



# Gestión de los conocimientos

## Estrategia



# Índice

Resumen operativo	6
Antecedentes	8
¿Por qué necesita el FIDA una estrategia de gestión de los conocimientos?	10
El punto de partida: la evaluación de los obstáculos y dificultades que hay que superar	12
El punto de partida: un inventario de los activos del FIDA	14
Un paso adelante: un marco de gestión de los conocimientos para el FIDA	17
¿Cuáles son los resultados previstos?	23
¿Cuáles son los costos y riesgos previstos?	24
¿Quién se encargará de qué?	26
<b>APÉNDICES</b>	
I Ejemplo de inventario de activos de conocimientos del FIDA	28
II Cómo valorar y estimular los conocimientos locales a fin de intensificar los activos de conocimientos de la población rural pobre: algunos ejemplos prometedores	32
III Marco de resultados	34

## Abreviaturas y siglas

COSOP	programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
ENRAP	Red de conocimientos para el desarrollo rural en la región de Asia y el Pacífico
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDAFRIQUE	Red regional en el África occidental y central
FIDAMERICA	Sistema de intercambio sobre los programas del FIDA en toda América Latina a través de Internet
GCIAI	Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional
KariaNet	Red de acceso a los conocimientos para las zonas rurales con conexión a Internet
PES	sistema de evaluación de la actuación profesional
PMA	Programa Mundial de Alimentos
SFEP	Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas
SyE	seguimiento y evaluación

*“El conocimiento es el único tesoro que puedes dar por entero sin que te vaya a faltar.”*

Proverbio africano

*“La gestión del conocimiento consiste en captar, crear, destilar, intercambiar y utilizar conocimientos especializados, que pueden ser explícitos y tácitos. (...) No consiste en libros de sabiduría y prácticas idóneas, sino que se refiere más bien a las comunidades que mantienen vivos los conocimientos especializados sobre un tema compartiendo lo que saben, aprovechándolo y adaptándolo a su propio uso. (...) Puede hablarse de ‘desempeño por medio del aprendizaje’, ‘conocimiento compartido’ o simplemente ‘trabajar de forma más inteligente’.”*

C. Collison y G. Parcell

*“En África, cuando muere un anciano es toda una biblioteca lo que desaparece.”*

Amadou Hampâté Bâ





# Resumen operativo

Para cumplir su mandato de dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza, el FIDA maneja muchos tipos de conocimiento. El conocimiento más crítico para el FIDA es el que se refiere a la “práctica del desarrollo”. Este conocimiento está incorporado en programas y proyectos patrocinados por el FIDA, en su personal y asociados y, de manera más general, en la comunidad internacional cuyo trabajo gira en torno a la pobreza rural y el desarrollo rural, sin olvidar a la población rural pobre y sus organizaciones (por ejemplo, las organizaciones comunitarias rurales y las organizaciones de agricultores).

La presente estrategia de gestión de los conocimientos es una de las principales entregas del Plan de acción del FIDA para mejorar su eficacia en términos de desarrollo, aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2005. Su finalidad es brindar al FIDA el marco y los instrumentos necesarios para lograr eficacia desde el punto de vista del desarrollo en momentos en que se están produciendo drásticas transformaciones que cambian las características de la agricultura mundial y de la pobreza rural. Las nuevas circunstancias sobre el terreno harán que el FIDA se vuelva más ágil, conciba innovaciones idóneas y mejore sus sistemas y su capacidad institucional para lograr un aprendizaje y un intercambio de conocimientos permanentes. Según el FIDA vaya mejorando su aprendizaje a raíz de la experiencia práctica adquirida con sus actividades de desarrollo, se irá convirtiendo cada vez más en una organización basada en los conocimientos.

Durante la preparación de esta estrategia de gestión de los conocimientos, el FIDA celebró varias consultas tanto dentro como fuera de la organización; realizó una evaluación de referencia sobre la situación reinante en materia de conocimientos; procuró reunir, comprender y aplicar las “enseñanzas extraídas” a partir de las actividades de otras instituciones, y obtuvo e integró orientaciones de su Junta Ejecutiva. Como resultado de ello, esta estrategia se basa en dos premisas fundamentales:

- Las estrategias de gestión de los conocimientos de las instituciones deben estar fuertemente arraigadas en sus competencias básicas, incorporadas en sus procesos de trabajo y vinculadas estrechamente a sus principales productos. Las estrategias de gestión de los conocimientos eficaces son las que consolidan activos existentes.
- Si bien es esencial contar con el equipo necesario, lo más importante para una gestión de los conocimientos eficaz es la cultura y mentalidad de las organizaciones. Por lo tanto, resulta crucial una debida combinación de incentivos.

En esta estrategia:

- se define una serie de temas vinculados con el conocimiento, que surgen del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010);
- se consolidan progresivamente los actuales activos, procesos y asociaciones del FIDA;
- se definen los instrumentos específicos necesarios para mejorar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos por lo que respecta a los programas en los países;
- se determinan los cambios culturales y de comportamiento necesarios para la ejecución, y los incentivos y capacitación que permitirán la materialización de estos cambios, y
- se procura asegurar la eficacia en función de los costos aprovechando los recursos e iniciativas e integrándolos en un marco de resultados coherente y sujeto a plazos.

La presentación de la estrategia se ha organizado en torno a cuatro componentes estratégicos: el fortalecimiento de los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje; una infraestructura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más eficaz para el FIDA; la promoción de asociaciones para intensificar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, y el fomento de una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa. La mayoría de las medidas relacionadas con la gestión de los conocimientos (actividades nacionales, redes regionales y temáticas, asociaciones estratégicas) se financiarán mediante los instrumentos de financiación que se aplican actualmente a los programas en los países o por medio de donaciones a nivel mundial y regional. No obstante, la estrategia entrañará algunos costos menores adicionales para sufragar ciertas iniciativas nuevas.

En la aplicación de la estrategia habrá una clara distribución de funciones y responsabilidades a fin de lograr eficacia y responsabilización.

La estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos tiene el siguiente objetivo:

#### **Objetivo de la gestión de los conocimientos**

El FIDA es la única institución de desarrollo internacional establecida exclusivamente para contribuir a reducir la pobreza y la inseguridad alimentaria en las zonas rurales de los países en desarrollo.

Dentro del marco de su mandato, que es único, el FIDA procurará ser una organización de aprendizaje. Extraerá enseñanzas sistemática y colectivamente de sus propios proyectos y programas, así como de la experiencia de sus asociados, especialmente la población pobre de las zonas rurales, para prestar servicios de gran calidad y dar a sus asociados la posibilidad de encontrar formas innovadoras de combatir la pobreza, y de utilizar los conocimientos adquiridos para promover reformas de política favorables a los pobres. El FIDA fomentará el intercambio de información y conocimientos en relación con la pobreza rural a fin de promover prácticas adecuadas, dar mayor alcance a las innovaciones e influir en las políticas, logrando así que la lucha para reducir la pobreza rural se torne una prioridad nacional, regional y mundial.



# Antecedentes

## 1

Desde el decenio de 1950, el desarrollo internacional se ha planteado una pregunta fundamental, a saber, cómo generar, movilizar, poner a disposición, aplicar y adaptar conocimientos de la mejor manera para promover la condición humana. La importancia fundamental de los sistemas de conocimiento para lograr eficacia en las actividades de desarrollo fue parte del tema del Informe sobre el desarrollo mundial correspondiente a 1998-1999 del Banco Mundial. El principal argumento esgrimido en ese informe fue que el desarrollo de los países más pobres requería que se concediera total prioridad a la promoción de “economías basadas en los conocimientos”. En él se señalaba que los conocimientos, por oposición a los recursos naturales, se habían convertido en el factor determinante más importante de las normas de vida.

En dicho informe se recomendaba que las estrategias de los países en desarrollo concedieran gran prioridad a las “estrategias de conocimientos”. Se instaba asimismo a los organismos de desarrollo, como el FIDA, a que acordaran más importancia a la “transferencia de conocimientos” de los países más ricos a los más pobres de la siguiente manera: “[...] los países en desarrollo no tienen que reinventar la rueda [...]. En vez de volver a descubrir lo que ya se sabe, los países más pobres tienen la posibilidad de adquirir y adaptar gran parte de los conocimientos ya disponibles en los países más ricos. Como los costos de las comunicaciones descienden a un ritmo vertiginoso, la transferencia de conocimientos ahora es más barata que nunca [...]. Gracias a estas circunstancias favorables, parecen existir las condiciones necesarias para lograr una rápida reducción de las diferencias de conocimientos y una importante elevación del crecimiento económico y del bienestar humano”.<sup>1</sup>

Estas ideas se enfrentaron a críticas y escepticismo de varios sectores, principalmente por estimar que el informe había considerado erróneamente el conocimiento como un producto que sencillamente podía embalsarse y transferirse a bajo costo mediante nuevas tecnologías. No obstante, el informe inspiró a muchos organismos de desarrollo, como el propio Banco Mundial, a prestar más atención a la gestión de los conocimientos.

Cinco años más tarde, en 2003, en una evaluación independiente de los resultados del Banco Mundial en relación con la gestión de los conocimientos se sugería que las primeras críticas hechas al Informe sobre el Desarrollo Mundial de 1998-1999 habían estado bien fundadas. La evaluación reveló que las nuevas actividades y programas del Banco en relación con el intercambio de conocimientos habían tenido poca repercusión en sus países clientes.<sup>2</sup> Además, en ella se llegaba a la conclusión de que la labor de gestión de los conocimientos del Banco era demasiado ambiciosa y de que, para que el intercambio de conocimientos fuera eficaz, debía incorporarse en los procesos de trabajo y vincularse estrechamente con las tareas básicas de préstamo y otras del Banco.<sup>3</sup>

1 Banco Mundial: *Informe sobre el desarrollo mundial: Conocimiento al servicio del desarrollo*, Washington D.C., Banco Mundial: Oxford University Press, 1998, pág. 2.

2 Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial: *Sharing Knowledge Innovations and Remaining Challenges*, Washington D. C., Banco Mundial, 2003, pág. XV.

3 *Ibid*, pág. xiv.

Las conclusiones a las que se llegó con las evaluaciones del resultado de la gestión de los conocimientos realizadas por otras instituciones parecen ser similares. En un estudio llevado a cabo recientemente, en el que se examinaron cinco decenios de actividades de desarrollo internacional, se llega a la conclusión de que el impacto ha sido relativamente limitado y de que, según lo que demuestran los indicadores, la mayoría de los países en desarrollo no registraron ninguna mejora significativa durante el último medio siglo.<sup>4</sup>

Así pues, las enseñanzas extraídas de las experiencias del Banco Mundial y otros organismos de desarrollo subrayan la complejidad y dificultad, así como los contratiempos que plantean las estrategias de gestión de los conocimientos para el desarrollo. La experiencia del FIDA, según consta en las conclusiones de la evaluación externa independiente (EEI) del FIDA, ha sido similar. En la EEI se comprobó que la gestión del FIDA de los conocimientos y las innovaciones no era “sistemática” y que era “insuficiente habida cuenta de su misión institucional”.<sup>5</sup>

El FIDA ha tomado esta experiencia debidamente en consideración al preparar la presente estrategia de gestión de los conocimientos. Ha celebrado extensas consultas tanto dentro como fuera de la organización; ha llevado a cabo una evaluación de referencia de la situación reinante en materia de conocimientos; ha procurado reunir, comprender y aplicar la experiencia adquirida con las actividades de otras instituciones y ha intentado obtener e integrar las orientaciones de su Junta Ejecutiva.

4 Sagasti, F.: *Knowledge and Innovation for Development: The Sisyphus Challenge of the 21st Century*, Cheltenham: Edward Elgar Publications Ltd., 2004, pág. 84.

