

**GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS EN EL  
SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS**

*Preparado por*

*Juan Luis Larrabure*

**Dependencia Común de Inspección**

**Ginebra 2007**



**Naciones Unidas**



JIU/REP/2007/6

ESPAÑOL  
Original: INGLÉS

**GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS EN EL  
SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS**

*Preparado por*

*Juan Luis Larrabure*

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas  
Ginebra, 2007**



## RESUMEN

### Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas JIU/REP/2007/6

#### Resultados y conclusiones principales

- En el sistema de las Naciones Unidas no se entiende claramente el significado de "conocimientos". La gestión de los conocimientos es interpretada de diversos modos, según la organización de que se trate. Aún más, el concepto que se tiene de la gestión de los conocimientos en las organizaciones examinadas no es uniforme, por lo que hay diferentes niveles de comprensión de la gestión de los conocimientos y de su función e importancia aun dentro de una organización en particular, así como en el sistema de las Naciones Unidas considerado en conjunto.
- La gestión de los conocimientos es un concepto amplio que comprende los procesos de identificar y reunir la información y los conocimientos pertinentes de que se dispone en un momento dado, así como los de clasificarlos y almacenarlos, actualizarlos y difundirlos oportunamente. El almacenamiento y la gestión de los conocimientos son procesos costosos; además, la cantidad de información y conocimientos disponibles en el sistema de las Naciones Unidas es considerable. Por lo tanto, para aumentar la eficiencia de una organización dada, la actualización de los conocimientos debe comprender también los procesos necesarios para eliminar las actividades de reunión y gestión de conocimientos desactualizados, redundantes o inútiles.
- La gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas se encuentra en sus primeras etapas. El nivel de desarrollo de la gestión de los conocimientos en el resto del sistema de las Naciones Unidas es comparable al de la Secretaría. La mayoría de los resultados, conclusiones y recomendaciones del informe sobre la gestión de los conocimientos en la Secretaría preparado por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)<sup>1</sup> son muy similares a los que se esbozan en el presente estudio respecto del sistema de las Naciones Unidas en general. Ello no es de sorprender, habida cuenta de que la gestión de los conocimientos se encuentra en sus primeras etapas tanto en la Secretaría como en el resto de la Organización. Sin embargo, hay una importante diferencia entre el presente estudio y el informe de la OSSI. Si bien la OSSI recomienda que la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (JJE) elabore una estrategia de gestión de los conocimientos para el sistema de las Naciones Unidas, el Inspector está convencido de que lo más que se puede pedir a la JJE es que formule definiciones y una terminología comunes, así como normas y directrices generales respecto de la gestión de los conocimientos. Ello se debe a que los clientes de las distintas entidades del sistema de las Naciones Unidas son de índole muy diversa; también varían considerablemente, en las distintas organizaciones del sistema, la índole del trabajo, las necesidades de conocimientos y los recursos disponibles para gestionar estos últimos. En el presente informe se indican los nuevos elementos necesarios para elaborar distintas estrategias de gestión de los conocimientos y de intercambio de conocimientos.

---

<sup>1</sup> Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la evaluación temática de las redes de gestión de los conocimientos en la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio (E/AC.5/2006/2).

- Actualmente en el sistema de las Naciones Unidas está en marcha una amplia gama de diferentes proyectos de gestión de los conocimientos, sin conexión entre sí; los proyectos mencionados por las organizaciones objeto de la encuesta figuran en el anexo III, a título de información. Por lo general, son resultado de iniciativas personales o especiales y no forman parte de una estrategia general de gestión de los conocimientos. El punto de partida para elaborar una estrategia a ese respecto es estudiar las necesidades de conocimientos de los clientes (¿qué necesitan nuestros clientes?); esto debería hacerse respecto tanto de los clientes internos como de los externos; la segunda medida consistiría en hacer un inventario interno de los conocimientos existentes (¿de qué disponemos actualmente?); el análisis comparado que se haría a continuación de las necesidades de los clientes y del inventario de conocimientos de que se dispone tendría por objeto encontrar los casos de superposición de datos y lagunas de información. La existencia de una estrategia de gestión de los conocimientos permitiría resolver estos problemas; determinar los instrumentos que deberían usarse para reunir, almacenar, actualizar y difundir información; fijar las necesidades de recursos y su costo; finalmente, la estrategia abarcaría los procesos e instrumentos necesarios para evaluar y medir las actividades de gestión de los conocimientos, a fin de justificar los distintos productos que se obtuvieran.
- El Inspector está convencido de que si se llevaran a cabo estudios detallados en materia de información, como el antes descrito, en todas y cada una de las organizaciones, y si los resultados se encuadraran en una estrategia, podrían obtenerse grandes economías al eliminarse los procesos de reunión, procesamiento y difusión de información cuya demanda, en un momento dado, es escasa o marginal. A su vez, el análisis de las "lagunas de información" que tienen en la actualidad los usuarios, o que cabe prever tengan en el futuro próximo, contribuiría a determinar mejor los tipos y ámbitos de los conocimientos que pudiera necesitar una organización dada, con lo que sería posible destinar recursos a la obtención de esa información.
- En última instancia, el objetivo de la gestión de los conocimientos es mejorar el rendimiento de las organizaciones y del personal. A pesar de que en la actualidad no hay un criterio estructurado respecto de la gestión de los conocimientos, todas las organizaciones que participaron en la encuesta son conscientes de su valor potencial y la consideran un elemento importante para mejorar el rendimiento de las organizaciones. La gestión de los conocimientos se considera también un medio de facilitar y promover el cambio en la actual cultura de gestión y de acelerar las innovaciones en las distintas organizaciones. El Inspector está convencido de que, al compartirse, los conocimientos pueden aumentar exponencialmente y, de esta forma, contribuir a mejorar el rendimiento de las organizaciones; a este respecto, comparte la opinión de las organizaciones.
- El Inspector está totalmente de acuerdo con la OSSI en que la utilización efectiva de un activo primordial del sistema de las Naciones Unidas, a saber, sus conocimientos, es indispensable para lograr los objetivos de las diferentes organizaciones del sistema. La información, en forma de informes y otros documentos, sumada a las investigaciones, los análisis y los conocimientos especializados de los funcionarios, se cuentan entre los principales recursos que utilizan las organizaciones para facilitar el progreso en pos de sus objetivos. "El desafío que hay que afrontar es el de elaborar, organizar, intercambiar e integrar de manera sistemática y eficiente los conocimientos para lograr esos objetivos interrelacionados."<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ibid.

## Recomendaciones

### Recomendación 1

La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, por conducto de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión, debería elaborar:

- a) Una definición común de la gestión de los conocimientos para que fuera utilizada por todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;
- b) Un glosario de terminología común que pudiera utilizarse en la preparación de estrategias e iniciativas de gestión de los conocimientos;
- c) Un conjunto mínimo de directrices comunes que cada organización del sistema de las Naciones Unidas pudiera utilizar para preparar su propia estrategia de gestión de los conocimientos.

### Recomendación 2

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían:

- a) Hacer un estudio de las necesidades de conocimientos de los clientes (internos y externos) de sus organizaciones;
- b) Llevar a cabo en cada organización un inventario interno de los conocimientos disponibles;
- c) Determinar y colmar las posibles lagunas de conocimientos existentes entre las necesidades de los clientes y los conocimientos de que se dispusiera en cada organización;
- d) Preparar o revisar la estrategia de gestión de los conocimientos de sus organizaciones sobre la base de los elementos antes indicados y de las directrices que elaborase la JJE.

### Recomendación 3

La Asamblea General y los respectivos órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían tomar las medidas necesarias para establecer, en cada organización, dependencias que se ocuparan exclusivamente de la gestión de los conocimientos. Las dependencias de gestión de los conocimientos deberían recibir los recursos financieros y humanos necesarios, en consonancia con las dimensiones y las necesidades concretas de cada organización.

### Recomendación 4

La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación debería estudiar la posibilidad de crear un dispositivo común de búsqueda que facilitara la interoperabilidad y el acceso de las diferentes organizaciones del sistema a los conocimientos y a la información disponibles en todo el sistema de las Naciones Unidas, incluidas las redes internas y las bases de datos.

### Recomendación 5

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían incluir la competencia en el intercambio de conocimientos entre los elementos que debe valorar el sistema de evaluación de la actuación profesional de los funcionarios.



## ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
RESUMEN.....		iii
ABREVIATURAS.....		viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1 - 9	1
II. METODOLOGÍA.....	10 - 15	3
III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	16 - 30	4
A. Inexistencia de un criterio común y exhaustivo del concepto de gestión de los conocimientos.....	16 - 23	4
B. Estrategia de gestión de los conocimientos.....	24 - 31	6
C. Gestión de los conocimientos y tecnologías de la información y las comunicaciones.....	32 - 43	8
D. Alicientes y obstáculos.....	44 - 51	10
<i>Anexos</i>		
I. Lista de organizaciones encuestadas.....		12
II. Resultados de las encuestas.....		13
III. Ejemplos de iniciativas de gestión de los conocimientos descritos por las organizaciones encuestadas.....		18
IV. Sinopsis de las medidas que han de adoptar las organizaciones participantes con respecto a las recomendaciones de la DCI - JIU/REP/2007/6.....		23

## ABREVIATURAS

CIC	Centro Internacional de Comercio
CPC	Comité del Programa y de la Coordinación
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
JJE	Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	organización no gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
TI	tecnología de la información
TIC	tecnologías de la información y las comunicaciones
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UPU	Unión Postal Universal

## I. INTRODUCCIÓN

1. El sistema de las Naciones Unidas actúa en un mundo en el que la mayoría de los sectores y las esferas de preocupación se caracterizan por una creciente demanda de información. La información está en el centro de la mayor parte de las actividades emprendidas por las Naciones Unidas y las organizaciones del régimen común y es de vital importancia para la cabal ejecución de sus actividades programáticas y también de su labor normativa. A este respecto, se prevé que la función del sistema de las Naciones Unidas, como fuente de información estructurada, o conocimientos, cobrará una visibilidad sin precedentes en la sociedad mundial de la información.

2. En este contexto, dos fenómenos simultáneos tienen repercusiones significativas en el funcionamiento de una organización compleja y multidimensional como las Naciones Unidas. El primero es el progreso considerable de las tecnologías de la información y las comunicaciones, gracias a las cuales las organizaciones tienen una posibilidad sin precedentes de manejar grandes volúmenes de información, mediante procesos de reconocimiento, recopilación, almacenamiento, procesamiento, análisis y oportuna difusión de los datos y la información pertinentes.

3. El segundo fenómeno se relaciona con la conservación de la memoria institucional. La forma en la memoria institucional se capta, conserva, actualiza y difunde repercute en gran medida en la eficacia de las organizaciones. Esto es particularmente importante para las Naciones Unidas, por dos motivos principales: el primero es que está previsto que se jubile un número considerable de funcionarios directivos, pertenecientes a la generación que comúnmente se conoce como del "baby-boom", y el segundo es que se espera del personal cada vez más flexibilidad y movilidad por todo el sistema<sup>3</sup>. Esa mayor movilidad supondrá la utilización de mecanismos nuevos y mejorados para gestionar la memoria institucional. Es evidente la necesidad de procesos eficaces de orientación del personal que faciliten la movilidad de los funcionarios, no sólo dentro de la Secretaría, sino también entre las diferentes organizaciones, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas.

4. Habida cuenta de esos fenómenos, muchas empresas y muchas instituciones públicas se han replanteado la manera en que gestionan los conocimientos necesarios para atender a sus clientes, sean internos o externos, de forma eficaz y efectiva. Aunque la gestión de los conocimientos es tan antigua como la humanidad misma, no fue sino a principios de los años noventa que de la combinación de un enfoque estructurado de la adquisición de los conocimientos y la aparición de nuevas tecnologías nacieron los conceptos de "gestión de los conocimientos" e "intercambio de conocimientos".

5. Es indudable que esta nueva forma de manejar la información ha sido facilitada por el extraordinario auge de Internet y sus derivados, como redes internas y externas, portales, blogs, etc., que han creado innumerables posibilidades de creación de redes que, a su vez, han dado un nuevo impulso a la sociedad y las organizaciones en lo que se refiere a velocidad, interdependencia y acceso mundial, y posibilitado la creación y difusión instantáneas de información en todo el mundo.

6. Las Naciones Unidas no es una excepción en ese sentido y en todo el sistema de la organización han surgido numerosas y diversas iniciativas de gestión e intercambio de conocimientos. Con el fin de comprender mejor este fenómeno, el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC), en su 45º período de sesiones, pidió a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) que llevara a cabo una evaluación temática de las redes de gestión de los conocimientos<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Véase, por ejemplo, la nueva política de movilidad del personal formulada por la Secretaría de las Naciones Unidas.

<sup>4</sup> El Comité recomendó el tema "Redes de gestión de los conocimientos en la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio" para la siguiente evaluación temática de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (véanse A/60/16 y Corr.1, párr. 186).

7. En su evaluación, la OSSI<sup>5</sup> examinó la forma en que intercambiaban conocimientos la Secretaría, los fondos y los programas, entre sí y dentro de cada entidad, tanto de manera general como en el contexto de los objetivos de la Declaración del Milenio. La evaluación de la OSSI se centró en la Secretaría y en su examen no se incluyó una evaluación del intercambio de conocimientos con asociados externos ni se examinó el fomento de la capacidad de los Estados Miembros para gestionar conocimientos.

8. Las principales conclusiones consignadas en el informe de la OSSI fueron las siguientes:

- a) No existe en la Secretaría un criterio común sobre lo que se entiende por gestión de los conocimientos o intercambio de conocimientos.
- b) A menudo se confunden los conocimientos y la información. La gestión de los conocimientos suele considerarse parte de la difusión de información.
- c) El intercambio de conocimientos como medio para apoyar el logro de los objetivos de la Declaración del Milenio no es suficientemente estratégico, específico ni bien integrado con los objetivos organizacionales.
- d) Los mecanismos y procesos para captar y transferir las buenas prácticas, la experiencia adquirida y los conocimientos de los funcionarios salientes suelen ser inadecuados.
- e) En general, la tecnología para el intercambio de conocimientos está disponible, pero no siempre se utiliza.
- f) Muchas redes de apoyo a los objetivos de la Declaración del Milenio son de carácter personal y se refieren a situaciones específicas. Pese a que son importantes, su utilidad es parcial. Si bien los funcionarios se refieren a los efectos positivos de las redes de conocimientos, como el aumento de la eficiencia, la reducción de las duplicaciones y el mejoramiento de la calidad del trabajo, la medición directa de los resultados de las redes ha sido limitada.
- g) En la Secretaría no siempre existe un entorno abierto para el intercambio de conocimientos, el apoyo de los niveles superiores es limitado, no hay incentivos ni recompensas, hay pocas estrategias organizacionales de gestión de los conocimientos, y los recursos específicos para el intercambio de conocimientos, cuando los hay, son mínimos.
- h) El interés del personal por el intercambio de conocimientos sobre los objetivos de la Declaración del Milenio es considerable, y los departamentos están empezando a formular iniciativas para fomentar el interés de los funcionarios en la utilización de los conocimientos para cumplir su labor con mayor eficacia.

9. La OSSI hizo seis recomendaciones: abordar las cuestiones concretas en una estrategia de gestión de los conocimientos a nivel de todo el sistema; encomendar al Grupo de Trabajo sobre el intercambio de conocimientos de la Secretaría la tarea de elaborar una estrategia de intercambio de conocimientos para la Secretaría; formular un proyecto experimental de intercambio de conocimientos relativo a la producción de informes; designar a una dependencia específica de la Secretaría para que facilitara y orientara el intercambio de conocimientos; incluir el renglón de intercambio de conocimientos en el sistema de evaluación de la actuación profesional; e incluir un componente de intercambio de conocimientos en el

---

<sup>5</sup> "Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la evaluación temática de las redes de gestión de los conocimientos en la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio" (E/AC.51/2006/2).

programa de perfeccionamiento del personal. El presente informe aborda las actividades de gestión de los conocimientos desde la perspectiva del sistema en su conjunto y complementa el examen realizado anteriormente por la OSSI sobre la evaluación temática de las redes de gestión de los conocimientos en la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio.

## II. METODOLOGÍA

10. La elaboración del presente informe tuvo dos etapas: la primera consistió en un estudio general de la bibliografía existente sobre la gestión de los conocimientos, con el fin de determinar cómo había evolucionado el concepto y estudiar su aplicabilidad al sistema de las Naciones Unidas. La segunda fue una labor de recopilación de datos mediante tres cuestionarios diferentes que se distribuyeron a los organismos especializados (véase el anexo I). Dos cuestionarios estaban destinados a las organizaciones; el tercero se envió a tres personas con responsabilidades directivas escogidas al azar en cada una de las organizaciones participantes.

