

Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas

Preparado por

Petru Dumitriu

Dependencia Común de Inspección

Ginebra 2016



Naciones Unidas

Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas

Preparado por

Petru Dumitriu

Dependencia Común de Inspección



Naciones Unidas, Ginebra 2016

Equipo encargado del proyecto:

Petru Dumitriu, Inspector

Alexandra Samoulada, Oficial de Investigación e Inspección

Eleyeba Bricks, Auxiliar de Investigación

Ana Sánchez-Terán, Pasante

Yichen Xu, Pasante

Jozef Masseroli, Pasante

*Resumen***Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas
JIU/REP/2016/10****Conocimientos: un activo estratégico del sistema de las Naciones Unidas**

El examen de la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas se basa en la convicción de que los conocimientos son un activo básico valioso de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y su mejor ventaja comparativa. La utilización efectiva de los conocimientos en las organizaciones y en todo el sistema es fundamental para que este alcance sus metas.

Para las Naciones Unidas, los conocimientos constituyen un activo intangible y concreto, una realidad operacional y aspiración permanente, y un recurso general y específico. El sistema de las Naciones Unidas es generador y catalizador de una clase especial de conocimientos que se basa en valores y permite la cooperación entre los Estados Miembros, independientemente de su tamaño y ubicación, en numerosas esferas de alta complejidad y muy diversas entre sí. Los conocimientos se adquieren a partir de las enseñanzas extraídas de la experiencia, y de nuevas ideas y conceptos.

Propósito del examen

El principal propósito del examen fue identificar las mejores prácticas para su estudio, emulación y adaptación en función de los recursos y las necesidades de cada organización. Desde esa perspectiva, el modesto alcance del presente informe apunta a estudiar la gestión de conocimientos en sí misma al presentar iniciativas y experiencias que ya existen en el sistema de las Naciones Unidas.

El Inspector recomienda soluciones y propone nuevos enfoques con respecto a las recomendaciones para todo el sistema formuladas sobre el mismo tema en JIU/REP/2007/6 y que no han sido aplicadas. Recomienda también una definición común de gestión de los conocimientos para su uso por todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, así como un conjunto mínimo de directrices básicas para ayudar a cada organización a desarrollar su propia estrategia en la materia.

Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas: un proceso en marcha

Como recurso estratégico, los conocimientos requieren una evaluación constante de su uso mediante una gestión efectiva y productiva a fin de garantizar que son los óptimos. La gestión de los conocimientos sigue siendo un reto para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que procuran desarrollar, organizar, compartir e integrar los conocimientos de manera sistemática y eficiente a fin de lograr sus objetivos transversales.

La gestión de los conocimientos no constituye todavía una prioridad estratégica de todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y no existen prácticas comunes aceptadas o compartidas en todo el sistema. Sin embargo, algunas organizaciones, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aplican prácticas amplias que han superado la prueba del tiempo, y la gestión de los conocimientos forma parte de su realidad operacional. Las estrategias existentes de gestión de los conocimientos se ajustan y reformulan constantemente a la luz de la experiencia adquirida durante su aplicación.

Aclaraciones conceptuales

El capítulo sobre antecedentes conceptuales aclara algunos conceptos básicos, como los datos, la información y los conocimientos. Se ha extraído de las estrategias existentes una amplia gama de definiciones de conocimientos y gestión de los conocimientos, orientadas al mandato, que pueden ser empleadas para orientar a otras organizaciones.

Las estrategias de gestión de los conocimientos examinadas representan un sólido corpus de ejemplos con muchas analogías esenciales, pese a la diversidad de los contextos en que se utilizan. El examen de los criterios conceptuales de las distintas organizaciones

demonstró que la falta de una terminología común no constituye un obstáculo importante en la búsqueda de enfoques de la gestión de los conocimientos que sean coherentes y compatibles en todo el sistema, siempre y cuando exista una visión que la inspire.

Marco de preparación de la gestión de los conocimientos

A fin de evaluar la preparación de la gestión de los conocimientos, en el examen se utilizó un marco especial basado en cinco criterios:

- a) La existencia de una estrategia, documento de política y/o directrices orientados a la definición, institucionalización y puesta en marcha de la gestión de los conocimientos;
- b) La integración, alineación o conexión programática de dichos documentos con otras estrategias y planes de acción;
- c) La asignación explícita de responsabilidades y competencias específicas relacionadas con la gestión de conocimientos a distintas dependencias, administradores y funcionarios;
- d) La existencia de políticas encaminadas a aumentar la activa participación de los funcionarios en la gestión de los conocimientos;
- e) La existencia de efectos positivos indirectos en la eficiencia de la labor de la organización.

Necesidad de una visión estratégica

En el examen se constató que el principal elemento común de un marco de preparación es la existencia de una visión de la gestión de los conocimientos, cualquiera sea la forma en que esté expresada. De hecho, algunas organizaciones ya han adoptado estrategias de gestión de los conocimientos y han puesto en marcha por vías diferentes elementos básicos de la gestión a nivel conceptual u operacional. En los que casos en que existen, esas estrategias incluyen, en diferente medida, políticas y medidas que abarcan otros elementos del marco de preparación.

Actualmente existen en el sistema de las Naciones Unidas suficientes estrategias de gestión de los conocimientos que han superado la prueba del tiempo y la pertinencia. Esas estrategias fueron desarrolladas por organizaciones que tienen estructuras institucionales complejas en sus sedes y a nivel regional y nacional y que pueden guiar o ayudar a otras organizaciones a crear sus propias estrategias, ya que el alcance y contenido pueden adaptarse a los mandatos específicos de las distintas organizaciones. Los recursos intelectuales necesarios para crear estrategias de gestión de los conocimientos existen en todas las organizaciones, tanto en la sede como sobre el terreno.

Medir el impacto de la gestión de los conocimientos

En el informe no se procuró imponer un modelo, sino más bien proporcionar ejemplos e instar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que introduzcan y apliquen estrategias y políticas en la materia sobre la base de las prácticas existentes en el sistema de las Naciones Unidas. No obstante, a diferencia de otras políticas que pueden justificarse en términos de economías monetarias explícitas y cuantificables, el valor añadido de la gestión de los conocimientos es más difícil de medir. Cuantificar los efectos de la gestión de los conocimientos constituye un importante reto en la formulación y aplicación de las estrategias y políticas pertinentes.

Las ventajas de la gestión de los conocimientos son de amplio alcance y difíciles de medir. Con ella, se evita el derroche de dinero, tiempo y recursos humanos, y es imposible medir aquello que se evita. Es difícil cuantificar el tiempo o el costo invertido en encontrar la información adecuada, en reproducir los conocimientos que ya existen, en utilizar información caduca en lugar de actualizada o en invertir en tecnología sin evaluar su potencial para aumentar la disponibilidad y accesibilidad de los conocimientos. Es fácil detectar el exceso de gastos, pero el costo del tiempo casi siempre se pasa por alto. Las ventajas de la gestión de los conocimientos no se obtienen de forma directa o inmediata. La prevención de errores y las economías que a menudo se consiguen con un mejor uso y reutilización de los conocimientos existentes son prácticamente invisibles en términos contables.

Consecuencias negativas de hacer caso omiso a las necesidades de gestión de los conocimientos

Es más fácil detectar y subrayar los riesgos de no adoptar una estrategia de gestión de los conocimientos. Durante las entrevistas entre el Inspector y los administradores y representantes de asociaciones de personal se señalaron algunas consecuencias negativas de ignorar las necesidades de dicha gestión, por ejemplo, la duplicación de esfuerzos y actividades de los funcionarios que trabajan en esferas similares; la disparidad en los criterios o la comprensión de la misma esfera de política; la falta de conciencia sobre el panorama completo de un determinado reto de política; la pérdida de conocimientos e ideas cuando el personal experimentado deja la organización; la insuficiente capacidad para compartir las mejores prácticas e innovaciones; la falta de una labor de colaboración entre los departamentos o los organismos, y el hecho de que no se detecta la pérdida de tiempo y recursos.

