



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



Innovación

Estrategia

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



Índice

Abreviaturas y siglas	3
Resumen operativo	4
Introducción	6
Enseñanzas extraídas y oportunidades actuales	10
La estrategia	13

APÉNDICES

I. Some examples of successful IFAD-supported innovation (Ejemplo de innovaciones apoyadas por el FIDA que han tenido éxito)	24
II. How does the strategy strengthen RB-COSOP and project processes? (Modo en que la estrategia refuerza los procesos de los proyectos y los COSOP basados en los resultados)	28
III. Additional proposed activities (Actividades adicionales propuestas)	30
IV. Selected bibliographical references (Referencias bibliográficas seleccionadas)	32

Abreviaturas y siglas

ADRAO	Centro Africano del Arroz
COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
GPP	gerente del programa en el país
IFPRI	Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
IyD	investigación y desarrollo
NERICA	Nuevo Arroz para África
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
WARDA	Centro Africano del Arroz

Resumen operativo

Como consecuencia del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, en los procesos básicos del Fondo se dedica ahora una atención explícita a la innovación. La estrategia de innovación del FIDA no establece nuevos objetivos para el personal, sino que define lo que es necesario para crear un entorno favorable a la innovación y ayudar al personal a alcanzar los resultados previstos.

No existe una definición universalmente aceptada de la innovación. Cada organización debe elaborar una definición que tenga la máxima utilidad operativa desde su punto de vista. En el FIDA, el marco operacional de la Iniciativa para la integración de innovaciones define la innovación como “un proceso que añade valor o soluciona un problema de una forma diferente”. La presente estrategia conserva esta definición y especifica además que, para que un producto, idea o enfoque pueda considerarse una innovación, tiene que ser nuevo en su contexto, útil y rentable en relación con un objetivo, y mantener su validez después del ensayo piloto.

El objetivo de la estrategia consiste en garantizar la integración sistemática y efectiva de la innovación en los procesos del FIDA y en su práctica en los programas en los países. Su propósito es mejorar la capacidad del FIDA de colaborar con los asociados para encontrar y promover medios nuevos y mejores de dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza.

La estrategia es de carácter gradual y acumulativo, se basa en las actividades en curso y está centrada en los elementos de la organización —personas, procesos, entorno y resultados— que deberán recibir una atención específica en los tres próximos años. Con objeto de reforzar sus capacidades de innovación y mejorar su función catalizadora de las innovaciones en favor de los pobres, la acción del FIDA se concentrará en cuatro grupos de actividades:

- i) crear capacidades y mejorar la comprensión de los desafíos que impone la necesidad de innovaciones;
- ii) fomentar las asociaciones y facilitar una red de innovación;
- iii) incorporar procesos rigurosos de innovación, con la correspondiente gestión del riesgo, en las prácticas operativas básicas del FIDA; y
- iv) facilitar un entorno institucional que sea más favorable a la innovación.

En la ejecución de la estrategia participará toda la organización, y el período de ejecución coincidirá con el del Marco Estratégico del FIDA (2007–2010). El Fondo establecerá un grupo de servicios de innovación que facilitará los esfuerzos de innovación y asesorará a la dirección sobre las cuestiones referentes a este tema.

Se calcula que actualmente el FIDA dedica varios millones de dólares al año a la innovación. La aplicación de la estrategia se basará en gran medida en la utilización de estos recursos de un modo más centrado y sistemático.

La estrategia se financiará mediante una combinación de mecanismos, a saber:

- i) recursos del Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP), destinados a apoyar la elaboración y la ejecución de proyectos y programas innovadores en los países;
- ii) la utilización de los recursos de donaciones para financiar experimentos innovadores sobre el terreno;
- iii) los fondos remanentes disponibles de la contribución complementaria del Reino Unido a la Sexta Reposición, y
- iv) fondos suplementarios que pasen a estar disponibles.

Si bien innovar es arriesgado, es importante entender que la ausencia de innovaciones también puede conllevar un grave riesgo para la organización. Además, hay varios tipos de riesgos relacionados con esta estrategia: uno de ellos es no poner a prueba cada una de las ideas propuestas. Como instrumento principal para gestionar este riesgo, la estrategia prevé la introducción de procesos de elaboración de prototipos para poner a prueba minuciosamente las soluciones prometedoras, a escala limitada. Otro tipo importante de riesgo es el relacionado con los aspectos de la estrategia que están relacionados con la gestión del cambio. Las cuestiones principales son tres: la capacidad de la organización para absorber los cambios, la sobrecarga de procesos (número excesivo de controles de procesos, demasiado complicados) y la presión del tiempo. La dirección del FIDA se ocupará activamente de cada una de estas cuestiones al promover la integración de la innovación en toda la organización.

Introducción

¿Por qué es necesaria la innovación para ejercer un impacto en la pobreza rural?

La globalización, el cambio climático, la degradación del medio ambiente, las migraciones, la propagación de enfermedades contagiosas como el VIH/SIDA y los conflictos no convencionales son otros tantos ejemplos de los desafíos y las oportunidades, en constante evolución, con que se enfrentan los hombres y las mujeres pobres de las zonas rurales. En estas circunstancias, los profesionales del desarrollo se ven permanentemente enfrentados a nuevos desafíos, porque las prácticas idóneas pueden perder rápidamente actualidad. Para ejercer un impacto positivo y duradero en la pobreza rural hay que tener la capacidad de aplicar prácticas de probada eficacia y responder a los nuevos desafíos y oportunidades que se vayan presentando. En otras palabras, hay que tener la capacidad de innovar.

La complejidad y la diversidad de la pobreza en los medios rurales exigen nuevas y mejores soluciones. A pesar de los progresos registrados a escala mundial en el logro del primer objetivo de desarrollo del Milenio, muchos países y regiones están quedando a la zaga y las desigualdades sociales y económicas van en aumento en casi todas partes. Esta situación reclama nuevos enfoques de probada eficacia respecto de la pobreza rural y una mejor comprensión de los desafíos, tal y como los ven los pobres de las zonas rurales.

¿Por qué es importante la innovación para el FIDA?

La necesidad de que el FIDA fortalezca su capacidad de innovar es un hecho reconocido desde hace algún tiempo. En la evaluación de la capacidad del FIDA como promotor de innovaciones que puedan repetirse, de 2002, se pidió al Fondo que mejorase su impacto reproduciendo en mayor escala las innovaciones destinadas a reducir la pobreza rural que hubieran tenido éxito. Con esta finalidad, se recomendó una serie de medidas: llegar a una definición sólida de innovación; determinar el compromiso estratégico del FIDA en relación con la innovación; entender las diversas fases del proceso de innovación e integrarlas en las operaciones del FIDA; alinear los procesos institucionales con la promoción de innovaciones; crear las técnicas y competencias adecuadas, y reorientar la cultura del FIDA hacia la innovación.

La evaluación externa independiente de 2004 reconoció que la innovación es un elemento central de la identidad del FIDA, pero señaló la existencia de fallos en su aplicación práctica. En la evaluación se recomendó un enfoque más sistemático de la innovación, con inclusión de lo siguiente: i) una estrecha vinculación con un sistema de gestión de los conocimientos que permita identificar y propagar las enseñanzas extraídas de la experiencia del FIDA y de otras fuentes; ii) la adopción de la innovación como objetivo en el diseño de los proyectos, con los mecanismos necesarios para asegurar la flexibilidad, la asunción de riesgos y la evaluación, y iii) la identificación de posibles asociados para el aumento de escala al inicio de la ejecución del proyecto.



La Iniciativa para la integración de innovaciones empezó a aplicarse en 2004 y fue la primera operación del FIDA concentrada explícitamente en la innovación y en la integración de sus procesos. Según el marco operacional para la fase principal de la iniciativa, el FIDA ha de desempeñar “una función crucial en la formulación de nuevos enfoques, más coordinados y eficaces, en la lucha contra la pobreza rural. Para esta tarea cuenta con unos activos esenciales: tiene la experiencia de ocuparse únicamente de los problemas de la población rural pobre; dispone de la metodología necesaria para arbitrar soluciones con los pobres de las zonas rurales; ha abordado decididamente la cuestión de formular estrategias satisfactorias en el contexto del cambio estructural, y proporciona un nexo entre el mundo de la población rural pobre y los procesos institucionales y normativos que afectan sus oportunidades”.

Actualmente, el compromiso del Fondo con respecto a la integración de las innovaciones está claramente enunciado en el Marco Estratégico del FIDA (2007–2010). Según este documento, la innovación es fundamental para mejorar la eficacia del desarrollo y permitir que los pobres de las zonas rurales desarrollen estrategias más adecuadas para hacer frente a los desafíos que vayan surgiendo. La innovación es uno de los seis principios de actuación del Marco Estratégico, que considera que la ventaja comparativa del FIDA estriba en su colaboración con los asociados nacionales para elaborar y llevar a la práctica proyectos y programas innovadores, e incita al FIDA a

introducir “[...] innovaciones focalizadas y sistemáticas para alcanzar el objetivo propuesto: el fortalecimiento de los medios de vida basados en la agricultura de la población pobre de las zonas rurales de los países en desarrollo”. Para ello es necesario desarrollar y poner a prueba metodologías innovadoras, mecanismos institucionales o tecnologías en todas las intervenciones de los programas en los países del FIDA. Si se quiere mejorar el impacto, la innovación debe ir acompañada de un aumento sistemático de escala de las prácticas que hayan tenido éxito, por mediación de asociaciones.

¿Qué se entiende por innovación en el contexto de la labor del FIDA?

Según el marco operacional de la iniciativa, “Para el FIDA, las innovaciones más importantes son aquéllas que modifican la forma en que los pequeños agricultores y otras personas pobres del mundo rural invierten, producen y comercializan sus productos; administran sus activos; se organizan y se comunican y relacionan con sus asociados, e influyen en las políticas y las instituciones”.

Los trabajos sobre la materia ofrecen diversas definiciones de la innovación, lo que hace pensar que no existe una definición perfecta. Como la innovación es, en lo esencial, un medio de alcanzar mejor los objetivos propios, cada organización necesita una definición que ofrezca el mayor valor operativo desde su

¿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.
- iii) **Ha de seguir siendo válido después de los ensayos piloto.** Una innovación es un producto, idea o tecnología que posee el potencial para ser adoptado ampliamente, lo que se demuestra con los ensayos piloto.

propia perspectiva. En el caso del FIDA, el marco de la iniciativa define la innovación como un “[...]proceso que añade valor o soluciona un problema de una forma diferente”. Esta definición sigue siendo válida. Para que pueda considerarse una innovación, un producto, idea o enfoque tiene que poseer las tres características que se describen en el recuadro de la página 7.

Podrían proponerse tres niveles de intensidad en los procesos de innovación:

- 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.
- 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.