11. El primer cuestionario destinado a las organizaciones tenía por objeto evaluar la percepción de lo que era en ese momento la gestión de los conocimientos en las organizaciones encuestadas. El objetivo del segundo cuestionario era determinar si había una percepción común de la expresión "gestión de los conocimientos" y en qué consistía; establecer cómo se entendía la necesidad de aplicar la gestión de los conocimientos en las diferentes organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; estudiar el grado de comprensión de las estrategias, las estructuras y las iniciativas de gestión de los conocimientos; individualizar los circuitos oficiales y oficiosos utilizados para llevar a cabo dichas iniciativas; determinar los factores coadyuvantes y los obstáculos al desarrollo de las actividades de gestión de los conocimientos, etc. El tercer cuestionario se utilizó para documentar las iniciativas oficiosas y para reunir y cotejar información relativa a las opiniones y percepciones de personas con responsabilidades directivas sobre la gestión de los conocimientos. Los datos obtenidos por medio de los cuestionarios fueron analizados y validados. En el anexo II figuran los detalles y los resultados de los cuestionarios.

12. La metodología aplicada tiene varias limitaciones. La presente evaluación no es un examen exhaustivo de todos los mecanismos y prácticas de intercambio de conocimientos utilizados en el sistema de las Naciones Unidas, sino que se centra principalmente en los mecanismos y prácticas que, según las organizaciones y personas encuestadas, son los más útiles para aplicar eficazmente la gestión de los conocimientos en todo el sistema. El Inspector espera que este informe contribuya a señalar el camino a seguir en el futuro para elaborar estrategias de gestión e intercambio de conocimientos y a orientar las actividades correspondientes en todo el sistema de las Naciones Unidas, en particular, las que lleva a cabo el Grupo de Trabajo interinstitucional sobre gestión de los conocimientos, establecido por la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas, por conducto de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión.

13. Se recabaron comentarios de las organizaciones participantes sobre el proyecto de informe y se los tuvo en cuenta al finalizarlo. De conformidad con el párrafo 2 del artículo 11 del Estatuto de la DCI, este informe se finalizó después de celebrar consultas entre los Inspectores, de modo que sus conclusiones y recomendaciones han sido sometidas al juicio colectivo de la Dependencia.

14. A los efectos de facilitar la utilización del informe y la aplicación de sus recomendaciones, así como la supervisión de dicha aplicación, en el anexo IV se incluye un cuadro en que se indica si el informe se presenta a las organizaciones interesadas para la adopción de medidas o a título de información. En el cuadro se indican las recomendaciones pertinentes respecto de cada organización, señalándose si es necesario que el órgano legislativo o el órgano rector de la organización adopte una decisión o si la decisión que corresponda puede ser adoptada por el jefe ejecutivo de la organización.

15. Los inspectores desean manifestar su reconocimiento a todas las personas que les han proporcionado asistencia en la preparación de este informe, y en particular a quienes participaron en las entrevistas y tan generosamente compartieron con ellos sus conocimientos y experiencia.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### A. Inexistencia de un criterio común y exhaustivo del concepto de gestión de los conocimientos

16. No hay una definición única de "conocimiento" en que coincidan todos los estudiosos, sino que existen numerosas teorías sobre la naturaleza del conocimiento, noción que sigue siendo objeto de debate. En el contexto de esta evaluación una definición posible del conocimiento es la siguiente: "El conocimiento es [el universo de] lo que se conoce. [...] La adquisición de conocimientos supone procesos cognoscitivos complejos: percepción, aprendizaje, comunicación, asociación y razonamiento. El término conocimiento se utiliza también para aludir a la comprensión profunda de un asunto, acompañada de la capacidad de utilizarla con un fin determinado"<sup>6</sup>.

17. El Inspector estima que, para mayor claridad, es necesario diferenciar conocimiento de información y de datos en el contexto del presente informe. A este respecto, "se entiende por datos los hechos disgregados y objetivos relativos a acontecimientos, incluidos números, letras e imágenes sin contexto. La información está formada por datos con cierto nivel de significado. En general se presenta para describir una situación o condición y, por lo tanto, presenta un valor añadido con respecto a los datos. El conocimiento se construye con datos e información y se crea en el individuo (o parte de la organización). Por supuesto, el conocimiento tiene muchos niveles diferentes y por lo general se refiere a un campo de interés determinado. En su forma más acabada, el conocimiento consiste en la visión global de un contexto, la comprensión de las relaciones que se dan dentro de un sistema y la capacidad de reconocer los factores clave y los puntos débiles y prever las futuras repercusiones de las medidas que se adopten para resolver problemas"<sup>7</sup>.

18. Diez de las trece organizaciones encuestadas proporcionaron una definición de lo que entendían por gestión de los conocimientos. El Inspector está seguro de que las demás organizaciones, aunque no hayan dado su definición, asocian algún concepto con la gestión de los conocimientos. Sin embargo, la mayor parte de las definiciones proporcionadas demuestran que a menudo se confunden los conocimientos con la información; de hecho, para varias organizaciones la gestión de los conocimientos no es más que una parte de su estrategia global de utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones y las actividades de gestión de los conocimientos consisten principalmente en la difusión de información.

19. Las organizaciones encuestadas dieron definiciones muy variadas de la gestión de los conocimientos, pero ninguna dio una definición completa. Esa disparidad pone claramente de manifiesto la necesidad de un criterio común y una definición común del concepto de gestión de los conocimientos en todo el sistema de las Naciones Unidas.

20. El Inspector considera que el objetivo de la gestión de los conocimientos es entender cómo se utilizan e intercambian los conocimientos dentro de las organizaciones. En el contexto de la aplicación holística de la gestión basada en los resultados, la Dependencia Común de Inspección dio una definición de la gestión de los conocimientos. "Las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de

---

<sup>6</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>.

<sup>7</sup> C.W. Holsapple, ed., *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, (Springer, 2003).

introducir la gestión de los conocimientos como instrumento clave de apoyo a la gestión, que puede utilizarse para reforzar y complementar la gestión basada en los resultados dado que en ambos casos el objetivo último es aumentar la eficacia de las organizaciones y mejorar así su rendimiento. Las organizaciones podrían aplicar satisfactoriamente la gestión basada en los resultados sin necesidad de establecer una estrategia de gestión de los conocimientos, o viceversa, pero los Inspectores opinan que una puesta en práctica concertada de ambos conceptos sería mutuamente beneficiosa<sup>8</sup>.

21. La gestión de los conocimientos puede definirse como el conjunto de procesos o prácticas sistemáticas que utilizan las organizaciones para reconocer, captar, almacenar, crear, actualizar, representar y distribuir los conocimientos para difundirlos en toda la organización y posibilitar su utilización y asimilación. Los programas de gestión de los conocimientos suelen estar vinculados a los objetivos de la organización y tienen el propósito de obtener resultados concretos, como fomentar el intercambio de información, lograr un mayor rendimiento y adquirir ventajas competitivas o alcanzar mayores niveles de innovación<sup>9</sup>.

22. En cualquier organización, la gestión de los conocimientos es una cuestión intersectorial que afecta a toda la institución y abarca diferentes esferas de actividad. La gestión de los conocimientos, si se aplica debidamente, influye directamente en la elección de los sistemas informáticos y supone la intervención de los departamentos técnicos y sustantivos, las dependencias de recursos humanos y las bibliotecas y las dependencias de información pública.

23. La recomendación que se formula a continuación tiene por objeto mejorar la coordinación de las actividades de gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas y debe considerarse en el contexto de la labor que llevará a cabo el Grupo de Trabajo sobre el intercambio de conocimientos y de conformidad con las recomendaciones (en particular la 1 y la 2) formuladas por la OSSI<sup>10</sup>.

#### **Recomendación 1**

**La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, por conducto de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión, debería elaborar:**

- a) Una definición común de la gestión de los conocimientos para que fuera utilizada por todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;**
- b) Un glosario de terminología común que pudiera utilizarse en la preparación de estrategias e iniciativas de gestión de los conocimientos;**
- c) Un conjunto mínimo de directrices comunes que cada organización del sistema de las Naciones Unidas pudiera utilizar para preparar su propia estrategia de gestión de los conocimientos.**

<sup>8</sup> Aplicación de la gestión basada en los resultados en las organizaciones de las Naciones Unidas, Parte I, Serie de informes sobre la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2004/6).

