliación de la escala de estas con el fin de lograr una repercusión más amplia en la pobreza rural. Esta idea también quedaba recogida en el Informe de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA, según el cual “el Fondo y sus asociados deben seguir facilitando, de forma más proactiva, la promoción y la difusión de innovaciones para reducir la pobreza que procedan de fuentes diversas, incluida la propia población pobre, además de seguir prestando asistencia para que otros proyectos del FIDA o asociados de mayores proporciones puedan repetirlas o ampliarlas”. Por consiguiente, el hecho de que la ampliación de la escala no se haya abordado debidamente se considera una deficiencia importante.
89. La estrategia destacaba la importancia de la gestión de los conocimientos para garantizar el éxito en la promoción de la innovación y la ampliación de su escala. En los dos últimos años se han emprendido diversas iniciativas prometedoras en materia de gestión de los conocimientos,³⁸ pero los sistemas de SyE en el nivel de los proyectos, indispensables para las actividades de gestión de los conocimientos por parte del FIDA, siguen siendo relativamente débiles. Desde 2008 se ha patrocinado activamente la gestión de los conocimientos, pero no cabe decir lo

³⁸ Por ejemplo, en 2008 el FIDA estableció un equipo básico en materia de gestión de los conocimientos liderado por el ex Vicepresidente; el mismo año se constituyeron “comunidades de práctica” en gestión de los conocimientos. El Fondo organizó en 2008 una iniciativa de lanzamiento de la gestión de los conocimientos encaminada a aumentar la concienciación respecto de la importancia de esa gestión, crear un espacio para el diálogo y el aprendizaje recíproco, y estimular la colaboración horizontal entre divisiones y departamentos. En 2009 se organizó una feria de conocimientos relativos al desarrollo orientado por la comunidad, con el fin de intercambiar experiencias en África. Estas son algunas de las iniciativas que ilustran los esfuerzos realizados por el FIDA para sistematizar las actividades de gestión de los conocimientos dentro del Fondo.

mismo de la innovación (párr. 90 y 91). Además, la realidad es que hasta ahora no se han establecido vínculos suficientes entre los dos procesos, la innovación y la gestión de los conocimientos, que se refuerzan mutuamente. A este respecto, la reciente decisión del equipo directivo superior de integrar las dos estrategias en un solo proceso y velar por su aplicación efectiva antes de abril de 2010 supone un avance sumamente apropiado y oportuno.

90. En la estrategia no se trazaban las líneas de un proceso encaminado a que el FIDA adquiriera las competencias de las que carece. Por sí solo, un equipo interno para promover el cambio (el grupo de servicios de innovación, que nunca llegó a establecerse) no puede elaborar e integrar un conjunto de competencias en una organización que tiene una estructura de gestión lineal. De hecho, en la evaluación se opina que las responsabilidades inicialmente encomendadas al grupo de servicios de innovación eran ambiciosas, habida cuenta sobre todo de que la promoción de la innovación en una función transversal no puede correr a cargo de un solo grupo. Por otro lado, no pudo constituirse la red de innovación, pues nunca se creó el grupo de servicios de innovación.
91. Se designó a un miembro del equipo directivo superior (el ex Presidente Adjunto del Departamento de Asuntos Externos, EAD) como responsable de promover la aplicación de la estrategia, pero las responsabilidades no se cumplieron de manera efectiva. La evaluación duda de si fue apropiado designar como patrocinador de la innovación al Presidente Adjunto de EAD, teniendo en cuenta el mandato de ese departamento y las correspondientes funciones del Presidente Adjunto. La evaluación toma nota de la reciente decisión de designar al Estratega Principal de Desarrollo como patrocinador de la gestión de los conocimientos y la innovación, pues desde el punto de vista administrativo está en mejores condiciones para realizar las tareas requeridas. Entre otros, tiene el importante papel de apoyar la supervisión de operaciones y al personal (especialmente en el Departamento de Administración de Programas) y promover una cultura en la que los procesos de gestión de los conocimientos e innovación estén debidamente integrados en todas las actividades de la organización. Esto último es indispensable para garantizar el éxito en la promoción de innovaciones y de la ampliación de su escala.
92. En general, por tanto, la evaluación concluye que la pertinencia de la estrategia de innovación ha sido moderadamente satisfactoria, pero que no ha ejercido un efecto apreciable a la hora de orientar al Fondo para que sea una organización más ágil en cuanto a la promoción de la innovación. Además, la estrategia no se aplicó debidamente y a la sazón recibió un apoyo limitado del alto personal directivo. En el anexo IX se ofrecen más detalles acerca de la pertinencia y la aplicación inicial de la estrategia de innovación, aprovechando también las conclusiones de la encuesta sobre la innovación y las conversaciones con los grupos de discusión formados por el personal del FIDA.

Recuadro 8

Puntos clave de la pertinencia y la aplicación inicial de la estrategia de innovación

- La estrategia de innovación resultó útil en el sentido de que expuso de manera detallada por qué es importante la innovación y por qué el FIDA la necesita, y proporcionó una definición de la innovación.
- En cambio, la estrategia no contenía nada nuevo ni prestaba la suficiente atención a la ampliación de escala o a los vínculos entre los procesos de innovación y de gestión de los conocimientos. La actual decisión de integrar las dos estrategias en un solo proceso supone un avance en la dirección adecuada.
- La estrategia promovía un enfoque amplio de la innovación, en lugar de alentar una atención más centrada en ciertas esferas relacionadas con la ventaja comparativa, la especialización y la trayectoria del FIDA. Tampoco articuló la forma en que la estrategia afectaría a otros niveles de la organización.
- La ejecución de la estrategia ha sido deficiente y no contó con el necesario compromiso del personal directivo superior.
- La evaluación toma nota de la reciente designación del Estratega Principal de Desarrollo del FIDA como nuevo patrocinador de la gestión de los conocimientos y la innovación, pues está en mejores condiciones desde el punto de vista administrativo para cumplir las funciones requeridas. Entre otras, tiene la importante función de apoyar a los supervisores directos y al personal (especialmente en el Departamento de Administración de Programas) y de promover una cultura en la que los procesos de gestión de los conocimientos e innovación estén debidamente incorporados en las actividades de toda la organización.

VII. Aumento de escala de las innovaciones exitosas: el desafío del futuro

93. Las innovaciones más provechosas son aquellas que rinden los mayores beneficios para el mayor número de personas a un costo asequible. Desde la perspectiva del FIDA, esto significa ejercer un impacto de importancia en la pobreza rural. Así, el propósito del FIDA es facilitar la adopción generalizada de innovaciones que ofrezcan mejoras efectivas. Esto, en sí mismo, ya es una tarea repleta de dificultades.
94. El FIDA reconoce desde hace tiempo la necesidad de aumentar la escala de las innovaciones exitosas. Se trata también de una dimensión fundamental de la fase de optimización en el viaje hacia la innovación. La estrategia de innovación afirma que “el aumento efectivo de escala es una medida esencial para el éxito de las innovaciones”. El Marco Estratégico declara que “sin ampliación de escala, el valor de las innovaciones resulta muy limitado”. La insistencia con la que se trata la ampliación de la escala en los documentos estratégicos ha estado aumentando sistemáticamente desde principios del decenio de 2000. Pero ello no se ha reflejado de manera suficiente en los programas en los países. Prácticamente ninguno de los proyectos evaluados tienen en su diseño objetivos y estrategias claros en materia de ampliación, ni prevén recursos o actividades de fomento de la capacidad con ese fin. Se encontraron muy pocos datos en relación con la repetición y la ampliación de la escala en la función de supervisión de las instituciones cooperantes. También son raros los esfuerzos sistemáticos encaminados a difundir las innovaciones en el país con el fin de aumentar su escala o para cultivar alianzas estratégicas con esa finalidad.
95. Las anteriores evaluaciones examinadas atribuían el éxito limitado de la ampliación de la escala a los siguientes factores: i) una atención insuficiente a las actividades no crediticias (es decir, el diálogo sobre políticas, la gestión de los conocimientos y el establecimiento de asociaciones); ii) la escasa sinergia entre los proyectos financiados con donaciones y los financiados con préstamos; iii) la limitada presencia del FIDA en los países, y, hasta hace poco, la escasa intervención en la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, y iv) la falta de capacidad y las

limitaciones de financiación dentro de los gobiernos, en particular los sistemas de SyE deficientes tanto en el nivel de los proyectos como en el de los países. Los sistemas de SyE son indispensables para documentar la experiencia y las enseñanzas extraídas de las innovaciones ensayadas con éxito, lo cual es un paso fundamental en el proceso de ampliación de la escala. Además, se mencionaba con frecuencia como otro factor limitante la ausencia de un enfoque sistemático por parte del FIDA a la hora de hacer participar a instituciones financieras internacionales de mayor tamaño y al sector privado. Pocos proyectos ofrecían pruebas claras de que disponían de procesos y mecanismos y asignaban recursos para este propósito, y mucho menos de haber procedido efectivamente a la ampliación de la escala de algunas de las innovaciones satisfactorias del FIDA. La mayoría de los documentos de nuevo diseño (el 60%) se refieren al aumento de escala como una esperanza para el futuro, pero no incluyen una estrategia concreta para ponerlo en práctica. Por ejemplo, no hay pruebas de que se hayan establecido asociaciones o se hayan comprometido recursos para la ampliación de iniciativas. Solo el 20% de los diseños de los proyectos examinados revelan una intención sistemática de ampliar la escala y seleccionar asociados. En el 20% restante de los documentos de diseño de nuevos proyectos examinados no se observaron disposiciones encaminadas a la ampliación de la escala.

96. A pesar de todo, hay casos de programas en países en los que sí se procedió a la ampliación de escala. Cabe citar como ejemplo la vinculación de grupos de autoayuda a instituciones financieras formales en la India gracias al Proyecto de Promoción de la Mujer en el Estado de Tamil Nadu, que fue ampliado por el gobierno de Tamil Nadu y más adelante por el Banco Mundial. Algunas de las innovaciones promovidas por el FIDA han sido desarrolladas a mayor escala por otros donantes, o están orientando políticas e iniciativas oficiales de los gobiernos (por ejemplo, los enfoques innovadores del FIDA en la promoción del riego participativo en pequeña escala contribuyeron a la elaboración de la política nacional relativa al riego en la República Unida de Tanzania).
97. A pesar de todo ello, la evaluación no encontró ningún proceso estructurado en marcha que tuviera como objeto garantizar la ampliación de escala. Esta suele ser más bien resultado de la combinación de factores favorables durante la ejecución de un proyecto, relacionados con la visibilidad del éxito del proyecto, las alianzas favorables y un entorno normativo e institucional propicio. Esto se observó tanto al examinar proyectos ya clausurados como en las visitas a países.
98. La capacidad para conseguir los máximos beneficios a partir de las innovaciones por medio de la ampliación de escala forma parte de la competencia dinámica en materia de innovación que el FIDA intenta desarrollar. Hasta la fecha, no obstante, es evidente que la ampliación de escala es una de las ambiciones del FIDA, pero no existe un plan para desarrollar los enfoques y las capacidades pertinentes. La evaluación concluye que, si no se procede a la ampliación de escala, la innovación tendrá un valor limitado para el FIDA, y que los gobiernos, el sector privado y los cofinanciadores (en particular las instituciones financieras internacionales) son asociados indispensables en este proceso. Por último, la evaluación reconoce que se está dedicando más atención a definir las competencias y los procesos que se necesitan para ampliar la escala de las innovaciones satisfactorias. La colaboración con la Brookings Institution, iniciada en 2009, es un ejemplo del empeño del Fondo en desarrollar esos procesos y competencias.