5 Oficina de Evaluación del FIDA: “Evaluación externa independiente del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola”, Roma: FIDA, pág. 7.

# ¿Por qué necesita el FIDA una estrategia de gestión de los conocimientos?

## 2

### **El fluctuante contexto mundial hace necesaria la adopción de nuevos enfoques y nuevos aprendizajes**

Los drásticos cambios que sufre la economía mundial plantean tanto nuevas oportunidades como nuevas amenazas respecto de las perspectivas del desarrollo rural y la reducción de la pobreza rural. La liberalización comercial está abriendo el acceso a los mercados a algunos productores en pequeña escala, en tanto que, para otros, se están perdiendo los medios de vida debido a la evolución de la estructura comercial de las cadenas agroalimentarias y al mayor número de supermercados. Mientras que la explosión de las remesas permite a algunas personas diversificarse económicamente y escapar de la pobreza rural, para otras significa exclusión social y división de las comunidades. El constante adelanto de la biotecnología y las mayores demandas de biocombustibles plantean nuevas incertidumbres a los pequeños agricultores. En un informe reciente del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático se advierte sobre una crisis inminente para los agricultores pobres de zonas marginales a medida que sus cultivos tradicionales sucumben ante el cambio climático. Paralelamente, están surgiendo nuevos enfoques de ordenación de los recursos naturales, más sostenibles (por ejemplo, la agricultura de conservación y la agricultura orgánica). Las características de las sociedades rurales y de la pobreza rural también están cambiando a raíz de la emigración, la feminización de la agricultura, la falta de servicios y subsidios gubernamentales y la pandemia del VIH/SIDA. En vista de estos rápidos cambios, a menudo drásticos, el conocimiento se vuelve un activo esencial para que el FIDA cumpla su mandato.

### **La eficacia del FIDA desde el punto de vista del desarrollo depende de que logre una mayor capacidad en materia de conocimientos**

El FIDA no es una organización primordialmente de conocimientos y son pocas las características organizacionales con que cuenta que definen a una institución de investigación, un centro de estudios estratégicos o un instituto de formulación de políticas. Sus principales características son las de un organismo técnico y sus actividades básicas, como se estipula en sus estatutos, son atender a las necesidades del desarrollo rural consiguiendo financiación, y materializar esa financiación por medio de donaciones y préstamos destinados a proyectos en países en desarrollo, en el marco de estrategias nacionales de reducción de la pobreza.

Sin embargo, para llevar a cabo sus actividades básicas, el FIDA —como otros organismos técnicos— maneja muchos tipos de conocimiento. Aprende de sus clientes y asociados, y los programas y proyectos que respalda con frecuencia generan nuevos conocimientos. Además, desde fines del decenio de 1980, el FIDA ya no actúa simplemente como cofinanciador de proyectos definidos por otras instituciones financieras internacionales sino que respalda programas con mayor riqueza de conocimientos y basados en innovaciones, cuyo fin es lograr una transformación institucional y normativa. Debido a ello, día a día se vuelve más necesario contar con nuevos tipos de conocimientos para atender a una mayor cantidad y diversidad de factores, cada vez más complejos, que determinarán la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA. La esencia de estas transformaciones y nuevas necesidades se basa en la demanda, puesto que son cada vez más los gobiernos beneficiarios y los asociados sobre el terreno que recalcan que el valor del

FIDA dependerá cada vez más, para ellos, de su capacidad de reforzar las innovaciones y el intercambio de conocimientos y el aprendizaje.

El FIDA tendrá que obtener y generar nuevos conocimientos para responder eficazmente a estas presiones y a los rápidos —y con frecuencia drásticos— cambios que producen. En los casos en que las maneras de proceder y los métodos utilizados en el pasado ya no sirvan para afrontar las nuevas realidades sobre el terreno, el FIDA tratará de encontrar innovaciones de otras partes y de generarlas con sus clientes y asociados. Ello significa que debe ser más ágil y mejorar sus sistemas y su capacidad institucional para lograr un aprendizaje e intercambio de conocimientos permanentes. Así pues, según el FIDA vaya mejorando su aprendizaje a raíz de la experiencia práctica adquirida con sus actividades de desarrollo, se irá convirtiendo cada vez más en una organización basada en los conocimientos.

Ello no transformará al FIDA en un centro de políticas o en un instituto de investigación, ni hará necesaria una modificación de su estructura. Pero sí requerirá mejores incentivos institucionales para aprender, mejorar la integración y los vínculos horizontales dentro de la organización, aumentar las inversiones en redes cuidadosamente seleccionadas y, primordialmente, intensificar la labor de modo que se incorpore lo aprendido en todas sus actividades, desde la fase de formulación de estrategias hasta la de evaluación posterior al proyecto. Para alcanzar estos objetivos y poder hacer un seguimiento y una medición de lo que avanza hacia ese fin, el FIDA necesita un marco rector general. Es ésta la finalidad de la presente estrategia de gestión de los conocimientos.

# El punto de partida: la evaluación de los obstáculos y dificultades que hay que superar

## 3

El FIDA maneja diariamente varios tipos de conocimiento. Esto es algo mayormente inherente a su labor, que deriva de las interacciones con sus organizaciones asociadas (por ejemplo, organizaciones de agricultores y comunitarias de ámbito rural) y, de manera más general, del intercambio con académicos, profesionales y organizaciones internacionales que trabajan en la esfera del desarrollo rural. Sin embargo, la mayor parte de estos conocimientos siguen siendo “tácitos”, es decir, no son sistemáticos o explícitos ni están codificados. Es un conocimiento que acumulan fundamentalmente los distintos miembros del personal del FIDA. A raíz de ello, tanto la adquisición como el intercambio de conocimientos son fragmentados. El conocimiento del FIDA se distribuye entre personas, proyectos, países, regiones; y entre instituciones y organizaciones asociadas e instrumentos (depósitos de información, redes, grupos de trabajo), que no están debidamente vinculados entre sí. Por eso, resulta difícil que otras personas, ya sea de dentro o de fuera de la organización, descubran las enseñanzas del FIDA y tengan acceso a ellas de manera eficaz en función de los costos.

Ya en el pasado el FIDA ha procurado corregir esta situación. Uno de los objetivos fijados en el Marco Estratégico del FIDA para 1998-2000 y en el Plan de Acción para la Quinta Reposición de Recursos del FIDA (2000-2002) fue que el Fondo se convirtiera en una institución de conocimientos. Entre los objetivos del anterior Programa de Cambio Estratégico del FIDA cabe mencionar los siguientes: i) generar y supervisar una estrategia de gestión de los conocimientos; ii) establecer una infraestructura orgánica que defina las funciones y estructuras concretas de la gestión de los conocimientos; iii) aplicar procesos e instrumentos que permitan que el personal acopie, almacene e intercambie conocimientos, y iv) brindar apoyo en la esfera de la tecnología de la información. De estos

objetivos derivaron varias iniciativas y actividades. Por ejemplo, en 2001 se creó una dependencia de facilitación y apoyo en materia de gestión de los conocimientos, que se disolvió en 2002; se redactó una estrategia de gestión de los conocimientos, pero no llegó a terminarse.

El examen de las iniciativas pasadas del FIDA en relación con la gestión de los conocimientos arroja una serie de enseñanzas fundamentales y brinda una valiosa orientación a las actuales iniciativas. Entre tales enseñanzas cabe mencionar las siguientes:

- Las iniciativas de gestión de los conocimientos no tienen éxito cuando simplemente se “pegan” a actividades establecidas. Se requiere una atención detenida y un liderazgo institucional para que tales iniciativas se incorporen a los procesos de trabajo de la organización y sus principales instrumentos de ejecución (esto es, los préstamos y las donaciones). Las anteriores iniciativas del FIDA en materia de gestión de los conocimientos se referían, por lo general, a actividades aisladas o consideradas como complementarias sin una unidad de propósito clara. No sorprende, pues, que las actividades se fragmentaran y desintegraran, que hubiera una distribución excesiva de los recursos y que las responsabilidades se diluyeran. Las actividades de gestión de los conocimientos no se planificaban o aplicaban con una orientación estratégica clara y conforme a un marco coherente de dotación de recursos, planificación, presentación de informes y resultados.
- Un inventario de conocimientos preparado con atención y debidamente valorado es esencial para mejorar la capacidad y los resultados en la esfera de la gestión de los conocimientos de toda institución, y éste debe ser el punto de partida de las estrategias de gestión de los conocimientos. La experiencia adquirida en

otras organizaciones prueba sin duda alguna que resulta fundamental consolidar lo que se tiene, integrar, aprender y hacer modificaciones y mejoras progresivas. Un analista lo estableció muy convincentemente cuando señaló: "El principal aspecto que debe reconocerse es que el acceso a la tecnología no es siquiera la mitad del problema. Lo que suceda después de ello será seguramente mucho más importante... Lo que se obtiene depende de lo que se tiene."<sup>6</sup>

- Una cultura institucional de aprendizaje e intercambio de conocimientos requiere unas políticas y prácticas de recursos humanos adecuadas, que comprendan incentivos. En las anteriores iniciativas no se prestó la debida atención a este factor. Los sistemas de incentivos del FIDA no bastan para promover el aprendizaje colectivo y sistemático en los distintos países, regiones, esferas de actividad y dependencias.
- Las funciones, responsabilidades, competencias e incentivos necesarios para llevar a cabo los procesos y prácticas de gestión de los conocimientos necesitan una atención y un apoyo institucionales claros, cuidadosos y coherentes (las tres "C"). En el pasado, las actividades del FIDA no concedían suficiente importancia a estos requisitos. Si no se definen claramente las competencias y se las relaciona con la medición de los resultados, será difícil fomentar la responsabilización.

6 Bell, Martin: "Technology transfer to transition countries: Are There Lessons from the Experience of the Post-War Industrializing countries?", en D.A. Dyker (ed.): *The Technology of Transition: Science and Technology Policies for Transition Countries*, Budapest: Central European University Press, 1997.



# El punto de partida: un inventario de los activos del FIDA

## 4

Lejos de partir con pocos recursos, el FIDA ya dispone de una gran variedad de activos de conocimiento. Algunos están más desarrollados y avanzados que otros. En su conjunto, sin embargo, proporcionan al Fondo una sólida ventaja comparativa latente de conocimientos sobre el desarrollo rural. El reto consiste en convertir estos conocimientos latentes en una verdadera ventaja comparativa. Estos activos institucionales (en el Apéndice I se hace un examen más completo de ellos) son los siguientes:

- Ya existe riqueza de conocimientos. Se ha venido acumulando desde hace más de 30 años de experiencia de apoyo al desarrollo agrícola y rural y a la reducción de la pobreza rural. No obstante, como se indicó antes, la mayor parte de este conocimiento es tácito y necesita sistematizarse de modo que pueda estar disponible para todos en tanto que bien público.
- El Fondo está más consciente que nunca de lo importante que resulta una mejor gestión de los conocimientos para la eficacia en términos de desarrollo. Actualmente, el personal está tomando más conciencia de ello gracias al sólido compromiso asumido por la dirección superior y demás dirigentes.
- Se han establecido numerosas asociaciones con centros de conocimiento reconocidos. Entre ellos, varios de los centros de investigación agrícola que forman parte del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCIAl) (como el Centro Internacional de Investigación Agrícola en las Zonas Secas, el Instituto Internacional de Agricultura Tropical y el Centro Africano del Arroz) y otros (como el Grupo Consultivo de Apoyo a la Población más Pobre, el Centro de cooperación internacional en investigación agrícola para el desarrollo, el Instituto de Estudios sobre el Desarrollo, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización). Sin embargo, estas asociaciones se han establecido, en su mayor parte, a corto plazo y para un único proyecto. En este sentido, el reto será ampliar algunas de las relaciones existentes de modo que pasen a dirigirse estratégica y sistemáticamente al aprendizaje y el intercambio de conocimientos.
- Durante muchos años el FIDA ha comprometido recursos para apoyar la investigación sobre el desarrollo rural (donaciones destinadas a investigación para el desarrollo), redes de conocimiento regionales y actividades especializadas sobre conocimientos. Hasta la fecha, y aunque ofrecen un valioso fundamento sobre el que basarse, se ha tratado de operaciones únicas, sin vínculos horizontales.
- En el Centro de Recursos de Información del FIDA, gracias a su función de archivo y de gestión de registros, se guarda la memoria institucional. Sin embargo, para lograr todo su potencial, el FIDA necesita asegurarse de que la información está almacenada correctamente y de que es fácil de recuperar a efectos de la gestión de los conocimientos.
- Las plataformas de tecnología de la información, entre ellas Internet, Intranet, el portal de la pobreza rural que acaba de comenzar a funcionar, espacios de trabajo institucionales con acceso a la web y directorios compartidos, han experimentado una constante mejora, pero requieren una mayor armonización estratégica con todas las actividades operacionales del FIDA.
- Una variedad de instrumentos basados en los conocimientos que el FIDA ha elaborado y mejorado en los últimos años, como el programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados (COSOP), los informes de las misiones de apoyo a la ejecución, las revisiones a mitad de período, el seguimiento y evaluación (SyE) y los informes finales de los proyectos, proporcionan en su totalidad plataformas

valiosas para un aprendizaje y un intercambio de conocimientos sistemáticos. No obstante, quedan algo fragmentados: el desafío que se plantea la estrategia de gestión de los conocimientos consiste en lograr que éstos estén conectados entre sí.