Los tres niveles de intensidad de la innovación son necesarios para las operaciones del FIDA, dependiendo de las circunstancias nacionales o locales y de los problemas específicos a que hacen frente los pobres de las zonas rurales, y de que el FIDA actúe como innovador o como facilitador o intermediario de la innovación. La estrategia de innovación tiene por objeto contribuir a los esfuerzos del FIDA y de sus asociados para encontrar mejores soluciones a los tres niveles, y garantizar el acceso a los servicios requeridos para mejorar la eficacia en cada nivel de intensidad.

La innovación en la esfera del desarrollo debe traducirse no sólo en nuevos productos y tecnologías, sino también en nuevos enfoques para mejorar los niveles de vida de las poblaciones rurales pobres. Como quiera que los medios de vida están arraigados en las normas e instituciones sociales, la innovación requiere un cierto cambio social, que puede tropezar con la resistencia de los partidarios del *status quo*. En consecuencia, en la esfera del desarrollo no puede hablarse de una

innovación puramente tecnológica, ya que cada innovación requiere la introducción de cambios a los niveles social, institucional y político. La innovación es necesaria tanto para desarrollar nuevas prácticas y tecnologías destinadas a combatir la pobreza rural, como para facilitar un entorno institucional y político de empoderamiento con miras a la innovación.

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.
- 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.

El aumento efectivo de escala es una medida esencial para el éxito de las innovaciones. En el caso del FIDA, para proceder al aumento de escala es necesaria la movilización de los diferentes asociados, capacidades y recursos en las actividades institucionales del Fondo y en todo el ciclo de los programas, desde el diseño hasta la ejecución, supervisión y evaluación. Una gestión efectiva de los conocimientos, la promoción de alianzas estratégicas, un sólido diálogo sobre políticas centrado en los desafíos y las oportunidades específicas de la innovación, e iniciativas de cofinanciación son los principales ingredientes de un aumento de escala sostenible.

La gestión de los conocimientos es otro ingrediente esencial de la innovación, que aporta nuevas ideas al proceso. Sin embargo, la gestión de los conocimientos consiste principalmente en aprender del pasado y de las buenas prácticas actuales, mientras que la innovación se centra en la experimentación

y la creación de las buenas prácticas del futuro. La innovación puede ser con frecuencia una empresa de alto riesgo que depende de la creatividad y de la capacidad de desviarse de las pautas establecidas, mientras que la gestión de los conocimientos fomenta la armonización en torno a prácticas de eficacia probada. Por último, la gestión de los conocimientos prospera en las comunidades que tienen características similares, mientras que la innovación florece en la diversidad, la trasgresión y la contestación de los saberes más arraigados. Para alcanzar sus objetivos, el FIDA tendrá que integrar la innovación y la gestión de los conocimientos de modo que se complementen mutuamente. Así pues, la estrategia de innovación complementará la estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA, que fue aprobada en abril de 2007 (FIDA, 2007b), y se vinculará con ella.

¿Por qué necesita el FIDA una estrategia de innovación?

Hay numerosos ejemplos de colaboración exitosa del FIDA con sus asociados para innovar o ayudar a los agricultores pobres a innovar, algunos de los cuales se mencionan en el apéndice I. No obstante, esta colaboración se ha llevado a cabo en general de un modo poco sistemático, mediante iniciativas individuales y sin la presencia de un entorno propicio. La evaluación externa independiente señaló claramente que la innovación no se ha integrado en medida suficiente en los procesos básicos del FIDA. Aunque el personal ha tenido oportunidades de innovar, le han faltado incentivos claros para ello, acceso a instrumentos financieros flexibles, y el sólido apoyo técnico y moral necesario para integrar plenamente la innovación y que otros faciliten dicha integración en su labor. Esta estrategia servirá de marco y orientación para que el personal y los equipos en los países puedan promover sistemáticamente la innovación en las actividades del FIDA encaminadas a reducir la pobreza rural.

Muchos gobiernos y organismos de desarrollo apoyan la innovación en sectores tales como la tecnología de la producción agrícola y

pecuaria, la financiación rural, el fomento de empresas y la conservación del agua, los bosques y los suelos. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Unión Europea, el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), fundaciones privadas y ONG internacionales se han dedicado activamente a innovar, facilitar y apoyar a los innovadores y las redes de innovación, o a reproducir en mayor escala las innovaciones y hacer participar a los innovadores en los pertinentes debates sobre políticas. Su experiencia hace pensar que facilitar la innovación es un proceso difícil para una organización, dados los complejos factores que son necesarios para crear un entorno propicio. La estrategia ayudará al FIDA a orientarse por este proceso, dándole los instrumentos necesarios para experimentar con diferentes enfoques en sus programas en los países, y para concertar alianzas con otros partidarios de la innovación, con los pobres de las zonas rurales y en nombre de ellos.

Enseñanzas extraídas y oportunidades actuales

Enseñanzas extraídas de otras organizaciones innovadoras

En todas las organizaciones, las nuevas ideas que mejoran la eficacia y la eficiencia surgen naturalmente de personas deseosas de encontrar las mejores soluciones. No obstante, las organizaciones de alto rendimiento promueven este proceso administrando cuidadosamente los siguientes elementos:

- i) **La competencia y las motivaciones de las personas.** Investigaciones sobre organizaciones innovadoras (Amabile y Conti, 1999) muestran que un requisito primordial es que el personal tenga un buen conocimiento de sus disciplinas, posea aptitudes creativas adecuadas para resolver los problemas y esté intrínsecamente motivado. Además, el pensamiento creativo es un elemento esencial del liderazgo, especialmente a la hora de introducir cambios (Puccio, Murdoch y Mance, 2007).
- ii) **Cómo se entienden los desafíos y se establecen los objetivos.** Las organizaciones innovadoras analizan sus desafíos desde diferentes perspectivas (Christenson, 1997) e inculcan en su personal un claro sentimiento de aceptación de los mismos (VanGundy, 2005). La responsabilidad directa para hacer frente a desafíos nuevos y complejos motiva en alto grado al personal.
- iii) **Diversidad y creación de redes entre el personal y con el mundo exterior.** Las nuevas soluciones aparecen en la intersección de disciplinas, industrias y enfoques, porque las intersecciones invitan a considerar los desafíos desde diferentes perspectivas y aplicar soluciones poco evidentes (Johansson, 2004). Las organizaciones innovadoras crean equipos y redes que dan prioridad a la diversidad y al intercambio fecundo de ideas y ponen en conexión al personal con personas no pertenecientes a la organización mediante

redes innovadoras que enlazan a personas de diferentes mundos y contribuyen a alumbrar nuevas ideas. Un proceso de intermediación similar ha hecho que, recientemente, empresas innovadoras empezaran a ver en los pobres un mercado vasto y relativamente virgen, y a encontrar medios de incorporarlos a sus cadenas de valor (Prahalad, 2004).

- iv) **Rápida creación de prototipos con las nuevas ideas.** Las investigaciones indican que el 90% de las innovaciones que han tenido éxito fracasaron la primera vez que fueron puestas a prueba (Christenson, 1997). Más que recurrir a una amplia elaboración de ideas preconcebidas, las organizaciones innovadoras disponen de procesos rápidos que aplican, ponen a prueba, evalúan, revisan y vuelven a aplicar ideas con objeto de refinarlas.
- v) **Un sistema para retener ideas que abren posibilidades.** Una de las claves para encontrar nuevas ideas es mantener en reserva toda una serie de ideas medio concebidas que no han funcionado, pero que pueden ser de utilidad en una aplicación diferente (Hardington, 2003).
- vi) **Procesos operativos y de innovación básicos.** Las organizaciones innovadoras no ven en la innovación una actividad ocasional. Estas organizaciones cuentan con procesos específicos que les ayudan a definir y redefinir los desafíos, extraer ideas de fuentes poco habituales, encontrar soluciones no evidentes, fomentar la reflexión creativa y poner a prueba y revisar las ideas antes de descartarlas. Todos estos elementos se incorporan a los procesos operativos básicos (Leonard-Barton y Swap, 2005).
- vii) **El entorno institucional.** En las organizaciones innovadoras, los administradores modelan activamente las ideas innovadoras, reconocen a los innovadores y alientan al personal a constituir redes y a dedicar tiempo para

2

pensar (Hardington, 2003). Además, los sistemas, procesos y recompensas son acordes con la atención que se presta a la innovación.

Enseñanzas extraídas de la experiencia del FIDA

Las operaciones del FIDA han producido numerosas innovaciones, gracias a las cuales hombres y mujeres pobres de las zonas rurales han visto aumentar sus ingresos y mejorar su seguridad alimentaria. Los principales mecanismos para promover la innovación han sido los proyectos financiados con préstamos del FIDA, complementados por el programa de donaciones y, más recientemente, por la Iniciativa para la integración de innovaciones. La innovación ha sido reconocida también como un elemento central de la identidad del FIDA: en 2006, la innovación fue el tema general seleccionado para el período de sesiones del Consejo de Gobernadores, y se preparó un cierto número de documentos de antecedentes para los debates de la plenaria y de las mesas redondas (Berdegué, 2005; FIDA, 2006b; FIDA, 2006c; Poole y Penrose Buckley, 2006). Los ejemplos que figuran en el apéndice I muestran que muchas innovaciones tecnológicas e institucionales fueron resultado de la dedicación del FIDA al empoderamiento de las poblaciones rurales pobres, su apoyo a las estrategias de adaptación de estas poblaciones, su asociación con diversas organizaciones y sus esfuerzos por encontrar soluciones a los nuevos desafíos.

El programa de donaciones del FIDA —en apoyo de iniciativas a nivel mundial, regional y, más recientemente, en los países— contribuye específicamente a la adopción de enfoques innovadores en materia de investigación y desarrollo (IyD) para los problemas que aquejan a las poblaciones rurales pobres. El programa de donaciones, que históricamente tenía por objeto fortalecer la tendencia favorable a los pobres en la actividad de los centros internacionales de investigación agrícola, en los últimos años ha hecho extensivo su apoyo a los proyectos innovadores que aplican las ONG. Hoy día el programa tiene dos objetivos

estratégicos: i) promover las investigaciones a favor de los pobres sobre enfoques innovadores de base comunitaria y opciones tecnológicas a fin de potenciar el impacto sobre el terreno, y ii) crear capacidades favorables a los pobres en las instituciones asociadas, entre ellas las organizaciones de base comunitaria y las ONG. Es cada vez más frecuente que el programa de donaciones contribuya directamente a los programas y proyectos del FIDA en los países, y los refuerce.