Recuadro 9

Puntos clave del aumento de escala

- La innovación sin aumento de escala tiene un valor limitado para el FIDA.
- Aunque hace tiempo que el FIDA reconoce la importancia de la ampliación de la escala, esta no se ha incorporado debidamente a los programas en los países.
- Existen algunos ejemplos de éxito en la ampliación de la escala, pero los recursos asignados son insuficientes y las competencias del personal no son adecuadas para ese propósito. La ampliación de la escala ha tenido lugar en general de forma poco estructurada y no sistemática, en gran parte gracias a iniciativas individuales.
- Las alianzas con gobiernos, el sector privado y cofinanciadores (en especial instituciones financieras internacionales) revisten una importancia primordial en la ampliación de la escala.

VIII. Comparación de las innovaciones: el FIDA y otras organizaciones

99. El análisis de la presente sección se basa en el elemento básico vii), que entrañaba la realización de un estudio de referencia. La finalidad del estudio era determinar el lugar que ocupa el FIDA entre otros organismos utilizados como comparación, valorar las semejanzas, las diferencias y las dificultades comunes, y derivar de todo ello indicaciones para extraer posibles enseñanzas. Se incluyó en el estudio a cinco organizaciones: el Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (Hivos), el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), Irish Aid, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer y el Banco Mundial. La metodología utilizada incluyó el examen del material publicado por esas organizaciones acerca de sus experiencias en la promoción de la innovación, así como entrevistas por teleconferencia semiestructuradas y normalizadas con personas clave de esas organizaciones.
100. A diferencia del FIDA, ninguna de las organizaciones estudiadas ha adoptado una definición explícita de la innovación; el término se interpreta de distinta manera en las distintas organizaciones. El FIDA es también el único organismo entre los comparadores que cuenta con una estrategia de innovación explícita. En las otras cinco organizaciones, la innovación se destaca en distintos grados en sus documentos de estrategia y de política. Del mismo modo, a diferencia del FIDA, ninguno de los cinco organismos cuenta con una estrategia independiente para la gestión de los conocimientos, que es un pilar fundamental de la promoción de la innovación. En cambio, sí cuentan con sistemas y enfoques que facilitan la recopilación, el almacenamiento y la difusión de conocimientos, aunque no se utilizan debidamente.
101. Ninguno de los organismos consultados cuenta con un modelo o proceso concreto para la innovación. Todos ellos hicieron hincapié en el carácter contextual de la innovación, y en que no es posible trabajar con una única perspectiva al respecto, pues se define por su contexto e intervienen muchos puntos de entrada, instituciones y asociados diferentes. Todos los organismos destacaron la importancia de disponer de los recursos y los instrumentos financieros apropiados para promover la innovación, en particular el uso de donaciones, sobre todo durante las fases iniciales. Todos los organismos reconocen que los recursos humanos son un aspecto fundamental de las capacidades innovadoras de la organización. Tanto el Hivos como el CIID destacaron el hecho de que emplean a personas con una mentalidad particular, que tienen ideas originales y son innovadoras por naturaleza. Sin embargo, hacen un uso limitado de incentivos individuales que promuevan específicamente la innovación. Todos los organismos

están comprometidos con la flexibilidad (en particular los procedimientos no burocráticos) y consideran que la apertura y las estructuras jerárquicas horizontales fomentan la innovación. Estas instituciones se caracterizan por una cultura de comunicación abierta.

102. Las cinco organizaciones se consideran dispuestas a correr riesgos, y creen que es preciso prever cierto porcentaje de fracaso. Ninguna de ellas cuenta con una estrategia de gestión del riesgo, pero todas ellas se encuentran en el proceso de formular una estrategia o un modelo formal de valoración del riesgo. A este respecto, algunas subrayaron que una atención excesiva al logro de resultados y metas cuantitativos puede limitar la capacidad de una organización para fomentar la innovación. Todas consideraron indispensables las alianzas con una amplia variedad de agentes para promover las innovaciones y la ampliación de su escala.

Recuadro 10

Puntos clave de la comparación del FIDA con otras organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> • El FIDA es la única de las organizaciones de la comparación que cuenta con una definición explícita de la innovación y con estrategias documentadas de innovación y gestión de los conocimientos. • Ninguno de los organismos consultados dispone de un modelo o un proceso concreto respecto de la innovación. Todos ellos pusieron de relieve el carácter contextual de esta. • Se considera que los recursos humanos son la clave para que una organización sea capaz de promover innovaciones que después puedan aumentarse en escala. Como el FIDA, estos organismos carecen de mecanismos de incentivos para promover la innovación. • Todas las organizaciones reconocen que la innovación entraña riesgos y que el fracaso no es algo fuera de lo común. • Centrarse en los resultados y las metas cuantitativos puede limitar la capacidad de una organización para promover las innovaciones.

IX. Conclusiones y recomendaciones

103. **Conclusiones.** La pobreza rural está muy extendida en los países en desarrollo; el FIDA es un agente de desarrollo relativamente pequeño, teniendo en cuenta los recursos de que dispone en relación con la magnitud del problema. La situación se ve complicada además por la aparición continua de nuevos desafíos como, recientemente, los relacionados con la volatilidad de los precios de los alimentos, el cambio climático y otros problemas ambientales, y las epidemias transnacionales. En este contexto de desproporción entre la magnitud de la pobreza y los recursos a disposición del FIDA (aunque también de la comunidad de desarrollo en general) para hacer frente a la difícil situación de la población pobre, las innovaciones ofrecen una oportunidad de conseguir un efecto multiplicador en la reducción de la pobreza rural. En ese sentido, el FIDA se encuentra en una situación muy favorable para convertirse en líder mundial en esta esfera, habida cuenta de su larga trayectoria y su compromiso respecto de la innovación.
104. El Fondo ha avanzado sin pausa a lo largo del último decenio para convertirse en una organización centrada en las innovaciones en materia de agricultura y desarrollo rural. La importancia fundamental de promover las innovaciones y la posibilidad de reproducción y ampliación de estas quedó reconocida en la declaración sobre la Visión de futuro del FIDA de 1995. En ella se elaboraron estrategias específicas sobre innovación y gestión de los conocimientos y se lanzó una iniciativa concreta para incorporar la innovación a todas las actividades. Muchos de los documentos

institucionales clave, como el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) y los informes finales adoptados por los Estados Miembros después de la Quinta y la Sexta Reposiciones de los Recursos del FIDA, articulan aún mejor y son ejemplos añadidos del compromiso del Fondo en cuanto a la promoción de la innovación.

105. Por el contrario, la situación sobre el terreno en lo que atañe a los resultados es mucho más desigual. Los resultados de los proyectos financiados por el FIDA han ido mejorando de manera sostenida en la promoción de la innovación. El ARRI de 2002 reveló que solo cerca del 60% de los proyectos evaluados por la OE eran moderadamente satisfactorios como mínimo en materia de innovación, frente al 100% de los proyectos evaluados en 2008. Esta mejora constante es digna de encomio. A pesar de ello, cerca de la mitad de los proyectos evaluados arrojan resultados apenas moderadamente satisfactorios en el aspecto de la innovación; la ampliación de escala es particularmente deficiente. Pero el problema no afecta solo a la ampliación de la escala: la evaluación concluye que el enfoque del FIDA en el viaje hacia la innovación, que abarca las etapas decisivas de la búsqueda (o sondeo), la exploración, el compromiso, la realización (ensayos piloto) y la optimización (o ampliación de escala), aún no es tan sistemático ni tan efectivo como debiera. Se dejan demasiados aspectos a merced de la iniciativa y la capacidad emprendedora individual de los GPP, que actúan sin incentivos ni obligaciones de rendición de cuentas concretos.
106. Para apoyar el proceso de la innovación se necesitan varias capacidades de organización: aprendizaje sistemático, estructura y procesos, cultura, competencias (incluidas competencias e incentivos para el personal), adopción de decisiones y liderazgo y orientación. En la evaluación de la innovación de 2000-2001 se reconoció que esas capacidades eran insuficientes. La presente evaluación observó que el tercer y probablemente más importante objetivo de la IMI —cambiar la cultura y las prácticas institucionales para apoyar la innovación— no se ha cumplido en conjunto. La evaluación destaca que las capacidades organizativas del FIDA siguen siendo débiles en general y han cambiado de manera prácticamente imperceptible desde el comienzo del decenio. Dicho de otro modo, el firme compromiso estratégico del Fondo con la innovación y sus pronunciamientos al respecto no se han traducido debidamente en acciones para pasar a formar parte de la cultura institucional del FIDA.
107. De acuerdo con una encuesta realizada entre el personal en 2009, el FIDA se mantiene en el cuartil más bajo de las 43 organizaciones encuestadas en esa ocasión, aunque su situación ha adelantado cinco puestos. De modo más general, la encuesta también revela que el FIDA es relativamente fuerte en la búsqueda o el sondeo de innovaciones, aunque débil a la hora de establecer prioridades entre las innovaciones con el fin de promoverlas y ampliar su escala. La evaluación señaló que se han fortalecido algunos procesos operacionales clave (por ejemplo, la mejora de la calidad y la garantía de la calidad), pero no se han previsto competencias en los recursos humanos ni incentivos para promover la innovación. Las oportunidades de capacitación son limitadas y los recursos añadidos que se necesitan para impulsar las innovaciones prometedoras no están fácilmente disponibles. La encuesta observó también que el personal directivo no se ocupa con diligencia de los obstáculos que pueden entorpecer el cambio (por ejemplo, buscando recursos adicionales para la ampliación de la escala). Los sistemas de conocimientos e información del FIDA no funcionan satisfactoriamente en cuanto a la adopción de decisiones sobre qué innovaciones seleccionar para aumentar su escala. Además, el FIDA actúa con lentitud en la implantación de nuevas ideas en el sistema y, lo que es importante, no está lo suficientemente abierto a ideas de una gran diversidad de fuentes, incluidas las propias personas pobres. Todos estos factores, entre otros, están dificultando la conversión del FIDA en una organización más eficaz e innovadora.