Reinventar la rueda

A fin de reducir los costos, las organizaciones —grandes y pequeñas— deben mejorar continuamente la manera en que captan, intercambian y utilizan el capital intelectual existente en sus departamentos, dependencias, sectores y funciones, tanto en la sede como sobre el terreno. Esas mejoras no se introducen de manera sistemática en todo el sistema de las Naciones Unidas. Algunas organizaciones siguen sin poder salir de compartimentos estancos funcionales que son costosos, consintiendo en cambio onerosas duplicaciones y reinventaciones de la rueda. La proliferación de esfuerzos no coordinados para acceder a repositorios suele tener un impacto negativo en la capacidad del personal y los encargados de adoptar decisiones para encontrar rápidamente contenido pertinente, así como en el costo global del contenido.

La gestión de los conocimientos es cada vez menos una herramienta opcional para los dirigentes

La gestión de los conocimientos puede ser una herramienta muy valiosa no solo para los jefes ejecutivos de las organizaciones, sino también para los órganos rectores. Ayuda a calificar y detectar qué sabe la organización, y dónde y en qué forma existen los conocimientos, cuán organizado es el acceso a ellos y cuáles son las mejores maneras de transferirlos a las personas apropiadas en el momento oportuno. La gestión de los conocimientos ayudará a las organizaciones a aprender de los fracasos y éxitos pasados, redistribuir y reutilizar el activo de conocimientos existentes, resolver problemas o innovar, promover y desarrollar las competencias adecuadas, actualizar y eliminar los conocimientos obsoletos, y asegurar que los conocimientos y las competencias no se pierdan.

La mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se consideran a sí mismas entidades “basadas en los conocimientos”, pero se centran únicamente en los conocimientos explícitos y cuantificables

Actualmente es casi unánime la opinión de que los conocimientos constituyen la principal fuerza que determina e impulsa la capacidad de las organizaciones privadas y públicas para actuar con eficiencia sobre la base de su ventaja comparativa en un entorno altamente competitivo. Sin embargo, subsiste un problema, a saber, que muchos administradores y profesionales tienden a centrarse únicamente en los conocimientos explícitos y cuantificables. De hecho, si bien la información, los archivos y los sistemas de gestión de expedientes que funcionan satisfactoriamente forman parte de una gestión eficaz de los conocimientos, aun en el caso de los conocimientos explícitos, no existe una preocupación sistemática acerca de su pérdida en el proceso que va de la creación al uso. Tampoco hay un control formal de los costos recurrentes conexos. Además, no hay suficientes políticas destinadas a retener los conocimientos tácitos relacionados con los recursos humanos, sujetos a distintas formas de movilidad.

La gestión de los conocimientos dentro de los límites de los recursos existentes

Uno de los supuestos en que se basa el presente informe es que la gestión de los conocimientos puede mejorarse dentro de los límites de los recursos existentes. Sin ignorar la posible necesidad de invertir recursos financieros en este ámbito, el examen prestó especial atención al papel de los recursos humanos como factor preponderante en los

procesos de dicha gestión. El Inspector cree que existe un círculo virtuoso latente que puede activarse a fin de valorizar los recursos humanos y el acervo de conocimientos que actualmente están infrautilizados en cada organización y en el sistema en su conjunto. La gestión eficiente de los conocimientos no depende solamente de la tecnología, sino principalmente de los recursos humanos y de gestión de la organización.

La gestión de los conocimientos es por excelencia un proceso participativo en que la actitud personal dinámica de los trabajadores de los conocimientos tiene fundamental importancia. La adopción formal de medidas es una condición indispensable pero, sin la participación y toma de conciencia del personal, el sistema de gestión de los conocimientos no producirá los resultados esperados. Las decisiones y las directrices y los marcos de empoderamiento son esenciales para estimular la participación del personal en la creación, el intercambio y el uso de los conocimientos.

Además, cuando las organizaciones carecen de políticas encaminadas a retener la memoria institucional adquirida por su personal tras largos años de práctica individual e institucional, la pérdida de dichos conocimientos tácitos constituye una desvalorización de la huella humana en los recursos de conocimientos. La mayoría de los interlocutores entrevistados durante el examen admitieron que había pérdidas y desperdicio.

La encuesta sobre la percepción del personal en la gestión de los conocimientos demostró que la introducción y aplicación de estrategias y prácticas de gestión de los conocimientos contaban con gran apoyo popular en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

La gestión de los conocimientos en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

En el examen se constató que la gestión de los conocimientos constituiría una importante contribución a la aplicación del nuevo enfoque holístico y colaborativo en que se basa la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En efecto, los conocimientos pueden romper los compartimentos estancos y convertirse en el factor de integración más natural en todo el sistema y para todas las partes interesadas en la aplicación de la Agenda 2030.

Las Naciones Unidas no son solo una institución intermediaria y facilitadora honesta entre donantes y beneficiarios de la asistencia para el desarrollo, sino catalizadora y difusora de los conocimientos. La gestión de los conocimientos puede ser utilizada para promover la colaboración en todo el sistema, así como entre los departamentos y las múltiples partes interesadas. El presente informe contiene información sobre las buenas prácticas e iniciativas en la esfera de la gestión de los conocimientos que puede utilizarse para mejorar el acceso a los conocimientos y reunir las contribuciones de las distintas partes interesadas que participan en las actividades de desarrollo sostenible.

Medidas que deben adoptarse

Las recomendaciones siguen la estructura del marco de preparación y están orientadas a mejorar el rol de la gestión de los conocimientos en pro de la Agenda 2030.

En vista de su objetivo global, las recomendaciones pueden agruparse de la siguiente manera:

- Medidas para colmar las brechas en la gestión de los conocimientos en todo el sistema sobre la base de las prácticas existentes (recomendaciones 1 y 2);
- Valorización de los recursos humanos y los conocimientos adquiridos por el personal en sus organizaciones (recomendaciones 3 y 4);
- Promoción de iniciativas comunes para todo el sistema en general, y específicamente en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (recomendaciones 5, 6 y 7).

La recomendación 7 está dirigida a la Asamblea General, las recomendaciones 2 y 5 se dirigen al Secretario General, en su calidad de jefe de la Secretaría de las Naciones Unidas, y las recomendaciones 1, 3, 4 y 6 van dirigidas a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Cuando lo ha estimado procedente, el Inspector ha formulado recomendaciones sobre las medidas que deberían adoptarse en relación con las necesidades y recursos de las organizaciones.

Recomendaciones

Recomendación 1

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían elaborar estrategias y políticas de gestión de los conocimientos con arreglo al mandato, las metas y los objetivos de sus organizaciones respectivas, antes de finales de 2018. Esas estrategias deberían basarse en una evaluación de las necesidades de gestión de los conocimientos actuales y futuras e incluir medidas de aplicación.

Recomendación 2

El Secretario General, en consulta con el Grupo Superior de Gestión, debería elaborar, por lo menos, un conjunto mínimo de directrices sobre la gestión de los conocimientos para la Secretaría de las Naciones Unidas sobre la base de las mejores prácticas y experiencia de los departamentos, así como de los fondos, programas y organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), antes de finales de 2018.

Recomendación 3

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían tomar medidas graduales orientadas a integrar las competencias y habilidades de gestión e intercambio de conocimientos en sus respectivos sistemas de evaluación de la actuación profesional del personal, planes de trabajo anuales, descripciones de puestos y competencias básicas institucionales, antes de finales de 2020.