Los ejemplos de innovaciones del FIDA y sus equipos en los países que han tenido éxito demuestran la importancia de los siguientes factores en la aparición de las innovaciones:

i) **Capacidad y valores del personal.**

Los innovadores del FIDA, o los partidarios de la innovación, suelen presentar las siguientes características: a) conocimientos técnicos sólidos y, en el caso de las actividades sobre el terreno, experiencia directa; b) curiosidad, deseo de buscar oportunidades y aprender de los errores; c) motivación intrínseca, y d) amplia autonomía en la adopción de decisiones, en las circunstancias en que se producen sus esfuerzos de innovación.

ii) **Conexión con diversas redes y asociados.**

Funcionarios del FIDA han emprendido con éxito actividades innovadoras, han seguido criterios interdisciplinarios y han colaborado con otros, incluidas las poblaciones rurales pobres y sus organizaciones.

iii) **Facilitación de la innovación.** Muchas innovaciones han surgido en el curso de la ejecución de proyectos específicos. En tales casos, los gerentes de los proyectos han desempeñado un papel fundamental en la búsqueda de innovaciones y su puesta en práctica. Funcionarios del FIDA han facilitado estos procesos de innovación reforzando la capacidad de los gerentes de los proyectos y empoderándoles para que adoptaran las innovaciones.

iv) **Apoyo de la dirección.** El apoyo de la dirección a las innovaciones y su respeto de la autonomía de los innovadores en la adopción de decisiones ha sido importante, especialmente en lo relativo al fomento y la protección de actividades

arriesgadas, y la incitación a llevar a cabo dichas actividades.

v) **Procedimientos poco complicados.**

Las innovaciones que han tenido éxito se han visto facilitadas por procesos de aprobación y ejecución con un número limitado de puntos de decisión.

La Iniciativa para la integración de innovaciones, financiada con la contribución complementaria del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte a la Sexta Reposición, tiene como meta “aumentar la capacidad del FIDA para promover innovaciones que tengan un impacto positivo en la pobreza rural” y, más explícitamente, incorporar las correspondientes enseñanzas. Este ha sido el intento más sistemático de promover la actuación del FIDA como facilitador, mediador y promotor de la innovación. Con los recursos de la iniciativa, el FIDA ha proporcionado donaciones de contrapartida para propuestas innovadoras originadas en el Fondo o entre los asociados sobre el terreno, mediante concurso abierto. Los licitantes adjudicatarios han desarrollado ideas innovadoras para instrumentos de diseño y ejecución de los proyectos (por ejemplo, análisis y focalización institucional), tecnologías de la comunicación (como el portal de la pobreza rural), acceso a los mercados, ordenación de recursos naturales (por ejemplo, pago por servicios ambientales) y otras, que se están incorporando gradualmente a las operaciones del FIDA. El Fondo, por conducto de la iniciativa, está prestando apoyo a la creación de capacidades de innovación de su personal y de los equipos en los países para conseguir una mejor comprensión de los desafíos a que hacen frente los pobres, la búsqueda de soluciones, la solución creativa de problemas y la comunicación con miras al aumento de escala y la reproducción. Además, el FIDA interviene más activamente en la promoción de las asociaciones. La evaluación de la iniciativa, efectuada en 2006, reconoce su eficacia como medio de apoyar la generación y puesta a prueba de nuevas ideas en el FIDA, y señala que está en camino de alcanzar sus objetivos, aunque para ello se necesitará más tiempo y esfuerzos de lo que se proyectó inicialmente (Wiggins, 2006).

La experiencia de la iniciativa es de especial importancia para la presente estrategia. El éxito de algunos proyectos financiados por la iniciativa demuestra que la innovación precisa de un análisis sostenido de los desafíos a que hacen frente las poblaciones rurales pobres, la búsqueda de soluciones, el apoyo técnico a los ensayos y la experimentación, instrumentos flexibles de financiación y mecanismos de atenuación de riesgos. La experiencia de la iniciativa sugiere además que la integración y el aumento de escala requieren una mejor comunicación en el FIDA y en su entorno, una mayor dedicación a cultivar asociaciones estratégicas, una mayor coherencia e integración entre las actividades financiadas por donaciones y las financiadas por préstamos en los programas en los países, y un sólido diálogo sobre políticas en apoyo a la innovación. A nivel institucional, ello demuestra claramente que la sistematización y la integración de las innovaciones necesitan no sólo financiación, sino un cambio en el comportamiento de la dirección y del personal, y en la cultura de la organización. Esto a su vez requiere visión, continuidad de propósitos, iniciativa y capacidad de reconocer oportunidades favorables al cambio y aprovechar los recursos existentes con objeto de llevarlo a la práctica.

El año pasado, el Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, que de por sí es un importante proceso de innovación, proporcionó un cierto número de lecciones de importancia para la estrategia, como la necesidad de adaptar la innovación a la capacidad de absorción del FIDA, la importancia de la alineación con los valores del Fondo, el papel fundamental que desempeñan los impulsores de estos procesos y la importancia de ser flexibles y aprender de los fracasos.

La estrategia

La estrategia es gradual y acumulativa y se basa en las actividades y procesos en curso, como se verá más adelante. Su centro lo forman los elementos de la organización que habrán de ser objeto de atención especial en los tres próximos años (o sea las personas, los procesos, el medio ambiente y los resultados) a fin de poner en práctica de manera eficaz y sistemática los incentivos institucionales para la innovación. El núcleo de este proceso es la prestación de servicios para que los gerentes de los programas en los países (GPP), los equipos en los países y los asociados puedan adoptar innovaciones en el contexto de los programas en los países y los proyectos del FIDA a los que prestan apoyo.

Meta y propósito

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.

Consolidación de la estrategia en un enfoque de la gestión orientada a los resultados de desarrollo

La integración de las innovaciones exige que se preste una atención constante a esta cuestión, de modo que penetre sistemáticamente tanto en los sistemas y procesos básicos del FIDA como en sus programas y proyectos en los países. Uno de los principales objetivos del Plan de Acción es la adopción de un enfoque de la gestión orientada a los resultados de desarrollo, como medio de aumentar la eficacia institucional y de desarrollo del FIDA. La estrategia está fundada en este enfoque, en

cuyo marco ha de insertarse la integración de la innovación en todos los sistemas, procesos y actividades de desarrollo del FIDA.

El punto de partida del enfoque de la gestión orientada a los resultados de desarrollo es el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010), en el que se enuncian las prioridades estratégicas del Fondo. Según este documento, la innovación, el aprendizaje y el aumento de escala constituyen colectivamente uno de los seis principios de actuación en que se basan los programas y proyectos del FIDA en los países. A nivel institucional, el marco de medición de los resultados propuesto para el Marco Estratégico refleja sus prioridades estratégicas, y uno de los seis indicadores apunta especialmente al grado de eficacia con que los proyectos que reciben el apoyo del FIDA abordan la innovación, el aprendizaje y el aumento de escala.

Una serie de nuevos instrumentos y procesos, que ya se están aplicando o están en vías de elaboración, hará que la prioridad atribuida a la innovación en el Marco Estratégico se refleje en la elaboración de estrategias en los países y en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos. Se trata de lo siguiente:

- i) Las nuevas directrices para los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) basados en los resultados prescriben que en cada objetivo estratégico a nivel de los países se identifiquen ideas o áreas temáticas para la innovación. Se prevé que los COSOP basados en los resultados identifiquen el enfoque innovador previsto y las actividades que puedan reproducirse en mayor escala, describan cómo motivar a los demás a efectuar este aumento de escala y faciliten las vinculaciones entre las donaciones de investigación y las actividades crediticias. Estas disposiciones ofrecen puntos de entrada para las actividades propuestas en la estrategia, ya que cada una de ellas pone a prueba las capacidades de innovación de los GPP, los equipos de

3

- diseño, los oficiales de enlace sobre el terreno, los asesores técnicos y los asociados.
- ii) La innovación se está integrando plenamente en el diseño de los proyectos. Se ha organizado un nuevo proceso de mejora de la calidad para todos los proyectos, basado en seis factores clave del éxito de los proyectos, el sexto de los cuales incluye la innovación. Los equipos de diseño deben asegurar que la innovación se tiene en cuenta explícitamente y que, cuando sea necesario, el nuevo Comité de Examen Técnico se ocupe de este asunto. A finales de 2007, el proceso de mejora de la calidad se complementará con un sistema autónomo de garantía de la calidad, que incluirá la innovación como uno de los criterios para la evaluación del diseño del proyecto. La acción conjunta de estos dos procesos debería garantizar que en el diseño de todos los proyectos se tiene debidamente en cuenta la innovación.
 - iii) La política del FIDA de supervisión y apoyo a la ejecución, que fue aprobada en diciembre de 2006, se inspira en un cierto número de principios, como el de alentar las innovaciones en la ejecución del proyecto. En aplicación de esta política, el FIDA ha establecido directrices para la supervisión y el apoyo a la ejecución, con objeto de prestar asistencia a los equipos en los países. Las directrices prevén instrumentos tácticos para el aprendizaje continuo y el fomento de la innovación durante toda la ejecución del proyecto. Se espera también que los informes de supervisión contengan referencias explícitas a esta cuestión.
 - iv) Como se indicaba claramente en la reciente evaluación institucional del programa piloto relativo a la presencia sobre el terreno, llevada a cabo por la Oficina de Evaluación, la presencia sobre el terreno desempeña una función en el fortalecimiento de la capacidad del FIDA para innovar a nivel comunitario, por ejemplo mejorando el conocimiento de las instituciones locales y constituyendo redes con ellas. La propuesta de mantener una mayor presencia en el país permitirá al FIDA reforzar ulteriormente su capacidad de innovación mediante los programas en los países y los proyectos a los que prestan asistencia.
 - v) La actividad de presentación de informes —desde los informes sobre los proyectos, hasta el examen anual de los resultados de la cartera, pasando por los exámenes de las carteras de las divisiones— permite que la dirección y la Junta Ejecutiva del FIDA reciban información regular y puntual sobre los programas en los países y los proyectos que reciben apoyo del Fondo. La innovación, el aprendizaje y el aumento de escala son objeto de informes a todos los niveles.
- Estos instrumentos y procesos son complementados por la nueva estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos y por el enfoque del Fondo en materia de colaboración. La estrategia consiste principalmente en fortalecer el aprendizaje en los programas nacionales y en las redes regionales y temáticas, con lo que se proporciona al FIDA una mejor infraestructura de gestión de los conocimientos, se promueven asociaciones y se fomenta una cultura institucional de apoyo. La estrategia reconoce que la gestión de los conocimientos y la innovación son procesos mutuamente complementarios, y presenta los procesos cognoscitivos del FIDA como cauces para la reproducción y el aumento de escala de las innovaciones, y su integración en las políticas. Mediante la estrategia de gestión de los conocimientos, estos procesos contribuirán a dar a conocer las innovaciones. Las redes temáticas y regionales y las asociaciones de intercambio de conocimientos son puntos primordiales de entrada para las actividades previstas en la estrategia de innovación del FIDA.
- Según el Marco Estratégico, las asociaciones son un instrumento clave para reproducir en mayor escala las innovaciones y mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo del Fondo. El FIDA lleva muchos años colaborando con centros de investigación, donantes, gobiernos, ONG y organizaciones de agricultores para aprender y crear innovaciones respecto de diversas cuestiones del desarrollo agrícola y rural. La estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él ofrece una oportunidad para hacer extensivas al sector privado formas nuevas o similares de colaboración.