108. La evaluación encontró que el FIDA ha seguido un criterio de innovación de base amplia (“permitir que mil flores florezcan”). Esta metáfora es un reflejo del compromiso de los Estados Miembros y de la dirección respecto de la innovación como uno de los principios clave de la participación en las operaciones financiadas por el FIDA, pero al mismo tiempo ilustra el hecho de que la promoción de la innovación no se ha hecho de manera centrada. Dicho de otro modo, el Fondo ha buscado la innovación en diversos aspectos en lugar de centrarse en un número más reducido de esferas decisivas en las que existe una necesidad documentada de encontrar soluciones innovadoras y donde el Fondo tiene una capacidad y una trayectoria demostradas en el desarrollo fructífero de innovaciones favorables a los pobres. Mientras que la evaluación está de acuerdo en que el Fondo necesita permitir ese “florecimiento” de oportunidades, especialmente para aprovechar la creatividad y la energía de la población rural pobre y otros asociados en los países prestatarios, sería aconsejable un criterio más sistemático y coordinado en un pequeño número de esferas para la identificación, el ensayo y la ampliación de innovaciones. Del mismo modo, la Estrategia de innovación del FIDA no exigía al Fondo canalizar sus energías y recursos innovadores hacia determinados aspectos, ni trazaba el camino que debía seguir el FIDA con el fin de adquirir las capacidades necesarias (en materia, por ejemplo, de estructura, sistemas, capacidades, personal y valores comunes) para convertirse en una organización innovadora.
109. La evaluación concluye también que el Fondo está dedicando relativamente más atención, y con mejores resultados, a las soluciones innovadoras en materia de ingeniería social y disposiciones institucionales (por ejemplo, promoviendo enfoques participativos en la planificación y la asignación de recursos) que en materia de agricultura. Aunque el FIDA ha proporcionado una cantidad importante de recursos en forma de donaciones a las investigaciones agrícolas encaminadas a obtener tecnologías innovadoras y económicas que permitan aumentar la productividad y los ingresos, los resultados de esas investigaciones no se han incorporado con facilidad a los proyectos de inversión financiados por el Fondo. La proporción relativamente mayor de innovaciones institucionales y en ingeniería social puede atribuirse al hecho de que en los años noventa y la primera parte del nuevo milenio, en conjunto, el FIDA ha dedicado más atención a la formación de capital social y al empoderamiento que a actividades agrícolas y la identificación de oportunidades económicas conexas para la población rural pobre.
110. La IMI desempeñó un papel importante en la integración de innovaciones en las actividades del FIDA. Su introducción supuso una clara ilustración del compromiso del Fondo respecto de esa integración. Dos de los tres objetivos de la IMI (fortalecer la innovación en las operaciones del FIDA y aumentar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos sobre las innovaciones) se cumplieron de modo general, pero no así el tercer e importante objetivo de contribuir a cambiar la cultura y las prácticas institucionales en apoyo de la innovación. La encuesta entre el personal realizada en el contexto de esta evaluación reveló que, entre otras cosas, la falta de tiempo, las limitaciones de recursos financieros y los obstáculos institucionales (por ejemplo, la necesidad de dar prioridad al compromiso de nuevos préstamos en lugar de apoyar la ejecución de proyectos innovadores) restringieron la capacidad del personal para contribuir de manera efectiva a alcanzar el objetivo del FIDA en materia de innovación. Por último, el principal instrumento utilizado por la IMI era la financiación a base de donaciones para pequeños proyectos innovadores, pero la vinculación de las donaciones a los objetivos de los programas en los países ha sido insuficiente (como sucede también con el programa ordinario de donaciones del FIDA).
111. La evaluación subraya que, por sí sola, la innovación no puede alcanzar una reducción decisiva de la pobreza rural. Para conseguir un impacto más generalizado, es indispensable que la innovación en el nivel local se convierta en una palanca para un cambio a mayor escala. Así, es fundamental prestar atención a

la reproducción de innovaciones y, en particular, al aumento de la escala de estas para garantizar un impacto más amplio en la pobreza rural, por ejemplo en el número de personas pobres a las que se llega o la ampliación de determinadas actividades de desarrollo para abarcar una zona geográfica mayor. Hay ejemplos de innovaciones cuya escala ha sido aumentada con éxito por el gobierno y otros donantes, pero según la evaluación, esos casos han sido posibles en gran medida gracias a iniciativas y compromisos individuales, más que a procesos sistemáticos del FIDA. Esto siembra bastantes dudas en cuanto a la utilidad en última instancia de las innovaciones introducidas en operaciones financiadas por el FIDA, habida cuenta de que, como se reconoce en el Marco Estratégico, la ampliación de escala es indispensable para conseguir un impacto más generalizado en la pobreza rural. Además, se han dedicado poca atención y pocos recursos a la reproducción y el aumento de la escala de innovaciones en la formulación de COSOP y el diseño y la ejecución de proyectos en comparación con la búsqueda y el ensayo de innovaciones. Esto también puede deberse a que el FIDA ha mezclado la innovación, la reproducción y el aumento de escala en un solo concepto. Si bien están relacionados y se refuerzan entre sí, son aspectos bien definidos y distintos del viaje hacia la innovación que requieren recursos, enfoques y atención diferentes. Las carencias de los sistemas de SyE en los niveles de los proyectos y los países limitan la capacidad del FIDA para documentar y extraer enseñanzas de las innovaciones fructíferas, lo cual supone un nuevo obstáculo para el aumento de escala.

112. Hay otras dos razones que pueden explicar el hecho de que hasta ahora el FIDA no haya obtenido buenos resultados en materia de aumento de la escala. En primer lugar, la atención dedicada a las actividades no crediticias (entre ellas, la gestión de los conocimientos, el establecimiento de asociaciones y el diálogo sobre políticas) ha sido escasa en general. La gestión de los conocimientos es importante, pues capta y difunde las enseñanzas y experiencias extraídas de proyectos en los que las innovaciones se han aplicado con éxito y han conseguido resultados favorables. Las asociaciones con una gama diversa de agentes de desarrollo son decisivas en todas las fases fundamentales del viaje hacia la innovación, incluidos la búsqueda, el ensayo y la ampliación de escala. También es necesario el diálogo sobre políticas, cuyo objeto es conseguir el apoyo de asociados en el desarrollo que puedan tener los recursos y las capacidades requeridos para reproducir y aumentar la escala de innovaciones experimentadas con éxito en operaciones financiadas por el FIDA. En general, la evaluación observa que por ahora se ha prestado una atención limitada a las actividades no crediticias, en particular porque el FIDA ha venido concentrando sus esfuerzos en el diseño de proyectos y programas de inversiones (y más recientemente en las actividades de supervisión directa y la prestación de apoyo a la ejecución), en lugar de asignar tiempo, espacio y recursos a otro tipo de actividades. En segundo lugar, el modelo operativo del FIDA en otras épocas (sin supervisión directa ni apoyo a la ejecución, y sin presencia en los países) restringía su capacidad para promover las innovaciones, así como su repetición y ampliación de escala.
113. En cualquier caso, es justo señalar que en los últimos tiempos el FIDA ha reconocido la importancia de la ampliación de escala de las innovaciones y que se están haciendo los debidos esfuerzos para llegar a ese fin, por ejemplo una iniciativa a ese respecto en colaboración con la Brookings Institution. Por otro lado, se espera que el fortalecimiento de la presencia en los países, la mejora de los sistemas de garantía de la calidad y mejora de la calidad, la supervisión directa y el apoyo a la ejecución, y una atención creciente a las actividades no crediticias contribuyan en conjunto a mejorar los resultados del aumento de la escala, así como los de la búsqueda y el ensayo de innovaciones.

114. Como ya se ha mencionado, la extracción de enseñanzas y la gestión de los conocimientos son cruciales para documentar y difundir las innovaciones satisfactorias entre un público más amplio. Mientras que se reconoce que el FIDA introdujo una estrategia de gestión de los conocimientos específica en 2007, y se han emprendido algunas iniciativas útiles para compartir experiencias durante los dos últimos años, aún puede reforzarse más la gestión de los conocimientos para apoyar la innovación en los programas y proyectos apoyados por el FIDA en los países. La encuesta sobre innovación reveló que un aspecto concreto que no ha recibido atención suficiente es el intercambio fecundo de experiencias en innovación entre divisiones y departamentos; el aprendizaje a partir de fuentes externas también ha sido limitado. La reciente decisión de integrar entre sí las estrategias de gestión de los conocimientos y de innovación supone un paso en la dirección correcta, pues los dos procesos se refuerzan entre sí y son indispensables para la gestión de las innovaciones. En resumidas cuentas, la evaluación concluye que en el pasado el Fondo no ha dedicado la necesaria atención a la gestión de los conocimientos y sus vínculos con la innovación, pero que los esfuerzos y las decisiones recientes son apropiados y deben ser mantenidos en el futuro.
115. Respecto de otra cuestión, la evaluación puso de manifiesto que los recursos asignados al proceso de promoción de la innovación son insuficientes, al igual que los instrumentos existentes dedicados a ese propósito. En particular, se han destinado escasos recursos y esfuerzos específicamente a aumentar las capacidades internas de innovación en el FIDA. Los principales instrumentos a disposición del FIDA (préstamos y donaciones) no se han utilizado de forma complementaria y estratégica en apoyo de la innovación.
116. Combinadas con los préstamos, las donaciones pueden desempeñar un papel útil en ciertas fases del viaje hacia la innovación en el FIDA. Por ejemplo, en ocasiones las donaciones son más apropiadas que los préstamos para obtener nuevas tecnologías agrícolas o ensayar nuevos métodos de incorporación de las cuestiones de género en sociedades tradicionales, que más adelante pueden aumentarse de escala mediante actividades financiadas con préstamos del Fondo o de otros asociados. Las donaciones también son importantes en aquellas situaciones en las que los gobiernos no se deciden a pedir préstamos al FIDA para proyectos y programas centrados en la innovación, pues existe la posibilidad de que al final no den los frutos deseados.
117. El FIDA ha invertido una cantidad considerable de recursos en donaciones para obtener soluciones innovadoras favorables a los pobres en agricultura y otros ámbitos conexos. A pesar de ello, aunque el programa de donaciones del FIDA podría desempeñar un papel estratégico en apoyo del programa de innovación, la evaluación subraya que en los COSOP no se han definido debidamente los vínculos entre donaciones y proyectos de inversión y por consiguiente han sido en su mayoría débiles en las operaciones. Se toma nota, no obstante, de la reciente introducción por el FIDA de una política revisada en materia de donaciones, aprobada en diciembre de 2009, que entre otras cosas pone de relieve la función estratégica de las donaciones en la innovación y también brinda, por primera vez, la oportunidad de hacer participar al sector privado en la realización de investigaciones y ensayos de innovaciones para reproducirlas en otros lugares y aumentar su escala mediante proyectos de inversión.
118. En general, en el FIDA hay una desconexión entre las declaraciones estratégicas y la aún débil capacidad institucional para promover sobre el terreno innovaciones que favorezcan a los pobres. Es innegable, no obstante, que se han hecho avances y que hay varias iniciativas apropiadas en marcha, como la relativa al aumento de escala. Para que en el siglo XXI el FIDA llegue a ser una organización de desarrollo más eficaz y ágil, orientada por la innovación, y, aún más, si el Fondo aspira a liderar la promoción de las innovaciones en favor de los pobres, habrá de dar un gran salto cualitativo, especialmente en lo que se refiere al cambio de cultura

institucional y a las capacidades. También habrá de aplicar su criterio de “permitir que mil flores florezcan” en un pequeño número de esferas estratégicas. A pesar de todo, la evaluación reconoce que el Fondo también ha de permanecer abierto a la idea de promover, en el nivel de los países y los proyectos, innovaciones que respondan a las particulares dificultades percibidas en relación con el desarrollo agrícola y rural en cada caso. Además tendrá que centrar su atención, más que hasta ahora, en el proceso de la ampliación de escala. Es evidente que ello no será posible sin una asignación de recursos proporcionada.