Recomendación 4

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían establecer normas y procedimientos para la retención y transferencia de conocimientos del personal que se jubila, se traslada o abandona el puesto, como parte de los procesos de planificación de la sucesión de las organizaciones.

Recomendación 5

El Secretario General debería adoptar medidas para optimizar el potencial del Centro de los Conocimientos para el Desarrollo Sostenible de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, entre otras cosas, solicitando al Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), al Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD), a la Universidad de las Naciones Unidas (UNU) y al Centro de los Conocimientos para el Desarrollo Sostenible de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas que, conjuntamente, formulen y lleven a cabo programas de formación sobre la gestión de los conocimientos adaptados a los principios holísticos en que se basa la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esos programas de formación deberían promover de manera integrada la gestión de los conocimientos producidos por todas las partes interesadas en las actividades del sistema de las Naciones Unidas, o asociadas a ellas, y destinados a su uso.

Recomendación 6

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con una larga y amplia experiencia en la gestión de los conocimientos deberían tomar la iniciativa de incorporar, en el programa de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), un tema dedicado a la gestión de los conocimientos a fin de ofrecer la oportunidad de compartir, a nivel estratégico, experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas con miras a desarrollar gradualmente una cultura de gestión de los conocimientos común para todo el sistema.

Recomendación 7

La Asamblea General debería incluir en su programa un tema o subtema dedicado a la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas y solicitar que se presente un informe al Secretario General, con contribuciones de los miembros de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), sobre las mejores prácticas e iniciativas para todo el sistema en la esfera de la gestión de los conocimientos que apoyen el enfoque holístico, integrado y colaborativo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Además, el Inspector ha formulado las siguientes sugerencias y recomendaciones oficiosas que figuran en los párrafos 136, 177, 190, 197, 231, 241 y 260 del presente informe:

- Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían asignar responsabilidades relacionadas con la gestión de los conocimientos y la vigilancia de los recursos de conocimientos a nivel institucional. La forma que adopte la asignación de responsabilidades en las organizaciones (por ejemplo, dependencias aparte, equipos interdepartamentales, funcionarios a título individual u otra forma) debería corresponder a las necesidades específicas de cada una de ellas y adaptarse a los recursos disponibles (párrafo 136).
- Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían reconocer, apreciar y fomentar el intercambio de conocimientos ofreciendo incentivos morales o recompensas simbólicas viables para estimular y reconocer la labor de los promotores del conocimiento entre sus funcionarios (párrafo 177).
- Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían patrocinar el uso de comunidades de prácticas en sus respectivas organizaciones como forma de estimular la interacción, el intercambio de conocimientos y la búsqueda de soluciones dentro de sus respectivas organizaciones y en todo el sistema. Para ello, deberían, en particular, confiar a las comunidades de prácticas la tarea de debatir, intercambiar ideas e informar sobre los temas de sus esferas de especialización y, cuando proceda, tener en cuenta sus conclusiones para la adopción de decisiones (párrafo 190).
- Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían considerar la posibilidad de adoptar medidas para difundir las herramientas de gestión de los conocimientos producidas por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para su uso, según proceda, en sus respectivas organizaciones (párrafo 197).
- Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían alentar a los intermediarios de conocimientos en sus respectivas organizaciones a trasladar sus plataformas a “One UN Knowledge Exchange Network on Yammer”, a utilizar esta red y a informar sobre sus ventajas y desventajas, así como sobre su potencial para convertirse en una plataforma de colaboración para todo el sistema (párrafo 231).
- La experiencia adquirida por las organizaciones pioneras en la esfera de la métrica y los efectos de la utilización de indicadores de la gestión de los conocimientos debería ser compartida entre las comunidades de prácticas, y las conclusiones deberían comunicarse al personal directivo superior (párrafo 241).
- El Secretario General de las Naciones Unidas debería detectar, analizar y promover las iniciativas y medidas innovadoras de gestión de los conocimientos adoptadas fuera del sistema de las Naciones Unidas por organizaciones no gubernamentales, entidades del sector privado y círculos académicos, que puedan integrarse en todo el sistema en apoyo de la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (párrafo 260).

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Resumen.....		iii
Abreviaturas y siglas		xi
Índice de entidades		xiii
I. Introducción	1–10	1
A. Objetivos y alcance.....	4–5	1
B. Metodología.....	6–10	2
II. Antecedentes conceptuales.....	11–47	3
A. Gestión de los conocimientos	16–35	4
B. Conocimientos	36–47	6
III. Retos.....	48–62	9
A. Retos en todo el sistema.....	48–51	9
B. Retos institucionales: estudio monográfico	52–54	9
C. Marco de preparación	55–57	11
D. Percepción de la gestión de los conocimientos por el personal	58–62	12
IV. Estrategias y políticas de gestión de los conocimientos	63–113	14
A. ¿Por qué son útiles las estrategias de gestión de los conocimientos?	63–69	14
B. Novedades ocurridas en todo el sistema desde el informe de la DCI sobre la gestión de los conocimientos de 2007.....	70–74	15
C. Labor precursora en la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas	75–81	16
D. Estrategias independientes en vigor en materia de gestión de los conocimientos	82–95	17
E. Otras políticas relacionadas con la gestión de los conocimientos.....	96–103	19
F. La gestión de los conocimientos en la Secretaría de las Naciones Unidas	104–113	21
V. Integración de la gestión de los conocimientos en las estrategias generales de las organizaciones	114–118	24
VI. Atribución de responsabilidades	119–153	26
A. Recursos humanos asignados a la gestión de los conocimientos	119–136	26
B. La gestión de los conocimientos como competencia del personal de las organizaciones	137–153	28
VII. Participación del personal en la gestión de los conocimientos.....	154–231	32
A. Reutilización y retención de los conocimientos.....	156–177	32
B. Comunidades de intercambio de prácticas, redes de conocimientos y plataformas de diálogo.....	178–190	35
C. Desarrollar las aptitudes de gestión de los conocimientos.....	191–197	36
D. Mejorar el acceso a los conocimientos	198–209	37
E. Nuevas iniciativas en la gestión de los conocimientos en favor de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.....	210–216	40
F. Hacia una plataforma de colaboración en todo el sistema: estudio monográfico.....	217–231	41

VIII.	Medición del impacto de la gestión de los conocimientos	232–242	44
A.	El reto de la medición	232–235	44
B.	Prácticas incipientes.....	236–241	44
C.	Reconocimiento externo	242	46
IX.	Conclusiones y caminos por seguir	243–260	47
A.	¿Por qué es necesaria la gestión de los conocimientos?	243–252	47
B.	Gestión de los conocimientos: eliminación de los compartimentos estancos en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	243–260	49

Apéndices

1.	Glosario	52
2.	Panorama de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección	55

Anexos

Los anexos I y II se publican únicamente en el sitio web de la DCI (www.unjiu.org) junto con el informe

- I. The results of the survey on perception of knowledge management in the United Nations system
- II. Technology platforms and other tools used for knowledge exchange in the United Nations system

Abreviaturas y siglas

ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
CCI	Centro de Comercio Internacional
CEPA	Comisión Económica para África
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia Occidental
CESPAP	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
DAAT	Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
DAP	Departamento de Asuntos Políticos
DCI	Dependencia Común de Inspección
DOMP	Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
KMA	Knowledge Management Austria
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
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
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas

UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNRISD	Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social
UNU	Universidad de las Naciones Unidas
VNU	Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas

Índice de entidades

<i>Entidad</i>	<i>Página</i>
ACNUDH	xi, 30, 37
CEPA	xi, 5, 8, 17, 18, 21, 24, 26, 27, 34, 35, 39, 44, 45
CESPAO	xi, 8, 17, 18, 19, 21, 24, 26, 32, 44, 45
CESPAP	xi, 8
DAAT	xi, 8, 17, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35
DAP	xi, 23, 24, 28, 34
DOMP	xi, 17, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35
FAO	xi, 16, 21, 38, 55
FIDA	iii, xi, 16, 17, 19, 24, 29, 44, 45
DCI	1, 2, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 16, 18, 20, 22, 28, 42, 50, 51, 43
JJE	vii, viii, xi, 1, 4, 15, 28, 48, 49, 55
KMA	xi, 42, 46
MOPAN	xi, 48
OACI	xi, 34, 55
OCAH	xi, 21, 23, 24, 30, 34, 35
OCDE	xi, 28
OIEA	iii, vii, xi, 1, 6, 15, 16, 17, 21, 23, 24, 26, 27, 32, 33, 36, 38, 46, 55
OIT	iii, xi, 5, 16, 17, 21, 24, 26, 29, 34, 35, 37, 40, 55
OMM	xi, 20, 24, 55
OMPI	xi, 6, 8, 17, 18, 21, 24, 30, 35, 55
OMS	xi, 16, 21, 37, 55
OMT	xi, 36, 55
ONUDI	xi, 1, 15, 30, 33, 55
ONU-Hábitat	xi, 5, 17, 18, 21, 24, 46, 55
ONU-Mujeres	xi, 26, 36, 55
ONUSIDA	xi, 19, 24, 26, 29, 55
OSSI	xi, 18, 19, 21, 22
PMA	xi, 17, 18, 21, 33, 55
PNUD	iii, xi, 6, 9, 10, 17, 21, 24, 26, 30, 33, 34, 35, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 55
PNUMA	xi, 5, 17, 18, 21, 24, 26, 30, 38, 55
UIT	xi, 19, 20, 24, 26, 27, 36, 55
UNESCO	xi, 6, 17, 21, 24, 26, 27, 30, 34, 46, 55
UNFPA	xi, 8, 17, 19, 21, 24, 26, 27, 29, 32, 33, 36, 55
UNICEF	xii, 19, 24, 26, 27, 31, 33, 34, 35, 37, 41, 42, 43, 55

UNITAR	vii, xii, 40
UNODC	xii, 19, 24, 36, 55
UNOPS	xii, 19, 24, 55
UNRISD	vii, xii, 40
UNU	vii, xii, 40
VNU	xii, 26

I. Introducción

1. Como parte de su programa de trabajo para 2016, la Dependencia Común de Inspección (DCI) llevó a cabo un examen de la gestión de los conocimientos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La propuesta de examen fue presentada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). La DCI viene evaluando los conocimientos como un recurso estratégico sumamente valioso que exige constante renovación desde la publicación de una nota en 2004¹, en la que también señalaba que la gestión efectiva y productiva de los conocimientos era un factor crítico para el éxito de una organización.

2. El primer examen de la gestión de los conocimientos en todo el sistema de las Naciones Unidas fue realizado por la DCI en 2007². En él se reconocía que la efectiva utilización del acervo de conocimientos, tanto en las organizaciones como en todo el sistema, era fundamental para lograr las metas de las diferentes organizaciones del sistema. Se llegó a la conclusión de que el desafío que tenían que afrontar las organizaciones era el de desarrollar, organizar, intercambiar e integrar los conocimientos, de manera sistemática y eficiente, para lograr esos objetivos interrelacionados³.

3. En 2009, la ONUDI sugirió llevar a cabo un examen de la gestión de los conocimientos en todo el sistema en el contexto de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE). El Secretario General, en su calidad de Jefe de la JJE, remitió la propuesta al Comité de Alto Nivel sobre Programas para que la examinara. No obstante, los miembros del Comité se negaron a estudiarla por considerar que el tema ya había sido tratado, en parte por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión con respecto a la armonización de las prácticas institucionales y en parte por la labor de la Red de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones⁴.

A. Objetivos y alcance

4. Los objetivos del presente examen fueron:

a) Evaluar las razones por las que no se aplicaron algunas de las recomendaciones formuladas en el informe JIU/REP/2007/6 y estudiar medios y soluciones alternativos;

b) Evaluar en qué medida las organizaciones participantes están preparadas para utilizar la gestión de los conocimientos como una práctica corriente y sistemática en la adopción de decisiones y otras actividades;

c) Determinar la situación en que se encuentran las políticas y prácticas de gestión de los conocimientos;

d) Identificar los problemas y proponer soluciones para las distintas organizaciones y para todo el sistema;

e) Determinar las prácticas mejores y buenas en relación con la gestión de los conocimientos;

f) Estudiar nuevas vías para el intercambio de conocimientos entre las organizaciones y dentro de ellas en todo el sistema de las Naciones Unidas.

5. El examen se realizó en todo el sistema y abarcó la Secretaría de las Naciones Unidas, los fondos, programas y organismos especializados, y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA).

¹ JIU/NOTE/2004/1: Knowledge management at the International Labour Organization (Gestión de los conocimientos en la Organización Internacional del Trabajo).

² JIU/REP/2007/6.

³ *Ibid.*, pág. iv.

⁴ CEB/2009/5, párrs. 38 a 41.

B. Metodología

6. De conformidad con las normas y directrices internas de la DCI y con sus procedimientos de trabajo internos, la metodología seguida para preparar el informe incluyó un estudio preliminar detallado, un cuestionario, un documento conceptual, entrevistas y un análisis en profundidad. Se envió un cuestionario detallado a todas las organizaciones participantes y, sobre la base de las respuestas recibidas, el Inspector mantuvo entrevistas con funcionarios de las organizaciones participantes y recabaron las opiniones de varias otras organizaciones internacionales (dentro y fuera del régimen común de las Naciones Unidas), instituciones académicas y organizaciones no gubernamentales (ONG). En total, el Inspector mantuvo 55 reuniones y se entrevistó con 175 personas. El examen también incluyó una encuesta para todo el sistema (administrada por los propios entrevistados) sobre la percepción del personal en cuanto a la gestión de los conocimientos, a la que respondieron 6.634 administradores y funcionarios.

7. Como parte del examen, el Inspector y su equipo participaron en seminarios web y conferencias internacionales sobre la gestión de los conocimientos. Al comenzar el examen, el Inspector celebró una sesión de intercambio de ideas con 18 representantes de organizaciones con sede en Ginebra, y consultó con expertos en varias etapas del examen. El equipo también participó en tres sesiones del Swiss Knowledge Management Forum (SKMF), que incluye representantes de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

8. De conformidad con el artículo 11.2 del estatuto de la DCI, el presente informe ha recibido forma definitiva tras la celebración de consultas entre los Inspectores de modo que sus conclusiones y recomendaciones sean sometidas a la prueba de juicio colectivo de la Dependencia. Se recabaron observaciones de las organizaciones participantes sobre el proyecto de informe y se las tuvo en cuenta en su versión final.

9. A fin de facilitar la lectura del informe y la aplicación y el seguimiento de sus recomendaciones, en el anexo 2 figura un cuadro en que se indica si el informe se presenta a las organizaciones interesadas para la adopción de medidas o para información. En el cuadro se indican las recomendaciones pertinentes a cada organización y se especifica si requieren una decisión por parte del órgano legislativo o rector de la organización, o si puede adoptar medidas al respecto el jefe ejecutivo de la organización.

10. El Inspector desea expresar su reconocimiento a los funcionarios que lo ayudaron a elaborar el presente informe y, en particular, a los que participaron en las entrevistas y compartieron de buen grado sus conocimientos y competencias.