Algunas de estas asociaciones han sido especialmente exitosas, por ejemplo, la participación en el Consejo Ejecutivo del Grupo Consultivo sobre la Investigación Agrícola Internacional (GCIAl), ha permitido al FIDA orientar el programa mundial de investigaciones hacia las innovaciones favorables a los pobres. Más recientemente, el Fondo ha aplicado a título experimental un programa conjunto con el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), que se espera allane el camino hacia una forma innovadora de asociación con el sistema global del GCIAl. El apoyo del FIDA ha servido de catalizador de asociaciones similares en todo el GCIAl para promover sistemas innovadores en un cierto número de esferas, como la gobernanza en materia de investigación, la evaluación del impacto y el aprendizaje institucional. Además, las divisiones regionales están utilizando las coaliciones de diversos interesados con criterios innovadores para que favorezcan las innovaciones ideadas por los agricultores. Por último, el FIDA apoya las iniciativas de múltiples interesados que puedan facilitar la reproducción en mayor escala de las innovaciones que hayan tenido éxito mediante asociaciones, como la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra y el Foro Global de Investigación Agropecuaria. La estrategia de innovación se basa en todas estas experiencias y su propósito es que el FIDA las integre más sistemáticamente en sus operaciones.

Existe la necesidad reconocida de responsabilizar al personal del fomento de la innovación como prioridad estratégica de la organización. Los recientes valores aprobados por el FIDA exigen que el personal asimile las nuevas ideas y estudie procedimientos de trabajo innovadores; además, según las nuevas directrices del FIDA para la evaluación del desempeño del personal, la innovación es un criterio de evaluación de la actuación profesional. Esto representa un incentivo, y de hecho una exigencia, para el personal, que ha de promover y facilitar la innovación, y establece un vínculo crucial entre los objetivos institucionales y la actividad individual de los funcionarios.

Por último, se están instalando instrumentos organizativos, procesos y mecanismos de

seguimiento de la innovación. De este modo, el personal del FIDA prestará más atención a las innovaciones mediante la gestión basada en los resultados. Ahora lo que debe hacerse es ayudar al personal en los países y a los asociados a pasar de la “innovación de los procesos” a la “innovación en la aplicación práctica” del diseño, la supervisión y la ejecución de programas y proyectos. El personal en los países y los asociados han de tener acceso a las nuevas ideas, experimentar con ellas antes de reproducirlas en mayor escala en los proyectos financiados con préstamos, colaborar con personas que puedan definir los problemas y las soluciones desde diferentes puntos de vista, crear su propia capacidad personal para la innovación y aprovechar el apoyo institucional. Estos elementos están previstos en la parte restante de la estrategia.

Actividades

Para fortalecer sus capacidades de innovación y mejorar sus funciones de catalización de las innovaciones favorables a los pobres, el FIDA se concentrará en cuatro conjuntos de actividades. Todas ellas prestarán apoyo a los programas del FIDA en los países y a los proyectos que reciben asistencia del Fondo, así como a otras actividades, y comprenderán actividades de elaboración de prototipos y ensayos:

- i) promover la capacidad de innovación del FIDA y su habilidad para reconocer y entender los desafíos que requieren soluciones innovadoras;
- ii) fomentar las asociaciones y una red de innovaciones;
- iii) incorporar procesos rigurosos de innovación en las prácticas operativas básicas del FIDA, y
- iv) facilitar un entorno institucional más propicio a la innovación.

La aplicación de estos conjuntos de medidas se inspirará en los siguientes principios, de validez probada:

Abrir los procesos decisivos a diversos asociados. Para alcanzar mejor sus objetivos estratégicos, el FIDA tiene que invertir en sus propias capacidades de innovación y fomentar

asociaciones y redes que puedan generar innovaciones por y para las poblaciones rurales pobres.

Flexibilidad. El ritmo del cambio institucional en pro de una mayor innovación debe ajustarse a la capacidad de absorción del FIDA, la evolución de la demanda de sus clientes y la capacidad del Fondo de obtener nuevos recursos y colaborar con asociados.

Aprendizaje práctico. El mismo principio en que se basa el aprendizaje mediante la experimentación en los procesos de innovación rige para la estrategia de innovación.

Fomentar las capacidades de innovación del FIDA y su habilidad de reconocer y entender los desafíos que requieren soluciones innovadoras.

Este primer grupo de medidas incluirá actividades de capacitación y facilitación para poner al personal en mejores condiciones de entender los problemas, reconocer las oportunidades de innovación, desarrollar ideas creativas y gestionar el proceso de transformación en proyectos a los que se pueda prestar asistencia con los servicios de financiación existentes. El grupo objetivo será el del COSOP basado en los resultados y los equipos de diseño de proyectos, los oficiales de enlace sobre el terreno, los equipos de supervisión y gestión de proyectos, los asesores técnicos y otros funcionarios de la Sede. Los procesos institucionales en los que se integrará este conjunto de actividades serán los COSOP basados en los resultados y la preparación de proyectos, los procesos de mejora de la calidad, y las actividades de ejecución, supervisión y presencia sobre el terreno.

- i) La **cartografía de los desafíos** comprende la identificación, análisis y “deconstrucción” de los desafíos, la búsqueda de oportunidades y el enfoque de las perspectivas de un gran número de interesados en los esfuerzos de innovación con respecto a los desafíos que son prioritarios para las poblaciones pobres.
- ii) La **búsqueda de soluciones** es un proceso de indagación sistemático para encontrar soluciones y oportunidades en potencia. Es un proceso iterativo inspirado en la cartografía de los desafíos, que

permite localizar soluciones, personas que las conozcan o las faciliten, o dar indicaciones acerca de la necesidad u oportunidad de nuevas investigaciones.

- iii) La **solución creativa de problemas** incluye instrumentos y técnicas para facilitar la adopción de soluciones innovadoras y aumentar las capacidades de innovación de los equipos del programa.
- iv) Con la **gestión de las innovaciones** se administra el proceso consistente en transformar las oportunidades interesantes en propuestas sólidas de actividades que puedan financiarse. Los licitantes adjudicatarios de la iniciativa, los encargados de la experimentación y los gerentes de los proyectos son los objetivos principales de esta actividad.

Fomentar las asociaciones y una red de innovaciones.

Los procesos básicos a que se refiere este segundo conjunto de medidas son el COSOP basado en los resultados y los procesos de diseño (incluida la mejora de la calidad), ejecución y supervisión de proyectos, el programa de donaciones y el diálogo sobre políticas. Las actividades consisten en la creación de una red de innovaciones y en la promoción de las asociaciones en torno a los objetivos del Marco Estratégico:

- i) **Asociaciones en apoyo de las innovaciones ideadas por mujeres y hombres pobres de las zonas rurales.** Existen diversas posibilidades de proporcionar apoyo a los innovadores pobres de las zonas rurales que pueden aprovecharse en diferentes regiones. A escala mundial, el FIDA colabora con la FAO y el PNUD en la aplicación combinada de los dos enfoques que han puesto a prueba estos organismos: la promoción de las iniciativas de los agricultores y el enfoque de las escuelas de campo para agricultores. Esta combinación ha dado buenos resultados en lo tocante a la identificación de innovadores locales, la facilitación de la difusión y la “comercialización” de innovaciones, y la capacitación de proveedores de servicios y gobiernos en esta actividad. Un futuro asociado de importancia capital es el Banco Mundial que, con su Feria de la Innovación, ofrece

oportunidades potenciales de colaboración con el FIDA, como pueden ser la definición conjunta de los desafíos por los que se rigen los concursos anuales de donaciones a nivel mundial y por países; la participación del FIDA y de los innovadores que se benefician de su apoyo en los foros de intercambio de conocimientos que forman parte de los concursos anuales; la expansión de la Feria de la Innovación para abarcar las actividades que reciben el apoyo del FIDA, y la búsqueda y localización de ONG y asociados del sector privado, con miras a los programas del FIDA.

- ii) **Crear y facilitar una red de innovaciones.** De conformidad con las recomendaciones de un taller de la Iniciativa para la integración de innovaciones celebrado en 2005, bajo el título “¿Cuáles son los retos que plantea la innovación para el desarrollo rural?”, así como con las investigaciones más recientes sobre los éxitos conseguidos por las redes (McDermott y Archibald, 2007), se organizará una red en torno a los desafíos específicos a que hacen frente las poblaciones rurales pobres y la divulgación de enfoques o tecnologías específicos. Participarán en la red los funcionarios interesados y personas no pertenecientes a la organización, en particular de los gobiernos, el sector privado, los institutos de investigación, los donantes y las asociaciones de poblaciones rurales pobres.
- iii) **Asociaciones para el diseño y la ejecución de programas.** El FIDA mantiene una relación de larga data con el Centro de Inversiones de la FAO. Al tiempo que sigue desarrollándose esta relación, el FIDA procurará mantenerse en línea con la presente estrategia. Esto, a su vez, permitirá hacerse una idea más clara de los desafíos planteados, buscar soluciones innovadoras y aplicar soluciones creativas a los problemas de diseño. Además, es posible establecer asociaciones para el diseño de programas con el sector privado, otros donantes, institutos de investigación, ONG y gobiernos prestatarios.
- iv) **Planificación y ejecución de la reproducción en mayor escala de las innovaciones en los COSOP basados en los resultados.** Los principales asociados en las operaciones de aumento de escala

son los gobiernos, instituciones financieras internacionales, donantes bilaterales, organismos con sede en Roma y otros organismos participantes en la iniciativa “Una ONU”. Las oportunidades de actuación en este ámbito pueden buscarse y facilitarse a nivel mundial y con el apoyo de los equipos de los COSOP basados en los resultados. A nivel mundial, una posibilidad sería la incorporación de la iniciativa sobre la agricultura y el desarrollo rural sostenibles, administrada por la FAO, en la red de innovaciones del FIDA, la gestión conjunta de conocimientos sobre innovación y el diálogo conjunto de políticas sobre los desafíos de la sostenibilidad y el cambio climático. Otras posibilidades de reproducción en mayor escala de las innovaciones en el marco de la iniciativa “Una ONU” serían la investigación, financiación y promoción conjuntas —con la FAO y el Programa Mundial de Alimentos— de actividades complementarias en el proceso continuo que va desde el socorro de emergencia hasta la recuperación y el desarrollo.