119. **Recomendaciones.** Las recomendaciones que siguen tienen por objeto mejorar las capacidades del FIDA para que sus firmes declaraciones y compromisos estratégicos se traduzcan en resultados más sistemáticos y mejores sobre el terreno en la promoción de innovaciones favorables a los pobres que más adelante puedan ser objeto de una ampliación de escala.
120. **Definir un programa de innovaciones para el FIDA.** La evaluación observó que hasta ahora el Fondo ha seguido el modelo de “permitir que mil flores florezcan” en la promoción de las innovaciones. Ese modelo, en conjunto, no ha dado los resultados deseados, y el FIDA no puede permitirse seguir procediendo de manera tan dispersa y superficial en sus actividades de innovación, habida cuenta de su limitado nivel de recursos y capacidades. La evaluación está de acuerdo en que el FIDA necesita seguir dejando que “florezcan mil flores” con el fin de aprovechar la creatividad y la energía de la población rural pobre y otros asociados en los países prestatarios, pero está justificado adoptar un criterio más centrado, sistemático y coordinado en la búsqueda, el ensayo y el aumento de escala de las innovaciones.
121. La evaluación recomienda que se elabore un programa de innovación de rango institucional que abarque a todo el FIDA y que afecte a un pequeño número de temas o esferas. Los temas o las esferas seleccionados —las “grandes apuestas”— deben estar relacionados con aquellos ámbitos del sector agrícola y rural en los que exista una necesidad demostrada de aplicar soluciones innovadoras, y en las que el FIDA tenga (o pueda adquirir) una ventaja comparativa para promover con éxito innovaciones favorables a los pobres cuya escala se pueda aumentar. Esas “grandes apuestas” deben definirse en la Sede siguiendo un proceso de consultas y aplicarse por medio de COSOP y proyectos financiados por el Fondo. La puesta en práctica de las “grandes apuestas” se haría con arreglo a un calendario y dispondría de una asignación de recursos suficiente. Además, el FIDA debe estar abierto al mismo tiempo a promover innovaciones en el nivel de países y proyectos que respondan a los desafíos particulares del contexto.
122. La definición de esas “grandes apuestas” exigirá no solo una decisión al más alto nivel de la dirección sino también el compromiso y el apoyo sostenidos de esta, en primer lugar y sobre todo por parte del Presidente del FIDA. Debe elaborarse un proceso específico para definir las “grandes apuestas”, respecto del cual hay varias posibilidades:
- Cada año, las divisiones operacionales podrían proponer uno o dos temas o esferas prioritarios (por ejemplo, el riego en pequeña escala, o la titularidad de la tierra para las mujeres). Además, esas divisiones tendrían que esbozar cómo se proponen llevar adelante la innovación en esos temas o esferas prioritarios, los recursos necesarios y las medidas en materia de supervisión y aprendizaje que se aplicarían para documentar las experiencias correspondientes. Las propuestas presentadas por las distintas divisiones podrían combinarse en dos o tres apuestas en el nivel institucional; o
 - El personal directivo superior del FIDA podría proponer dos o tres ámbitos de “grandes apuestas” y pedir a las divisiones operacionales, las oficinas en los países y otros asociados que formularan observaciones antes de adoptar una decisión definitiva al respecto.

123. Las “grandes apuestas” seleccionadas formarían parte del programa de innovaciones del Fondo, que podría concebirse como un plan institucional escalonado para un período de unos tres años. El programa de innovación especificaría los objetivos, actividades, plazos, presupuestos, disposiciones de gestión y supervisión y requisitos de seguimiento y presentación de informes. Sería aprobado por el Presidente, que lo comunicaría en la debida forma al personal del FIDA y a la Junta Ejecutiva, con el compromiso de informar cada año sobre los resultados.
124. La evaluación recomienda que a partir de ahora se preste más atención a la obtención de soluciones innovadoras en tecnologías agrícolas y otras esferas que conduzcan al empoderamiento económico de los pobres de las zonas rurales. Entre los ámbitos que el FIDA podría seleccionar para las apuestas podrían encontrarse los siguientes: seguro sanitario y seguro contra riesgos climáticos para la población rural pobre; productos financieros rurales para poblaciones dispersas; investigaciones sobre variedades muy productivas para las zonas de secano y para los agricultores pobres con explotaciones pequeñas; proyectos relacionados con el carbono; acceso a los mercados y desarrollo de las cadenas de valor (por ejemplo, mitigación del riesgo para la transición de la agricultura de subsistencia a la agricultura comercial); títulos de propiedad de tierras (inclusive para las mujeres del campo), y valorización de la emigración, entre otros.
125. **Considerar el aumento de escala un elemento crítico de la misión del FIDA.** El aumento de escala es indispensable para que el FIDA pueda tener un impacto más amplio en la pobreza rural. Es absolutamente necesario que cuando se formule el COSOP y se diseñen los proyectos ya se hayan articulado enfoques y estrategias concretos para la ampliación de la escala. Deben estar claramente definidas las funciones y las aportaciones de la supervisión directa y el apoyo a la ejecución y de la presencia en los países para apoyar la ampliación de escala.
126. El FIDA debe fijar metas institucionales para el aumento de escala y seguirlas e informar al respecto cada año. A este respecto, también es importante subrayar el marco de rendición de cuentas para el aumento de escala, que aseguraría que esta fase crítica del proceso de innovación en el FIDA recibiera la debida atención y recursos suficientes.
127. Es preciso asignar los recursos y el espacio necesarios a las actividades no crediticias, indispensables para la ampliación de escala, y hay que seguir mejorando las competencias del personal para garantizar el éxito en este ámbito. La evaluación observó limitaciones en el sistema de gestión de los conocimientos del FIDA, que es uno de los elementos básicos del viaje hacia la innovación. Deben intensificarse las actividades de intercambio de experiencias y enseñanzas sobre la innovación y el aumento de escala, dentro de las cinco regiones geográficas en las que trabaja el FIDA y entre ellas, tanto en las regiones como entre el personal de operaciones en la Sede. Algunas iniciativas concretas podrían ser la celebración periódica de ferias de conocimientos en la Sede, centradas en las innovaciones de las divisiones regionales; invitar a personal de proyectos de una región a comentar sus experiencias en los talleres anuales de ejecución de proyectos organizados por otra división regional; mejorar los vínculos entre las redes electrónicas regionales del FIDA ya existentes, o asegurar que el personal presente en el país esté mejor integrado y tenga oportunidades para compartir conocimientos. En el nivel de los proyectos, es indispensable mejorar los sistemas de SyE. Por último, las actividades de gestión de los conocimientos podrían incorporarse como indicador en el proceso de evaluación anual de la actuación profesional del personal del FIDA y de los proyectos.
128. El programa del FIDA en materia de diálogo sobre políticas y establecimiento de asociaciones en el nivel de los países también debe estar orientado por el objetivo de la ampliación de escala, y por ello debería centrarse en un número reducido de

cuestiones que formen parte del programa de innovaciones del Fondo en el país de que se trate. En general, la gestión de los conocimientos, el diálogo sobre políticas y el establecimiento de alianzas que son indispensables para el aumento de escala probablemente requieran la asignación y distribución de más recursos financieros y tiempo de personal.

129. La evaluación observó que los conceptos de innovación y ampliación de escala están mezclados en un único bloque en el FIDA, y que los sistemas de medición y presentación de informes del Fondo, incluidas las evaluaciones de la OE, no siempre distinguen entre uno y otro. Se recomienda que, en el futuro, la innovación sea evaluada y se informe sobre ella como un proceso independiente del aumento de la escala. Sin embargo, habida cuenta de la relación intrínseca y la dinámica entre ambos conceptos, también es indispensable evaluar los logros de los esfuerzos del FIDA en todo el viaje hacia la innovación, que comprende la búsqueda, la el ensayo, la documentación y el aumento de escala.
130. **Fortalecer las capacidades y la cultura institucionales.** La evaluación observó que desde 2001 las capacidades institucionales del FIDA no habían mejorado lo suficiente como para apoyar la promoción de la innovación y la ampliación de escala.
131. En primer lugar y sobre todo, el Fondo necesita adquirir competencias prácticas en cuanto a la gestión de la innovación. La gestión de la innovación es diferente de la aplicación de criterios de eficacia demostrada. Requiere un espíritu emprendedor y la capacidad para hacer frente a mayores incertidumbres, aptitudes de adaptación, diversas competencias concretas y la capacidad para adoptar decisiones difíciles a medida que van cambiando las circunstancias. Así, el FIDA debería elaborar un modelo de competencias específicas en materia de innovación para personas y equipos, basándose en las mejores prácticas actuales. Ese modelo servirá como base para elaborar un programa completo de mejora de las competencias y poner a punto los instrumentos, procesos y sistemas de seguimiento pertinentes. Las capacidades de gestión de la innovación deben desarrollarse en forma de competencias de personas, equipos y redes, y ser adoptadas por el personal del FIDA y sus asociados.
132. En la contratación del personal debe incluirse explícitamente la innovación como característica necesaria; además, deben introducirse sistemas de incentivos que recompensen al personal por promover la innovación y fomentar el aprendizaje y el intercambio de buenas prácticas y experiencias al respecto. El sistema de evaluación anual de la actuación profesional del personal debería tener en cuenta la innovación en el proceso de examen.
133. Aunque la evaluación encontró que en los últimos años se habían mejorado los procesos operacionales, debería realizarse una evaluación para aclarar si se necesitan nuevos ajustes en esferas como la formulación de políticas, la elaboración de COSOP, el diseño de proyectos, la supervisión, los sistemas de evaluación (incluido el SyE) y las actividades no crediticias, entre otros, para velar por que la innovación se integre plenamente en las fases fundamentales de la estrategia en el país y el ciclo de vida de los proyectos.
134. Todas las recomendaciones de la presente evaluación, incluida la de mejorar las capacidades y la cultura institucionales, tendrán consecuencias para el presupuesto administrativo del FIDA. Para que los esfuerzos generales del Fondo en relación con la innovación y la ampliación de la escala den los frutos deseados en el futuro, se requiere un análisis detallado que permita determinar las repercusiones financieras y las asignaciones de recursos con el tiempo suficiente.
135. **La Iniciativa para la integración de innovaciones.** La evaluación recomienda que los fondos no utilizados por la IMI se empleen para iniciar la aplicación de las tres recomendaciones principales contenidas en la presente evaluación, en

particular, para cambiar la cultura y las prácticas institucionales, que era uno de los tres objetivos de la IMI, precisamente aquel cuyos resultados no han sido satisfactorios. También recomienda que se amplíe la IMI y se elabore un programa de trabajo para el futuro. Este programa podría financiarse con cargo al presupuesto administrativo del FIDA o mediante la movilización de fondos suplementarios.

Definiciones de los criterios de evaluación utilizados por la Oficina de Evaluación

Criterios	Definiciones ^a
Resultados del proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> Pertinencia 	Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes. Comporta asimismo realizar una evaluación de la coherencia del proyecto en el logro de sus objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> Eficacia 	Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia 	Medida en que los recursos/insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.
Impacto en la pobreza rural^b	
<ul style="list-style-type: none"> Ingresos y activos de los hogares 	Los ingresos de los hogares constituyen un medio de evaluar la corriente de beneficios económicos que han recaído en un individuo o grupo, mientras que los activos guardan relación con una reserva de productos acumulados de valor económico.
<ul style="list-style-type: none"> Capital humano y social y empoderamiento 	Este criterio entraña una evaluación de los cambios que se han producido en el empoderamiento de los individuos, la calidad de las organizaciones de base y de las instituciones y la capacidad colectiva e individual de la población pobre.
<ul style="list-style-type: none"> Seguridad alimentaria y productividad agrícola 	Cambios en la seguridad alimentaria relativos a la disponibilidad, el acceso a los alimentos y la estabilidad de ese acceso, mientras que los cambios en la productividad agrícola se miden en función de los rendimientos.
<ul style="list-style-type: none"> Recursos naturales y medio ambiente 	La atención a los recursos naturales y el medio ambiente implica evaluar el grado en que un proyecto contribuye a producir cambios respecto de la protección, la rehabilitación o el agotamiento de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> Instituciones y políticas 	El criterio relativo a las instituciones y políticas está concebido para evaluar los cambios en la calidad y el desempeño de las instituciones, las políticas y el marco regulador que influyen en la vida de la población pobre.
Otros criterios de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Sostenibilidad 	Probabilidad de que los beneficios netos producidos por una intervención de desarrollo continúen más allá de la fase de prestación de apoyo financiero externo. Comporta también evaluar la probabilidad de que los resultados efectivos y previstos consigan superar los riesgos que se presenten un vez finalizado el proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> Promoción de innovaciones en favor de la población pobre, reproducción y ampliación de escala 	Medida en que las intervenciones de desarrollo del FIDA: i) han contribuido a introducir enfoques innovadores de reducción de la pobreza rural, y ii) han sido o es probable que sean reproducidas y ampliadas por las autoridades públicas, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos.
Realizaciones generales del proyecto	Este criterio ofrece una valoración general del proyecto, haciendo uso del análisis efectuado según los distintos criterios de evaluación citados <i>supra</i> .
Desempeño de los asociados	
<ul style="list-style-type: none"> FIDA 	Mediante este criterio se evalúa la contribución de los asociados al diseño, ejecución, seguimiento y presentación de informes, supervisión y apoyo a la ejecución, y evaluación del proyecto. Se evaluará el desempeño de cada asociado de forma individual con miras a establecer la función y responsabilidad previstas del asociado en el ciclo de vida del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> Gobierno 	
<ul style="list-style-type: none"> Institución cooperante 	
<ul style="list-style-type: none"> ONG y organizaciones comunitarias 	

^a Estas definiciones se han extraído del *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y del marco metodológico para la evaluación de proyectos concordado con el Comité de Evaluación en septiembre de 2003.