<sup>9</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management).

<sup>10</sup> Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la evaluación temática de las redes de gestión de los conocimientos en la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio, E/AC.51/2006/2, párrs. 72 y 73.

## B. Estrategia de gestión de los conocimientos

24. La mayoría de las organizaciones encuestadas no tienen una estrategia oficial de gestión de los conocimientos. Pese a que todas las organizaciones encuestadas originan y difunden información y conocimientos de una forma u otra, por lo general no llevan adelante esta labor de manera coordinada, detallada y con propósitos definidos. Sin embargo, la mayoría de ellas ya han puesto en marcha diferentes iniciativas de gestión de los conocimientos no vinculadas entre sí o bien prevén hacerlo en el futuro cercano. Las iniciativas en curso obedecen principalmente a la necesidad de responder a cuestiones o cumplir requisitos concretos, sin ser parte de un enfoque integrado y coordinado de la gestión de los conocimientos. A juicio del Inspector, este enfoque fragmentario sencillamente es reflejo de las primeras etapas de la puesta en práctica de la gestión de los conocimientos en cualquier organización; el sistema de las Naciones Unidas no es una excepción a este respecto.

25. Cabe hacer notar que tan sólo un pequeño número de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han recibido de sus órganos rectores el mandato de elaborar una estrategia de gestión de los conocimientos. Sólo cuatro organizaciones afirman contar con una estrategia oficial a este respecto. Una de ellas indicó que había redactado una estrategia, pero que todavía no la había hecho pública; las otras tres mencionaron algunos elementos que habrían de formar parte de una estrategia pero, como se ha determinado en el presente informe y tras verificar los datos proporcionados por las organizaciones, el Inspector ha llegado a la conclusión de que ninguna de ellas tiene una estrategia clara de gestión de los conocimientos. En algunos casos, faltan los elementos necesarios para conformar una estrategia bien estructurada, por ejemplo, el elemento de gestión de los recursos humanos o una evaluación y medición sistemática de las iniciativas de gestión de los conocimientos. Las organizaciones no delimitaron categorías de necesidades de información (internas y externas) ni vincularon esas necesidades a las de los diferentes tipos de posibles usuarios o clientes.

26. Toda estrategia general que persiga establecer actividades de gestión e intercambio de conocimientos debe dar respuesta a las siguientes preguntas básicas:

- a) ¿Qué conocimientos necesitan la organización y sus clientes?
- b) ¿Cuáles son los conocimientos disponibles en la organización?
- c) Por consiguiente, ¿qué conocimientos deben adquirirse?
- d) ¿Con quiénes, y de qué forma y cuándo deben intercambiarse estos conocimientos?

Las respuestas que se den a estas preguntas formarán la base de las futuras estrategias de gestión de los conocimientos.

27. Ninguna de las organizaciones encuestadas ha llevado a cabo un análisis detallado de las necesidades de conocimientos e información de sus clientes (internos y externos). Este análisis debería complementarse con un inventario de los conocimientos disponibles en la organización<sup>11</sup> cuya realización, a juicio del Inspector, es una de las etapas preliminares de toda estrategia de gestión de los conocimientos. El inventario interno de los conocimientos disponibles determina la información y los tipos de competencia con que cuenta la organización. Cabe observar que los conocimientos tácitos también deberían quedar incluidos en el inventario. Al cotejarse luego las necesidades de los clientes y la información y los conocimientos internos disponibles, saldrían a la luz las lagunas de conocimientos que debería colmar la organización para satisfacer debidamente a sus clientes.

---

<sup>11</sup> En este contexto, algunas organizaciones, en lugar de "inventario de conocimientos" emplean términos equivalentes, como auditoría de los conocimientos o mapas de conocimientos.

28. El Inspector desea destacar la clara diferenciación que debe hacerse en toda estrategia de gestión de los conocimientos entre las necesidades de los clientes internos y los externos. Estas dos grandes categorías podrían dividirse aún más. Por ejemplo, la categoría de los clientes internos podría dividirse en varias subcategorías, como administradores principales, administradores de nivel medio, diferentes tipos de funcionarios técnicos con necesidades muy específicas de conocimientos y de información, personal administrativo, personal en general, pasantes, consultores, etc.

29. La misma labor de clasificación debería hacerse en relación con los clientes que la organización considera externos, como los Estados Miembros, otras organizaciones internacionales, las universidades, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las asociaciones de profesionales, el público en general, los proveedores, etc. La división entre clientes internos y externos, y las subcategorías dentro de cada uno de estos dos grupos principales, podrían determinar los conocimientos a los que hubiera que dar acceso a cada una de las categorías o subcategorías de clientes. Cabe hacer notar que los clientes externos de las organizaciones son también proveedores potenciales de conocimientos, con lo cual las organizaciones son a la vez proveedoras y consumidoras de conocimientos.

30. Es evidente que las diferentes categorías de clientes tendrán diferentes necesidades de conocimientos e información; por lo tanto, cada grupo de clientes deberá recibir conocimientos con arreglo a sus necesidades específicas y por conducto de los medios más apropiados para cada categoría. Sin duda, la clasificación de los clientes en diferentes grupos tendría también un efecto directo en las normas de seguridad relativas a los datos y a la información de cualquier organización de que se tratase. Los conocimientos, la información y los datos confidenciales tendrían que protegerse recurriendo a diferentes controles de acceso y a mecanismos de seguridad que únicamente permitieran el acceso de los usuarios autorizados. A este respecto, el Inspector desea poner de relieve la necesidad de vincular las tecnologías de la información a las estrategias de gestión de los conocimientos.

31. Se espera que la aplicación de la recomendación siguiente aumente la eficiencia de los fondos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas.

#### **Recomendación 2**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían:**

- a) Hacer un estudio de las necesidades de conocimientos de los clientes (internos y externos) de sus organizaciones;**
- b) Llevar a cabo en cada organización un inventario interno de los conocimientos disponibles;**
- c) Determinar y colmar las posibles lagunas de conocimientos existentes entre las necesidades de los clientes y los conocimientos de que se dispusiera en cada organización;**
- d) Preparar o revisar la estrategia de gestión de los conocimientos de sus organizaciones sobre la base de los elementos antes indicados y de las directrices que elaborase la JJE.**

### C. Gestión de los conocimientos y tecnologías de la información y las comunicaciones

32. La gestión de los conocimientos tiene que ver más que nada con la cultura, las personas y la tecnología de las organizaciones, pero "el grueso de la bibliografía sobre la gestión de los conocimientos, así como la porción más accesible de ésta, tiene que ver con sistemas y aplicaciones informáticas"<sup>12</sup>. Este fenómeno, entre otros, ha contribuido a que no se entienda del todo la esencia de la gestión de los conocimientos. Sin embargo, a juicio del Inspector, los avances y disponibilidad fenomenales de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que han modificado radicalmente la forma en que los conocimientos se originan, se almacenan y son objeto de intercambio, han causado cierta confusión entre lo que se comparte o intercambia (los conocimientos) y los medios que se emplean en ese intercambio (las tecnologías de la información y las comunicaciones). La tecnología es sencillamente un instrumento que facilita la gestión de los conocimientos. Algunas organizaciones vinculan, y a veces confunden, la una con la otra; de hecho, la mayoría de las organizaciones encuestadas han asignado la responsabilidad de crear iniciativas de gestión de los conocimientos a las dependencias de tecnología de la información y las comunicaciones; son pocas las organizaciones que dicen contar con dependencias dedicadas exclusivamente a la gestión de los conocimientos.

33. El Inspector está de acuerdo con las opiniones expresadas por la OSSI, que señala en su informe que la función de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las Naciones Unidas es la de ser un importante facilitador de los conocimientos, como lo es en otras organizaciones basadas en los conocimientos. "Sin embargo, en ninguna de las organizaciones tomadas como marco de referencia por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se asignaba la responsabilidad de la gestión de los conocimientos exclusivamente a la dependencia de tecnología (todas ellas cuentan con una oficina separada y dedicada específicamente a la gestión de los conocimientos)."<sup>13</sup> Para tener éxito, toda estrategia de gestión de los conocimientos deberá abarcar la índole multidimensional y multiorganizacional de la gestión de los conocimientos.