- v) **Asociaciones de IyD con el GCIAL para la innovación agrícola y de las políticas.** En lo relativo a las innovaciones en la tecnología agrícola y políticas, la IyD es fundamental para la innovación sostenible, y en ambos temas el FIDA se beneficia de los esfuerzos en curso para establecer una asociación más sólida y coherente con el sistema del GCIAL. Hay que esforzarse en particular por que las conclusiones de los miembros del GCIAL se tengan cada vez más en cuenta en los proyectos que reciben el apoyo del FIDA.
- vi) **Asociaciones con el sector privado para investigación tecnológica, financiación y desarrollo de la cadena de valor.** Hay margen para establecer nuevas formas de asociación con el sector privado, que sean innovadoras y propicien al mismo tiempo la innovación. La identificación de asociados idóneos del sector privado puede facilitarse mediante la búsqueda y la constitución de redes con los programas en los países. Existen oportunidades de cofinanciación, IyD y otras formas de asociación con este sector, en particular en los sectores de la biotecnología, el biocombustible, la investigación y comercialización de fertilizantes y semillas, la financiación rural, los mercados

de servicios ambientales, el fomento de la empresa rural y la comercialización de las innovaciones de los agricultores. El FIDA puede establecer esta clase de asociaciones con otros donantes o con ONG internacionales.

vii) **Conectar con las fundaciones privadas.**

Hay cada vez más oportunidades para solicitar donaciones a fundaciones privadas, u organizar cofinanciaciones con ellas, particularmente en lo referente al desarrollo de tecnologías agrarias y de semillas, desarrollo de la cadena de valor, tecnología del uso y conservación de aguas y suelos, empoderamiento de las mujeres de las zonas rurales y financiación rural. La Fundación Gates es una asociada en potencia, ya que sus prioridades en cuanto al destino de las donaciones (productividad de los agricultores, vínculos con los mercados, nuevas tecnologías y análisis de datos, investigaciones y políticas) encajan especialmente bien con los objetivos del Marco Estratégico. También el Fondo tiene oportunidades crecientes de localizar innovaciones de otras fundaciones privadas que puedan aplicarse y adaptarse en mayor escala en sus programas en los países. A corto plazo, el FIDA puede aprovechar los conocimientos derivados del proyecto de 2006 de donación trienal de la Fundación Gates al IFPRI para construir un modelo de prestación de asistencia a la adopción de decisiones relativas a la inversión y el desarrollo de tecnologías agrícolas.

Incorporar procesos rigurosos de innovación en las prácticas operativas básicas del FIDA.

El tercer conjunto de medidas tiene por objeto garantizar la incorporación efectiva y sistemática de los procesos innovadores a los programas del FIDA en los países y otras actividades del Fondo, permitiendo así el acceso a los conocimientos técnicos, la facilitación, la búsqueda y, cuando sea menester, los fondos complementarios. El principal instrumento propuesto para alcanzar este objetivo es un **proceso de desarrollo de nuevas prácticas**, que como su nombre indica consiste en el establecimiento de nuevas prácticas mediante un proceso de creación de prototipos innovadores. Para ello es necesario identificar

posibles innovaciones durante los procesos de los COSOP basados en los resultados y los proyectos, ensayarlas con miras a su aplicación práctica, conferirles una mayor eficacia y refinarlas (véase el recuadro a continuación).

El grupo de servicios de innovación, que se describe en la página 20, facilitará la prestación de servicios y de apoyo. Los prototipos se financiarán de ordinario con donaciones y, si tienen éxito, podrán concederse préstamos para su reproducción en mayor escala, preferiblemente con cofinanciadores. Los prototipos están concebidos como experimentos a los que se aplicarán los criterios normales de evaluación del rendimiento, cuando estén completados. Para atenuar los riesgos y reducir la incidencia de fracasos, habrá que prestar más atención y proporcionar más recursos a los prototipos que a las iniciativas de los proyectos ordinarios. Además, para garantizar el rigor del experimento, los ensayos deberán confiarse a una institución capacitada, mediante concurso. Cualquier programa en los países podrá preparar varios prototipos, de los cuales sólo algunos pasarán a constituir proyectos.

Facilitar un entorno institucional más propicio a la innovación.

La articulación de un entorno propicio requiere incentivos y una presión en favor del cambio, así como los mecanismos y recursos adecuados de financiación. Es especialmente importante simplificar los procedimientos y controles administrativos para identificar las oportunidades de innovación y eliminar los obstáculos y barreras innecesarios. Este proceso de simplificación se está registrando actualmente en el FIDA.

Como primera iniciativa de este conjunto de medidas, el FIDA reconocerá a los innovadores mediante un **concurso anual de innovaciones** al que podrán presentarse innovaciones aplicadas a los procesos y procedimientos en la Sede que permitan aprovechar mejor el tiempo y los recursos, innovaciones en los programas en los países que mejoren la eficacia de las operaciones del FIDA, e innovaciones ideadas por el personal sobre el terreno que surtan el mismo efecto. Las diez primeras innovaciones participantes se publicarán en el portal de la pobreza rural.

Una segunda iniciativa consiste en el **desarrollo y ensayo de nuevos instrumentos de financiación** a fin de prestar mejores servicios al personal del FIDA, los asociados y los clientes. Pueden hacer falta nuevos instrumentos para atender a: i) la demanda de soluciones más eficaces a la pobreza rural por parte de los prestatarios; ii) las tensiones causadas por las exigencias de reembolso de los préstamos en relación con la necesidad de asumir riesgos; iii) la presencia de nuevos agentes que desempeñan un papel fundamental en el

crecimiento económico rural (por ejemplo, las organizaciones de productores o el sector privado); iv) la oportunidad de utilizar cauces políticos y de mercado para aprovechar los resultados y reproducirlos en mayor escala, y v) la necesidad de que el FIDA invierta en su capacidad de asociado efectivo para promover la innovación. Los instrumentos más comunes de la innovación son las aportaciones de capital, el capital de riesgo, los mecanismos de seguro de riesgos y otros mecanismos que facilitan la participación en el riesgo y el contacto con

Proceso de creación de prototipos de innovación

El proceso de creación de prototipos consta de seis fases, a través de las cuales se ponen a prueba las ideas y se convierten en nuevas prácticas. El proceso se llevará a cabo con la asistencia de un grupo de servicios de innovación, y comprenderá lo siguiente:

- i) **Definir con más claridad los desafíos y reconocer las situaciones en las que las nuevas ideas podrían ser de utilidad.** El proceso da comienzo con el reconocimiento y selección de un desafío u oportunidad de innovación, por ejemplo durante la preparación, ejecución o supervisión de un COSOP basado en los resultados o un proyecto, y su definición en términos claros. Con el apoyo del grupo de servicios de innovación, el equipo del COSOP basado en los resultados o del proyecto selecciona los desafíos y traza un mapa al respecto desde el punto de vista de los múltiples interesados, entre ellos las poblaciones rurales pobres y los asociados que deseen reproducir en mayor escala las innovaciones experimentadas.
- ii) **Identificar soluciones y recursos potenciales.** Mediante la actividad de búsqueda basada en la experiencia del FIDA, las investigaciones financiadas con donaciones y las actividades de otras organizaciones, así como la red de innovación y las asociaciones, el grupo de servicios de innovación y el equipo del COSOP basado en los resultados o del proyecto determinan un conjunto de soluciones potenciales que se aplicarán experimentalmente, o de elementos de una solución que se combinarán o experimentarán.
- iii) **Identificar soluciones que se apliquen experimentalmente.** El grupo de servicios de innovación colabora con los equipos del COSOP basado en los resultados y del proyecto para identificar posibles soluciones y asociaciones con miras a la creación de prototipos, concentrándose en cuestiones e ideas que no sólo sean pertinentes a un contexto determinado sino que además ofrezcan posibilidades de aplicación más amplias.
- iv) **Poner a prueba las posibles soluciones.** En lo esencial, este proceso consiste en la creación de prototipos a escala limitada, que serán objeto de un seguimiento cuidadoso sobre el terreno y un ajuste iterativo. Esto podrá hacerlo directamente el GPP, el oficial de enlace en el país o el equipo del proyecto, o bien podrá encargarse a una organización asociada competente.
- v) **Evaluar la eficacia del prototipo.** Los prototipos son objeto de evaluaciones minuciosas y creíbles, con miras a identificar los elementos repetibles de cada experimento, y los elementos de los que haya que prescindir. El grupo de servicios de innovación y el equipo del COSOP basado en los resultados o del proyecto llevan a cabo esta evaluación.
- vi) **Preparar un catálogo de ideas innovadoras en fase de desarrollo, que puedan aplicarse a otros desafíos.** Esta fase se enlaza con la fase ii). Es de prever que algunas de las ideas derivadas del proceso de creación de prototipos no se pondrán en práctica. No obstante, las investigaciones hacen ver que las ideas que presenten posibilidades, aunque no hayan tenido éxito en su primer ensayo, pueden mantenerse en reserva para su posible utilización futura. El grupo de servicios de innovación mantendrá un catálogo de ideas, exitosas o fracasadas, que hayan pasado por el proceso de creación de prototipos, y las compartirá con el equipo de apoyo en materia de gestión de los conocimientos.

organizaciones que no son contrarias a asumir riesgos. Ejemplos de instrumentos de financiación de prototipos se encuentran también en los proyectos del FIDA y entre los donantes (por ejemplo, compañías de capital de riesgo social en la India). En el marco de la estrategia de innovación, el FIDA tratará de encontrar instrumentos complementarios que respondan mejor a los desafíos que plantea la reducción de la pobreza rural. Se seleccionará un grupo de proyectos para determinar el valor añadido de los nuevos instrumentos.

¿Cómo se aplicará la estrategia?

En la aplicación de la estrategia participará toda la organización, y el período de aplicación coincidirá con el actual Marco Estratégico. Las disposiciones operacionales propuestas para la estrategia se basan en las enseñanzas extraídas de otras organizaciones y en las experiencias del FIDA, incluidas las de la Iniciativa para la integración de innovaciones. La estrategia está pensada como una inversión relativamente breve, pero intensa y sistemática, en la mejora y la integración de la capacidad de innovación en todo el FIDA.

Grupo de servicios de innovación. La experiencia del FIDA con la iniciativa demuestra la utilidad de disponer de un pequeño equipo de funcionarios diligentes que facilite el acceso del personal del FIDA en general, y de los equipos en los países en particular, a los recursos y los servicios conexos que les permitan desarrollar las innovaciones. El equipo que actualmente administra la iniciativa, compuesto de un director y un asistente, constituirá el grupo de servicios de innovación, con un mandato ampliado. El grupo, con el apoyo de consultores, cuando sea menester, facilitará la aplicación de la estrategia, le proporcionará apoyo y procederá a su seguimiento, mediante lo siguiente:

- i) entender las tendencias innovadoras que vayan surgiendo, y proceder a su seguimiento, mediante una actividad intensa de creación de redes entre el FIDA y asociados e innovadores no pertenecientes al Fondo;
- ii) evaluar las necesidades y facilitar asesoramiento, capacitación y formación en materia de innovación para el personal del

FIDA, los equipos en los países y el personal de los proyectos;

- iii) llevar a cabo una acción de mediación para que los equipos de los programas en los países puedan acceder a los servicios de innovación, cuando el grupo de servicios de innovación no pueda proporcionarles el acceso directamente;
- iv) sugerir medios para que la dirección alinee los recursos y procesos administrativos con la estrategia y preste apoyo a los comportamientos innovadores, y establezca modelos al respecto;
- v) facilitar la creación de una red de innovaciones, destinada al personal, pedirle a éste que se integre en la red, y proporcionarle servicios profesionales;
- vi) establecer el enlace con el equipo de apoyo en materia de gestión de los conocimientos a fin de garantizar un intercambio efectivo de los conocimientos acerca de la innovación, dentro y fuera del FIDA;
- vii) administrar un pequeño número de asociaciones en pro de la innovación, que rebasen los límites de programas en los países o regiones específicos;
- viii) aprovechar los servicios de un pequeño grupo de consultores experimentados, que se encargará de trazar los mapas de los desafíos y de los servicios de búsqueda para los equipos de los programas en los países, y contribuirá a la gestión de la red de innovaciones;
- ix) administrar un programa de recompensas para el personal, a fin de premiar a los innovadores;
- x) administrar fondos complementarios asignados a la innovación, incluidos los fondos de la iniciativa,
- xi) informar al personal directivo superior de la aplicación y el impacto de la estrategia.