- La evaluación independiente, principalmente el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, es un instrumento fundamental para extraer e institucionalizar algunas de las enseñanzas al tiempo que se promueve la responsabilización. La evaluación independiente se enfrenta a un reto sustancial, a saber, encontrar el equilibrio justo entre la función de responsabilización y control y la de aprendizaje.
- Actividades relacionadas con los conocimientos y publicaciones sobre investigaciones. El FIDA organiza periódicamente reuniones oficiales sobre temas relacionados con el desarrollo agrícola y rural, que cuentan con aportaciones de académicos destacados y visitantes de organizaciones afines. Prepara también publicaciones a fin de intercambiar conocimientos y conclusiones de investigaciones, algunas de las cuales han recibido gran difusión y reconocimiento en toda la comunidad de ayuda al desarrollo. Si bien estas publicaciones ofrecen gran potencial, necesitan sistematizarse dentro de un marco más amplio de gestión de los conocimientos institucional.
- En el plano normativo existe cada vez un mayor número de políticas institucionales que orientan la labor de la dirección y el personal del FIDA. Hay dos procesos que contribuyen a extraer conocimientos tácitos y explícitos para aplicarlos a políticas: i) el Foro de Política del FIDA, que ofrece un ámbito de debate y puede actuar como principal enlace entre los conocimientos que posee el personal y la elaboración de políticas del FIDA, y ii) los grupos de consulta sobre políticas del FIDA (grupos interdepartamentales que abordan cuestiones de políticas).
- En el plano de las operaciones en la Sede del FIDA existen fundamentalmente cuatro mecanismos de gestión de los conocimientos:

- Notas de aprendizaje – Se trata de una iniciativa relativamente reciente y prometedora con la que se brindará una orientación concisa sobre el diseño y la ejecución de las inversiones en desarrollo rural.
- Equipos de elaboración de proyectos – Se trata de un mecanismo de examen *inter pares* e intercambio de conocimientos con el que se pretende mejorar la elaboración de los proyectos y, cada vez en mayor medida, su ejecución. La eficacia de estos equipos se ha visto limitada por la poca interacción lograda hasta la fecha con los asociados sobre el terreno.
- Grupos temáticos – Hasta la fecha se han constituido grupos sobre género, ordenación de los recursos naturales y financiación rural, los cuales han funcionado esporádica e inadecuadamente. No obstante, presentan gran potencial para intensificar el intercambio de conocimientos y su integración dentro del FIDA. Para ello, deberán planificarse estratégicamente y su alcance deberá ampliarse hasta convertirlos en redes temáticas.
- Exámenes de la cartera – Estos exámenes proporcionan un seguimiento y una autoevaluación de las carteras de préstamos y donaciones en relación con el impacto, las enseñanzas extraídas y la garantía de calidad. El componente de examen de la cartera de donaciones no se ha abordado debidamente hasta la fecha.
- En el plano descentralizado (regional, nacional y sobre el terreno), las iniciativas tendentes a estimular el intercambio de conocimientos y el aprendizaje son las siguientes:
  - Una serie de importantes redes regionales<sup>7</sup> prestan servicios a fin de promover el intercambio de ideas, problemas y experiencias, y mejorar la comunicación entre los proyectos, así como entre la Sede del FIDA y otras organizaciones de asociados de la región. Es necesario fortalecer más estas redes y centrarlas en la prestación eficaz de servicios de intercambio de conocimientos a un mayor número de proyectos y asociados, así como en la promoción de iniciativas de

<sup>7</sup> Por ejemplo, FIDAMERICA en la región de América Latina y el Caribe, FIDAFRIQUE en la región de África occidental y central, la Red de conocimientos para el desarrollo rural en la región de Asia y el Pacífico (ENRAP), y la Red de acceso a los conocimientos para las zonas rurales con conexión a Internet (KariaNet) en la región del Cercano Oriente y África del Norte.

aprendizaje (a escala local o nacional) entre los asociados.

- La Asociación para la elaboración y ejecución de proyectos es un mecanismo mediante el cual las partes interesadas sobre el terreno (entre ellas, las organizaciones comunitarias y de agricultores) debaten cuestiones esenciales del desarrollo local, intercambian experiencias, dirigen proyectos, revisan las enseñanzas extraídas y orientan los programas del FIDA en los países. Una variante de este mecanismo es la iniciativa de enlaces para grupos locales de aprendizaje, cuyo fin es facilitar el aprendizaje local de los pequeños agricultores.
- El Programa de capacitación mediante rutas de aprendizaje es un programa con asociaciones rurales y organizaciones campesinas de América Latina cuya finalidad es intercambiar y mejorar los conocimientos acumulados con la ejecución de proyectos de desarrollo rural.

### **Recursos para la gestión de los conocimientos**

Los instrumentos que se enumeran a continuación se emplean para financiar actividades y procesos relacionados con la gestión de los conocimientos: presupuesto administrativo, Servicio de Financiación de la Elaboración de Programas (SFEP), y préstamos, donaciones y fondos suplementarios, o una combinación de éstos. La mayoría de las actividades y procesos institucionales se financian con cargo al presupuesto administrativo o los fondos suplementarios, en tanto que las actividades descentralizadas (nacionales y regionales) se financian por una combinación del SFEP, préstamos, donaciones y fondos suplementarios. Los recursos se distribuyen entre numerosos asociados (gobiernos, asociados sobre el terreno, asociados que reciben donaciones y dependencias del FIDA) y no se utilizan dentro de un marco coherente de planificación, gestión y resultados. El programa de donaciones es la principal fuente de financiación para la gestión descentralizada de los conocimientos, principalmente la constitución y el funcionamiento de activos fundamentales de gestión de los conocimientos, tales como las redes regionales. La armonización, asignación y gestión de estos recursos se ven limitadas por los mismos factores que el programa de investigación para el desarrollo. Por un lado, no están suficientemente focalizadas en las esferas de conocimientos de prioridad estratégica y, por el otro, se asignan a corto plazo conforme a una modalidad de proyecto. Por consiguiente, hay una distribución excesiva de los recursos para financiar actividades fragmentadas, que no permite las asociaciones a largo plazo y sostenibles.

# Un paso adelante: un marco de gestión de los conocimientos para el FIDA

Se desprende claramente de lo que antecede que el FIDA debe mejorar su capacidad de aprendizaje e intercambio de conocimientos para alcanzar un objetivo de mayor alcance: eficacia en sus actividades de desarrollo. Para guiar esas mejoras es esencial contar con un marco o estrategia propicios, si bien es cierto también que el FIDA cuenta con valiosos activos en los que la estrategia que adopte puede y debe sustentarse. También resulta evidente, a partir de las propias experiencias del FIDA y las de otros organismos, que el elemento fundamental de toda gestión de los conocimientos eficaz es asegurarse de que contiene todos los aspectos necesarios y que éstos se han incorporado rigurosamente en los procesos de trabajo y productos de la organización. Otra enseñanza que puede extraerse de las experiencias en otras organizaciones es que no es nada difícil que las instituciones aborden la gestión de los conocimientos de manera equivocada. La experiencia del Banco Mundial demuestra los inconvenientes que existen y la dificultad y complejidad de hacer una gestión de los conocimientos en beneficio del desarrollo. Por lo que respecta a una organización como el FIDA, esto supone una estrategia basada en el pragmatismo y en medidas selectivas y progresivas.

El marco que se presenta a continuación se ha elaborado conforme a ello. Su finalidad es facilitar los avances en materia de intercambio de conocimientos y aprendizaje, tanto dentro del FIDA como con sus asociados, por medio de medidas pragmáticas (esto es, sólidamente arraigadas en los activos del FIDA), focalizadas, selectivas y progresivas. A esos efectos, el marco:

- agrupa las medidas en función de las esferas temáticas derivadas del Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) y las orienta fundamentalmente a los programas en los países;

- se centra en los cambios básicos necesarios para crear un entorno más propicio;
- elige una serie limitada de temas sobre conocimiento basada en los activos y procesos más sólidos existentes;
- procura garantizar la eficacia en función de los costos aprovechando los recursos e iniciativas e integrándolos en un marco de resultados coherente, y
- promueve mecanismos de seguimiento y retroinformación durante la evolución del proceso.

Estos componentes estratégicos se presentan en los cuatro epígrafes siguientes:

i) fortalecimiento de los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje; ii) una infraestructura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más eficaz para el FIDA; iii) promoción de asociaciones para intensificar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, y iv) fomento de una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa. Cabe reconocer que estos epígrafes son en cierta forma arbitrarios, puesto que las categorías son interdependientes y los límites entre ellas permeables. Sin embargo, proporcionan una base orgánica para presentar una compleja serie de factores y de medidas planificadas.

## Fortalecimiento de los procesos de intercambio de conocimientos y aprendizaje

### En el marco del ciclo de los programas en los países

A escala nacional, tres procesos principales se fortalecerán o bien se ampliará su alcance para lograr mayor impacto mediante el intercambio de conocimientos y el aprendizaje: i) el ciclo de los proyectos se reinstrumentará para que integre, en toda su extensión, la gestión de los conocimientos; ii) se pondrá a prueba un proceso de elaboración de políticas basado en los

# 5

conocimientos, y iii) se ampliará el alcance de diversas actividades de aprendizaje concretas en el plano local.

En el marco de los programas en los países, por medio de los COSOP basados en los resultados, una gestión de los conocimientos más eficaz debería contribuir a mejorar estos programas gracias a un diseño más idóneo de los programas en los países y los proyectos y la prestación de mayor apoyo en la fase de ejecución: tres indicadores básicos de resultados que respaldan los objetivos de eficacia desde el punto de vista del desarrollo. La innovación, el aprendizaje y la ampliación de escala constituyen, en conjunto, uno de los seis principios que rigen las intervenciones del FIDA y que se aplican a todos sus programas en los países: la gestión de los conocimientos es una parte fundamental. A este respecto, en el COSOP se presenta la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos en relación con los objetivos nacionales, y se ofrece una plataforma para que los conocimientos se vuelquen nuevamente en los procesos de gestión de los conocimientos a nivel institucional. Sobre todo, asegurará que los conocimientos y experiencias locales se movilicen efectivamente a nivel del diálogo sobre políticas del FIDA en los países, la ejecución y la labor de elaboración de programas. El aprendizaje y el intercambio de conocimientos se intensificarán incorporando la gestión de los conocimientos en el plano nacional mediante el marco revisado de los COSOP basados en los resultados. La presentación de informes sobre las actividades de gestión de los conocimientos integrará el ejercicio de examen de los COSOP.