II. Antecedentes conceptuales

11. Una de las principales conclusiones del informe JIU/REP/2007/6 fue que en el sistema de las Naciones Unidas no se entendía claramente el significado de “conocimientos”, y las distintas organizaciones percibían de manera diferente el concepto de “gestión de conocimientos”. Otra conclusión fue que no existía un criterio común, ya sea conceptual o práctico, sobre la adopción de una política deliberada y sistemática de gestión de los conocimientos en ninguna de las organizaciones o en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto.

12. Casi una década después de ese primer informe sobre el tema, las cuestiones de la comprensión y la percepción siguen siendo fundamentales a la hora de examinar las políticas y prácticas de la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, se han producido importantes acontecimientos en el sistema, motivados en parte por el informe JIU/REP/2007/6 y en parte por el avance de las prácticas y teorías de la gestión de los conocimientos fuera del sistema.

13. Durante años de experimentación y pruebas hasta dar con la solución, el sistema de las Naciones Unidas ha hecho intentos fragmentados por abordar las necesidades de gestión de los conocimientos y adoptado iniciativas “ascendentes” y “descendentes”. Algunas de las medidas adoptadas han sido muy fructíferas, mientras que otras no lograron ningún resultado o fueron abandonadas. Cabe destacar que el sector privado ha tenido la misma experiencia. Con todo, se han extraído enseñanzas, ha habido un cambio de percepción y el concepto de gestión de los conocimientos ha madurado, también en el sistema de las Naciones Unidas, si bien de manera fragmentada.

14. Los avances de las prácticas empresariales y la investigación académica han dado lugar a la elaboración de políticas equilibradas y orientadas a la acción. Se reconoce actualmente que los conocimientos constituyen un activo estratégico en la gobernanza empresarial, y que la gestión de los conocimientos es una herramienta valiosa para respaldar los procesos de adopción de decisiones y aumentar la eficiencia y eficacia de la aplicación de políticas. La experiencia concreta de distintos actores ha venido acompañada de una marcada evolución de la gestión de los conocimientos como disciplina académica independiente.

Recuadro 1

Estado de la gestión de los conocimientos fuera del sistema de las Naciones Unidas

Según la encuesta más reciente sobre el estado de la gestión de los conocimientos realizada entre 483 ejecutivos y administradores, el 32% había aplicado con éxito sistemas integrales de gestión de los conocimientos a escala de las empresas. Como disciplina institucional aparte, la gestión de los conocimientos seguía siendo nueva en el 42% de las organizaciones encuestadas, en las que se venía realizando una labor al respecto desde hacía tres años o menos. En cuanto a los retos encontrados, el 54% de los encuestados indicó que el intercambio de conocimientos no se había integrado en la labor diaria y que la información se mantenía en compartimentos estancos que no permitían dicho intercambio. La mitad de los encuestados indicó que seguía siendo escaso el conocimiento que se tenía del valor estratégico de la gestión de los conocimientos. Una tercera parte tenía un ejecutivo de departamento dedicado especialmente a la supervisión de las actividades de gestión de los conocimientos, mientras que el 30% confiaba dicha labor a determinados empleados.

Fuente: Joe McKendrick, *The State of Knowledge Management: 2015-16 KMWorld Survey* (www.kmworld.com).

15. En lo que respecta a las Naciones Unidas, la investigación y los análisis académicos recientes han ido aún más lejos al proponer una perspectiva de conocimientos en la evaluación de la labor del sistema en su conjunto. Un autor pidió que se adoptara una “visión holística” para determinar cómo utilizaba el sistema su inteligencia global para educar, realizar actividades de promoción y contribuir al desarrollo de los Estados

Miembros. Según esta visión, el sistema de las Naciones Unidas no debía considerarse únicamente una “burocracia internacional o una entidad dedicada [...] al mantenimiento de la paz, la elaboración de políticas o las actividades humanitarias”, sino una organización “generadora y proveedora” de conocimientos y experiencia. Al mismo tiempo, los conocimientos “son el activo más grande de las Naciones Unidas y la esfera en que tienen la ventaja comparativa más clara”⁵.

A. Gestión de los conocimientos

16. El informe JIU/REP/2007/6 adoptó un enfoque ambicioso e integral del tema, orientado a promover prácticas coherentes y armónicas, como ilustra en particular la recomendación formulada a la JJE de elaborar una definición común de la gestión de conocimientos para su uso por todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En el informe también se recomendó que se formulara un conjunto mínimo común de directrices que cada organización debería utilizar en el desarrollo de su propia estrategia de gestión de los conocimientos.

17. El hecho de que todavía esa definición no se haya adoptado, ni incluso se haya procurado activamente hacerlo, no resta importancia a la necesidad de comprender el significado y la utilidad de la gestión de los conocimientos y sus expresiones concretas. En efecto, las prácticas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han demostrado que las políticas efectivas y eficientes de gestión de los conocimientos son posibles aun si no existe una definición común. La diversidad y especificidad de los mandatos y objetivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pueden reflejarse en estrategias y políticas adecuadas en esa esfera siempre que permitan la coherencia, una mejor utilización de los recursos, menos duplicación y derroche, el aprovechamiento de las ventajas comparativas y un refuerzo de las sinergias en todo el sistema.

18. Si actualmente no todas las organizaciones cuentan con estrategias y políticas de gestión de los conocimientos, el principal motivo ya no es la falta de una definición comúnmente aceptada. Lo que tal vez falte es la conciencia de la importancia de tal gestión y la voluntad para integrarla en la elaboración de políticas y la acción.

19. Las organizaciones que deseen introducir la gestión de los conocimientos disponen de una amplia gama de conceptos útiles. Las definiciones van de sencillas a elaboradas. El informe JIU/REP/2007/6 definió la gestión de los conocimientos 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” (párr. 21).

20. Las distintas organizaciones y el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto pueden utilizar esa definición como punto de partida de cualquier proceso de reflexión interno orientado al desarrollo de políticas eficaces.

21. Hay una gran variedad de definiciones de gestión de los conocimientos que reflejan los intereses específicos de las distintas organizaciones según sus prioridades particulares. Por ejemplo, se puede destacar el proceso y su carácter sistemático definiendo dicha gestión como “el proceso de aplicar un enfoque sistemático a la labor de captar, estructurar, gestionar y difundir los conocimientos en toda la organización a fin de trabajar más rápido, reutilizar las mejores prácticas y reducir la duplicación costosa del trabajo de un proyecto a otro”⁶. Dado el carácter específico de las actividades operacionales de las Naciones Unidas, que cada vez se basan más en proyectos, esa definición puede adaptarse a las prioridades de algunos organismos especializados, programas y fondos de las Naciones Unidas.

22. Otros intentos para aclarar el concepto se centran en la coordinación y las sinergias que pueden crearse. En esos casos, puede ser apropiado definir la gestión de los

⁵ Nanette Archer Svenson, *The United Nations as a Knowledge System* (Londres y Nueva York, Routledge, 2016).

⁶ Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005), pág. 3.

conocimientos como “la coordinación deliberada y sistemática de las personas, la tecnología, los procesos y la estructura orgánica a fin de añadir valor mediante la reutilización y la innovación [...] que se logra mediante la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos, así como mediante la incorporación de las valiosas lecciones aprendidas y mejores prácticas en la memoria institucional, a fin de promover el aprendizaje institucional permanente”⁷. De hecho, esta definición abarcaría las necesidades de coordinación del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, que sigue siendo deficiente pese a los esfuerzos realizados y los conceptos utilizados en los últimos decenios.

23. Una definición adecuada a los fines del presente examen podría destacar el aspecto de las actividades institucionales en que la gestión de los conocimientos tendría el significado de “tratar el componente de conocimientos de las actividades que desarrolla la organización como un preocupación explícita de esas actividades reflejada en la estrategia, la política y la práctica en todos los niveles de la organización, y establecer un vínculo directo entre el activo intelectual de la organización [...] y los resultados positivos de sus actividades”⁸. El marco de preparación de la gestión de los conocimientos propuesto en el presente informe como base para la evaluación se inspira principalmente en esta definición.