Patrocinar la estrategia de innovación. El Presidente del FIDA nombrará a un miembro del personal directivo superior para que asuma la responsabilidad general del patrocinio, el seguimiento y la supervisión de la aplicación de la estrategia de innovación. Para garantizar que la aplicación de la estrategia se beneficia de los conocimientos y prácticas de innovación más recientes, dentro del FIDA y en otras organizaciones, la persona nombrada podrá

convocar y presidir un grupo de trabajo sobre la innovación, compuesto de un reducido número de interesados influyentes, pertenecientes o no a la organización, el responsable del grupo de servicios de innovación y expertos acreditados, que promuevan activamente la innovación en las organizaciones de desarrollo y en los sectores público y privado. La función de este grupo de trabajo sobre la innovación consistirá en proporcionar información a la dirección sobre las prácticas más idóneas para integrar las innovaciones y su utilización potencial en la aplicación de la estrategia de innovación.

Red de innovaciones. El responsable del grupo de servicios de innovación establecerá y facilitará una red de innovaciones. La red contribuirá al esclarecimiento y definición de los desafíos con que se enfrentan las poblaciones rurales pobres en nuevos términos, con lo que se identificarán soluciones verdaderamente innovadoras que se pondrán a prueba en los programas en los países. Las características de la red de innovación serán las siguientes:

- i) **Un grupo central de miembros.** Las redes que operan con éxito tienen un pequeño grupo central dedicado a las cuestiones de las que se ocupa la red. En el FIDA este grupo estará compuesto por los GPP y otros profesionales del desarrollo que estén especialmente interesados en la innovación (como los licitantes adjudicatarios de la iniciativa). Algunos de estos profesionales del desarrollo ya han demostrado su interés participando en la gobernanza de la iniciativa. La red aprovechará también los servicios de diversos miembros e innovadores no pertenecientes al FIDA.
- ii) **Actos “en directo”.** Las redes de innovación organizan actos “en directo” o virtuales que dan a los miembros la oportunidad de inspirarse en ideas de otras personas. La red organizará varios actos “en directo” a los que se invitará a participar a personas no pertenecientes al FIDA a fin de proceder a una reflexión acerca de los complejos desafíos con que se enfrentan las poblaciones rurales pobres.
- iii) **Programas informáticos colaborativos, de fácil utilización.** La mayoría de las redes utilizan instrumentos de comunicación y tecnologías de información

colaborativos, relativamente sencillos, como los que se utilizan actualmente en el FIDA.

El grupo de servicios de innovación procederá al seguimiento del desarrollo de la red y juzgará su éxito creativo en función de la novedad de las ideas expuestas, su rentabilidad y su utilidad para responder a los desafíos con que se enfrentan las poblaciones rurales pobres, así como sus posibilidades de aplicación más amplia.

Planificación y presupuestación de los

servicios de innovación. El grupo de servicios de innovación invitará al personal del FIDA a presentar solicitudes de servicios de innovación y responderá a ellas. Los diversos grupos de actividades definidos constituirán los puntos de partida para facilitar la demanda de servicios. Las actividades de los programas en los países y los proyectos se concentrarán principalmente en los sectores en que haya demanda de los equipos en los países, teniendo en cuenta también otros criterios tales como los recursos disponibles, la demanda oficial de innovaciones, el tamaño del programa en el país y el potencial de establecimiento de asociaciones y de aumento de escala.

Vínculos con la gestión de los conocimientos.

Las principales interfaces entre la estrategia de innovación y la de gestión de los conocimientos son la gestión de los conocimientos acerca de las innovaciones exitosas o fracasadas, y el aumento de escala del proceso. La primera interfaz se administrará:

- i) incorporando procesos relacionados con los conocimientos —como el trazado de mapas relativos a los desafíos, la búsqueda de soluciones, la solución creativa de problemas y la creación de prototipos— a procesos básicos tales como la preparación del programa del país, el diseño de proyectos, la mejora de la calidad y la ejecución y supervisión de los programas;
- ii) contribuyendo a la incorporación de innovaciones que hayan tenido éxito (incluidos los proyectos financiados por la iniciativa), mediante el sistema de gestión de los conocimientos. Además, la red de innovaciones se enlazará con redes temáticas y regionales a través de la participación conjunta en actos organizados

por la primera, la posibilidad de ser miembros de varias redes simultáneamente y la movilización de asociaciones.

Entre los instrumentos previstos en la estrategia de gestión de los conocimientos que se utilizarán para la reproducción en mayor escala se cuentan las publicaciones regionales y temáticas de la red y los exámenes anuales de los resultados de los programas en los países. Más concretamente:

- i) a nivel de los programas en los países se propagarán las innovaciones que hayan tenido más o menos éxito, mediante los exámenes anuales de los programas en los países, y las enseñanzas extraídas de las innovaciones se darán a conocer a través de la red de asociados en los países y el portal de la pobreza rural. Las innovaciones que hayan tenido éxito serán debatidas en un diálogo sobre políticas basadas en el conocimiento, como se describe en la estrategia de gestión de los conocimientos;
- ii) a nivel regional se difundirán las enseñanzas derivadas de las actividades innovadoras en los países, por conducto de redes regionales y temáticas. Esto asegurará el flujo de información entre los programas en los países y contribuirá a establecer vínculos entre los innovadores de los distintos países y regiones;
- iii) a nivel mundial, las actividades innovadoras serán objeto de publicaciones conjuntas con centros de conocimiento y otras organizaciones asociadas, en particular la FAO.

Resultados previstos

El FIDA está comprometido a garantizar la eficacia, coherencia interna y simplicidad de su enfoque global de la gestión orientada a los resultados en materia de desarrollo. El proyecto de marco de medición de resultados para el Marco Estratégico del FIDA¹ comprende los siguientes resultados relacionados con la innovación: "Porcentaje de proyectos con una calificación de 4 o más por concepto de innovación, aprendizaje y/o ampliación". Esta medición de los resultados se utilizará para la estrategia de innovación. La dirección podría considerar la posibilidad de complementarla con

otras mediciones, al tiempo que se adquiere experiencia en la aplicación del marco de medición de resultados, y se dispone del asesoramiento del patrocinador de la estrategia de innovación y el grupo de servicios de innovación.

Evaluación y gestión de los riesgos

Ante los complejos desafíos, en rápida evolución, que plantea la pobreza rural, **no innovar es de por sí un riesgo importante**. Sin embargo, buscar soluciones nuevas y mejores también entraña riesgos que hay que saber atenuar y gestionar. En este contexto, el problema del riesgo puede verse desde cuatro puntos de vista, y atenuarse en consecuencia. El primero apunta a los riesgos derivados de las actividades de creación de capacidad para mejorar la eficacia de los esfuerzos cotidianos de innovación en el FIDA. Esas actividades, que representan una forma de apoyo a la ejecución, suelen presentar un bajo nivel de riesgos y, de hecho, reducen la exposición de las operaciones de préstamo del FIDA a diversos tipos de riesgo. Una segunda perspectiva se concentra en las ideas específicas que no se han puesto a prueba. La introducción de un proceso de creación de prototipos, con el apoyo del grupo de servicios de innovación, para poner a prueba soluciones nuevas y prometedoras, es el principal instrumento previsto para gestionar este tipo de riesgo. La tercera perspectiva tiene que ver con el aumento de escala. Si bien es difícil saber por adelantado hasta qué punto el FIDA será capaz de influir en el comportamiento de otras organizaciones, es posible reducir ese tipo de riesgo mediante la aplicación efectiva de la estrategia de gestión de los conocimientos, y con la participación desde un principio de los asociados en la búsqueda de soluciones innovadoras, el establecimiento de asociaciones estratégicas y el aumento del número de oportunidades para la realización de operaciones conjuntas.

Por último, existe un tipo de riesgo relacionado con la dimensión de gestión del cambio de esta estrategia. Para elevar el nivel actual de innovación en el FIDA, es necesario que la dirección aborde tres cuestiones principales: la capacidad institucional de absorber el cambio, el número

¹ Que la Junta Ejecutiva examinará en su período de sesiones de septiembre de 2007

excesivo de procesos (demasiados controles de los procesos y excesivamente complicados) y la presión del tiempo. Cualquiera de estas cuestiones puede obstaculizar la aplicación de la estrategia, y en conjunto dificultan en grado sumo la aplicación de otros procesos o la previsión de los resultados. De ahí la necesidad de un patrocinador de la innovación que sea miembro del personal directivo superior.

Además de las precedentes consideraciones sobre las medidas de atenuación del riesgo, también se espera que la evaluación de los esfuerzos de innovación del FIDA, que llevará a cabo la Oficina de Evaluación en 2008, contribuya al enfoque de aprendizaje práctico en el que se inspira la aplicación de la estrategia.

Costos, fuentes y mecanismos de financiación

Como quiera que la innovación es una práctica laboral, y no una actividad específica, es difícil determinar los gastos actuales del FIDA por este concepto, especialmente mediante los préstamos. Sin embargo, el total asciende desde luego a muchos millones de dólares al año, en cuyas cifras se incluye la parte de las donaciones dedicadas a las investigaciones innovadoras (alrededor de USD 10 millones) y los gastos de la Iniciativa para la integración de las innovaciones (USD 1,5 millones). Con esta estrategia:

- i) Los gastos administrativos se mantendrán en general constantes. La secretaría de la iniciativa será sustituida por el grupo de servicios de innovación, sin ningún costo administrativo adicional.
- ii) Los experimentos y la creación de asociaciones se financiarán con cargo a la ventanilla de donaciones (una cifra de planificación sería de unos USD 3 millones al año) y a la iniciativa.
- iii) Harán falta unos USD 1,5 millones para la creación de capacidad y la prestación de servicios de innovación, como la búsqueda de soluciones y el esclarecimiento de los desafíos, y para propiciar las actividades ambientales. Estas actividades se financiarán con cargo a los fondos complementarios, a medida que vayan quedando disponibles, y a la iniciativa.