Las otras actividades del ciclo de los programas se reorganizarán a fin de facilitar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos en el marco del proyecto, el país y demás instancias. Mediante el SyE y la supervisión, el apoyo a la ejecución y las revisiones a mitad de período, las enseñanzas extraídas a nivel local y mediante los programas se emplearán directamente para mejorar la eficacia del programa en el país y se afinarán más y volcarán en las redes regionales y temáticas y en el portal de la pobreza rural. La difusión sistemática de la *Guía para el SyE de*

*proyectos del FIDA* y el mayor apoyo prestado por medio de programas de donaciones regionales (por ejemplo, el Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos del FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe; el Programa regional para reforzar la gestión orientada al impacto en África oriental y meridional, y el Programa de apoyo a los sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos financiados por el FIDA en la región de África occidental y central) permitirán reforzar aún más el SyE como instrumento de aprendizaje. Al aplicar la nueva política de supervisión, el FIDA adoptará medidas concretas a fin de extraer enseñanzas de las misiones de supervisión y codificar esas enseñanzas en sus informes, lo cual también estimulará las innovaciones y fomentará su reproducción y ampliación mediante el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. A su vez, los equipos en los países y las misiones de apoyo al diseño y la ejecución se servirán de las Notas de aprendizaje y demás conocimientos disponibles por conducto de las redes regionales y temáticas para formular y ejecutar el programa en el país conforme a las mejores prácticas tanto de la industria como del FIDA. Se volverán a examinar los acuerdos con instituciones cooperantes a fin de que en éstos se incluyan aspectos concretos relacionados con la gestión de los conocimientos. Los informes finales de proyecto se focalizarán en la extracción de las principales enseñanzas, y en las medidas adoptadas para incorporar tales enseñanzas.

Los conocimientos acumulados por conducto de las distintas redes regionales y temáticas se volcarán en las Notas de aprendizaje y se codificarán como "mejores prácticas". Éstas se convertirán en documentos dinámicos que se enriquecerán con ejemplos en tiempo real y se actualizarán continuamente conforme a normas de calidad claramente establecidas. Se producirá un amplio intercambio de las Notas de aprendizaje por medio de las redes de aprendizaje regionales y temáticas y del portal de la pobreza rural. Se ofrecerán sistemáticamente a consultores, instituciones cooperantes y asociados que intervengan en el diseño de los programas, la supervisión o el diálogo sobre políticas.

Se elaborarán procesos sólidos de formulación de políticas y de diálogo sobre políticas en el sector del desarrollo agrícola y rural tomando como base las enseñanzas que arrojó la experiencia sobre el terreno —especialmente de los programas del FIDA en los países— y la investigación consolidada sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo agrícola o rural. Estos procesos se desarrollarán de manera selectiva y progresiva en aproximadamente diez países distribuidos entre cinco regiones, donde exista la posibilidad de efectuar cambios normativos e institucionales, también por conducto del programa de estrategia de lucha contra la pobreza. Un ejemplo de ello es la sistematización de las buenas prácticas en materia de microfinanciación al preparar la política de microfinanciación para Ghana en el marco del Proyecto de Servicios Financieros Rurales, financiado conjuntamente por el Gobierno de Ghana, el FIDA, la Asociación Internacional de Fomento y el Banco Africano de Desarrollo. Los procesos comprenderán investigación, talleres, visitas sobre el terreno y visitas de estudio, y en ellos participarán dirigentes políticos, analistas políticos y encargados de tomar decisiones, organizaciones de interesados (por ejemplo, organizaciones campesinas, instituciones de microfinanciación), investigadores, consultores, el sector privado y otros organismos donantes.

La valoración de los conocimientos locales y la ampliación de escala de las innovaciones se realizarán en aproximadamente diez países distribuidos en cinco regiones en donde ya se hayan elaborado mecanismos innovadores. Por ejemplo, innovaciones locales en el Níger, comercialización en la República Unida de Tanzania y conocimientos sobre etnobotánica en Filipinas (en el apéndice II figura una reseña de estos ejemplos). Los productos cuyo objetivo es valorar, proteger e intercambiar conocimientos locales al tiempo que estimular las innovaciones locales (en esferas tales como los recursos naturales y genéticos, la ordenación de los recursos naturales, las actividades comerciales rurales en pequeña escala y las pequeñas explotaciones agrícolas) tienen gran potencial por lo que respecta al impacto. Pueden llegar a ser una línea de productos distintiva para el FIDA, siempre que se tenga debidamente en cuenta el aspecto pertinente de la gestión de los conocimientos y se lo dote de suficientes

recursos, especialmente donaciones. El proceso de aprendizaje estará dirigido a todas las partes interesadas: el FIDA y los equipos de los programas en los países, las organizaciones campesinas y comunitarias, las organizaciones de poblaciones indígenas, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Tomando como base estas experiencias y aprendiendo de ellas, así como mediante su trabajo con las redes temáticas pertinentes (como la de las poblaciones indígenas), el FIDA puede crear otros productos de conocimiento similares en distintas esferas del desarrollo.

### **Redes regionales**

En el plano regional, el FIDA pretende invertir en extraer enseñanzas de la experiencia de las actuales redes regionales financiadas por donaciones seleccionando dos de ellas, a saber, FIDAMERICA en la región de América Latina y el Caribe, y FIDAFRIQUE en la región de África occidental y central, a fin de ampliar su alcance y seguir desarrollándolas. El objetivo será obtener, extraer e intercambiar conocimientos regionales, como los conocimientos referidos a programas (por ejemplo, de estrategias y enfoques, investigación y desarrollo). Las redes proporcionarán una base para el aprendizaje, la medición y la evaluación del valor de los conocimientos y el potencial de las redes, así como para fundamentar las decisiones sobre la posibilidad de reproducirlos en el futuro. Los vínculos con las redes temáticas se reforzarán. Estas redes regionales seguirán siendo financiadas mediante donaciones, pero de manera más continua a fin de que no se interrumpan los servicios. El portal de la pobreza rural estará al servicio de estas redes y de los vínculos entre ellas.

### **Redes temáticas<sup>8</sup>**

En el plano de la Sede, a partir de los actuales grupos temáticos, el FIDA creará, en principio, dos redes temáticas, que se referirán a dos de los siguientes temas: género, financiación rural, ordenación de los recursos naturales y poblaciones indígenas. Las redes serán laboratorios de aprendizaje sistemático para el FIDA sobre el establecimiento de vínculos entre la promoción de los conocimientos en los planos local, regional e institucional y las políticas del FIDA. La finalidad es que el FIDA esté en mejores

<sup>8</sup> También llamadas "comunidades de práctica".



condiciones de extraer conocimientos y experiencia mediante procesos tales como las revisiones de las mejores prácticas y el Foro de Política del FIDA, y de intercambiar conocimientos mediante las Notas de aprendizaje y el intercambio oficioso de conocimientos para su uso en el diálogo sobre políticas, la formulación de programas y las actividades de ejecución. Las redes temáticas ampliarán la cantidad de miembros de los grupos temáticos de modo que entre ellos se cuente con el personal pertinente y asociados externos. El funcionamiento de estas redes será financiado por donaciones. El FIDA extraerá enseñanzas de la experiencia adquirida con estas dos redes temáticas antes de decidir crear otras de la misma índole.

### **Actividades y publicaciones sobre aprendizaje**

A partir de actividades en curso, como seminarios sobre políticas, las mesas redondas organizadas por el Consejo de Gobernadores, el Foro Campesino y los numerosos seminarios y talleres intermitentes y oficiosos, el FIDA iniciará un ciclo de seminarios donde se podrá debatir sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo mundial y la manera en que estas cuestiones afectan a la pobreza rural. El ciclo de seminarios se planificará detenidamente y contará con la debida financiación, y los conferenciantes y oradores que intervengan en ellos serán seleccionados con detenimiento. Las actas y resultados se difundirán mediante las redes regionales y el portal de la pobreza rural. Las actividades de aprendizaje en los planos nacional y regional se planificarán mejor y de forma más estratégica. Se llevará un registro de sus resultados, que se difundirán metódicamente por conducto de las redes regionales y el portal de la pobreza rural.

El FIDA también adoptará un enfoque coherente respecto de sus publicaciones, especialmente en el plano institucional. Se preparará una sencilla tipología de documentos sobre conocimientos, que describirá los distintos tipos de publicaciones y su situación con respecto al procesamiento y divulgación. Se racionalizará aún más la serie de estudios temáticos a fin de que haya una unidad de contenido y de forma. Las Notas de aprendizaje se actualizarán y publicarán periódicamente. Se promoverán las publicaciones

conjuntas con otros centros de conocimiento y otras organizaciones asociadas, especialmente la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

## **Una estructura de intercambio de conocimientos y de aprendizaje más eficaz para el FIDA**

Para lograr sus objetivos en materia de gestión de los conocimientos, el FIDA establecerá una infraestructura más eficaz en tres esferas: i) una plataforma de tecnología de la información más sólida, que comprenda el portal de la pobreza rural; ii) una mejor gestión de la información, y iii) instrumentos específicos de gestión de los conocimientos a efectos de colaboración.

El FIDA establecerá una plataforma de tecnología de la información más sólida que permita una mejor gestión de la información, las comunicaciones y el intercambio de conocimientos, basándose en los instrumentos informáticos con que cuenta para la información, las comunicaciones y la gestión de los conocimientos (Intranet, Internet, el portal de la pobreza rural, espacios de trabajo conectados a la web y directorios compartidos). Esta plataforma consistirá en un conjunto integrado de instrumentos de intercambio de conocimientos y colaboración complementado por una tecnología abierta de gestión de los contenidos de la web y portales basada en normas establecidas. Para el componente de intercambio de conocimientos de la plataforma se emplearán herramientas concretas de creación de contenidos y depósitos compartidos de información para crear espacios de trabajo compartidos conectados a la web en toda la Intranet del FIDA, y a los que puedan acceder los usuarios del FIDA donde sea que se encuentren. El componente de colaboración permitirá la distribución de la edición y las anotaciones, la gestión de las revisiones, el envío instantáneo de mensajes, los debates en línea, las conferencias por la web y otros servicios de colaboración que permiten un trabajo comunitario efectivo. Gracias al componente de gestión de los contenidos de la plataforma, el FIDA podrá comunicar contenidos de una manera dinámica por medio de sitios web. La tecnología de

portales permitirá un acceso controlado y dinámico a información básica guardada en bases de datos operacionales, así como a documentos y registros institucionales almacenados en depósitos compartidos de la institución. Esta plataforma más sólida proporcionará el fundamento necesario para el establecimiento de espacios de trabajo virtuales y la colaboración entre redes que pongan en contacto a comunidades internas y externas en un único FIDA virtual, de manera más eficaz en función de los costos.

Asimismo, el FIDA seguirá desarrollando y aplicando normas, reglas, procedimientos e instrumentos de gestión de la información comunes para la compilación, control, reutilización e intercambio de los datos e información contenidos en su “memoria colectiva”. La finalidad será aumentar la eficiencia organizacional y documentar los procesos operativos, ofrecer pruebas de actividades y precedentes para la adopción de medidas, apoyar la evaluación de los programas, fundamentar la formulación de políticas y garantizar la responsabilización.