24. Estas definiciones, que van de las sencillas a las complejas, dan una idea de la amplia gama de opciones de que disponen los encargados de adoptar decisiones cuando estén dispuestos a asumir el concepto de gestión de los conocimientos y convertirlo en un componente dinámico de las herramientas de gestión en sus respectivas organizaciones.

25. El Inspector se enteró de que las organizaciones que ya habían adoptado y aplicado estrategias de gestión de los conocimientos a nivel general o departamental utilizaron definiciones que variaban considerablemente de una organización a otra, si bien todas ellas mantenían un pleno significado operacional. Pese a las diferencias, todas las definiciones tienen un denominador común que es el componente esencial de la gestión de los conocimientos, como puede observarse a continuación.

26. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una de las primeras organizaciones en adoptar el concepto de gestión de los conocimientos, “una estrategia integral de gestión de los conocimientos tiene varias dimensiones y abarca todas las actividades relativas a la creación, recolección, acopio, almacenamiento, codificación, transferencia y comunicación de conocimientos”⁹.

27. Para el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), “la gestión de los conocimientos comprende distintas estrategias y prácticas utilizadas en una organización para determinar, crear, representar, distribuir y permitir la adopción de experiencias, mejores prácticas, lecciones, procesos, tecnologías e información. Estos conocimientos pueden estar en posesión de las personas o formar parte de los procesos o prácticas de la organización”¹⁰.

28. En relación con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), “el objetivo de la gestión de los conocimientos [...] es promover un entorno que aliente la creación, el intercambio y la aplicación efectiva de los conocimientos mediante tres componentes esenciales, a saber, las personas, los procesos y la tecnología”¹¹.

29. La Comisión Económica para África (CEPA) aplica un enfoque ligeramente diferente. Considera que la gestión de los conocimientos “se refiere a la gestión de los flujos de conocimientos hacia y desde una organización y dentro de ella. Como tal, refuerza la eficacia de la organización en su conjunto al consolidar los conocimientos individuales colectivos, entre ellos las lecciones extraídas de experiencias pasadas, y aplicarlos a nuevas

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*, pág. 4.

⁹ OIT, “Gestión basada en los resultados” (Ginebra, noviembre de 2007) (GB.300/PFA/9/2), párr. 2.

¹⁰ ONU-Hábitat, *ONU-Habitat Knowledge Strategy: Building knowledge-based organization* (mayo de 2010), secc. 2.2.

¹¹ PNUMA, *Knowledge Management Strategy 2014-2017 and Implementation Plan Outline* (2014), pág. 4.

situaciones y entornos, mejorando y afinando permanentemente aquello que funciona y que no funciona en un contexto dado”¹².

30. La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) define la gestión de los conocimientos como “una disciplina que promueve un enfoque integrado para la determinación, captación, recuperación, distribución, intercambio, utilización y reutilización de los activos de conocimiento e información de la OMPI”¹³.

31. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define la gestión de los conocimientos como “el resumen de todas las medidas concebidas para enfrentar sus retos relacionados con los conocimientos” y reconoce que los conocimientos son “tanto un producto clave para sus clientes como un recurso fundamental que la organización precisa a fin de producir resultados”¹⁴.

32. Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “la creación de un sistema de gestión de los conocimientos entraña una mejora de los conocimientos generados durante la realización de proyectos y programas según un enfoque sistemático, coherente y previamente definido”¹⁵.

33. El OIEA considera que la “la gestión institucional de los conocimientos es un componente fundamental de la gestión de la calidad y el desempeño en el Organismo”. La política institucional de gestión de los conocimientos “permite al Organismo crear, adquirir, captar, codificar, almacenar, retener, intercambiar, utilizar y transferir conocimientos”¹⁶.

34. Pese a las diferencias de expresión, todas las definiciones señalan la necesidad de un enfoque sistemático e integral de la gestión de los conocimientos adoptado y promovido por los administradores y el personal y que engloba personas, procesos y tecnología en un todo coherente.

35. Sin embargo, a juicio del Inspector, ninguna de las definiciones destaca de manera apropiada la necesidad de captar mejor los conocimientos que existen en la mente de las personas, así como su experiencia personal. El Inspector considera que la gestión de los conocimientos se orienta más hacia la valorización de los conocimientos tácitos que pueden perderse cuando los funcionarios dejan la organización por razones personales o porque se jubilan, que a la creación de vastos repositorios. Es fundamental la toma de conciencia y la actitud personal de los funcionarios con respecto a cómo gestionar los conocimientos, independientemente de la existencia de políticas específicamente creadas para gestionarlos.

B. Conocimientos

36. Aunque la gran mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se definen a sí mismas, explícita o implícitamente, como organizaciones basadas en los conocimientos, y pese a los intentos de la DCI para definir estos últimos, sigue habiendo confusión sobre el concepto, y no se trata solo de una cuestión terminológica. La confusión acerca de qué son los conocimientos puede hacer creer al personal y los administradores que la gestión de los conocimientos efectivamente existe en sus actividades diarias o en las transacciones que realizan, si bien con otro nombre.

37. Por consiguiente, cabe citar las distinciones teóricas que hace la DCI en su informe anterior, a saber: “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

¹² CEPA, *The ECA Knowledge Management Strategy: Managing the Knowledge of a Knowledge Organization* (2014), pág. 15.

¹³ OMPI, “Estrategia de gestión de los conocimientos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015-2018”, Documento de información (agosto de 2015) (A/55/INF/5), pág. 4.

¹⁴ PNUD, *UNDP Knowledge Management Strategy Framework 2014-2017* (2014), pág. 8.

¹⁵ UNESCO, *Knowledge Management for Culture and Development* (2012).

¹⁶ OIEA, *Corporate Knowledge Management Policy* (2013).

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”¹⁷.

38. En el presente examen no se analizará el contenido de los conocimientos, que varía considerablemente de una organización a otra, ni la infraestructura tecnológica utilizada para producir, actualizar, almacenar y difundir los conocimientos. El informe no abordará la cuestión de los datos o la información como tales (véase el gráfico 1) sino los conocimientos interpretados como un corpus de información, experiencia, conocimientos técnicos, conceptos y *modus operandi*, coherentes y sinérgicos, tal como fueron conceptualizados en el contexto específico de las organizaciones que participaron en el examen de la DCI, y desarrollados de conformidad con sus estructuras y objetivos institucionales.

Gráfico 1

Datos, información, conocimiento: diferencias conceptuales



39. La distinción entre datos, información y conocimiento, tal como los define la investigación académica, es más entendible para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que han realizado trabajos de investigación y han adoptado estrategias de gestión de los conocimientos.

40. Como en el presente examen no se procura proponer un modelo único en cuanto a políticas o actividades, ni definiciones o conceptos, puede resultar útil la descripción del conocimiento, la información y los datos presentada en el gráfico 1 para distinguir entre los tres conceptos básicos que siguen creando confusión.

41. Compete a cada organización que afirma ser o se la conoce como una institución “basada en los conocimientos” definir los conocimientos que produce en su contexto específico. Los enfoques existentes en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas son lo suficientemente variados como para proporcionar ejemplos de definiciones individualizadas o, si fuere el caso, meras descripciones, percepciones o formas de conocimientos.

¹⁷ C. V. Holsapple (editor), *Handbook on Knowledge Management, Knowledge Matters* (Springer 2003), reproducido en JIU/REP/2007/6, párr. 17.