En vista de lo indicado, la estrategia se financiará mediante:

- i) El Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP) que el Departamento de Administración de Programas utiliza, en la elaboración de los COSOP basados en los resultados y en el diseño, supervisión y apoyo a la ejecución de los proyectos. Los recursos del SFEP están vinculados al diseño de proyectos en tramitación y su ejecución subsiguiente, pero los proyectos y programas en los países que sean especialmente innovadores podrán recibir apoyo adicional durante el diseño y la ejecución.
- ii) El programa de donaciones, que seguirá promoviendo las investigaciones de enfoques innovadores y opciones tecnológicas favorables a los pobres. La revisión en curso de los procedimientos de donación se basará en la experiencia de la iniciativa en la selección de innovaciones, al tiempo que facilita el acceso de los innovadores a esos recursos. Además, las donaciones serán la principal fuente de financiación de los experimentos de innovación sobre el terreno.
- iii) Los fondos recibidos del Reino Unido a título de contribución complementaria a la Sexta Reposición y utilizados en la Iniciativa para la integración de innovaciones, que seguirán empleándose para los fines aprobados por el Consejo de Gobernadores². Ejemplos de actividades que podrán financiarse con cargo a esta contribución son las ideas prometedoras que desarrolle, experimente y lleve a la práctica el personal del FIDA, y la prestación de servicios de innovación, en particular la promoción de conocimientos técnicos y la creación y el fomento de asociaciones.
- iv) Fondos suplementarios que pasen a estar disponibles.

Llegado el momento, la Junta Ejecutiva del FIDA podrá estudiar la posibilidad de establecer un instrumento concreto de financiación (por ejemplo, un servicio de financiación de innovaciones) para movilizar recursos adicionales y financiar actividades en apoyo de esta estrategia.

² El Consejo de Gobernadores decidió que la contribución complementaria del Reino Unido se utilizaría para apoyar objetivos específicos de innovación (Resolución del Consejo de Gobernadores 130-XXVI, apéndice A, nota a pie de página 11).

APPENDIX I

Some examples of successful IFAD-supported innovation

Innovations centred on empowerment of rural poor people: One key driver of innovation in IFAD has been the strong commitment of its staff and field partners to the empowerment of rural poor people. Some examples of how this commitment has translated into innovative initiatives include the following:

- In the **Peru country programme**, a core innovation has been the transfer of decision-making power over resources and responsibility for planning and implementation of development initiatives to community organizations. This has had a very positive impact on community incomes and assets, and it has helped to strengthen the legitimacy of communities responsible for the administration of collective resources. Specific innovations in this context have included: (i) technology transfer to peasant communities; (ii) sustainable management of natural resources; (iii) strengthening of rural-urban linkages and micro-enterprises; and, (iv) the development of pioneering savings schemes for rural women. These experiences are being replicated and scaled up by the government in Peru with the support of the World Bank. They have been documented by the projects and the IFAD Office of Evaluation. A partnership is being developed between IFAD and the International Development Research Centre to identify and expand successful rural innovations in Andean Countries.
- An innovative community-driven development and empowerment approach has proven effective in contributing to peace-building in an area affected by insurgency in the **Andhra Pradesh Tribal Development Project, India**. The 2001 project completion evaluation notes that the involvement of IFAD in such a sensitive area was seen as an effort by the Government of India to respond to tribal disaffection and exploitation. IFAD played the role of a facilitator that could be trusted by all parties and was committed to furthering the interests of tribal communities. The project catalyzed a change in attitudes towards a greater partnership orientation between the Government and tribal people as a way to promote their development. As a result of processes supported by the project, food security in the area improved by 20-30 per cent, and the poorest households doubled their period of food security to 6 months. More than 1000 project-established Self Help Groups and Village Tribal Development Associations are still operational, and their achievements include improved awareness about gender equity issues. A total of 467 grain banks were established at the village level, enabled members to do without the services of moneylenders. Community coordination teams made of young, dedicated professionals who live in villages for up to three years played a key role in making the innovative approach of this project a success, by encouraging the genuine participation of tribal communities.
- Beyond the project context, IFAD efforts to innovate to empower rural poor people have led to the 2005 creation of the **Farmers' Forum**, which provides a platform for dialogue and consultations between farmers' organizations, IFAD, and member countries, thus scaling up forms of rural poor organization and stakeholder consultation previously tested at the community and country levels.

Innovations building on the adaptive strategies, knowledge, and institutions of rural

poor people: A key aspect of IFAD's commitment to innovation for the sake of empowerment is the recognition that rural poor people develop their own adaptive strategies in response to new challenges and opportunities resulting from trade liberalization, dismantling of state welfare programs, climate change, conflict, and pest outbreaks, among others. This recognition shapes IFAD-promoted technological and institutional innovations, as demonstrated in the following examples:

- The **Project for the Promotion of Local Initiatives for Development in Aguié, Niger** chiefly aims to strengthen the capacity of rural poor people to identify, evaluate, improve and disseminate local innovations that could reduce poverty and vulnerability or improve food security. Since becoming effective in 2005, the project has validated several technical, organizational, and economic innovations with more than 1000 farmers, researchers and NGOs, addressing soil erosion, natural resources management, loss of fertility, high evapo-transpiration, and food deficit during the lean season.
- On the institutional front, the **Livestock and Pasture Development Project in the Eastern Region in Morocco** has piloted an institutional innovation for the conservation of common property rangelands, by establishing 44 cooperatives around kinship groups to regulate grazing over 460 000 ha of rehabilitated pastureland. Kinship-based cooperatives have since become key actors in rangeland conservation in other IFAD-funded projects. The organization of range users along kinship and tribal affiliation is being adapted for instance in Syria, in the Badia Rangelands Development Project, and in Tunisia through the Agro-Pastoral Development and Local Initiatives Promotion Programme.
- The **Hills Leasehold Forestry and Forage Development Project in Nepal** has addressed the question of open access to forests and associated forest degradation by giving 1,800 very poor household groups 40-year leases over plots of degraded forest land, for a total of 7,400 hectares. An IFAD evaluation mission concluded that this approach not only reduced poverty among group members but was also very successful in ensuring environmental recovery and forest regrowth. This leasehold forestry arrangement, which partly builds on existing community institutions, has proved more accessible for the rural poor than other existing community forestry arrangements. As a result of the success of this project, the Government of Nepal has included leasehold forestry as a core poverty programme in its PRSP, and IFAD is now providing funding to the Government to scale up this institution nationally.

Innovations centred on innovative partnerships and linkages: Innovation often emerges through partnerships with governments, NGOs, and the private sector, as well as through new or stronger linkages among stakeholders in the field. Relevant examples from different types of initiatives include the following:

- In late 1996, IFAD initiated the **Northwest Agricultural Services Project** in Armenia, aiming to improve farm productivity and the incomes of farming families coping with the transition to a market production system. IFAD initially built into the loan design a traditional credit line to meet farmers' needs for credit. However, around the same time the Agricultural Cooperative Bank of Armenia, a private bank founded with European Union support, was looking for funding to expand its operations in the areas targeted by the project. The objectives of IFAD and those of the Bank were well-aligned with each other, hence the two organizations persuaded the Armenian Ministry of Finance to accept a creative use of the IFAD concessional loan, whereby the Government restructured the US\$4.5 million credit line into a US\$2.2 million loan at higher

interest rate and a US\$2.35 million capacity-building grant. By 2004, the Agricultural Cooperative Bank lent more than 70 per cent of banking system loans in agriculture, and its membership amounted to 22,000 farmers. Its clients have increased their cultivated areas by 27 per cent and their yields by 22 per cent, and they have also invested in renovating their homes, acquiring new machinery, and educating their children.

- In Sao Tomé and Príncipe, cocoa is the major product on smallholder lands and it represents 90 per cent of the country's exports. At the time of the design of the **Participatory Smallholder Agriculture and Fisheries Development Programme**, which was approved in 2001, it was estimated that at the current international cocoa price, small farmers could earn 2.4 times more by selling organic cocoa directly to private sector producers and distributors. IFAD partnered with Kaoka®, the organic branch of the CEMOI group, a major French chocolate producer and distributor, to tap private sector knowledge of and channels to niche markets. Under the programme component of "support to economic activities and innovation", a pilot phase was launched for aromatic cocoa production and marketing, with Kaoka® providing technical assistance and guidance on how to improve cocoa production and strengthen the aromatic organic cocoa supply chain. This was done on a cost-sharing basis, whereby the loan-funded project only paid the travel costs of Kaoka® staff. At the end of the 3-year pilot, approximately 400 farmers in 11 communities had become members of an aromatic organic cocoa exporters' cooperative that directly supplies Kaoka®. The cooperative is expected to reach financial self-sufficiency in 2007. The rate of return for smallholders is 17 per cent, with resilience to climatic variability.
- The IFAD partnership with MERCOSUR is an illustration of how innovative partnerships with regional trade organizations can leverage US\$291.4 million of IFAD loans to influence policy making. Since 2000, IFAD has supported MERCOSUR through the grant-financed **Institutional and Policy Support Programme** to create spaces for policy dialogue for rural poverty reduction and development of small-scale peasant farming. The initial phase of the programme succeeded in making ministerial agendas converge on rural poverty and peasant farming policies. In 2004, MERCOSUR approved the establishment of a commission dedicated to small-scale peasant farming, and its coordination rested with the Regional Coordination Unit of the IFAD-funded MERCOSUR programme. An additional grant was approved in 2005 to support dialogue between governments and associations of smallholder about pro-poor policy reforms.
- The **First Mile Project** has been funded by the Government of Switzerland and implemented in collaboration with the Agricultural Marketing Systems Development Programme of the Government of the United Republic of Tanzania. The project focuses on building or strengthening market chains linking small farmers, traders, processors and other market agents from rural poor areas. It encourages people in isolated rural communities to use mobile phones, e-mail and the Internet to share their local experiences and good practices and to learn from one another. While communication technology is important, success depends on building new bonds of trust and collaboration along the market chain. The project started in 2005 and is already generating tangible financial benefits for small producers. For example, the project is helping the Uwamale small rice producers in Lekitatu village by strengthening their capacity to negotiate better prices for their produce and to sell at more convenient times during the year.