34. En opinión del Inspector, en la gestión de los conocimientos el elemento de gestión tiene más importancia que la tecnología a los fines de aplicar debidamente las iniciativas correspondientes. "Los instrumentos tecnológicos son facilitadores del intercambio de conocimientos y deben formar parte de una iniciativa más amplia de modificación de las prácticas, los procesos y las conductas."<sup>14</sup> El Inspector cree que la responsabilidad para llevar adelante iniciativas de conocimientos debería asignarse a dependencias que se ocuparan específicamente de la gestión de los conocimientos y trabajaran en estrecha cooperación con los departamentos técnicos y substantivos, con otras dependencias organizacionales como las de las tecnologías de la información y las comunicaciones, recursos humanos, bibliotecas y medios de comunicación, así como con las dependencias que se ocupan del presupuesto y de la planificación estratégica de cada organización. Todo ello es imprescindible para crear estrategias efectivas de gestión de los conocimientos.

35. Los diferentes órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas han ya destacado la importancia de la gestión de los conocimientos como instrumento para aumentar la eficiencia de las organizaciones; sin embargo, en la mayor parte de las organizaciones del sistema no se ha previsto la creación de dependencias que se ocupen concretamente de esta función.

---

<sup>12</sup> C.W. Holsapple, ed., *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, (Springer, 2003).

<sup>13</sup> E/AC.51/2006/2, párr. 55.

<sup>14</sup> *Ibid.*

36. Se espera que la aplicación de la recomendación siguiente incremente la eficacia del sistema de las Naciones Unidas.

### **Recomendación 3**

**La Asamblea General y los respectivos órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían tomar las medidas necesarias para establecer, en cada organización, dependencias que se ocuparan exclusivamente de la gestión de los conocimientos. Las dependencias de gestión de los conocimientos deberían recibir los recursos financieros y humanos necesarios, en consonancia con las dimensiones y las necesidades concretas de cada organización.**

37. Los medios utilizados por las organizaciones para intercambiar conocimientos son variados; en su mayoría, dependen considerablemente de la tecnología, por lo que toda estrategia de gestión de los conocimientos en una organización dada debe estar estrechamente vinculada a su estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones. A este respecto, el Inspector celebra que, con la orientación de la JJE, se haya creado un marco estratégico de tecnología de la información y las comunicaciones para todo el sistema, como parte de un esfuerzo global por reforzar la coordinación y la capacidad generales de gestionar los conocimientos en la totalidad de la Organización.

38. La JJE, por conducto de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión, ha establecido también un grupo de trabajo interinstitucional (Grupo de Trabajo sobre el intercambio de conocimientos) para que formule una estrategia de gestión de los conocimientos para todo el sistema. El Grupo de Trabajo se reunió una vez en 2006 y se prevé que continuará su labor en 2007.

39. Las organizaciones encuestadas indicaron que la tecnología existente no imponía limitación alguna a la capacidad de las organizaciones de poner en marcha iniciativas de gestión de los conocimientos, pues podía suministrarles sistemas informáticos adecuados para apoyar esa labor. De hecho, en su informe, la OSSI llegó a la misma conclusión al indicar que en la Secretaría se disponía de tecnología utilizable en la gestión de los conocimientos, pero que no se utilizaba debidamente.

40. Todas las organizaciones encuestadas se refirieron a la importancia de Internet, incluidas las "salas de charla", las redes internas y externas, y diferentes instrumentos de colaboración basados en la Red, por ejemplo, Lotus Notes, diversos sistemas de correo electrónico, comunidades de grupos de práctica o grupos temáticos, etc.) como medios preeminentes de intercambio de conocimientos, en combinación con el acceso a información codificada en las diferentes bases de datos.

41. A este respecto, el Inspector desea hacer hincapié en la necesidad de que aumente la coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas. En él hay un gran número de redes internas y bases de datos disponibles, pero no son de fácil acceso para los posibles usuarios de otras partes del sistema. Existe una necesidad real de integrarlos de forma segura y provechosa a fin de crear un fondo de conocimientos, información y datos comunes para todo el sistema que beneficie a éste en su totalidad. No hay necesidad de crear un nuevo sistema de información, pues bastaría con conectar los sistemas y bases de datos existentes de manera provechosa mediante el uso de un dispositivo común de búsqueda.

42. En la actualidad, se pide a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que definan y pongan en marcha mecanismos para aumentar la cooperación, sea por conducto de su participación en operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz, sea en proyectos conjuntos de cooperación para el desarrollo. En consonancia con estos esfuerzos para aumentar la cooperación, la adopción de un enfoque común de la gestión y el intercambio de conocimientos redundaría en múltiples aplicaciones y

beneficios. Ello podría abarcar desde el intercambio de información y material sobre las esferas de interés común (por ejemplo, perfiles de países y datos conexos, prácticas óptimas y lecciones adquiridas en los proyectos de cooperación para el desarrollo, gestión basada en los resultados, documentación sobre gestión de los conocimientos, material de capacitación, etc.), hasta el uso de datos sobre el personal del régimen común. Esto podría ser útil para diversas aplicaciones, por ejemplo, en relación con un nuevo sistema común de contratación para todas las entidades de las Naciones Unidas, cuestiones de seguridad como el control del acceso a los locales de las Naciones Unidas; o la expedición de *laissez-passer* u otros documentos de las Naciones Unidas.

43. Se espera que la aplicación de la recomendación siguiente aumente la coordinación entre los diversos fondos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas.

#### **Recomendación 4**

**La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación debería estudiar la posibilidad de crear un dispositivo común de búsqueda que facilitara la interoperabilidad y el acceso de las diferentes organizaciones del sistema a los conocimientos y a la información disponibles en todo el sistema de las Naciones Unidas, incluidas las redes internas y las bases de datos.**

#### **D. Alicientes y obstáculos**

44. Los conocimientos son un elemento valioso e importante en todas las organizaciones. Aún más, "el conocimiento es poder" (Sir Francis Bacon, 1597), por lo cual es posible que muchas veces sea necesario alentar a las personas a que compartan sus conocimientos. Tal vez lo más difícil de lograr al preparar estrategias de gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas sea modificar la actitud y el comportamiento de las personas. En varios estudios conexos se hace hincapié en la importancia de contar con una actitud o cultura organizacional adecuada para poder aplicar el debido enfoque de gestión de los conocimientos. La OSSI observó que "esa cultura no siempre existe en la Secretaría. La mayoría de los encuestados de los departamentos otorgan a la cultura de intercambio de la información y los conocimientos una calificación de suficiente o deficiente, y la mayor parte de ellos afirma que no hay una buena disposición a intercambiar nuevas ideas. También suele calificarse negativamente el nivel de colaboración. En cambio, la cultura organizacional a nivel de las divisiones parece algo mejor"<sup>15</sup>.

45. Una encuesta llevada a cabo en 1998 en diferentes empresas del sector privado reveló que los tres problemas de mayor importancia para poner en práctica las iniciativas de gestión de los conocimientos eran los de modificar el comportamiento de las personas, medir el valor y el rendimiento de los elementos del conocimiento, y determinar cuáles eran los conocimientos que debían gestionarse (Ruggles, 1998). En 2001, la segunda etapa de la encuesta reveló que los dos problemas de mayor magnitud seguían siendo el de modificar el comportamiento de las personas y el de medir el valor y el rendimiento de los elementos que constituían conocimientos. La determinación de los tipos de conocimiento que debían gestionarse había pasado a ser un problema menos acuciante, pero había un problema nuevo que había adquirido más importancia: justificar el uso de recursos escasos en iniciativas relacionadas con los conocimientos.

46. Las organizaciones de las Naciones Unidas encuestadas consideran que uno de los dos requisitos más importantes para aplicar la gestión de los conocimientos es modificar el comportamiento de las

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, párr. 47.

personas, es decir, establecer una cultura o actitud organizacional adecuada que facilite y aliente el intercambio de los conocimientos. Esto coincide con las opiniones expresadas por las empresas del sector privado. El Inspector también comparte esta opinión y cree firmemente en que el desarrollo de una actitud o cultura organizacional adecuada debe incluirse, como elemento fundamental, en las estrategias de gestión de los conocimientos.

47. La conclusión antes indicada revela la índole multisectorial de la gestión de los conocimientos y la importancia de contar con políticas de gestión que le presten apoyo abordando y orientando la modificación de la cultura organizacional a fin de crear un medio colaborativo más propicio para el intercambio de conocimientos. La cuestión debería abordarse creando incentivos apropiados para el personal e introduciendo en el sistema de evaluación de la actuación individual elementos nuevos que fomenten el intercambio de conocimientos.

48. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación aumente la eficacia del sistema de las Naciones Unidas.

#### **Recomendación 5**

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían incluir la competencia en el intercambio de conocimientos entre los elementos que debe valorar el sistema de evaluación de la actuación profesional de los funcionarios.**

49. Si bien las organizaciones encuestadas consideran que el apoyo de los niveles superiores es un elemento positivo muy importante para la aplicación de las iniciativas de gestión de los conocimientos, en el sector privado no se considera que su ausencia sea un obstáculo significativo. Sin embargo, las opiniones expresadas por las organizaciones coinciden con las de la Secretaría y con las conclusiones del informe de la OSSI, según las cuales: "Las limitaciones de tipo cultural y la falta de apoyo en los niveles superiores figuran entre los problemas más graves que citan los encuestados. Menos de la mitad de los encuestados indican que los funcionarios superiores asignan una prioridad muy elevada o elevada a la gestión de los conocimientos"<sup>16</sup>.

50. Los principales problemas revelados por la encuesta del sector privado antes mencionada son relativamente análogos a los indicados por las organizaciones de las Naciones Unidas en sus respuestas a los cuestionarios. A juicio del Inspector, la diferencia radica en las diferentes etapas de desarrollo de las actividades de gestión e intercambio de conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas, por una parte, y el sector privado, por la otra. Considera que la importancia atribuida por las organizaciones encuestadas a problemas tales como determinar los tipos de conocimientos que deben gestionarse y la importancia del apoyo de los niveles superiores -que en la actualidad no son problemas de gran magnitud en el sector privado- demuestran la etapa inicial en que se encuentra el desarrollo de las actividades de gestión e intercambio de conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas, en comparación con las empresas de vanguardia del sector privado.

51. Como se ha indicado anteriormente, las organizaciones encuestadas consideran también que la falta de una estrategia o de objetivos claros, así como la falta de comprensión de las actividades de gestión e intercambio de conocimientos, son obstáculos de importancia para la aplicación de las iniciativas de gestión de los conocimientos.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, párr. 48.

**Anexo I**

**LISTA DE ORGANIZACIONES ENCUESTADAS**

CIC	Centro Internacional de Comercio
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
PMA	Programa Mundial de Alimentos
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UPU	Unión Postal Universal

Anexo II

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Estrategia de gestión e intercambio de los conocimientos	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PMA	OMS	OMPI	OMM	OMT	Resumen			
														Sí	No	%	Número de respuestas
<i>La elaboración de la estrategia responde a un mandato de los órganos rectores</i>	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	6	7	-	-
<i>Hay una estrategia oficial de gestión e intercambio de los conocimientos</i>	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	4	9	-	-
<i>Hay iniciativas de gestión e intercambio de los conocimientos (en curso)</i>	Sí	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	Sí	-	-	9	-	-	-
<i>La estrategia se aplica desde hace</i>	<b>FAO</b>	<b>OIEA</b>	<b>OACI</b>	<b>OIT</b>	<b>OMI</b>	<b>UNESCO</b>	<b>ONUDI</b>	<b>UPU</b>	<b>PMA</b>	<b>OMS</b>	<b>OMPI</b>	<b>OMM</b>	<b>OMT</b>				
1 año o menos		•	-	-	-	-		-	-							15,38	2
1 a 3 años			-	-	-	-		-	-	•		•				15,38	2
3 a 5 años			-	-	-	-	•	-	-							7,69	1
5 años o más			-	-	-	-		-	-		•		•			15,38	2
<i>Objetivo de las iniciativas de gestión de los conocimientos</i>	<b>FAO</b>	<b>OIEA</b>	<b>OACI</b>	<b>OIT</b>	<b>OMI</b>	<b>UNESCO</b>	<b>ONUDI</b>	<b>UPU</b>	<b>PMA</b>	<b>OMS</b>	<b>OMPI</b>	<b>OMM</b>	<b>OMT</b>				
Aumentar la eficacia	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-			92,31	12
Fomentar un cambio de cultura en la organización	•	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•			76,92	10
Acelerar las innovaciones	•	-	•	•	•	-	•	-	-	•	•	•	•			69,23	9
Atender mejor a los clientes	•	-	•	•	•	-	•	•	-	-	•	•	-			53,85	7
Seguir las tendencias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			0,00	0
Otros	-	-	-	•	-	•	-	-	-	•	•	•	-			38,46	5
<i>La gestión de los conocimientos está vinculada con las actividades informáticas</i>	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	11	2	-	-
<i>Medios utilizados para intercambiar conocimientos</i>	<b>FAO</b>	<b>OIEA</b>	<b>OACI</b>	<b>OIT</b>	<b>OMI</b>	<b>UNESCO</b>	<b>ONUDI</b>	<b>UPU</b>	<b>PMA</b>	<b>OMS</b>	<b>OMPI</b>	<b>OMM</b>	<b>OMT</b>				
Internet (sitios web, instrumentos colaborativos basados en la Web, etc.)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100,00	13
Correo electrónico	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			92,31	12
Publicaciones	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100,00	13

Estrategia de gestión e intercambio de los conocimientos														Resumen			
	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PMA	OMS	OMPI	OMM	OMT	Sí	No	%	Número de respuestas
Contacto personal directo	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			92,31	12
Instrumentos colaborativos basados en la Web (Lotus Notes, correo electrónico)	•	•	•	•	-	•	•	•	-	•	•	•	-			53,85	7
Acceso a información codificada en las bases de datos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			100,00	13
Círculos de profesionales/grupos temáticos	•	•	-	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			92,31	12
CD-ROM	•	•	•	•	•	•	•	-	-	•	•	•	•			76,92	10
Servicio de asistencia a los usuarios	•	•	•	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			69,23	9
Videoconferencias	•	-	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			61,54	8
Videos	•	•	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	-			61,54	8
Fax	•	•	-	•	•	•	•	-	-	•	•	•	•			69,23	9
Teléfono	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•			84,62	11
Otros	-	-	-	•	-	•	-	-	-	-	-	•	•			30,77	4

Organización y dotación de personal	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UNESCO	ONUDI	UPU	PMA	OMS	OMPI	OMM	OMT	Sí	No	%	Parcial
<b>Monto del presupuesto (destinado a la gestión de los conocimientos)</b>	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	5	8	-	-
Menos de 100.000	-	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,69	1
100.000-500.000	•	-	-	-	-	•	•	•	-	-	-	-	-	-	-	15,38	2
500.000-1.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0
1.000.000-5.000.000	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•	-	-	15,38	2
5.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•	-	-	-	-	-	15,38	2
<b>Hay personal dedicado a la capacitación en gestión e intercambio de los conocimientos</b>	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	9	4	-	-
Administración superior	-	-	-	-	-	•	•	-	-	•	•	•	•	-	-	46,15	6
Administración de nivel medio	-	-	-	•	-	•	•	•	-	•	•	•	•	-	-	61,54	8
Funcionarios en general	-	•	-	-	-	•	•	•	-	•	-	-	•	-	-	46,15	6