^b Es importante destacar que el nuevo manual también trata el tema de "la falta de intervención", es decir, es posible que no se haya previsto, deliberadamente o no, ninguna intervención concreta en relación con una o varias de las cinco esferas del impacto. A pesar de ello, si pueden detectarse cambios (positivos o negativos) y éstos pueden atribuirse en su totalidad o en parte al proyecto, debe asignarse una calificación a esa esfera de impacto concreta. Por otra parte, en caso de que no se detecten cambios y no se hubiera previsto ninguna intervención, deliberadamente o no, no será necesario asignar una calificación a esa esfera concreta (o se anotará "no aplicable")

Informe del Asesor Superior Independiente sobre la evaluación

Johannes F.Linn*

1. Me siento muy satisfecho de haber prestado mis servicios como Asesor Superior Independiente en la evaluación a nivel institucional de la capacidad del FIDA para promover la innovación y la ampliación de escala. Examiné los documentos de referencia y el borrador de informe final, formulé mis observaciones al respecto y sostuve debates muy fructíferos sobre estas cuestiones con los miembros del excelente equipo de evaluación y el personal directivo de la Oficina de Evaluación (OE). Paralelamente, fui jefe del equipo encargado de un examen en curso del enfoque aplicado por el FIDA para aplicar en mayor escala las intervenciones en favor de la reducción de la pobreza rural que hayan dado buenos resultados. El examen, a cargo del Wolfensohn Center for Development del Brookings Institution, se ha financiado mediante una pequeña donación del FIDA.

A. Panorama general del informe

2. La presente evaluación se ocupa de un elemento crítico de la misión y estrategia institucional del FIDA y aportará una plataforma sumamente útil para la labor que llevan a cabo la Junta Ejecutiva y la dirección del FIDA a fin de determinar el rumbo a seguir por el FIDA en una época de nuevos desafíos.
3. El informe de la evaluación contiene numerosos puntos fuertes:
 - En él se abordan las iniciativas estratégicas más importantes del FIDA que sostienen los esfuerzos dirigidos a convertir la innovación y el aumento de escala en un elemento básico —quizá en el elemento fundamental— de las actividades de asistencia del FIDA en favor de la población rural pobre. Se trata del Plan de Acción, la Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones (IMI), el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), el Informe de la Consulta sobre la Octava Reposición y la Estrategia de innovación del FIDA.
 - Muy oportunamente, el informe se centra no solo en la innovación sino también en la ampliación de la escala de las innovaciones positivas, que se reconoce como un aspecto central de una estrategia de innovación que no persigue la innovación como un fin en sí mismo, sino como medio de hallar soluciones eficaces proporcionadas al problema de la pobreza. Una de las recomendaciones clave del informe es, acertadamente, que se preste más atención al aumento de escala.
 - La metodología aplicada en la evaluación está bien concebida y es apropiada y completa pues reúne una combinación de parámetros de medición cuantitativa y opiniones cualitativas, generación de información nueva (por ejemplo mediante la encuesta entre el personal), investigación interna y puntos de referencia externos.
 - El informe vincula la evaluación corriente con iniciativas anteriores (sobre todo la evaluación de 2002) y saca partido de los resultados de varias evaluaciones de proyectos y de programas en los países, los ARRI y otras fuentes.
 - Las conclusiones están bien fundamentadas. En el informe se constata que desde hace diez años el FIDA procura fomentar un enfoque institucional bien definido respecto de la innovación y realizar intervenciones cada vez más innovadoras en apoyo de los pobres de las zonas rurales. Ahora bien, también se llega a la conclusión de que el enfoque del FIDA consistente en “permitir que mil flores florezcan”, dio pie a un esfuerzo difuso; que el FIDA necesita mejorar la manera

* Johannes F. Linn es el Director del Wolfensohn Center for Development, en el Brookings Institution, Washington, DC.

en que aprovecha sus recursos para cumplir el compromiso en pro de la innovación, y que debe elaborar un enfoque eficaz para contribuir a la ampliación de la escala de las innovaciones exitosas.

- También las recomendaciones son adecuadas: instituir un enfoque de innovación más centrado en la innovación; prestar más atención a innovaciones que acrecienten el potencial económico de la población rural pobre; planificar, organizar y gestionar más eficazmente el uso de los recursos institucionales; elaborar un enfoque sistemático respecto del aumento de escala, y medir por separado la eficacia de la innovación y el aumento de escala en las operaciones del FIDA.
4. En las consideraciones adicionales a continuación pongo de relieve algunas esferas de incertidumbre o conflicto detectadas por el informe, y comento algunas cuestiones que merecen un análisis y evaluación más detallados si el objetivo es forjar un enfoque institucional eficaz para la innovación y el aumento de escala en el FIDA.
 5. De todos modos, antes de seguir adelante deseo señalar que el FIDA es un organismo único entre los donantes internacionales por el énfasis que hace en los tres procesos de “innovación, gestión de los conocimientos y aumento de escala”. No tengo conocimiento de otra institución de asistencia para el desarrollo que haya formulado de manera tan explícita una visión estratégica en torno a estos tres aspectos interrelacionados y esenciales para una ayuda eficaz. La innovación es necesaria para aportar ideas, enfoques e instrumentos nuevos que tengan trascendencia para los desafíos del desarrollo; la gestión de los conocimientos con miras a un aprendizaje provechoso es necesaria para determinar cuáles son las medidas que surten efecto, facilitar su transferencia y adaptación y ayudar a crear capacidad de ejecución, y el aumento de escala es necesario para asegurar la cristalización efectiva de las innovaciones y los conocimientos a una escala que aporte soluciones reales a problemas concretos. El FIDA merece gran reconocimiento por esta visión así como mucho apoyo en sus esfuerzos por hacerla realidad.

B. Cuestiones abiertas y conflictos no resueltos

¿Qué entiende el FIDA por “innovación y aumento de escala”?

6. En el cuadro 1 del informe (página 8)³⁹ se señala que el FIDA cuenta con una definición permanente de la innovación, y que la innovación se comprende de modo generalizado (en el FIDA). Sin embargo, en el recuadro 2 del informe (página 16) se insta al FIDA a establecer claramente la definición, las metas y los instrumentos de medición de la innovación, y en distintas partes del documento se destacan algunas cuestiones que el FIDA aún debe abordar en su esfuerzo por contestar el interrogante sobre la definición más apropiada. Esta cuestión entraña tres consideraciones:
 - En varias partes del informe se refleja cierto escepticismo acerca de la definición de innovación establecida por el FIDA. Por ejemplo, en el párrafo 72 se afirma que en los documentos de proyectos es posible interpretar casi todas las iniciativas como “innovadoras” en cierta medida y nivel y justificar este hecho porque la definición de innovación en el FIDA es muy amplia. En consecuencia, no debe sorprender que la evaluación constatae asimismo que esos documentos han calificado de innovadores algunos aspectos de las propuestas con objeto de cumplir los requisitos previstos en el proceso de aprobación (párrafo 27). En este caso, el conflicto surge por la necesidad de decidir entre una definición estricta de innovación que englobe solo los planteamientos genuinamente nuevos, o una definición de mayor amplitud que deje margen a una amplia gama de actividades, como la transferencia de conocimientos, adaptación y

³⁹ Las páginas y párrafos indicados se refieren al texto principal del informe de evaluación.

experimentación en relación con prácticas existentes. Personalmente prefiero este último enfoque, especialmente si se mantiene el principal foco de atención en los resultados de desarrollo, como en realidad debería ser, es decir, en la pregunta "¿La intervención funciona para la población rural pobre?", en lugar de "¿La intervención es innovadora?"

- En el párrafo 72 se plantea otra cuestión relacionada con la definición de innovación sobre cuál es la medida correcta del grado de innovación, lo que afecta no solo al personal y gerentes operacionales sino también a los evaluadores. Según lo expuesto en el informe, no queda claro qué medida utiliza la OE y cómo la aplican los distintos evaluadores en las evaluaciones de proyectos y programas específicos. Se acoge favorablemente el hecho de que en el informe se recomiende separar las mediciones de los resultados de las innovaciones y de la ampliación de escala.
 - Otra cuestión se refiere al modo de definir el "aumento de escala". En los párrafos 21, 95 y 96 del informe se presenta una caracterización de los conceptos de aumento de escala y reproducción, que se consideran métodos alternativos para ampliar el impacto de las intervenciones. Preferiría una definición de "aumento de escala" en la que este sea el concepto general para la consecución de un impacto amplio, con distintas modalidades (reproducción, difusión, adaptación, etc.) específicas de ampliación de escala. Esto sería congruente con el enfoque estándar (véase Hartmann y Linn, 2008) y también con la acepción dada a dicho término en el título y buena parte del texto del informe, que en general alude a una interpretación amplia del concepto de aumento de escala.
7. No existe una única respuesta correcta a estos interrogantes sobre definiciones, conceptos y medidas. No obstante, es importante que el FIDA sea claro y explícito en su enfoque.

Conflictos en los enfoques operacionales

8. En el informe se señalan varios conflictos importantes en los enfoques operacionales en relación con la innovación y el aumento de escala que merece la pena destacar.
- **Las innovaciones tecnológicas frente a las de políticas.** En el informe se observa una tendencia descendente en el porcentaje de innovaciones tecnológicas para la producción agrícola, mientras que los porcentajes de innovaciones institucionales y de políticas están en aumento (párrafos 61 y 62). Se concluye que esta tendencia está en consonancia con la orientación estratégica del FIDA pero se manifiesta cierta preocupación en vista de la persistencia de problemas como la inseguridad alimentaria, el cambio climático y la degradación de los recursos naturales. En la sección del informe relativa a las recomendaciones se aconseja prestar mayor atención al fomento del potencial económico de la población rural pobre (párrafo 275).
 - **Enfoques localizados desde abajo frente a enfoques desde arriba para la innovación y el aumento de escala.** El informe pone de manifiesto un conflicto entre, por una parte, la modalidad de actuación tradicional del FIDA a través de pequeños proyectos locales e innovaciones ajustadas a las necesidades específicas de cada comunidad e impulsadas por ellas y, por la otra, la introducción de innovaciones externas, la necesidad de estandarizar y simplificar a la hora de ampliar la escala a proyectos más grandes, y la realización de un diálogo sobre políticas con las autoridades de los gobiernos centrales (párrafos 80, 81 y 218). En el informe se recomienda que el FIDA focalice sus innovaciones en unas pocas esferas de "grandes apuestas" en lugar de "permitir que mil flores florezcan" como ha ocurrido hasta ahora (párrafos 271 a 275), y se advierte que el Fondo necesita además mostrarse abierto a la promoción de innovaciones en el ámbito de los países o proyectos que respondan a los retos

percibidos en relación con el desarrollo agrícola y rural según las circunstancias particulares de un país dado (párrafo 269). Esto ilustra eficazmente el conflicto entre los enfoques “desde arriba” y “desde abajo” que ahora el FIDA debe afrontar categóricamente.