El FIDA contará con instrumentos específicos de gestión de los conocimientos a efectos de colaboración (por ejemplo, espacios de trabajo institucionales colaborativos), intercambio de conocimientos y aprendizaje (por ejemplo, la “asistencia de homólogos”<sup>9</sup>, los exámenes después de la acción) y adquisición y almacenamiento de conocimientos (por ejemplo, la extracción de conocimientos, el intercambio de prácticas, las página blancas<sup>10</sup>).

## Promoción de las asociaciones para intensificar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje

Tomando como base las numerosas asociaciones existentes, el FIDA adoptará un enfoque mucho más selectivo para el establecimiento de asociaciones sobre la gestión de los conocimientos. A fin de lograr un aprendizaje sistemático, el FIDA comenzará creando cuatro asociaciones estratégicas de gestión de los conocimientos bien diferentes con asociados destacados: un centro del GCIAl (el

Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias), un organismo de ayuda al desarrollo (el Banco Africano de Desarrollo o el Banco Mundial), una red de instituciones interesadas (por ejemplo, ONG, organizaciones campesinas, instituciones de microfinanciación rural) y una colaboración tripartita con la FAO y el PMA. Mediante estas asociaciones, que se concebirán como marcos de colaboración a largo plazo, se aprovecharán importantes recursos humanos y financieros del FIDA (principalmente por medio del programa de donaciones o los fondos suplementarios) y de asociados estratégicos. Las asociaciones precisarán las esferas temáticas en estudio, que deberán coincidir con las cuestiones a las que el FIDA da prioridad en materia de conocimientos, según consta en el marco estratégico y los procesos de planificación institucional. Se basarán en un marco de resultados claro, en el que se expongan los efectos de la colaboración. Las actividades de investigación y de aprendizaje se planificarán conjuntamente. Las asociaciones estratégicas estarán vinculadas cuidadosamente con los otros procesos del FIDA de gestión de los conocimientos, y los respaldarán. Si bien las asociaciones estratégicas emplearán los activos de conocimientos del FIDA, sus resultados se compartirán y divulgarán por medio de los otros procesos de gestión de los conocimientos del FIDA.

Con respecto a las organizaciones hermanas con sede en Roma, esto es, la FAO y el PMA, el Fondo explorará la posibilidad de establecer una red tripartita de conocimientos y aprendizaje, que permita a las tres organizaciones aprender una de otra, aprovechar los puntos fuertes de cada una de ellas y definir nuevas sinergias y posibilidades de racionalización.

## Fomento de una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje más provechosa

El FIDA mejorará sus instrumentos de gestión de los recursos humanos y normativos a fin de crear una cultura de intercambio de conocimientos y de aprendizaje más sólida dentro de la organización. Una iniciativa de mayor alcance que se pondrá en marcha en breve en el contexto del Plan de Acción, por la que se promueve un

9 Método sistemático que permite beneficiarse de las ideas y experiencia de colegas.

10 Instrumento que ayuda a las personas a encontrar a otras en su misma organización que tengan los conocimientos y competencias necesarios para una tarea o proyecto en particular.

cambio cultural en el FIDA, proporcionará un marco coherente para atender a los factores estructurales y organizacionales del FIDA (por ejemplo, su cultura organizacional “silo”<sup>11</sup> y la falta de incentivos para adoptar medidas de colaboración) que impiden el intercambio de conocimientos y el aprendizaje. Un cambio cultural institucional de esta índole sólo puede producirse con un sólido y visible compromiso de la dirección del FIDA respecto de los valores de respeto mutuo, transparencia y responsabilización. Así pues, el apoyo que se preste a la debida capacitación en materia de gestión será fundamental para la estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos. Esta estrategia se centrará en la aplicación de medidas de corto plazo, pragmáticas y concretas, que contribuirán de forma importante a provocar un cambio cultural positivo. Entre ellas cabe mencionar las siguientes:

- **Dotación adecuada de recursos para las iniciativas destinadas a terminar con la cultura “silo”.** La dirección del FIDA, como signo visible de su compromiso, se asegurará de que los principales procesos de intercambio de conocimientos y de aprendizaje que fomentan la colaboración, como las redes regionales y temáticas y los equipos en los países, se pongan en práctica y cuenten con los debidos recursos.
- **Actualización de las descripciones de puestos.** En las descripciones de puestos del FIDA se incluirán objetivos y actividades relacionados con el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Su sistema de evaluación indicará las mediciones de los logros conseguidos en materia de innovación, aprendizaje e intercambio de conocimientos.
- **Actualización de los procesos de recursos humanos a fin de proporcionar los debidos incentivos.** Los procesos de recursos humanos se actualizarán para integrar en ellos la contribución al intercambio de conocimientos y el aprendizaje. La reforma del sistema de incentivos mediante el sistema de evaluación de la actuación profesional (PES) se aplicará como medida de gran prioridad a fin de que las contribuciones del personal al intercambio de conocimientos y el aprendizaje se reconozcan en toda su magnitud. Se investigará asimismo sobre mecanismos de incentivos colectivos para

lograr un trabajo en equipo y en colaboración. También se revisará el proceso de contratación a fin de que incluya competencias, experiencia, concienciación y compromiso respecto del aprendizaje y el intercambio de conocimientos.

- **Desarrollo de aptitudes y competencias en materia de gestión de los conocimientos.** El FIDA ofrecerá capacitación a fin de que el personal de todos los niveles se familiarice con los procesos e instrumentos del intercambio de conocimientos y el aprendizaje, así como con las debidas actitudes y comportamientos. Entre las esferas que se abordarán como prioridad se cuentan las redes temáticas, instrumentos específicos de intercambio de conocimientos y aprendizaje y la utilización de la plataforma de tecnología de la información.
- **Poner en práctica una serie de “logros rápidos” que sean visibles y permitan el intercambio de conocimientos y el aprendizaje.** Entre ellos, cabe mencionar: la creación de un programa rotativo entre dependencias y departamentos para que el personal desarrolle su creatividad y competencias; una mejor comunicación de las actividades del FIDA al personal no relacionado con las operaciones y la ampliación del programa de inmersión del personal sobre el terreno como medio de lograr un mayor aprendizaje e intercambio de conocimientos; la propuesta sistemática de un plan de iniciación, capacitación y un programa de instrucción para los recién llegados; la realización de una sesión de retroinformación para el personal que finaliza su trabajo en la organización para captar los conocimientos tácitos; la institucionalización de premios o recompensas especiales para aquéllos que hagan una contribución especial a los conocimientos y la innovación en el FIDA; la iniciación de un plan de incentivos consistente en becas y licencias sabáticas para que el personal aumente sus conocimientos sobre cuestiones fundamentales relacionadas con el desarrollo, y la puesta en práctica de un programa de visitas de académicos o científicos por el que lleguen al FIDA personajes destacados del mundo del desarrollo.

<sup>11</sup> Una cultura que no promueve la colaboración horizontal, lo cual limita el intercambio de conocimientos y el aprendizaje.

## ¿Cuáles son los resultados previstos?

Cuando se examinan los resultados que cabe esperar de una estrategia del FIDA de gestión de los conocimientos es importante tener presente que la gestión de los conocimientos es un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismo. El objetivo, sin duda, es dotar al FIDA de lo necesario para cumplir su misión de dar a la población rural pobre la posibilidad de salir de la pobreza. Los productos directos de una estrategia de gestión de los conocimientos eficaz serán unos mejores sistemas, plataformas, instrumentos y herramientas (de conocimiento) para lograrlo. El valor y las contribuciones de tales productos directos no pueden medirse en dos, tres o cuatro años; se requerirá un período prolongado para que se vean los logros progresivos en materia de idoneidad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Esta realidad se presenta en el marco de resultados que figura en el apéndice III.

# 6

# ¿Cuáles son los costos y riesgos previstos?

## Repercusiones en materia de costos y financiación

La mayor parte de las medidas antes mencionadas suponen un uso más inteligente y estratégico de los recursos existentes, o el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las inversiones que el FIDA tendrá que hacer de cualquier forma, ya sea para actualizar su plataforma de tecnología de la información o fortalecer sus sistemas de gestión de la información. Por lo tanto, los costos administrativos adicionales necesarios para aplicar esta estrategia serán modestos. Con todo, ciertas actividades, como el ciclo de seminarios, la capacitación y algunos “logros rápidos” supondrán costos adicionales. A título totalmente ilustrativo se estima que estos costos, que se financiarán con cargo al presupuesto administrativo, asciendan a un total de USD 500 000 durante el período que va de 2007 a 2009. Las decisiones sobre los costos adicionales que entrañará la estrategia dependerán del éxito que se logre con las inversiones iniciales, y de la disponibilidad de recursos en el marco del Plan de Acción en general, así como de los límites de costos administrativos. Ello se aplicará especialmente a la naturaleza y el ritmo de la evolución del portal de la pobreza rural.

La mayor parte de las actividades de gestión de los conocimientos en el plano nacional (por ejemplo, SyE, promoción de políticas basadas en los conocimientos, iniciativas de desarrollo local) se financiarán con cargo a los actuales instrumentos de financiación de los programas en los países. Las redes de aprendizaje regionales y temáticas, así como las asociaciones estratégicas, estarán respaldadas por donaciones regionales.

## Riesgos y medidas destinadas a mitigarlos

En el cuadro que figura a continuación se presentan los principales riesgos y las medidas que pueden adoptarse para mitigarlos.



<b>Definición del riesgo</b>	<b>Calificación del riesgo</b>	<b>Medidas de mitigación del riesgo</b>
Pérdida de focalización de la gestión de los conocimientos por ser ésta excesiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión de los conocimientos se realiza como un fin en sí y no para mejorar la eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La incorporación de los instrumentos de gestión de los conocimientos en los programas de trabajo del FIDA y su cuidadosa armonización con las prioridades estratégicas, los procesos, la gestión basada en los resultados y el seguimiento de la actuación profesional (PES) permitirán centrarse en los resultados</li> </ul>
Pérdida de focalización de la gestión de los conocimientos por ser ésta insuficiente o fragmentada	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se trabaja lo suficiente o los procesos y actividades de gestión de los conocimientos se realizan de manera fragmentada ocasionando una pérdida de focalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección del FIDA asume un compromiso respecto de la gestión de los conocimientos y asegura la focalización y solidez de la gestión, y suficientes recursos para lograrlo</li> <li>Administración eficaz, como un sistema único, de los procesos y actividades relacionados con la gestión de los conocimientos</li> <li>Aplicación de medidas tendentes a crear una cultura organizacional de apoyo a fin de contribuir al logro de una unidad de propósito</li> </ul>
Insuficiente coordinación de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>La coordinación de la gestión de los conocimientos no es eficaz. La estrategia no se aplica debidamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen periódico de los progresos y adopción de las medidas correctivas oportunas por parte de la dirección</li> <li>Prestación de apoyo interno y externo cualificado para llevar a cabo un seguimiento</li> </ul>
Nueva plataforma de tecnología de la información e instrumentos de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han desarrollado nuevos sistemas e instrumentos o no se dispone oportunamente de ellos</li> <li>El personal no está en condiciones de utilizar los nuevos instrumentos y técnicas porque no ha recibido la capacitación necesaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorización detenida de los instrumentos y selección de conjuntos de instrumentos con eficacia demostrada y genéricos (por ejemplo, instrumentos de código abierto)</li> <li>Capacitación y enseñanza adecuadas</li> </ul>
Recursos humanos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos insuficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis y control cuidadosos de las necesidades</li> </ul>
Calidad y contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido deficiente a pesar de que los procesos son eficaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema de garantía de la calidad del FIDA debe incluir normas para la gestión de los conocimientos</li> </ul>



# ¿Quién se encargará de qué?

## Funciones y responsabilidades

Para ejecutar la estrategia de gestión de los conocimientos hará falta una conducción enérgica y visible por parte del Presidente del FIDA y el equipo de dirección superior, así como una integración de incentivos de modo que haya compromiso y colaboración en toda la organización. También harán falta asociaciones sólidas dentro del marco de los programas en los países (por ejemplo, con los gobiernos, las organizaciones de la población rural pobre, el sector privado, centros de conocimiento) y con asociados regionales y mundiales. Muchas de las actividades previstas reforzarán estas asociaciones.