<b>Organización y dotación de personal</b>	<b>FAO</b>	<b>OIEA</b>	<b>OACI</b>	<b>OIT</b>	<b>OMI</b>	<b>UNESCO</b>	<b>ONUDI</b>	<b>UPU</b>	<b>PMA</b>	<b>OMS</b>	<b>OMPI</b>	<b>OMM</b>	<b>OMT</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>Parcial</b>
<i>Incentivos vinculados con la gestión o el intercambio de conocimientos</i>	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	5	8	-	-
<i>Se tiene en cuenta la gestión de los conocimientos en el PAS (sistema de evaluación de la actuación profesional)</i>	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	No	3	10	-	-
<i>Se evalúan las actividades de gestión e intercambio de los conocimientos</i>	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	6	7	-	-
<i>Hay actividades y colaboración en materia de gestión o intercambio de los conocimientos a nivel del sistema</i>	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	11	2	-	-
<b>Clientes</b>	<b>FAO</b>	<b>OIEA</b>	<b>OACI</b>	<b>OIT</b>	<b>OMI</b>	<b>UNESCO</b>	<b>ONUDI</b>	<b>UPU</b>	<b>PMA</b>	<b>OMS</b>	<b>OMPI</b>	<b>OMM</b>	<b>OMT</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>Parcial</b>
Internos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-	-	84,62	11
Sistema de las Naciones Unidas	•	•	-	•	•	•	-	•	•	-	•	•	•	-	-	61,54	8
Instituciones internacionales	-	•	•	•	•	•	-	•	-	-	•	•	•	-	-	69,23	9
Instituciones nacionales (universidades, asociaciones, etc.)	-	•	-	•	•	•	-	•	•	•	•	•	•	-	-	69,23	9
Gobiernos	-	•	•	•	•	•	-	•	-	•	•	•	•	-	-	76,92	10
ONG	-	•	-	•	•	•	-	•	•	-	•	•	•	-	-	69,23	9
Otros	-	•	-	•	•	•	•	x	-	-	•	•	•	-	-	61,54	8
<b>Dependencia encargada de las iniciativas de gestión de los conocimientos</b>	<b>FAO</b>	<b>OIEA</b>	<b>OACI</b>	<b>OIT</b>	<b>OMI</b>	<b>UNESCO</b>	<b>ONUDI</b>	<b>UPU</b>	<b>PMA</b>	<b>OMS</b>	<b>OMPI</b>	<b>OMM</b>	<b>OMT</b>				
Dependencia de informática	-	•	•	-	•	•	•	•	•	-	•	•	-	-	-	61,54	8
Dependencias sustantivas o técnicas	-	•	•	•	•	•	-	-	•	-	•	-	-	-	-	53,85	7
Dependencia de información o biblioteca	•	•	•	•	•	•	-	-	-	-	-	•	-	-	-	38,46	5
Dependencia dedicada exclusivamente a la gestión y el intercambio de conocimientos	-	•	-	-	-	-	-	-	•	•	•	-	•	-	-	30,77	4
Recursos humanos	-	-	-	-	•	-	-	-	-	•	-	-	-	-	-	15,38	2
Finanzas	-	-	-	-	•	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	15,38	2
Otros	•	•	-	•	•	•	-	•	-	-	-	-	-	-	-	38,46	5

<i>Factores que favorecen el desarrollo de la gestión de los conocimientos en las organizaciones</i>	Importante	Necesario	Normal	No muy necesario	No es importante	Respuestas	
						Número de respuestas	Porcentaje
Actitud del director del organismo hacia la gestión y el intercambio de conocimientos	53,85	30,77	-	-	-	11	84,62
Los funcionarios de nivel superior prestan atención a la gestión y el intercambio de conocimientos	38,46	38,46	7,69	-	-	11	84,62
Los funcionarios de nivel medio prestan atención a la gestión de los conocimientos	30,77	46,15	7,69	-	-	11	84,62
Cultura o actitud de la organización	53,85	15,38	15,38	-	-	11	84,62
Vinculación de la gestión y el intercambio de conocimientos con la labor operacional de la organización	30,77	53,85	-	-	-	11	84,62
Pedidos de los beneficiarios y clientes	23,08	15,38	23,08	23,08	-	11	84,62
Redes humanas/funcionarios que tienen las mismas necesidades de información	46,15	30,77	7,69	-	-	11	84,62
Incentivos concretos para la gestión y el intercambio de conocimientos	7,69	15,38	61,54	-	-	11	84,62
Inclusión de la gestión e intercambio de conocimientos entre los criterios de las evaluaciones oficiales de la actuación profesional	7,69	23,08	46,15	7,69	-	11	84,62
Programas concretos de capacitación en gestión e intercambio de conocimientos	15,38	61,54	-	-	-	10	76,92

<i>Obstáculos al desarrollo de la gestión de los conocimientos en las organizaciones</i>	Obstáculo de importancia crítica	Muy importante	Importante	No muy importante	Sin ninguna importancia	Número de respuestas	Porcentaje
Falta de apoyo financiero	23,08	38,46	7,69	-	-	9	69,23
Falta de incentivos o recompensas	-	30,77	23,08	7,69	7,69	9	69,23
Falta de una estrategia u objetivos claros	53,85	7,69	7,69	-	-	9	69,23
Entorno poco favorable al intercambio	23,08	30,77	15,38	-	-	9	69,23
Política interna/rivalidades internas	30,77	23,08	23,08	-	-	10	76,92
Insuficiente comprensión de la iniciativa	53,85	-	15,38	-	-	9	69,23

<b>Obstáculos al desarrollo de la gestión de los conocimientos en las organizaciones</b>	<b>Obstáculo de importancia crítica</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>No muy importante</b>	<b>Sin ninguna importancia</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Sistema anterior	7,69	<b>23,08</b>	<b>23,08</b>	7,69	-	<b>8</b>	<b>61,54</b>
Diferencias culturales	15,38	7,69	<b>38,46</b>	7,69	-	<b>9</b>	<b>69,23</b>
Tensiones o rivalidad entre organismos	7,69	7,69	<b>30,77</b>	15,38	7,69	<b>9</b>	<b>69,23</b>
Presión derivada de la competencia	7,69	15,38	<b>30,77</b>	15,38	-	<b>9</b>	<b>69,23</b>
Dispersión geográfica	7,69	15,38	15,38	7,69	<b>23,08</b>	<b>9</b>	<b>69,23</b>
Falta de confianza en el personal directivo	15,38	15,38	<b>23,08</b>	-	15,38	<b>9</b>	<b>69,23</b>
Burocracia	7,69	23,08	<b>30,77</b>	7,69	-	<b>9</b>	<b>69,23</b>

<b>Evaluación de diferentes dimensiones de la gestión e intercambio de conocimientos en las organizaciones</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Respuestas</b>	
						<b>Número de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Cultura de gestión e intercambio de conocimientos	-	30,77	<b>46,15</b>	7,69	-	<b>11</b>	<b>84,62</b>
Disposición a aceptar ideas nuevas	7,69	<b>53,85</b>	23,08	-	-	<b>11</b>	<b>84,62</b>
Colaboración y trabajo de equipo	-	<b>46,15</b>	23,08	15,38	-	<b>11</b>	<b>84,62</b>
Apoyo de los niveles superiores a la gestión o intercambio de conocimientos	<b>30,77</b>	<b>30,77</b>	7,69	15,38	-	<b>11</b>	<b>84,62</b>
Apoyo de los niveles medios a la gestión o intercambio de conocimientos	7,69	<b>61,54</b>	15,38	-	-	<b>11</b>	<b>84,62</b>
Disposición del personal para intercambiar experiencias positivas y negativas	7,69	<b>53,85</b>	23,08	-	-	<b>11</b>	<b>84,62</b>
Sistema de incentivos y recompensas en materia de gestión e intercambio de conocimientos	-	-	23,08	<b>30,77</b>	7,69	<b>8</b>	<b>61,54</b>
Idoneidad de los instrumentos y mecanismos de intercambio de conocimientos	-	-	<b>38,46</b>	7,69	-	<b>11</b>	<b>46,15</b>
Idoneidad de los sistemas informáticos para apoyar la gestión y el intercambio de conocimientos	7,69	<b>53,85</b>	15,38	7,69	-	<b>6</b>	<b>84,62</b>
Integración de la gestión y el intercambio de conocimientos en la labor cotidiana de la organización	-	30,77	15,38	<b>38,46</b>	-	<b>11</b>	<b>84,62</b>

Nota: 13 organismos = 100%.

### **Anexo III**

#### **EJEMPLOS DE INICIATIVAS DE GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DESCRITOS POR LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS**

A continuación se presentan algunos ejemplos de las iniciativas que han emprendido los diferentes organismos de las Naciones Unidas y de las redes que han creado. El presente anexo tiene por objeto reseñar una serie de iniciativas en materia de gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas. Probablemente haya muchas de las que no hemos tenido noticia. Es importante que cada organización agrupe todas esas iniciativas en un marco general de gestión de los conocimientos basado en una estrategia adecuada.

#### **FAO**

- Departamento de conocimiento y comunicación, Dirección de intercambio de conocimientos y creación de capacidad.
- Actividades de desarrollo de sistemas de información.
- "Ask FAO" (información acerca de prácticas idóneas procedentes de intercambios con expertos y otras instituciones por medio de redes temáticas y de la experiencia recogida por los propios programas de la FAO en los países miembros).