- **La mitigación de riesgos frente a la aceptación y el aprendizaje a partir de los fracasos.** En el informe se da a entender que el FIDA no está haciendo lo suficiente para mitigar los riesgos más importantes que suponen los proyectos innovadores (párrafo 85). Una posibilidad podría consistir en aceptar el hecho de que el riesgo es mayor y afrontarlo, pero sin recurrir a la mitigación como medio principal sino aceptando cierto porcentaje de fracasos y la disposición a aprender de ellos.
- **Conflicto entre la innovación y la ampliación de escala.** Los enunciados estratégicos del FIDA y el informe de la evaluación hacen hincapié, justificadamente, en que el verdadero desafío es aunar la innovación y el aumento de escala, pero hasta la fecha el enfoque operativo del FIDA ha consistido más en la búsqueda decidida de innovación que en el intento de encontrar el justo equilibrio entre innovación y ampliación de escala. El informe recomienda correctamente que se adopte un enfoque más equilibrado, aunque es importante reconocer que puede crearse un conflicto entre innovación y aumento de escala en función de cómo se utilizan los limitados recursos institucionales del FIDA.
- Se trata de problemas y conflictos considerables que el FIDA debe abordar directa y explícitamente. Corresponde a la Junta Ejecutiva y la dirección del FIDA afrontar estas cuestiones y resolver los conflictos mediante decisiones transparentes y orientación al personal. Si esta labor se asigna íntegramente a los gerentes de los programas en los países (GPP), probablemente el resultado será un enfoque institucional casual, poco sistemático y no estratégico.
- **Aprendizaje y gestión de los conocimientos.** En el informe se llega a la conclusión de que si bien el FIDA ha hecho algunos progresos hacia un proceso sistemático de aprendizaje y gestión de los conocimientos, es preciso seguir mejorando esta esfera (párrafo 265). La evaluación eficaz de las innovaciones en cuanto a impacto y posibilidades de reproducción, y el seguimiento sistemático de los ensayos piloto y la extracción de enseñanzas son decisivos para el éxito del aumento de escala (véase también la sección “deficiencias” a continuación). En el informe se señalan continuos fallos en las prácticas de seguimiento y evaluación del FIDA y, más en general, la insuficiencia de recursos destinados a la gestión de los conocimientos. Se podría añadir que un problema fundamental concierne a la manera en que el FIDA gestiona sus operaciones: en efecto, la preparación y supervisión de los proyectos del Fondo la realizan en gran medida contratistas, los GPP están sobrecargados de trabajo y la capacidad técnica central podría aprovecharse mejor para brindarles apoyo. Afortunadamente, la reciente introducción de la supervisión directa y la presencia sobre el terreno deparan muy buenas oportunidades de reforzar el aprendizaje operacional y la aplicación sobre el terreno. Por último, la falta de un vínculo efectivo entre las investigaciones financiadas por el FIDA y las operaciones constituye otro ejemplo de recopilación insuficiente de conocimientos (véase la sección “deficiencias” más abajo). De cara al futuro, una mayor eficacia en la integración de innovaciones, la gestión de los conocimientos y el aumento de escala resultará determinante para la eficacia del FIDA en términos de desarrollo.

C. Esferas que deben analizarse más a fondo

9. Algunas cuestiones importantes se tratan de manera fugaz, lo cual es comprensible dada la profundidad y extensión de por sí considerables del informe. No obstante, valdría la pena tomar nota de ellas para una evaluación futura:

- **Función de los procesos de mejora y garantía de la calidad.** Aunque se mencionan algunas veces, en el informe no se evalúan estos instrumentos de gestión operacional tan importantes. A mi parecer, estos instrumentos han sido trascendentales para focalizar la atención de la dirección y el personal en la innovación. Sin embargo, las prácticas y los procesos operativos actuales no brindan orientación suficiente para los funcionarios encargados de las operaciones, que los ayudaría a aplicar un enfoque sistemático a la innovación y el aumento de escala, según se indica en el informe de la presente evaluación. El papel específico que desempeñan los procesos de mejora y garantía de la calidad merece especial atención.
- **Tratamiento del seguimiento y evaluación (SyE).** El SyE es un tema poco tratado en el informe de la evaluación (párrafos 90 a 92). La buena ejecución del SyE, incluida una evaluación minuciosa del impacto mediante grupos de control, es esencial para el aprendizaje y la ampliación de escala. Por ello, sería muy útil evaluar de manera más sistemática las actividades de SyE y las recomendaciones específicas dirigidas a mejorarlas, con miras a obtener mejores resultados en la innovación y el aumento de escala.
- **Utilización de investigaciones financiadas por el FIDA.** En el informe se mencionan varias veces las actividades financiadas por el FIDA mediante donaciones (especialmente en los párrafos 87 y 88). Sin embargo, no se hace un análisis detallado del importante volumen de investigaciones que se financia con cargo al programa de donaciones del FIDA, aunque se señalan las dificultades afrontadas para transmitir los resultados de las investigaciones a los programas de inversiones (por ejemplo en el párrafo 47). En mis conversaciones con el personal directivo y otros miembros del personal competentes se confirmó que las dependencias operacionales aprovechan muy poco los resultados generados por las investigaciones que el FIDA financia. Según se observa en el informe, actualmente se está aplicando una nueva política de donaciones del FIDA, y una vez que haya cobrado cierta fuerza sería aconsejable realizar una evaluación concienzuda de cómo se asimilan internamente y externamente las investigaciones financiadas por el FIDA en los programas de desarrollo agrícola y rural.
- **Gestión de los recursos humanos y presupuestarios.** Aunque hace referencia a la importancia de las competencias técnicas (y de la capacitación) y a la necesidad de contar con recursos suficientes, el informe no analiza detalladamente los obstáculos a la innovación derivados de esas políticas institucionales ni el mejor modo para superarlos. Una pregunta clave es cómo puede estructurarse la gestión de los recursos humanos y la asignación de los recursos presupuestarios y de donaciones a fin de crear incentivos adecuados para innovaciones y ampliaciones eficaces.
- **Alcance de la encuesta.** La encuesta entre los gerentes y el personal del Departamento de Administración de Programas aporta datos de interés para el análisis de la evaluación. Las bajas calificaciones de la autoevaluación son motivo de preocupación, como se observa en el informe, y no son del todo coherentes con las altas calificaciones asignadas a los resultados de los proyectos en materia de innovación (100% moderadamente satisfactorios como mínimo en 2008). Habría sido útil realizar una encuesta también entre los

representantes nacionales asociados (receptores) e instituciones asociadas que trabajan con el FIDA a fin de conocer sus opiniones sobre la función y el desempeño del FIDA en calidad de institución que fomenta la innovación y el aumento de escala.

D. Una última observación: ¡mantener la sencillez!

10. En el informe se aplica un enfoque muy detallado y en ocasiones complejo para evaluar las actividades del FIDA de innovación y aumento de escala. Por ejemplo, el análisis de la capacidad institucional del FIDA que figura en la sección IV utiliza un modelo avanzado integrado por 56 elementos. Aunque esto sea útil desde un punto de vista analítico, es importante alentar a la dirección y el personal del FIDA a aplicar un enfoque operativo lo más sencillo posible a los procedimientos relativos a la innovación y ampliación de escala. Burocráticamente, se tiende a un proceso más complejo y engorroso como reacción a la crítica y a la exhortación a hacer más y mejor.⁴⁰ Según mi experiencia, el factor más importante para un cambio institucional exitoso es la modificación del modo de pensar de la gente que trabaja en la institución. El FIDA ha conseguido cambiar la mentalidad de su personal operativo para que se centrara más en la innovación. Ahora, el reto fundamental es lograrlo también en lo que respecta a la gestión de los conocimientos y el aumento de escala. También es importante reforzar los procesos y la capacidad, pero sin aumentar por ello la carga burocrática.

⁴⁰ Véase *Simply Effective: How to Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done* by Ronald N. Ashkenas (Harvard Business Press, 2009).

Composición del equipo de consultores

Equipo de evaluación

<i>Responsabilidad general</i>	Sr. Luciano Lavizzari, Director, Oficina de Evaluación (OE)
<i>Gestión de la evaluación</i>	Sr. Ashwani Muthoo, Oficial Superior de Evaluación, OE Sra. Oanh Nguyen, Analista de Investigación en Evaluación, OE
<i>Apoyo administrativo</i>	Sra. Kendra White, Asistente de Evaluación, OE Sra. Lucy Ariano, Asistente de Evaluación, OE

Consultores

<i>Asesor Superior Independiente</i>	Sr. Johannes Linn, the Brookings Institution, Washington D.C.
<i>Jefe de Equipo</i>	Sr. David Francis, Gestión de las Innovaciones Sra. Mona Bishay, Especialista en Metodología y Metaevaluación Sr. Howard Rush, Experto Organizacional en Innovaciones Sr. Richard Gerster y Sra. Sonja Beeli: Estudio de referencia – cómo promover la innovación en la cooperación para el desarrollo: enseñanzas extraídas Sra. Fiona Dennison, Análisis estadístico para la encuesta sobre la capacidad de innovación del FIDA Sra. Dorothy Lucks, Evaluación de la innovación y la ampliación de escala en los programas del FIDA en marcha en los países: características del diseño; Estudio de caso de Viet Nam; Evaluación de la IMI

Miembros del equipo

Sr. Andrew Barnett, Evaluación de la IMI
Sra. Josephine Egwuonwu, Estudio del caso de Nigeria
Sr. Osvaldo Feinstein, Estudio del caso del Brasil
Sr. Andrew Macpherson, Estudio del caso de la República Unida de Tanzania
Sr. Mohamed Mahdi, Estudio del caso de Marruecos
Sra. Elisa Distefano, Analista de Investigaciones

Recomendaciones del entendimiento en el punto de culminación de la evaluación a nivel institucional de 2000-2001:^a alcance de los logros realizados

<i>Código</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Alcance de los logros</i>
1	“Debe llegarse a una interpretación común de la definición de “innovación” en el FIDA”	Logrado El FIDA cuenta con una definición permanente de la innovación, y la innovación se comprende de modo generalizado.
2	“concretar el compromiso estratégico [del FIDA] en favor de la innovación”	Parcialmente logrado El compromiso estratégico es firme, pero las prioridades en materia de innovación no están claras.
2 i)	Integrar la innovación en el Marco Estratégico y velar por su puesta en práctica	Parcialmente logrado En el Marco Estratégico se declara que la innovación es un principio de actuación, aunque la capacidad para ponerla en práctica resulta menos evidente.
2 ii)	Incorporar la innovación a los COSOP	Logrado La innovación está correctamente incorporada a los COSOP recientes.
2 iii)	Asignar los recursos con arreglo a las prioridades en materia de innovación	No logrado La asignación de recursos no está siendo orientada por un plan de innovación bien centrado y conforme con una selección de prioridades en cuanto a cuestiones de innovación institucional.
3	“Deberían especificarse las etapas del proceso de innovación, e integrarse en las operaciones corrientes”	Parcialmente logrado El diseño de los proyectos incluye iniciativas de innovación, pero revela una comprensión limitada de las etapas del proceso.
3 i)	Buscar y seleccionar de forma sistemática iniciativas de innovación con el fin de promoverlas	Parcialmente logrado La búsqueda de ideas sigue siendo poco sistemática; el ensayo y la selección aún están poco desarrollados.
3 ii)	Seleccionar asociados que tengan competencias en materia de innovación	Parcialmente logrado No se evalúan sistemáticamente (aunque se examinan de modo informal) las capacidades de innovación de los asociados.
3 iii)	Realizar un análisis sistemático de los riesgos	Parcialmente logrado Aunque se lleva a cabo una valoración del riesgo y la mitigación de este en las innovaciones, no se hace de manera sistemática y a menudo es poco rigurosa.
3 iv)	Ensayar de forma sistemática las innovaciones antes de proceder al aumento de la escala	Parcialmente logrado Solo en un número relativamente reducido de casos se lleva a cabo un ensayo riguroso.
3 v)	Exigir que la función de SyE dé seguimiento a los resultados de la innovación	Parcialmente logrado La SyE no sigue de manera sistemática o con el grado necesario de atención los resultados de la innovación
3 vi)	Plan para la reproducción y el aumento de escala	No logrado En raras ocasiones se realiza en una fase temprana una planificación sistemática de la reproducción o el aumento de escala de las innovaciones.
3 vii)	Difundir de manera efectiva las enseñanzas extraídas	Parcialmente logrado Se han mejorado los sistemas de gestión de los conocimientos para difundir las enseñanzas extraídas de las innovaciones, pero pueden conseguirse mejores resultados.