42. Para la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO), la gestión de los conocimientos se centra en “los conocimientos internos de la organización generados por los funcionarios y los consultores mediante distintos procesos de producción que abarcan funciones sustantivas y de apoyo a los programas”¹⁸.

43. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DAAT) perciben los conocimientos como “la recopilación y el análisis de prácticas, experiencias y esferas de especialización de todos los funcionarios, tanto civiles como uniformados, a fin de determinar las mejores prácticas y lecciones aprendidas con miras a las actividades futuras, la adopción de decisiones del personal directivo superior, la elaboración de normas y el desarrollo de políticas”¹⁹.

44. Para la CEPA, se entiende por conocimientos “lo que alguien ‘sabe’ gracias al estudio, la observación, el intercambio y la propia experiencia”²⁰, mientras que la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) define los conocimientos como la “combinación de datos y de información, a lo que se añade la opinión, las habilidades y la experiencia de los expertos, que constituyen un valioso activo en apoyo de la adopción de decisiones”, y que están “intrínsecamente vinculados a las personas”²¹.

45. El Centro de Comercio Internacional (CCI) percibe los conocimientos como “los hechos, la información y las habilidades adquiridas mediante la experiencia o la capacitación, incluido el conocimiento teórico y/o práctico de un tema”²².

46. El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) entiende por conocimientos “la condición de poseer la comprensión y el saber técnico adquiridos gracias al aprendizaje y/o la experiencia que permite a la persona evaluar nuevos datos, información o retos, ayudando de esa manera a una mejor adopción de decisiones, un cabal cumplimiento de las funciones y, en última instancia, al logro de los objetivos de la organización”²³.

47. La OMPI ha optado por una definición corta, pero significativa, de conocimientos, a saber, “los hechos y la información adquiridos mediante la experiencia”²⁴.

¹⁸ CESPAO, *ESCSWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015), pág. 4.

¹⁹ Naciones Unidas, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, ref. 2015.13, *Policy: Knowledge Sharing and Organizational Learning*.

²⁰ CEPA, *The ECA Knowledge Management Strategy: Managing the Knowledge of a Knowledge Organization* (2014).

²¹ La CESPAP señaló que había adoptado la definición de conocimientos utilizada por el Banco Asiático de Desarrollo.

²² Según la respuesta del CCI al cuestionario de la DCI.

²³ UNFPA, *Knowledge Management Strategy* (julio de 2009).

²⁴ OMPI, “The Knowledge Management Strategy of the World Intellectual Property Organization, 2015-2018”, Documento de información (agosto de 2015) (A/55/INF/5), pág. 4.

III. Retos

A. Retos en todo el sistema

48. Las organizaciones participantes en la DCI señalaron en los cuestionarios una gran cantidad de retos en la formulación y aplicación de la gestión de los conocimientos. Pueden agruparse de la siguiente manera:

- a) Falta de una terminología, una visión estratégica y orientación comunes en la Secretaría de las Naciones Unidas y en todo el sistema;
- b) Falta de apoyo y patrocinio a nivel del personal directivo superior;
- c) Sensibilización del personal y cultura institucional insuficientes, en particular falta de reconocimiento, incentivos y sanciones con respecto a las actitudes hacia el intercambio de conocimientos;
- d) Dificultades para cuantificar los efectos de la gestión de los conocimientos y adoptar indicadores;
- e) Pérdida de los conocimientos tácitos debido a la falta de continuidad y de políticas adecuadas de retención de los conocimientos;
- f) Persistencia de la mala práctica de trabajar en compartimentos estancos;
- g) Incompatibilidades creadas artificialmente por la infraestructura tecnológica;
- h) Falta de recursos financieros.

49. El Inspector sugiere distintas maneras de abordar esos retos, pero no lo hace formulando recomendaciones excátedra sino principalmente señalando soluciones en el ámbito de las prácticas existentes de algunas organizaciones que, por motivos objetivos o subjetivos, están más adelantadas que otras en la promoción de la gestión de los conocimientos. El examen, que se basa en una perspectiva para todo el sistema, procura abordar y mitigar las repercusiones de los principales retos mencionados. El presente informe no propone un modelo de madurez sino que más bien contiene suficientes elementos que pueden considerarse un esbozo estratégico oficioso de la gestión de los conocimientos, aplicable a todo el sistema, y posteriormente convertirse en estrategias individuales compatibles, armonizadas e interoperables.

50. En cuanto a la falta de recursos financieros, el Inspector recuerda que uno de los objetivos de los informes de la DCI es recomendar medidas que puedan contribuir a una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos existentes. Sin embargo, el Inspector no ignoró la posible necesidad de invertir en la gestión de los conocimientos y alienta las inversiones caso por caso, previo análisis riguroso de la relación costo-beneficios. Señala que esas inversiones no serán rentables de la noche a la mañana, pero serán beneficiosas a largo plazo.

51. El presente informe se centra principalmente en el mejoramiento de la gestión de los conocimientos utilizando los recursos humanos existentes, dado que el Inspector se adhiere al concepto de círculo virtuoso por el que los conocimientos renovables pueden utilizarse y reutilizarse en cada organización y en todo el sistema. Además, el modesto alcance del informe apunta a estudiar la gestión de los conocimientos en sí misma con miras a facilitar el acceso a las iniciativas y la experiencia que ya existen en el sistema de las Naciones Unidas.

B. Retos institucionales: estudio monográfico

52. No se pueden enumerar en el informe todos los retos que enfrentan individualmente las 28 organizaciones participantes, si bien la mayoría de ellos son comunes a todas ellas y relevantes en todo el sistema. Sin embargo, el Inspector consideró útil ilustrar los más pertinentes presentando un estudio monográfico sobre los retos señalados por el PNUD en

su estrategia de gestión de los conocimientos. Si bien otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas también tienen experiencia en ese ámbito, se eligió este caso debido a la larga práctica del PNUD en la gestión de los conocimientos, su estructura orgánica de capas múltiples, la diversidad temática de su mandato y la candidez de su autoanálisis. El Inspector se tomó la libertad de extraer y resumir distintos retos expresados y definidos con elocuencia por el PNUD²⁵.

Recuadro 2

Retos de la gestión de los conocimientos señalados por el PNUD

a) Las expectativas y los procesos relacionados con el intercambio de conocimientos no están sistemáticamente integrados en el ciclo de programas y proyectos a fin de captar las lecciones con fines de reutilización;

b) El intercambio de conocimientos no está todavía plenamente institucionalizado como una labor natural multifuncional e intersectorial;

c) Si bien las comunidades de prácticas han contribuido considerablemente al intercambio abierto de conocimientos entre compartimentos estancos regionales, eliminando las jerarquías y aumentando la transferencia de conocimientos entre homólogos, el hecho de que estuvieran alineadas directamente con dependencias institucionales temáticas también favoreció la emergencia de nuevos compartimentos estancos temáticos;

d) El personal carece de incentivos y tiempo para intercambiar conocimientos y aprender más allá de lo que precisan para lograr resultados inmediatos;

e) No están suficientemente desarrollados los parámetros e indicadores para una buena gestión de los conocimientos, y no se aprovecha plenamente el potencial que tienen las estadísticas con base empírica, incluidos los análisis de redes sociales, en los incentivos, la inteligencia de negocio y la adopción de decisiones basada en datos;

f) Las jerarquías internas y la sensibilidad política favorecen el intercambio privado de conocimientos, limitándose el intercambio público a productos de conocimiento altamente elaborados;

g) En el intercambio de conocimientos en el mundo empresarial tradicional se hace hincapié en incluir a los donantes habituales y los clientes directos de los proyectos en la transferencia de conocimientos, pero no se ha sistematizado la participación más amplia de las comunidades académica y política, los nuevos donantes no tradicionales, la sociedad civil y el público en general en dicho intercambio.