Una cuestión fundamental que se plantea es determinar si los gerentes de conocimientos designados tienen que intervenir en la orientación, instrucción, supervisión, evaluación y presentación de informes en relación con la ejecución de esta estrategia. No parece haber muchas pruebas objetivas que orienten una decisión de esta naturaleza. El puesto de oficial de conocimientos es un fenómeno reciente en el mundo empresarial; por ejemplo, se ha estimado que el puesto de oficial superior de conocimientos existe sólo en una quinta parte de las empresas incluidas en la lista *Fortune 500*.<sup>12</sup> En uno de los pocos estudios en profundidad realizados se indica que la eficacia de estos oficiales superiores de conocimientos depende, quizás, de si antes de ocupar ese puesto estaban ya en la organización o de si tienen un conocimiento de primera mano de la organización en cuestión. En el mismo estudio se advierte asimismo sobre el riesgo de que los gerentes de conocimientos se vuelvan proselitistas. Se señala: "La gestión de los conocimientos puede interpretarse como una religión. Tiene discípulos y adeptos, que son bien conocidos. Cuenta con dogmas reconocidos, entre los que cabe citar la oposición entre las consignas: 'la gestión de los conocimientos significa tecnología' y 'la gestión

de los conocimientos son las personas'. Dado que se trata de un ámbito muy nuevo, la mayoría de los gerentes de conocimientos se dedican a 'predicar' y emplean un tiempo y una energía desmedidos en los programas de comunicación/educación. La gestión de los conocimientos constituye un riesgo que puede aportar enormes beneficios: si llega a ser bien aceptada por todos, sus primeros defensores se volverán legendarios; si no pasa de ser una 'moda pasajera', esos mismos defensores serán rápidamente olvidados."<sup>13</sup>

En otro estudio<sup>14</sup> sobre el valor de los gerentes de conocimientos designados o los asesores en materia de gestión de los conocimientos en las organizaciones se llegó a las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de los oficiales superiores de conocimientos no llevan el control de los presupuestos, lo cual disminuye su categoría dentro de las organizaciones y puede limitar en gran medida la eficacia de sus funciones.
- En muchas organizaciones, para lograr eficacia, el gerente de conocimientos tiene que informar directamente al director general o bien estar habilitado para tomar decisiones de política.

Estos factores y conclusiones indican que es muy poco probable que el FIDA obtuviera beneficios importantes contratando a un gerente de conocimientos de fuera de la organización. Pero también indican que se requiere tener claro quién se encargará de las funciones enumeradas más arriba. Por lo tanto, el Presidente nombrará a un miembro de su equipo de dirección superior, quien asumirá la responsabilidad general del seguimiento y supervisión de la ejecución de esta estrategia.

Será necesario integrar seis funciones complementarias fundamentales para lograr una mayor focalización de la gestión de los conocimientos y armonizar los procesos



12 Stewart, T.A.: "Is This Job Really Necessary," *Fortune*, 12 de enero de 1998, págs. 154 y 155.

13 McKeen, J.D. y Staples, D.S.: *Knowledge Managers: Who They Are and What They Do*, diciembre de 2001, Queen's School of Business: Queen's University, Kingston (Canadá).  
[http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Knowledge\\_Managers\\_-\\_Who\\_They\\_Are\\_and\\_What\\_They\\_Do.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Knowledge_Managers_-_Who_They_Are_and_What_They_Do.pdf)

14 Laszlo, K.C. y Laszlo, A.: "Evolving Knowledge for Development: The Role of Knowledge Management in a Changing World", *Journal of Knowledge Management*, 2002. Vol. 6, No. 4, págs. 400 a 412.

administrativos, de gestión, financieros y operacionales: i) la gestión de los conocimientos; ii) la innovación; iii) la gestión de las asociaciones estratégicas; iv) la gestión de las redes temáticas y regionales; v) las comunicaciones, y vi) el proceso de concesión de donaciones para la gestión de los conocimientos, por ejemplo, la generación de conocimientos, el aprendizaje y el intercambio de conocimientos y la innovación. La integración de estas funciones garantizará una mayor coherencia institucional y hará disminuir los costos de transacción, incrementar la eficiencia y lograr una mejor eficacia institucional.

## Integración de la gestión de los conocimientos con otros procesos institucionales básicos

**Innovación.** El FIDA está aplicando la Iniciativa para la integración de innovaciones. El proceso de innovación se lleva a cabo en distintas etapas: búsqueda de oportunidades, aclaración, elaboración, aplicación y medición. Los procesos de aprendizaje y de intercambio de conocimientos se vuelcan en el proceso de innovación, en tanto que éste aporta soluciones innovadoras a los procesos de aprendizaje e intercambio de conocimientos. Ambos son componentes integrados e inseparables de todo sistema de conocimientos que funcione eficazmente. Los procesos de intercambio de conocimientos son vías para reproducir y ampliar las soluciones innovadoras e integrarlas en políticas y directrices. En el marco de esta estrategia, los procesos de gestión de los conocimientos contribuirán a que los innovadores tengan acceso a conocimientos actualizados sobre innovaciones y a difundir nuevos conocimientos esenciales.

**Políticas y directrices institucionales.** Las políticas constituyen el nivel más elevado de extracción y utilización de los conocimientos. Idealmente, la formulación de políticas debería ser un proceso estructurado y colectivo de creación e intercambio de conocimientos, en el que se definiera lo que es importante (conseguir objetivos) y lo que funciona de forma adecuada (cómo puede conseguirse el objetivo). Con esta estrategia de conocimiento se pretende facilitar

los vínculos entre los procesos de aprendizaje e intercambio de conocimientos del FIDA y su proceso de formulación de políticas. Algunos de estos vínculos son directos, como las redes de aprendizaje temáticas y regionales con las que se apunta a proporcionar apoyo directo a la formulación de políticas. Otros vínculos tienen un carácter más genérico, como el apoyo más amplio en materia de conocimientos que se brinda a los programas del FIDA en los países.

**Intensificación y garantía de la calidad.** Como parte de su Plan de Acción, el FIDA está instituyendo un sistema de apoyo a la calidad, cuya finalidad será proporcionarle evaluaciones y asesoramiento puntual sobre la calidad de los principales procesos, productos, programas y cuestiones sistémicas que afectan a los resultados. Las importantes dimensiones de intercambio de conocimientos y aprendizaje que esto entrañará serán un componente básico de la estrategia de gestión de los conocimientos del FIDA.

**Gestión de los conocimientos e información y comunicaciones institucionales.** La gestión de los conocimientos, las comunicaciones y la información están estrechamente vinculadas entre sí. Las estrategias de gestión de los conocimientos y comunicaciones deben, pues, aplicarse de forma paralela para ser efectivas. Gracias a una sólida estrategia de comunicación es posible un mejor logro de objetivos mediante un intercambio de información y conocimientos eficaz y eficiente. La planificación de las comunicaciones ayudará a asegurarse de que las enseñanzas y demás información reunida mediante actividades de gestión de los conocimientos se compilan y difunden o emplean de forma adecuada al público al que se dirigen, y de que logran el mayor impacto posible para los recursos invertidos.

# APÉNDICE I

## Ejemplo de inventario de activos de conocimientos del FIDA

**Centro de Recursos de Información (CRI).** En el CRI, gracias a su función de archivo y gestión de registros, se guarda la memoria institucional del FIDA. Sin embargo, para lograr todo su potencial, el FIDA necesita asegurarse de que la información esté almacenada correctamente y de que sea fácil de recuperar a efectos de la gestión de los conocimientos.

### **Activos de información, comunicación y gestión de los conocimientos basados en la web.**

Comprenden el sitio del FIDA en Internet, la Intranet, el portal de la pobreza rural, los espacios de trabajo institucionales conectados a la web y directorios compartidos. Gracias a estos instrumentos puede accederse a información sobre el FIDA y sus programas y proyectos, y conocerse cómo aborda el Fondo las cuestiones relacionadas con la pobreza rural. El FIDA está preparando la infraestructura técnica y un instrumento de gestión de los contenidos para mejorar la gestión de su información, comunicación y conocimientos basados en la web. Se intensificará aún más la integración de los sistemas internos, a los que se podrá acceder a través del canal de comunicaciones basado en la web. El portal de la pobreza rural, una entrega del Plan de Acción, permite al FIDA y sus asociados adquirir, almacenar, difundir y utilizar conocimientos sobre problemas y soluciones relacionados con el desarrollo rural y agrícola. Se ha implementado con éxito una primera versión del portal y se espera que en el cuarto trimestre de 2007 esté lista la versión totalmente funcional.

**Donaciones destinadas a actividades de investigación para el desarrollo.** El FIDA ha comprometido cuantiosos recursos de donaciones (más de USD 500 millones) para programas de investigación para el desarrollo. Se trata del empeño explícito más importante del FIDA dirigido a crear nuevos conocimientos para el desarrollo. En la evaluación externa independiente del FIDA se constató que “la multiplicidad de los servicios y modalidades de donaciones ha hecho perder la focalización, que se carezca de una orientación estratégica y que no se hayan priorizado las intervenciones”. Ciertamente, los programas financiados se focalizan más en la generación de conocimientos con un gran número de organismos, entre ellos, centros del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCIAI). Debido a que se ha adoptado un enfoque de proyectos de corta duración, la mayor parte de las asociaciones establecidas con esos organismos no se ha institucionalizado y carece de orientación estratégica y de sostenibilidad. No se insiste suficientemente en las actividades relacionadas con el intercambio de conocimientos y el aprendizaje ni en la promoción de las innovaciones, y la vinculación entre la investigación financiada mediante donaciones y los programas de desarrollo financiados con préstamos debe fortalecerse y armonizarse con las prioridades temáticas estratégicas. El FIDA necesita mejorar su política de donaciones y procesos conexos de modo que guarden mayor consonancia con sus prioridades estratégicas y se adapten al contexto en constante evolución de la sostenibilidad de la deuda.

En el plano normativo existen dos procesos que contribuyen a que los conocimientos tácitos y explícitos se conviertan en políticas. El Foro de Política del FIDA es un espacio para examinar, orientar y crear consenso interno y sentido de apropiación con respecto a la elaboración de las políticas del Fondo sobre la pobreza rural. Es un vínculo básico entre los conocimientos que atesora el personal y los procesos de elaboración de políticas del FIDA. Los grupos de consulta del FIDA sobre políticas son grupos interdepartamentales que movilizan conocimientos internos y externos para abordar cuestiones normativas de importancia para el FIDA, y preparan documentos sobre políticas y de información.