<i>Código</i>	<i>Recomendación</i>	<i>Alcance de los logros</i>
4	“Deberían alinearse los procesos de organización y la promoción de la innovación”	Parcialmente logrado Algunos procesos de organización apoyan la innovación, pero esto no sucede en todo el FIDA.
4 i)	Dar prioridad a la innovación en la evaluación de propuestas de donaciones y préstamos	Logrado Los objetivos de innovación se consideran indispensables en todas las propuestas de préstamos.
4 ii)	Sincronizar los instrumentos del FIDA para que el proceso de innovación pueda ser continuo	No logrado El FIDA no tiene un proceso de innovación continuo basado en prioridades de innovación institucional bien definidas.
4 iii)	Reconfigurar las relaciones de asociación para apoyar el proceso de innovación del FIDA	Parcialmente logrado Aún son en gran medida informales, pero las asociaciones para la innovación están surgiendo poco a poco como una importante característica de las operaciones del FIDA.
4 iv)	Desarrollar competencias de comercialización para promover el aumento de escala	No logrado El FIDA no tiene competencias definidas en comercialización de innovaciones.
4 v)	Fortalecer la gestión de los conocimientos orientada por la innovación	Parcialmente logrado Se ha formulado la estrategia de gestión de los conocimientos y se ha mejorado en el nivel interno el intercambio de innovaciones, pero existen oportunidades para captar conocimientos de manera más amplia en fuentes externas.
4 vi)	Establecer grupos de trabajo para investigar nuevos instrumentos de promoción de la innovación	Parcialmente logrado Los grupos de trabajo han investigado nuevos instrumentos, pero solo ha aparecido un pequeño número de ellos.
4 vii)	Hacer hincapié en la innovación en la labor de la OE	Logrado La evaluación de la innovación es obligatoria según el manual de la OE, pero la calificación está combinada con la de la ampliación de escala.
5	“Reforzar la capacidad del personal y el equipo directivo y orientar la cultura del FIDA al fomento de las innovaciones”	Parcialmente logrado Aunque la cultura del FIDA es ahora más propicia, las competencias no se han desarrollado de forma sistemática.

³Evaluation of IFAD's Capacity as a Promoter of Replicable Innovations in Cooperation with other Partners: Understanding at Completion Point and Executive Summary [Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse en cooperación con otros asociados: entendimiento en el punto de culminación y resumen] (en inglés solamente), noviembre de 2002, Informe N.º 1325.

Localización de la innovación en los documentos del nivel institucional

<i>Documentos de estrategia o de políticas</i>	<i>Documentos operativos</i>	<i>Informes de evaluación</i>
2001		
Quinta Reposición, febrero	–	–
Marco Estratégico del FIDA (2002-2006), diciembre	–	–
2002		
–	–	Evaluation of IFAD's Capacity as a Promoter of Replicable Innovations [Evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse], noviembre
2003		
Sexta Reposición, febrero	–	ARRI, septiembre
Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, diciembre	–	–
2004		
IMI, diciembre	–	ARRI, septiembre
2005		
Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, diciembre	–	ARRI, diciembre
–	–	EEI, abril
–	–	Evaluación del programa piloto de supervisión directa, noviembre
2006		
Séptima Reposición, febrero	Directrices para la terminación de proyectos, junio	ARRI, diciembre
Política de focalización del FIDA, septiembre	Informe sobre los resultados de la cartera, diciembre	–
Política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución, diciembre	Directrices para la preparación y aplicación de los COSOP basados en los resultados, diciembre	–
Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), diciembre	–	–
2007		
Estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos, abril	Informe sobre los resultados de la cartera, diciembre	Evaluación del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, julio
Estrategia de innovación, septiembre	Directrices para la elaboración de proyectos, diciembre	ARRI, diciembre
–	Directrices para la mejora de la calidad del diseño de los proyectos, diciembre	–
2008		
	Informe sobre los resultados de la cartera, diciembre	ARRI, diciembre
2009		
Octava Reposición, febrero	–	–
Política del FIDA relativa a la financiación mediante donaciones, diciembre	–	–

Resultados de la encuesta sobre la capacidad institucional del FIDA para promover innovaciones

Definición de las seis esferas:

- i) **Liderazgo.** Se examinan: a) la medida en que los dirigentes superiores promueven la innovación; b) si la innovación es un elemento clave en los planes estratégicos, y c) la disposición del personal directivo a modificar el modelo operativo de la organización y abandonar prácticas establecidas.
- ii) **Competencia.** Se examinan: a) la medida en que la organización da empleo y alienta a personas creativas; b) la medida en que las iniciativas nuevas reciben recursos en cantidad suficiente, y c) la capacidad para ejecutar iniciativas de innovación.
- iii) **Cultura.** Se examinan: a) la medida en que se empodera a las personas capaces; b) si está previsto que la innovación forme parte de las funciones habituales, y c) si existe un apoyo generalizado en toda la organización a las nuevas iniciativas.
- iv) **Aprendizaje.** Se examinan: a) el grado en el que la organización favorece un aprendizaje orientado al exterior; b) si se aprovechan las fuentes de innovación exteriores, y c) si se buscan distintas perspectivas respecto de los problemas, las oportunidades y las soluciones.
- v) **Estructura y proceso.** Se examinan: a) el grado de agilidad de la organización; b) la medida en que se presta apoyo a los que promueven ideas nuevas, y c) si existen disciplinas eficaces para gestionar múltiples iniciativas de innovación.
- vi) **Adopción de decisiones.** Se examinan: a) la medida en que la organización ha adoptado ideas de cambio progresivas que incorporan las iniciativas innovadoras; b) si la adopción de decisiones es rápida y audaz, al tiempo que prudente, y c) si el compromiso del personal directivo en cuanto al apoyo a las iniciativas de innovación se mantiene con el tiempo.

Puntuaciones correspondientes a los componentes

<i>Componentes</i>	<i>2001</i>	<i>2009</i>	<i>Alta/baja</i>
El personal directivo impulsa la innovación	2,4	2,81	–
La estrategia incorpora la innovación	2,04	2,73	B
Se eliminan los activos disfuncionales	2,78	2,93	–
Se contrata a personas con talento	2,48	3,07	A
Pueden obtenerse los recursos necesarios	2,32	2,86	–
Las ideas se aplican con eficiencia	2,03	3,17	A
Se empodera a las personas capaces	2,65	3,29	A
Se espera que todos contribuyan	2,24	2,73	B
Se presta apoyo a las iniciativas de innovación	2,41	2,91	–
El aprendizaje alimenta el desarrollo de las ideas	2,05	2,77	B
Se buscan distintas perspectivas	2,44	3,01	A
Se crean vínculos externos provechosos	2,78	3,22	–
Las estructuras son capaces de adaptarse	2,32	2,81	–
Los promotores de ideas reciben apoyo	2,42	2,94	–
Los procesos están dotados de disciplina	2,68	3,36	A
Las vías de desarrollo son explícitas	2,59	3,03	A
Se formulan compromisos decisivos	2,43	2,75	B
El personal directivo mantiene el impulso	2,98	2,52	B

Cambios observados entre 2001 y 2009

<i>Elementos que en 2009 habían aumentado en un 25% o más</i>	<i>Elementos que en 2009 habían disminuido en un 25% o más</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El personal del FIDA tiene todas las competencias necesarias para formar equipos de alto rendimiento. • Los programas de trabajo se gestionan debidamente en el FIDA (es decir, la ejecución es sumamente eficaz). • Las personas que promueven el cambio hasta el final y superan las dificultades son muy respetadas en el FIDA. • Una vez acordadas, las nuevas ideas se aplican con rapidez en toda la organización. • Se invita a asesores externos al FIDA a examinar la forma en que se hacen las cosas en el Fondo. • El personal del FIDA sabe claramente cómo centrar sus esfuerzos para ayudar a que se materialice el compromiso estratégico del Fondo respecto de la promoción de las innovaciones. • El personal directivo superior se interesan directamente por las iniciativas innovadoras. • El FIDA busca a personas muy creativas para desempeñar funciones fundamentales, tanto en el propio Fondo como en los equipos de ejecución de proyectos. • El personal del FIDA se reúne con frecuencia para examinar nuevas ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal directivo del FIDA actúa con firmeza ante cualquier obstáculo que entorpece el cambio. • Se aplica el principio de que, tomadas en conjunto, muchas pequeñas ideas son un buen modo de contribuir al desarrollo del FIDA. • La atención estratégica del FIDA a la innovación ha hecho cambiar las prioridades de trabajo de cada persona que trabaja en el FIDA. • El personal directivo del FIDA a menudo pide ideas al personal de menos rango. • En el FIDA, las personas que tienen buenas ideas pueden obtener los recursos necesarios para llevar sus propuestas a la práctica. • La opinión de la población rural pobre se tiene muy en cuenta en la elaboración de nuevas iniciativas. • El FIDA puede adoptar una idea y convertirla rápidamente en algo que puede suponer beneficios apreciables para la población rural pobre. • El personal directivo recoge de manera sistemática de todas las personas capaces de hacer aportaciones sugerencias que pueden mejorar la capacidad del FIDA para promover nuevas ideas encaminadas a reducir la pobreza. • Las decisiones sobre el lanzamiento de una nueva idea o iniciativa solo se adoptan tras un examen minucioso.