#### **OIEA**

- Red de Seguridad Nuclear en Asia (red de 17 países de intercambio de conocimientos y experiencias en materia de seguridad nuclear).
- Red de Seguridad Nuclear en América Latina (red de países latinoamericanos de intercambio de conocimientos y experiencias en materia de seguridad nuclear).
- Red Latinoamericana de Medicina Nuclear (intercambio de conocimientos y prácticas idóneas de medicina nuclear).
- Grupo de Trabajo sobre Gestión Institucional de Conocimientos (para aplicar de forma coordinada el plan institucional de gestión de los conocimientos, recopilar información sobre las actividades institucionales de gestión de los conocimientos realizadas por los diferentes departamentos y brindar asistencia en la difusión de prácticas idóneas e información sobre instrumentos idóneos de gestión de los conocimientos).

#### **OACI**

- EDEN (sistema de gestión y búsqueda de documentos, archivo de documentos).
- DPS (servicio de producción de documentos).
- TRD (base de datos terminológicos en seis idiomas - sistema de consulta).
- ICAO NET.
- Intranet para el personal basado en la Web (funciona como sitio web de la secretaría y tiene por objeto dar información al personal y servir de archivo de documentos).

## **OIT**

- Coordinación técnica e intercambio de conocimientos sobre la igualdad entre los géneros en el mundo laboral (proyecto de cooperación técnica).
- Auditorías participativas en materia de género (metodología desarrollada por la OIT para evaluar sus logros y los de sus afiliados (gobiernos, empleadores y organizaciones de trabajadores) en materia de promoción de la igualdad entre los géneros, y para documentar buenas prácticas y formular recomendaciones sobre formas de reforzar su labor).
- Red mundial de la igualdad de la OIT (círculo de profesionales en el que se presentan, intercambian y adoptan experiencias y prácticas de fomento de la igualdad entre los géneros).
- Proyecto de intercambio de conocimientos sobre economía no estructurada.
- Proyecto integrado de generación de empleos e intercambio de conocimientos.
- El conocimiento como elemento estratégico en la OIT - programas y proyectos en todos los niveles.
- Proyectos interregionales y mundiales de creación y difusión de conocimientos.
- Proyecto para crear un sistema de información para fortalecer el acervo de conocimientos sobre el trabajo infantil.
- Red mundial de información de la OIT.
- Proyecto de digitalización.
- Red de intercambio de conocimientos.
- KM4DEV (Conferencia sobre la gestión de los conocimientos para el desarrollo).
- Red de evaluación de las personas que coordinan los distintos sectores técnicos y las diferentes regiones de la OIT.
- Bibliotecas y centros de información de la OIT.
- Extranet para el intercambio de los conocimientos entre los miembros del Equipo Mundial de Especialistas en Generación de Empleos y Desarrollo Empresarial.
- Centro Informático de Aprendizaje y de Recursos para la Inclusión Social (CIARIS).

## **OMI**

- Sitio web de la OMI.
- Intranet de la OMI.
- GISIS (Sistema Global de Información Integrada sobre Transporte Marítimo, consistente en varias bases de datos sobre actividades de transporte marítimo y la correspondiente presentación de informes por los gobiernos de los Estados miembros de la OMI).

- IMODOCS (acceso en línea restringido a la documentación de las reuniones de la OMI).
- SAP (sistema de gestión de los recursos internos, incluida la recopilación de datos sobre programas).
- Sitios web afiliados a la OMI (13 sitios operacionales, normativos o científicos sobre cuestiones del ámbito de acción de la OMI).
- Intranet de la OMI (19 foros y 10 aplicaciones compartidas a nivel interno).
- Indicadores de desempeño (recopilación, análisis y difusión de datos sobre el desempeño de la organización).
- InfoGate y Sea-D (información de la biblioteca de la OMI).
- Publicaciones electrónicas.
- Base de datos de terminología marítima.
- Está en curso la elaboración de una estrategia de gestión de los conocimientos y, posiblemente, de un tablero de mandos para la gestión de los conocimientos, un centro de conocimientos y un maletín electrónico.

#### **UIT**

- Biblioteca de la UIT y servicio de acceso (proyecto de inventario de la información).

#### **ONUSIDA**

- Intercambio de prácticas idóneas.
- Instrumentos de gestión de datos.
- Boletín de información.
- Sitio web.
- Informes mundiales.

#### **ONUDI**

- EDMS (Sistema de Gestión Electrónica de Documentos).
- Intranet (base de datos interna basada en la Web).
- Agresso (Sistema de Gestión Financiera).

#### **UPU**

- Proyecto SIBI (Sistema de información para la oficina internacional de la UPU).
- Proyecto de organización y gestión de la calidad (gestión de procesos comerciales).

## **PMA**

- WFPgo (intranet).
- Pass It On (divulgación de enseñanzas extraídas de proyectos y operaciones y otros conocimientos).
- Inteligencia empresarial (inteligencia empresarial basada en el almacén de datos institucional).
- EPWEB (sitio web de preparación de intervenciones para casos de emergencia).
- ERMP (programa de gestión electrónica de datos a nivel de las oficinas en los países).

## **OMS**

- Comité Mundial de Aprendizaje (GLC).
- Cibersalud (EHL).
- Círculos de profesionales y redes de conocimientos.
- Aprendizaje clínico y plataformas de datos en entornos de pocos recursos.
- Captación del conocimiento experiencial en la infoestructura de la intranet de la OMS.
- Promoción de las técnicas de gestión y los instrumentos de gestión de los conocimientos en la OMS y los sistemas de salud.
- Iniciativa InterRed-Salud de Acceso a la Investigación (HINARI).
- Biblioteca virtual Global Health Library.
- Índices bibliográficos regionales (Index Medici).
- Cultura de intercambio de conocimientos (Oficina regional de la OMS para el Pacífico occidental).
- Red de bibliotecas de la OMS.
- Plurilingüismo en la OMS.
- Iniciativa Blue Trunk Library (y otras bibliotecas móviles conexas).
- Gestión de los derechos de autor.
- Red Health Evidence Network.

## **OMPI**

- Servicio de atención a los usuarios del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (servicio de asistencia por teléfono, fax y correo electrónico para todos los usuarios).
- PATENTSCOPE.

- Portal del Tratado de Cooperación en materia de Patentes.
- Base de datos jurídica del Tratado de Cooperación en materia de Patentes.
- Archivos de documentos clave.

#### **OMM**

- Biblioteca técnica de la OMM.
- Grupos interinstitucionales del Grupo de Comunicaciones de las Naciones Unidas.
- Foros en la Web, noticias en la Web y gestión de los documentos institucionales para la secretaría de la OMM y los miembros de la OMM.
- Notas de prensa, ruedas informativas, información.
- Día Meteorológico Mundial (anual), MeteoWorld, Webnews.

#### **OMT**

- Programa Practicum (actualización de conocimientos sobre políticas de turismo).
- Certificación TedQual (certificación de la calidad).
- Voluntarios TedQual.
- Programa de becas.
- Iniciativa Sbest.
- Seminarios, cursos y grupos de reflexión sobre asuntos del ámbito de acción de la OMT.

Anexo IV

SINOPSIS DE LAS MEDIDAS QUE HAN DE ADOPTAR LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES  
CON RESPECTO A LAS RECOMENDACIONES DE LA DCI - JIU/REP/2007/6

		Fondos y programas de las Naciones Unidas											Organismos especializados y OIEA														
		Efecto buscado	Naciones Unidas*	UNCTAD	ONUDD	PNUMA	ONU-Hábitat	ACNUR	OOPS	PNUD	FNUAP	UNICEF	PMA	JJE	UIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	OIEA
Informe	Adopción de medidas		<input checked="" type="checkbox"/>																								
	Información y examen		<input type="checkbox"/>																								
Recomendación 1		c											E														
Recomendación 2		g	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 3		g	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recomendación 4		c											E														
Recomendación 5		g		E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

**Leyenda:** L : Recomendación para la adopción de una decisión por el órgano legislativo.

E : Recomendación para la adopción de medidas por el jefe ejecutivo.

: Recomendación que no requiere medidas de esta organización.

**Efecto buscado:** a: mejora de la rendición de cuentas; b: difusión de las mejores prácticas; c: aumento de la coordinación y la cooperación; d: mejora de los mecanismos de control y cumplimiento; e: aumento de la eficacia; f: logro de ahorros financieros significativos; g: aumento de la eficiencia; o: otros.

\* Abarca todas las entidades indicadas en ST/SGB/2002/11 salvo la UNCTAD, la ONUDD, el PNUMA, ONU-Hábitat, el ACNUR y el OOPS.

-----