En el plano operacional, en la Sede del FIDA hay cuatro mecanismos principales de gestión de los conocimientos:

- Las Notas de aprendizaje son una iniciativa relativamente reciente por la que se hacen breves recordatorios a los gerentes de los programas del FIDA en los países y los consultores acerca de cuestiones y tareas relacionadas con el diseño y realización de inversiones en el desarrollo rural. Es necesario que se actualicen con mayor periodicidad y que se armonicen más con las políticas y los mecanismos de garantía de la calidad, y también que sean utilizadas de manera más sistemática, especialmente por parte de las misiones de supervisión.
- Los equipos de elaboración de proyectos son el principal mecanismo de la Sede del FIDA para el examen por homólogos y el intercambio de conocimientos durante el ciclo de elaboración y, cada vez más, de ejecución de los proyectos. Forma parte de ellos personal de toda la organización y también pueden integrarlos consultores y personal de otros organismos con sede en Roma. Pero estos equipos se organizan a fin de debatir sobre los documentos de diseño y rara vez interactúan con los asociados sobre el terreno, lo cual puede limitar su eficacia.
- Por medio de los grupos temáticos —sobre género, ordenación de los recursos naturales y financiación rural— se aglutina la capacidad técnica, analítica y operacional de las distintas divisiones y departamentos del FIDA en el ámbito específico del que se ocupan. El funcionamiento de estos grupos ha sido, en gran medida, esporádico, puesto que no cuentan ni con la debida financiación ni con una planificación estratégica. Para que se amplíe su alcance y pasen a ser redes temáticas es necesario que se les asigne suficiente personal, que aumente su número, que tengan participación a nivel normativo y que estén mejor vinculados con las operaciones sobre el terreno y los centros externos de conocimiento.
- El examen de la cartera es un instrumento de gestión que permite al FIDA realizar el seguimiento y la autoevaluación de su cartera de préstamos y donaciones en lo que respecta al impacto, y extraer enseñanzas en relación con la garantía de calidad de futuras operaciones, los procesos de formulación de políticas y la gestión de los conocimientos. Es necesario seguir desarrollando el subcomponente de examen de la cartera de donaciones e integrar el proceso en su conjunto para que pueda ser un instrumento de aprendizaje y de gestión más sistemático y eficaz.

En el plano descentralizado (regional, nacional y sobre el terreno), las iniciativas encaminadas a favorecer el intercambio de conocimientos y el aprendizaje son las siguientes:

- Las redes regionales (FIDAMERICA, FIDAFRIQUE, ENRAP y KariaNet, además de otras redes temáticas regionales) prestan servicio para compartir ideas, problemas y experiencias, y mejorar la comunicación entre los proyectos financiados por préstamos y por donaciones, así como con la Sede del FIDA y con otras organizaciones asociadas de regiones determinadas. También prestan servicios de conferencias electrónicas para los proyectos financiados por el FIDA y sus asociados, así como una gran variedad de servicios de información, entre ellos, páginas web sobre los proyectos y talleres regionales en los que los directores y el personal de los programas financiados por el FIDA intercambian experiencias y conocimientos. Estas redes deben reforzarse más y focalizarse en la prestación eficaz de servicios de intercambio de conocimientos para un mayor número de proyectos y asociados, así como en la promoción de las iniciativas de aprendizaje (a escala local o nacional) entre los asociados.
- La gestión de los conocimientos en el ciclo de los programas en los países. El programa sobre oportunidades estratégicas nacionales basado en los resultados (COSOP) que acaba de aprobarse es un documento de gran riqueza de conocimientos, tanto temáticos como operacionales. Las directrices relativas a este documento orientan asimismo sobre la manera de armonizar la gestión de los conocimientos en el marco de los programas en los países. El diseño de los proyectos, la supervisión y las misiones de apoyo a la ejecución, así como las revisiones a mitad de período y los informes finales de los proyectos son etapas críticas para la aplicación de los conocimientos, pero muy rara vez se emplean para intercambiarlos. El SyE es el principal proceso de aprendizaje en todos los proyectos financiados por el FIDA. Se han puesto en

marcha iniciativas para reforzar este mecanismo básico, tales como la difusión de la publicación del FIDA *Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural – Guía del FIDA para el SyE de proyectos*, y la realización de una diversidad de iniciativas regionales de creación de capacidad financiadas mediante donaciones, como por ejemplo el Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos del FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe, el Programa regional para reforzar la gestión orientada al impacto en África oriental y meridional y el Programa de apoyo al seguimiento y evaluación de proyectos financiados por el FIDA en África occidental y central. La mejora del sistema de SyE —basándose en la iniciativa en curso sobre el sistema de gestión de los resultados y el impacto— a fin de lograr una gestión dinámica de la cartera es un componente fundamental del nuevo modelo operativo del FIDA en virtud del Plan de Acción.

- Las asociaciones para la elaboración y ejecución de proyectos son un mecanismo concebido para que los interesados sobre el terreno puedan examinar aspectos esenciales relacionados con el desarrollo local, intercambiar experiencias, dirigir proyectos y orientar los programas del FIDA en los países. Los asociados en los programas (organizaciones comunitarias y campesinas, el sector privado, el gobierno, la sociedad civil, los investigadores y los consultores) se definen en la fase del diseño. El equipo de diseño está en contacto permanente con ellos para intercambiar conocimientos y crear credibilidad y un sentido de apropiación. En una etapa posterior, estas asociaciones para la elaboración y ejecución de proyectos pasan a ser un mecanismo de intercambio de conocimientos y conducción de los programas. Se reúnen periódicamente para brindar información sobre la ejecución de los proyectos, intercambiar conocimientos y enseñanzas extraídas, así como para aportar ideas a la planificación y presupuestación de los programas.
- El servicio de enlaces para grupos locales de aprendizaje es un programa de aprendizaje práctico, dirigido a pequeños agricultores, proveedores de servicios locales e intermediarios comerciales, así como al personal y los gerentes de programas del FIDA. Apoya a los grupos locales de aprendizaje, integrando el aprendizaje práctico sobre el terreno con el intercambio en línea de ideas y experiencias entre homólogos.
- El Programa de capacitación mediante rutas de aprendizaje es un programa que se está llevando a cabo en América Latina y cuya finalidad es aumentar los conocimientos acumulados por las asociaciones rurales, los campesinos y las organizaciones que ejecutan y realizan proyectos de desarrollo rural, detectando sistemáticamente las experiencias satisfactorias en esta esfera y organizando y difundiendo información sobre ellas. El programa se orienta también a reproducir soluciones innovadoras y mejorar el diseño de los proyectos por medio del análisis de las políticas y las mejores prácticas de gestión, con la participación de agricultores, diseñadores de proyectos y responsables públicos de la adopción de decisiones.

**Evaluación independiente.** La evaluación independiente promueve el aprendizaje y la responsabilización en la utilización de las enseñanzas extraídas, principalmente a través del consorcio central de aprendizaje. El Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA, que se presenta a la Junta Ejecutiva, ofrece cada año una visión unificada de los resultados y el impacto de los proyectos del FIDA. Este informe constituye el instrumento con que cuenta la Oficina de Evaluación para informar sobre la eficacia del FIDA basándose en información parcial sobre la evaluación y los resultados de las políticas y proyectos. Permite asimismo extraer e institucionalizar las enseñanzas extraídas al tiempo que facilita la rendición de cuentas. La evaluación independiente se enfrenta a un gran desafío, que consiste en determinar el punto justo entre la función de responsabilización y control y la de aprendizaje. Se teme que quienes estén a cargo de la gestión de los conocimientos adopten vías más rápidas para alcanzar los objetivos concretos en relación con los resultados, lo cual socavaría el proceso de aprendizaje reflexivo. Es posible también que algunos métodos de evaluación no presten la debida atención a los factores de riesgo que entrañan la innovación y la consiguiente gestión de los conocimientos.

**Actos relacionados con la gestión de los conocimientos.** El FIDA organiza periódicamente reuniones oficiosas y oficiales sobre desarrollo agrícola y rural, con contribuciones de académicos destacados y visitantes de otras organizaciones (por ejemplo, la FAO, el Banco Mundial y el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias). También se organizan actos durante los períodos de sesiones del Consejo de Gobernadores o a nivel nacional y regional para intercambiar conocimientos sobre cuestiones relacionadas con la pobreza rural. Es preciso planificar estos actos e informar sobre ellos con mayor esmero y dinamismo.

**Publicaciones relacionadas con los conocimientos y la investigación.** El FIDA prepara publicaciones para intercambiar conocimientos y conclusiones de investigaciones. Algunas de ellas han recibido gran difusión y obtenido un notable reconocimiento en la comunidad dedicada al desarrollo (por ejemplo, el *Informe del FIDA sobre la pobreza rural 2001* y el informe conjunto FIDA/GCIAI titulado "Emerging Lessons in Agricultural Microfinance: Selected Case Studies"). Es necesario adoptar un enfoque más sistemático y estratégico respecto de la planificación, aprobación y difusión de los productos sobre conocimientos a fin de garantizar su calidad y pertinencia.

**Otras iniciativas.** Distintos miembros del personal y dependencias del FIDA están llevando a cabo muchas otras actividades relacionadas con el conocimiento y la investigación. Entre éstas cabe mencionar la realización voluntaria de conferencias sobre desarrollo rural en la Università degli Studi Roma Tre en el marco de una maestría en desarrollo internacional; la invitación de científicos visitantes de centros de conocimiento para que trabajen en ámbitos determinados; la participación en programas de intercambio de personal con organismos hermanos, y la acogida de personal en licencia sabática en centros o instituciones de investigación. Estas iniciativas deben evaluarse y la información sobre experiencias positivas debe difundirse en toda la organización para su posible reproducción.



## APÉNDICE II

### Cómo valorar y estimular los conocimientos locales a fin de intensificar los activos de conocimientos de la población rural pobre: algunos ejemplos prometedores

#### **El Níger: cómo estimular los conocimientos locales para conseguir innovar**

Desde fines del decenio de 1990, las operaciones del FIDA en la región de Maradi se han centrado en la valoración de los conocimientos locales y la estimulación de las innovaciones a fin de reducir la pobreza. Empezando con actividades financiadas por donaciones, el FIDA ha elaborado un programa de inversiones de gran alcance, el Proyecto de Promoción de Iniciativas Locales de Desarrollo en Aguié, basado en un nuevo enfoque que consiste en promover las innovaciones favorables a los pobres en las esferas agrícola, social, organizacional y económica.

El elemento central del enfoque es la metodología de capacitación-investigación-acción, cuyo fin es crear relaciones iguales entre los extensionistas, los investigadores y los agricultores. Se centra en las estrategias de supervivencia aplicadas por la misma población rural, y descubre y consolida sus propias ideas innovadoras. La metodología consta de tres fases: i) detección y reconocimiento de innovaciones locales; ii) selección de las innovaciones de interés para la población rural pobre y a las que ésta pueda acceder, y iii) realización de pruebas conjuntas en donde los agricultores demuestren sus innovaciones a otros agricultores, investigadores y extensionistas a la vez que ensayan maneras de mejorarlas y aplicarlas a mayor escala.

A raíz de la divulgación de estas innovaciones (en las esferas de la agrosilvicultura, la fertilidad de los suelos y la ordenación local de semillas), la producción agrícola logra mayor estabilidad y los pequeños productores están en mejores condiciones de afrontar riesgos. Además, se fortalece la capacidad comunitaria de organización al surgir grupos de mujeres dinámicos, mejorar las relaciones entre los pastores y los agricultores y constituirse comités de SyE en las aldeas. Las modalidades de adopción de decisiones han cambiado de manera significativa pues ahora se incluyen en mayor medida varios grupos socioeconómicos, intereses y aptitudes. Otro efecto significativo es la mayor confianza en sí mismos y la mayor creatividad de los agricultores, lo cual impulsa una mayor movilización de los propios recursos de la comunidad. Este enfoque fomenta asimismo el intercambio de conocimientos entre aldeas vecinas y crea fuertes sinergias entre los conocimientos locales y el conocimiento científico derivado de diversas instituciones de conocimiento (sistemas nacionales de investigación agrícola, centros del CGIAR, universidades).

#### **Filipinas: codificación, protección e intercambio de conocimientos locales**

El conocimiento etnobotánico es parte del cuerpo de conocimientos tradicionales sobre la manera en que la población indígena percibe, ordena y usa las plantas que la rodean. Los dirigentes tribales de la comunidad subanen en Mindanao occidental se dieron cuenta de que este conocimiento, en gran parte de transmisión oral, se estaba erosionando y corría peligro de perderse, por cuanto las comunidades indígenas se enfrentaban a cambios drásticos de su medio ambiente y formas tradicionales de vida. En la comunidad quedaban pocos expertos en plantas y los que quedaban reconocieron que sabían mucho menos sobre biodiversidad que las generaciones anteriores.