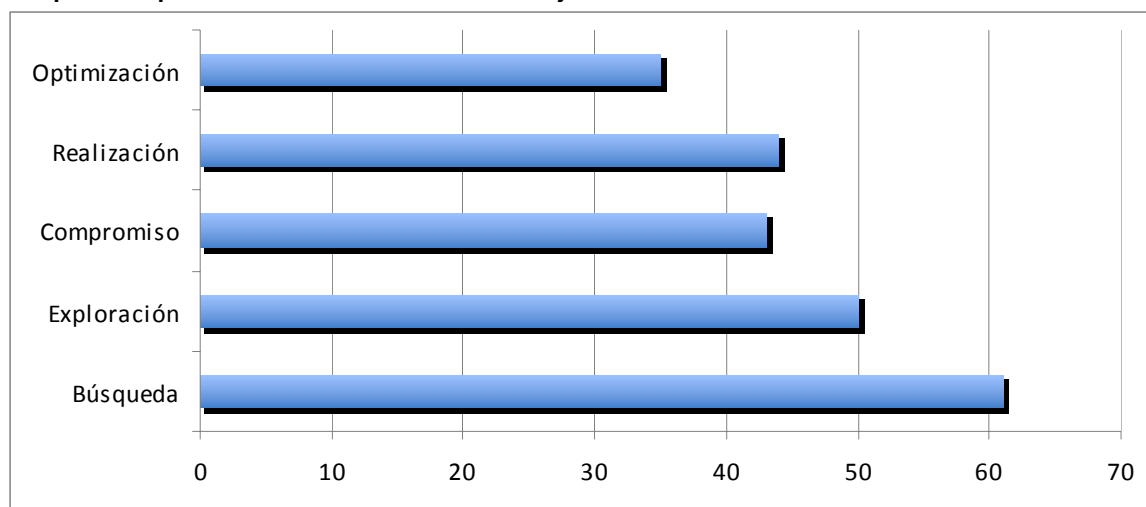
Elementos con las mejores puntuaciones

<i>Los 15 elementos con mejor puntuación</i>	<i>Promedio 2009</i>
Los que desarrollan nuevas iniciativas son personas creativas y debidamente motivadas.	3,89
El FIDA mantiene contactos frecuentes con personas del exterior, por ejemplo de otros organismos, organizaciones que trabajan para los pobres, universidades o consultores, entre otros.	3,55
La intensa cooperación entre los equipos ayuda a que las nuevas ideas se lleven efectivamente a la práctica.	3,47
Se alienta al personal del FIDA o a las personas que trabajan en proyectos del FIDA a tomar iniciativas por sí mismos, siempre que lo hagan ateniéndose a las directrices.	3,45
Los programas de trabajo se gestionan correctamente en el FIDA (es decir, que la ejecución es sumamente eficaz).	3,39
Se invierte mucho tiempo en estudiar la forma en que el FIDA debe cambiar en el futuro.	3,34
El personal del FIDA comprende en profundidad los caminos que ha escogido el Fondo para ayudar a la población rural pobre a alcanzar el desarrollo social y económico.	3,31
El personal puede comentar abiertamente con todo el personal directivo del FIDA las oportunidades para hacer cosas nuevas, aunque sus ideas sean poco habituales.	3,29
Se invita a consultores externos a analizar la forma en que trabaja el Fondo.	3,29
Entre el personal del FIDA reina la percepción de que se pueden hacer cosas.	3,24
Para el FIDA trabajan muchas personas con talento que están promoviendo activamente nuevas ideas.	3,18
Se alienta al personal del FIDA a confiar en sí mismo, es decir, a actuar de acuerdo con lo que considera correcto.	3,17
Las personas que impulsan y consiguen introducir cambios y superan dificultades son muy respetadas en el FIDA.	3,17
El FIDA valora sobremedida a las personas que tienen conocimientos y competencias actualizados.	3,16
Las personas que trabajan para el FIDA tienen todas las competencias necesarias para contribuir a que los equipos obtengan muy buenos resultados.	3,13

Elementos con las puntuaciones más bajas

<i>Los 15 elementos con la puntuación más baja</i>	<i>Promedio 2009</i>
En el FIDA, las personas con buenas ideas pueden obtener los recursos necesarios para llevar sus propuestas a la práctica.	2,66
En el FIDA se evalúa al personal respecto de si aplica con éxito nuevas ideas.	2,63
Todo el personal directivo inspira y alienta la creatividad de todas las personas que trabajan en y para el FIDA.	2,63
Recientemente se ha realizado un examen amplio para saber si el FIDA está aprovechando al máximo las nuevas tecnologías sociales y basadas en datos científicos (por ejemplo en desarrollo comunitario, tecnologías agrícolas, métodos de comunicación electrónica, enfoques del desarrollo rural, entre otros).	2,61
El personal directivo del FIDA frecuentemente pide nuevas ideas a funcionarios de menor rango.	2,57
Antes de introducir cambios, se lleva a cabo una planificación efectiva, de modo que las nuevas ideas puedan llevarse a la práctica con eficacia.	2,53
El personal directivo sistemáticamente recoge de todas las personas capaces de hacer una aportación sugerencias que puedan mejorar la capacidad del FIDA para promover nuevas ideas encaminadas a reducir la pobreza.	2,53
La Estrategia de innovación del FIDA orienta los esfuerzos del personal hacia las esferas en las que se necesitan nuevas ideas.	2,53
En el FIDA se aplica el principio de que, tomadas en conjunto, muchas ideas pequeñas son una buena manera de ayudar al FIDA a evolucionar.	2,51
En el FIDA se invierte mucho tiempo en mejorar los conocimientos y las competencias del personal para que todos estén plenamente al día.	2,46
Los sistemas de gestión de los conocimientos y la información del FIDA permiten adoptar decisiones eficaces sobre la selección de las innovaciones que deben ser ampliadas o reproducidas.	2,42
La Estrategia de innovación del FIDA ha hecho que el personal cambie sus prioridades acerca de lo que es importante en su trabajo.	2,35
El diseño de la estructura orgánica del FIDA fomenta, en lugar de entorpecer, la búsqueda y la aplicación de nuevas ideas.	2,33
El personal directivo del FIDA actúa de manera decidida para eliminar todo obstáculo que impida el cambio.	2,32
Cuando es preciso hacer algo nuevo, el personal del FIDA puede obtener toda la formación que necesite para ponerse al día rápidamente.	2,24

Competencia percibida en las cinco fases del viaje hacia la innovación



Resultados financieros de la IMI

(Al 31 de diciembre de 2008)

	Dólares de los Estados Unidos	Porcentaje
Total de fondos recibidos del DFID*	11 262 065	100
Total de fondos asignados	8 708 346	77
Total de desembolsos	6 201 876	55
Balance disponible	2 553 710	23

Detalles de los fondos asignados

Fase preparatoria	837 223	10
Licitación pública	5 761 930	66
Desarrollo de asociaciones	527 133	6
Aprendizaje e intercambio	815 000	9
Cambio cultural e institucional	731 900	8
Costos de selección	15 210	0
Servicio de financiación rápida	19 950	0
Total de fondos asignados	8 708 346	100

*Cuando se aprobó la IMI, el DFID se comprometió a aportar fondos suplementarios por una cuantía en libras esterlinas equivalente a USD 10 millones. Esto explica la diferencia en el total de fondos recibidos del DFID.

Percepción del programa de la IMI por el personal del FIDA

<i>Pregunta fundamental</i>		<i>Muy poco o nada de acuerdo</i>	<i>Ligeramente de acuerdo</i>	<i>Moderadamente de acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
(% de los encuestados)						
P60 N=37	La Iniciativa del FIDA para la integración de innovaciones (IMI) ha fortalecido en gran medida el aprendizaje acerca de la innovación.	2,7	32,4	27,0	21,6	16,2
P61 N=38	La IMI ha contribuido a la aplicación de innovaciones dentro de los programas del FIDA en los países.	2,6	36,8	34,2	13,2	13,2
P62 N=38	La cultura y las prácticas institucionales del FIDA ahora apoyan más la innovación gracias a la contribución de la IMI.	13,2	28,9	34,2	15,8	7,9
P63 N=37	La IMI ha ayudado a institucionalizar un sistema apropiado de incentivos y recompensas encaminados a motivar al personal para que apoye la innovación.	21,6	32,4	21,6	8,1	16,2
P64 N=38	Las actividades de capacitación y los debates promovidos por la IMI han ayudado a introducir nuevas ideas y perspectivas en el FIDA y han contribuido al intercambio de enseñanzas entre divisiones institucionales.	7,9	28,9	31,6	26,3	5,3
P65 N=33	Las donaciones aprobadas en el marco de la IMI han servido para financiar proyectos piloto innovadores cuya escala se está ampliando en los programas del FIDA y de otros en los países.	12,1	30,3	33,3	18,2	6,1
P66 N=36	El proceso de selección de proyectos piloto para recibir financiación de la IMI es eficiente y objetivo.	13,9	25,0	27,8	25,0	8,3

Evaluación de la Estrategia de innovación del FIDA

	<i>Criterios de la evaluación</i>	<i>Observaciones sobre la Estrategia de innovación del FIDA</i>
1	Declarar los motivos de que se necesite la competencia	Logrado. Se han declarado sin ambigüedades las formas en que la innovación será indispensable para reducir la pobreza en el futuro.
2	Presentar hipótesis realistas sobre la forma en que se utilizará la competencia en la práctica	Parcialmente logrado. Se ofrecen ejemplos en el apéndice de la estrategia, aunque no se han sintetizado para señalar claramente los caminos que deben seguirse.
3	Declarar una meta en cuanto al grado de desarrollo de la competencia	No logrado. En particular, no se aborda la cuestión de la ampliación de escala.
4	Determinar quién es responsable del desarrollo de la competencia	Parcialmente logrado. Se afirma pero no se ha llevado a la práctica (ningún miembro del personal directivo superior ha adoptado el papel de patrocinador).
5	Proporcionar una evaluación del actual grado de competencia	Parcialmente logrado. Hay referencias en los ejemplos del apéndice de la estrategia, pero no se analizan de manera exhaustiva.
6	Definir la forma en que el compromiso estratégico de desarrollar la competencia afectará a otros elementos de la organización: estructura, sistemas, capacidades, personal y valores comunes.	No logrado. No se han elaborado modalidades de ejecución ni un programa de trabajo para la aplicación de la estrategia.
7	Hacer una evaluación del desempeño de la organización en el dominio y la implantación de la competencia en el sistema de información de gestión institucional	Parcialmente logrado. El único criterio de "éxito" que aparece en el informe guarda relación con el número de proyectos con una puntuación de 4 o superior en los índices pertinentes, lo cual es insuficiente.

Percepción de la Estrategia de innovación por parte del personal del FIDA

	<i>Pregunta</i>	<i>Promedio</i>
P67	La Estrategia de innovación del FIDA está llevando a una mejora de la capacidad institucional para trabajar con los asociados y para encontrar y promover maneras nuevas y mejores que permitan a la población rural pobre salir de la pobreza.	2,73
P68	La Estrategia de innovación del FIDA está ayudando a aumentar la capacidad de la institución para reconocer y comprender los problemas que requieren soluciones innovadoras.	2,76
P69	La Estrategia de innovación del FIDA ha mejorado el contenido innovador y la calidad de los COSOP y los proyectos de reducción de la pobreza.	2,69
P70	Gracias a la Estrategia de Innovación del FIDA se han multiplicado las alianzas en el nivel de los países para apoyar la innovación y se han multiplicado las redes de innovación.	2,62
P71	La planificación y ejecución del aumento de escala de las innovaciones ha recibido mayor atención en los programas del FIDA en los países gracias a la Estrategia de Innovación del FIDA.	3,00

Bibliografía

- Brown, K. S., C. W. Marean, et al. (2009). "Fire As an Engineering Tool of Early Modern Humans." *Science* 325: 859-862.
- FIDA (2002). Evaluation of IFAD's Capacity as a Promoter of Replicable Innovations in Cooperation with other Partners: Understanding at Completion Point and Executive Summary. Report No. 1325. Roma, FIDA.
- FIDA (2007). Estrategia de innovación. Roma, FIDA: 32.
- FIDA (2008). IFAD's Capacity to Promote Replicable Innovations: Draft Approach Paper. Roma, Oficina de Evaluación, FIDA: 18.
- Lafley, A. G. y R. Charan (2008). *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. Nueva York, Random House.
- OE (2009). Manual de evaluación: metodología y procedimientos. Roma, IFAD: 82.
- Banco Mundial (2007). Informe sobre el desarrollo mundial: Agricultura para el desarrollo, Banco Mundial.
- Allard, C. K. (2004). *Business as war: battling for competitive advantage*. Nueva Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- Francis, D. (1992). *Step-by-Step Competitive Strategy*. Londres, Routledge.
- FIDA (2007). Marco Estratégico del FIDA (2007-2010). Roma.
- Hartmann, A. and J. Linn (2008). *Scaling-Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice*, Wolfensohn Center for Development.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. Nueva York, The Free Press.