Socio-economic and technological research on emerging challenges and opportunities: In addition to seeking context-specific solutions to rural poverty, IFAD supports research, pilot testing, and technological innovations that have wider application through its grants programmes and through the IMI. Two relevant examples are the following:

- The IMI has supported a research project initiated by IFAD **on outmigration and remittances in the Central and Eastern Europe and the Newly Independent States region**. The project started in 2005 and resulted in the development of a model for a Migrants Savings and Investment Trust, which would provide targeted financial and business services to migrants to help them achieve their savings goals, limit the duration of migration, and create long-term employment opportunities in rural areas. The model has been widely promoted among development partners, private sector, and donor communities in order to field test it, and collaboration is being pursued to mobilize resources to this end with a private financial company in Armenia.
- Research **grants to the International Institute of Tropical Agriculture for the bio-control of the cassava green mite** in Africa are another important, though less recent example of IFAD support to research to confront emerging challenges. In the early 1970s, the cassava green mite *Mononychellus tanajoa* was unintentionally introduced from South America and infested cassava in all Sub-Saharan African countries. The pest decimated cassava yields, threatening the continent's food supply. Initial efforts to control the pest by chemical methods proved futile, which led to subsequent experimentation with bio-control alternatives. In the late 1990s, with support from IFAD and the Danish government, the International Institute of Tropical Agriculture developed technologies to maintain, mass produce, release and evaluate natural enemies of the cassava green mite. As a follow-on from experimentation, the Institute trained national research institutions and NGO partners in the principles and practices of biological control. In turn, these organizations played a prominent role in implementing the new technology. Biological control of cassava green mite has brought huge economic benefits - a return of US\$100 for every US\$1 invested in the program, as well as economic benefits (using conservative estimates) of US\$64 to US\$119 per hectare translating into substantial economic returns for smallholders.
- IFAD uses its assets creatively to empower the rural poor to overcome poverty. One such asset is the network IFAD maintains with international and regional research centers and its investment projects. This network is used as a platform and channel to disseminate innovative agricultural technologies, many of which have been developed and tested with funds provided by the IFAD grants facility. The **collaboration with the Africa Rice Center (WARDA)** illustrates the potential of such platforms for rural poverty reduction. In 2001, WARDA implemented with an IFAD grant a project entitled "Adaptive Research and Dissemination of Rice Technologies in West Africa" to promote the New Rice for Africa (NERICA). NERICA is a hybrid that combines useful traits of Asian rice (*Oryza sativa*) and African rice (*O. glaberrima*), and it was developed almost 10 years ago by WARDA for use in low-input rainfed systems. Today there are many NERICA varieties suitable for a range of ecosystems. Through participatory field experimentation, demonstrations, and a seed multiplication programme, approximately 30 000 farmers were introduced to NERICA. WARDA has received a further grant from IFAD to support wider dissemination of NERICA and to adapt technological packages with a focus on two rice production systems: the inland valleys (which have potential to become the food basket of West Africa) and the upland rice systems. In doing so, WARDA will scale up successful methods of participatory varietal selection and community-based seed system approach. Principal channels for scaling up are development and extension projects and services, with special emphasis on IFAD loan projects, as well as the African Rice Initiative, a multi-stakeholder initiative led by WARDA.

APPENDIX II

How does the strategy strengthen RB-COSOP and project processes?

RB-COSOP preparation: Under the Strategy, country programme teams will be able to draw on a range of innovation services during RB-COSOP preparation. For instance, scouting services can identify consultants/facilitators who can join design teams and facilitate mapping of challenges and opportunities, in the process also building the capacity of team members to undertake such efforts in the future without external input, and deepening their understanding of rural poverty from the perspective of poor people. Consultants identified through scouting services may also support policy dialogue processes in RB-COSOP development, as well as negotiation of partnerships to promote policy research and innovation to address challenges faced by the rural poor. This will strengthen RB-COSOPs as tools to achieve increased IFAD development effectiveness, by ensuring that they ground their strategic objectives in the priorities of the rural poor, identify suitable entry points for policy dialogue, and rely on a broad group of operational and policy partners, including non-traditional partners like private sector businesses. Finally, RB-COSOPs now need to identify areas and methodologies for innovation and scaling up. Under the Strategy, the identification of this innovation agenda will be facilitated through scouting of research and development grants by IFAD or others, as well as of innovations generated by farmers, the private sector, and civil society organizations. The innovation agenda of each programme will include scaling up through loan investments of solutions introduced through the grants programme, adaptation and further testing of solutions identified by the grants programme or by rural innovators, and/or creation of new practices that need to be field-tested. A better definition of the innovation agenda of each programme through the activities envisioned in this Strategy will also enable country teams to seek funding of innovative activities from the Performance-Based Allocation System, from grant resources in IFAD or from other donors, or through sponsorships with civil society and private sector venture capital.

Project design and supervision: Various entry points for challenge mapping, creative thinking and search for innovative solutions exist at project inception and formulation. The in-process training of project design teams in creative problem solving and challenge mapping will improve their analytical skills and capacity to produce robust design that meets the challenges of IFAD customers. Scouting services may lead to the identification of new ideas or technologies with different degrees of risk, which design teams may propose for field testing and for grant or loan funding. In such cases, risk analysis and management will be needed, which could benefit from support from the innovation network and the ISG. Project implementation may also pose challenges that require innovation to achieve greater effectiveness and efficiency, starting from the project start up, when teams take complex designs and configure resources to achieve the necessary results. This process can be strengthened by training teams and implementation partners in creative problem solving, challenge mapping, and innovation management. Access to scouting services can also facilitate quick learning about best practices that can be adopted and innovations that can be adapted or field-

tested to translate design into implementation. Project managers trained in scouting and managing innovation can identify relevant innovations by farmers and rural producers, and, with leveraged support from civil society and private sector farmers, they can also help these innovations get replicated or enter markets. Finally, better analysis of challenges and creative problem solving, coupled with access to scouting services, can play a critical role in strengthening implementation support and supervision, as well as in providing early warning on implementation problems that require innovation

APPENDIX III

Additional proposed activities

The following is a list of activities that may be financed under the Strategy subject to fundraising and depending on donor interest:

Creative leadership program for project staff: Many project staff have the potential to be catalysts of empowerment and innovation in their communities. Building on this potential is crucial to stimulate sustainable innovation processes within and around IFAD-funded projects. This activity will involve training and coaching project staff in leadership, business, rural entrepreneurship, creative problem solving, and personal development, and asking participants to sign a contract to work in rural poor areas for a specified term.

Developing tools to measure impact in terms of empowerment: Developing a methodology to measure empowerment is an innovation in current development thinking and practice. In addition, such a methodology may serve to measure the impact of interventions that encourage processes with a relatively unpredictable outcome, such as innovations. The background for this activity is a 2003-2006 IFAD-IFPRI project on Empowering the Rural Poor under Volatile Policy Environments. The results of the project were discussed at a Policy Forum in Alexandria, Egypt, in July 2006, which pointed to the need to:

- (a) Refine methodologies and tools to render them simpler, comparable, and replicable;
- (b) Include the state as an object of empowerment and disempowerment;
- (c) Investigate determinants of capabilities, the relationship between poverty and capabilities, and the role of governance in influencing empowerment;
- (d) Integrate new tools and approaches to assessing empowerment into projects and into the work of other development enablers through dissemination of research findings, capacity building, and jointly managed pilot initiatives;
- (e) Develop the role played by conflict and by social inequalities in shaping capabilities and empowerment.

Piloting new forms of policy engagement at the country programme level: Recent assessments of innovation processes in IFAD and the results of a 2005 workshop on this theme stress the need to foster policy environments that can support innovation processes at the country level, since innovation typically involves changes in social, cultural, and political relations at the field level. Traditionally, IFAD has regarded policy dialogue with governments as the main way to foster an enabling policy environment. However, supporting innovation processes at the country level also requires innovative ways of understanding policy dialogue. This initiative will involve a set of activities to innovate in policy dialogue as well as to use it to facilitate innovation in country programmes. This will include identifying challenges that require innovations at the RB COSOP level, identifying enabling or disabling policy factors for innovation processes that may be needed to address such challenges, analysing policy processes at the country level to identify entry points for dialogue, scouting for partners and opportunities for dialogue, and experimenting with alternative partners and instruments for dialogue.

Global rural innovation exhibit and conference: One key impediment to innovation in rural development is the paucity of opportunities for rural innovators to share and learn not only among peers but also across peer groups. While there are a growing number of initiatives to enable the rural poor to share innovations through innovative learning mechanisms, such as the “learning routes” in Latin America, there is a paucity of similar initiatives that involve different kinds of stakeholders and innovators. This initiative will entail the organization of an event with two components. The first component will be an innovation fair where rural innovators can share their innovations with their peers from other regions and with representatives of the private sector, R&D institutions, government, and donors. The second component will be a conference where actual or potential innovators from different sectors will use creative problem solving techniques to generate innovative solutions to specified challenges facing the rural poor.

APPENDIX IV

Selected bibliographical references

- Amabile, T.M., and Conti, R. (1999). *Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing*. The Academy of Management Journal, 42(6).
- Berdegue, J. (2005). Pro-poor innovation systems: Background paper. IFAD.
- Christenson, C. (1997). *The Innovators Dilemma*. Harvard Business School Press.
- Christenson, C. (2005). *Seeing What's Next*. Harvard Business School Press.
- Hardington, A. (2003). *How Breakthroughs Happen*. Harvard Business School Press.
- IFAD (2004). IFAD Initiative for Mainstreaming Innovation - Operational Framework for the Main Phase, EB 2004/83/R.2. IFAD.
- IFAD (2005). What are the innovation challenges for rural development? IFAD workshop report. IFAD.
- IFAD (2006^a). Annual report on results and impact of IFAD operations evaluated in 2005. IFAD.
- IFAD (2006^b). Innovation challenges for the rural poor – issues paper. Governing Council – twenty-ninth session, Rome, 15-16 February 2006.
- IFAD (2006^c). Adaptive research in support of pro-poor innovation in rural development. Round Table discussions, Governing Council – twenty-ninth session, Rome, 15-16 February 2006.
- IFAD (2007^a). Field Presence Pilot Programme: Corporate-level Evaluation. Final Draft Report. IFAD, Office of Evaluation.
- IFAD (2007^b). IFAD Strategy for Knowledge Management, EB 2007/90/R.4. IFAD.
- IFAD (2007^c). Strategic Framework 2007-2010. IFAD.
- Johansson, F. (2004). *The Medici Effect: breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts, and cultures*. Harvard Business School Press.
- Lakhani, K., Jeppesen, L., and Paretta, J. (2007). *The value of openness in scientific problem solving*. HBS working paper series, 07 (050).
- Leonard-Barton, D., and Swap, W.C. (2005). *When Sparks Fly: Harnessing the Power of Group Creativity*. Harvard Business School Press.
- Mathisen, G., and Einarsen, S. (2004). *A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations*. Creativity Research Journal, 16-(1).
- McDermott, R. and Archibald, D. (2007). *Communities of Practice Come of Age*. Under Review.
- Poole, N. with C. P. Buckley (2006). Innovation challenges, constraints, and opportunities for the rural poor: Background paper. IFAD.
- Prahalad, C.K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Pearson PTR.
- Puccio, G., Murdoch, M. and Mance, M. (2007). *Creative Leadership – Skills that drive change*. Sage Publications.
- VanGundy, A.B. (2005). The Care and Framing of Strategic Innovation Challenges. <http://www.jpib.com/creative/VanGundyFrameInnov.pdf>.
- Wiggins, S. (2006). *Annual Review: the DFID-Funded Innovation Mainstreaming Initiative (IMI) within the International Fund for Agricultural Development (IFAD)*. Overseas Development Institute.



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

Via del Serafico 107, 00142 Roma, Italia
Teléfono: +39-06-54591, Fax: +39-06-5043463
Correo electrónico: ifad@ifad.org
www.ifad.org, www.ruralpovertyportal.org