En el período 2003-2004, el FIDA, el Centro Mundial de Agroforestería y otros asociados locales apoyaron un proyecto destinado a documentar los conocimientos etnobotánicos de la comunidad subanen. Previo acuerdo entre las comunidades locales, se empleó un método de investigación multidisciplinario, participativo y sensible a las diferencias culturales para aprovechar el conocimiento de los expertos en plantas de la comunidad, y se transfirieron a la comunidad subanen los conocimientos técnicos empleados para documentar el proceso. Los miembros de la comunidad intervinieron en todo momento, en particular para asegurarse de que se estaban protegiendo sus derechos. Como resultado de ello, se codificó el conocimiento oral sobre unas 568 plantas, que representaban el 70% de las plantas que crecen en los dominios ancestrales. Se almacenaron fotografías digitales en una base de datos y se creó un herbario subanen. La mayor parte de las plantas tienen múltiples usos, en tanto que medicamentos (un 62%), alimentos (un 37%) o materiales de construcción (un 20%). El equipo ideó asimismo maneras creativas de proteger los derechos de propiedad intelectual de la comunidad conforme a los principios de consentimiento previo.

El proyecto se documentó y la experiencia se repitió en otras comunidades de Filipinas y se divulgó en un taller internacional sobre conocimientos tradicionales celebrado en Panamá en 2005.

### **La República Unida de Tanzania: gestión de los conocimientos locales y aprendizaje en tiempo real**

En la República Unida de Tanzania, los agricultores y otros habitantes de comunidades rurales aisladas están usando tecnologías de la información y las comunicaciones modernas, tales como teléfonos celulares, correo electrónico e Internet, para intercambiar experiencias locales y prácticas idóneas, y aprender unos de otros sobre cómo crear cadenas comerciales más eficaces.

El proyecto Primera Milla, una colaboración entre el FIDA, el Gobierno de Suiza y el Programa para la promoción de sistemas de comercialización agrícola del Gobierno de la República Unida de Tanzania, se llevó a cabo entre junio de 2005 y marzo de 2006. Con este proyecto se ayudó a grupos de agricultores a usar teléfonos móviles para obtener información en tiempo real sobre mercados y precios, lo cual les permitió conseguir mejores precios para sus productos y aumentar considerablemente sus ingresos. Sus experiencias fueron posteriormente difundidas en los distritos por medio de la iniciativa de enlaces para grupos locales de aprendizaje, una metodología que combina el aprendizaje mediante grupos de discusión locales con la utilización de una plataforma de aprendizaje basada en Internet. Las experiencias están archivadas y pueden ser consultadas por todos los suscriptores en la siguiente dirección: [www.linkinglearners.net](http://www.linkinglearners.net).

El FIDA documentó el aprendizaje y los cambios que se producían durante el proyecto Primera Milla: registró las condiciones de referencia, los procesos del proyecto, sus resultados y las enseñanzas extraídas. Ha comunicado y archivado pruebas del impacto de las actividades del proyecto de manera detenida, pertinente y accesible para un público variado, tanto de dentro del FIDA como de sus asociados. El enfoque empleado se ha incluido ahora en el conjunto de instrumentos del FIDA para la gestión de los conocimientos.

Las actividades del proyecto Primera Milla, entre las que se cuenta la metodología del servicio de enlaces para grupos locales de aprendizaje, se están incorporando en otros proyectos en la República Unida de Tanzania. En colaboración con la FAO, el FIDA está intentando reproducir la experiencia en Kenya y en Uganda. Existen innumerables posibilidades de seguir reproduciendo la experiencia en toda el África subsahariana.

# APÉNDICE III

## Marco de resultados

Resultados previstos	Situación inicial	Objetivo trienal
<p>1. Intercambio de conocimientos y aprendizaje sistemáticos en el marco de los programas en los países. Conocimientos adquiridos a partir de la ejecución compartida para mejorar la eficacia de los programas e influir en las políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los COSOP no prevén sistemáticamente la gestión de los conocimientos</li> <li>• Las misiones de diseño no emplean sistemáticamente las Notas de aprendizaje</li> <li>• No se recogen e intercambian sistemáticamente las enseñanzas extraídas en las etapas de diseño y ejecución</li> <li>• El SyE no prevé debidamente el aprendizaje a nivel de los proyectos u otras instancias</li> <li>• Las Notas de aprendizaje no se actualizan con regularidad ni se emplean sistemáticamente en todas las etapas del ciclo de los proyectos</li> <li>• La experiencia obtenida con la ejecución de los programas no se emplea sistemáticamente para influir en las políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de la gestión de los conocimientos en los COSOP basados en los resultados conforme a las directrices relativas a los COSOP basados en los resultados</li> <li>• Utilización sistemática de las Notas de aprendizaje en las misiones de diseño de todos los programas como parte de su mandato e incorporación en ellas de las enseñanzas extraídas y las nuevas perspectivas</li> <li>• Extracción de enseñanzas respecto de determinadas actividades focalizadas temáticamente (por ejemplo, financiación rural), mediante la supervisión y los informes de examen y divulgación de las principales enseñanzas mediante las Notas de aprendizaje, las redes regionales y temáticas y el portal de la pobreza rural</li> <li>• Fortalecimiento del SyE a fin de que contribuya al aprendizaje mediante las directrices sobre el SyE de los proyectos y otros instrumentos</li> <li>• Actualización periódica de las Notas de aprendizaje y empleo sistemático en las misiones de diseño, supervisión y apoyo normativo; incorporación de las enseñanzas y perspectivas extraídas en las Notas de aprendizaje</li> <li>• Establecimiento de un diálogo sobre políticas del FIDA en los países sustentado sistemáticamente en la experiencia adquirida con los programas y la investigación seria sobre temas de desarrollo</li> </ul>
<p>2. Consolidación y ampliación de las iniciativas destinadas a valorar y estimular los conocimientos locales para informar los programas en los países</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias iniciativas sobre conocimientos locales se realizan de forma aislada y con pocas perspectivas de ampliarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor desarrollo y ampliación de las iniciativas sobre conocimientos locales (por ejemplo, el servicio de enlaces para grupos locales de aprendizaje, el conocimiento indígena) en diez programas en los países</li> </ul>

Resultados previstos	Situación inicial	Objetivo trienal
3. Intercambio de conocimientos mediante redes de aprendizaje temáticas, establecidas y estructuradas, por las que se pongan en relación el personal interno y los recursos (operaciones, finanzas, políticas, comunicaciones, etc.) con los asociados del FIDA (equipos en los países, redes regionales, centros de conocimiento, organizaciones de interesados, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres grupos de trabajo no estructurados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de dos redes de aprendizaje temáticas estructuradas (por ejemplo, de financiación rural, poblaciones indígenas), conforme a las esferas de prioridad estratégica del FIDA y utilización del portal de la pobreza rural</li> </ul>
4. Intercambio de conocimientos mediante redes de aprendizaje regionales establecidas y estructuradas, sin olvidar el fortalecimiento de los vínculos con los programas en los países y las redes temáticas del FIDA, el portal de la pobreza rural y los demás asociados (profesionales, centros de conocimiento, organizaciones de interesados, organizaciones intergubernamentales, ONG, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuatro redes regionales de proyectos en distintos grados de madurez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de dos redes de aprendizaje regionales estructuradas (por ejemplo, FIDAMERICA en América Latina y el Caribe y FIDAFRIQUE en África occidental y central) que están integradas en la plataforma de tecnología de la información del FIDA y el portal de la pobreza rural, y vinculadas con las redes temáticas y otros profesionales y redes. Estas redes están dirigidas por los participantes y ofrecen servicios más amplios de gestión de la información y los conocimientos</li> </ul>
5. Consolidación de las redes temáticas y regionales en el portal de la pobreza rural, con el apoyo de la plataforma de tecnología de la información del FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portal de la pobreza rural en línea y aumento de su contenido y uso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolución continua del portal de la pobreza rural de modo que atienda sin interrupción a las necesidades del FIDA, de sus asociados y de la comunidad internacional dedicada al desarrollo en materia de aprendizaje e intercambio de conocimientos</li> </ul>
6. Planificación y realización de actividades de aprendizaje de forma sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades de aprendizaje son esporádicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la planificación de actividades relacionadas con el aprendizaje en los planos institucional y regional</li> </ul>
7. Planificación, preparación y divulgación sistemáticas de publicaciones relacionadas con el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planificación, producción y divulgación de publicaciones presenta carencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de una tipología sencilla de publicaciones sobre conocimientos</li> <li>Mejora del proceso de planificación, aprobación y divulgación de publicaciones</li> </ul>
8. Fortalecimiento de la plataforma de tecnología de la información para propiciar la gestión de la información, las comunicaciones y el intercambio de conocimientos y el aprendizaje tanto en la Sede como a nivel regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología de la información no respalda totalmente una gestión de la información y un intercambio de conocimientos adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de una plataforma de tecnología de la información mejorada, basada en la información sobre el FIDA en la web, en las comunicaciones y en los instrumentos de gestión de los conocimientos, con un conjunto integrado de instrumentos de intercambio de conocimientos y de colaboración, abierto, basado en normas establecidas, con gestión de los contenidos de la web y tecnología de portales</li> </ul>

Resultados previstos	Situación inicial	Objetivo trienal
9. Unas mejores normas, reglas, procedimientos e instrumentos de gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de claridad sobre los procedimientos, reglas y responsabilización en todo el FIDA para reunir, extraer y administrar la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de normas, reglas y procedimientos de información comunes a fin de lograr mayor eficacia y responsabilización en la organización</li> </ul>
10. Mejor utilización de las asociaciones estratégicas selectivas para el intercambio de conocimientos y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las asociaciones están fragmentadas y no tienen visión futura ni están armonizadas con los objetivos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de tres asociaciones a largo plazo: con un centro del GCIAI (por ejemplo, el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias); una organización de desarrollo (por ejemplo, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Mundial), y una red de organizaciones de interesados (por ejemplo, organizaciones campesinas, instituciones de microfinanciación rural)</li> <li>Mejora del intercambio de conocimientos con la FAO y el PMA</li> </ul>
11. Promoción de una cultura de colaboración, mejor integración de la gestión de los conocimientos en los procesos relacionados con los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca referencia a la gestión de los conocimientos en las descripciones de puestos y en la contratación</li> <li>Falta de capacitación en materia de gestión de los conocimientos</li> <li>Falta de incentivos: no se hace un seguimiento específico de la gestión de los conocimientos mediante el PES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de las descripciones de puestos y los procesos de contratación y ascensos de modo que incluyan requisitos sobre la gestión de los conocimientos</li> <li>Capacitación genérica y específica impartida al personal para promover aptitudes y competencias en materia de gestión de los conocimientos</li> <li>Modificación del PES a fin de que en él se prevean incentivos individuales y colectivos en materia de intercambio de conocimientos y aprendizaje y el seguimiento de las competencias en materia de gestión de los conocimientos</li> </ul>
12. Creación de un espacio para el intercambio de conocimientos y el aprendizaje del personal y los asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco espacio para el intercambio de conocimientos, el aprendizaje y las innovaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y aplicación de “logros rápidos”, como por ejemplo programas de capacitación inicial; programa rotativo; comunicación sistemática de las actividades y prioridades estratégicas del FIDA al personal no relacionado con las operaciones; programa de información para el personal que deja de prestar servicios; sistema de recompensas para quienes intercambian conocimientos, y modificación del mandato de los consultores</li> </ul>



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](mailto:ifad@ifad.org)  
[www.ifad.org](http://www.ifad.org) • [www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)