53. Una conclusión importante del análisis del PNUD fue que no se aprovechaba plenamente el potencial de gestión de los conocimientos para identificar y gestionar el talento y los conocimientos especializados, y que los mecanismos existentes, como las listas de candidatos, carecían de incentivos para un acceso y uso generalizados. La organización no analizó los conocimientos que se necesitaban ni las capacidades técnicas que debían desarrollarse internamente o importarse mediante la contratación.

54. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que tal vez tengan retos similares en sus propias esferas podrían mantener consultas más estrechas con el PNUD, ya sea bilateralmente, en grupos o a escala de todo el sistema, a fin de encontrar soluciones óptimas a sus problemas.

²⁵ PNUD, *UNDP Knowledge Management Strategy Framework 2014-2017* (2014), págs. 6 a 9.

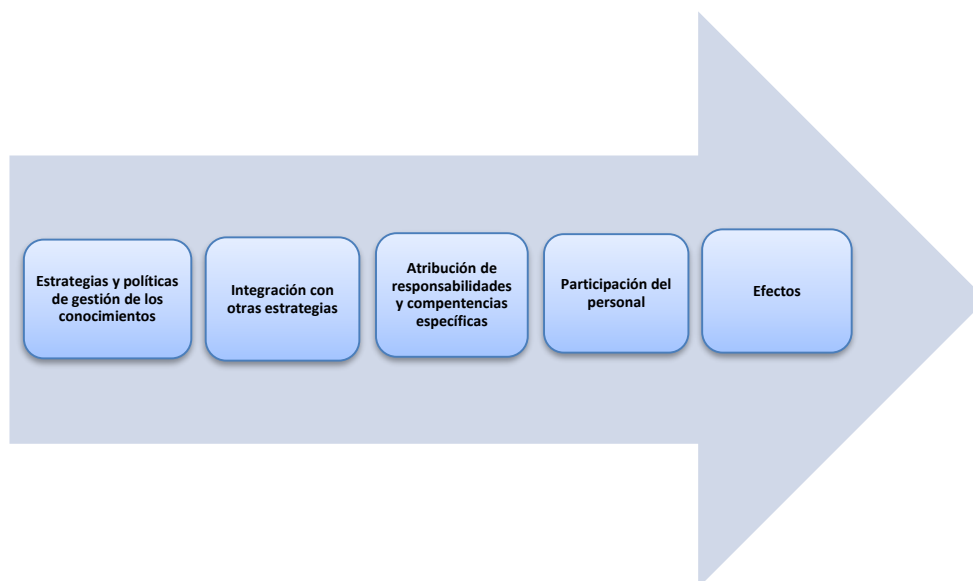
C. Marco de preparación

55. Para abordar estos retos, el Inspector propone un conjunto de cinco criterios para evaluar el actual estado de la gestión de los conocimientos y formular recomendaciones. Los criterios ayudarán a definir el entorno propicio y el marco institucional necesario para que las organizaciones estén mejor preparadas en ese ámbito. Ellos son:

- a) La existencia de una estrategia, documentos de política y/o directrices encaminados a definir, institucionalizar y poner en marcha procesos y herramientas de gestión de los conocimientos;
- b) La integración, alineación o conexión programática de esos documentos con otras estrategias y planes de acción de la organización;
- c) La atribución explícita de responsabilidades y competencias específicas relacionadas con la gestión de los conocimientos a distintos administradores, dependencias y funcionarios;
- d) La existencia de políticas y programas de formación orientados a aumentar la capacidad, disposición y participación activa del personal en las actividades de gestión de los conocimientos;
- e) La existencia de efectos positivos directos o indirectos en las economías y la eficiencia de las actividades de la organización, mediante, entre otras cosas, el intercambio de conocimientos y una mayor transparencia.

Gráfico 2

Marco de preparación de la gestión de los conocimientos



Fuente: DCI.

56. En los capítulos IV a VIII se examinará en qué medida los elementos del marco de preparación de la gestión de los conocimientos ya están en marcha en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, así como el contexto específico o las razones subjetivas que explican la falta de voluntad y disposición para adoptar políticas en ese ámbito. El informe no promueve un modelo universal ni establece un modelo de madurez de la gestión de los conocimientos, sino que presenta maneras alternativas de promover dicha gestión, tal como se practica en otras organizaciones.

57. Se darán ejemplos de las buenas prácticas detectadas durante el examen en relación con el marco de preparación. Además, en el capítulo IX sobre las conclusiones y los caminos por seguir se presentarán nuevas iniciativas y buenas prácticas emergentes.

D. Percepción de la gestión de los conocimientos por el personal

58. Como parte del examen, la DCI realizó una encuesta sobre la percepción de la gestión de los conocimientos por el personal; en ella participaron 6.634 encuestados²⁶.

59. Además de su principal objetivo, que era estudiar la percepción del personal en relación con la gestión de los conocimientos en sus respectivas organizaciones, la encuesta también se concibió como manera de difundir conceptos básicos de la gestión de los conocimientos, en particular para su uso por los funcionarios que no estaban familiarizados con esta disciplina académica y empresarial relativamente nuevas.

60. Aunque fueron más positivos que las conclusiones del informe, basadas en datos empíricos, los resultados de la encuesta confirmaron la necesidad de las medidas recomendadas en él:

a) El 88,7% de los encuestados consideraron, en todo o en parte en proporciones casi iguales, que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se basaban en los conocimientos.

b) Una clara mayoría (el 71,7%) creía en la necesidad de contar con estrategias de gestión de los conocimientos para una mejor gestión de los conocimientos como principal activo de sus organizaciones.

c) La mayoría (el 53,8%) creía que la mentalidad imperante en sus organizaciones no era recompensar a las personas por los conocimientos que compartían sino por los que poseían.

d) Solo el 25,3% de los encuestados creía que la práctica de gestionar los conocimientos existía plenamente en sus organizaciones.

e) Solo el 11,3% consideraba que existían políticas y prácticas de retención de los conocimientos tácitos cuando el personal dejaba la organización.

f) Una tercera parte de los encuestados (el 33,4%) no sabía de la existencia de comunidades de prácticas en su organización o en todo el sistema, mientras que una proporción ligeramente superior (el 33,6%) participaba activamente en esas comunidades.

g) Una abrumadora mayoría de los encuestados (el 88,6%) creía que la capacidad para intercambiar conocimientos debía formar parte de las competencias básicas o la evaluación del desempeño de todo el personal y no solo de determinados funcionarios o administradores.

h) En cuanto a los factores más importantes de la promoción de estrategias de gestión de los conocimientos y la institucionalización de arreglos en esa esfera, la opinión prevaleciente en las entrevistas era que la visión personal del jefe ejecutivo constituía el factor más importante para propiciar la gestión de los conocimientos. Sin embargo, la encuesta ubicó la visión personal del jefe solo en tercer lugar, tal como respondió el 23,8% de los encuestados. El 29,4% de ellos eligió el interés de los directivos de nivel medio, mientras que el 30,7% consideró que el principal factor de activación era la existencia de buenas prácticas en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

61. El Inspector considera alentadora a los fines de este examen la percepción que tiene el personal de la gestión de los conocimientos, tal como reveló la encuesta, según la cual la existencia de buenas prácticas es el principal factor conducente a la promoción de dicha gestión. Como se indica anteriormente, su intención es dar ejemplos e instar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que introduzcan y apliquen estrategias y políticas de gestión de los conocimientos basadas en las prácticas existentes en el sistema, más que en conceptos teóricos.

²⁶ Los resultados de la encuesta figuran como anexo I del informe en el sitio web de la DCI (www.unjiu.org).

62. Si bien puede haber inexactitudes sociológicas, los resultados de la encuesta indican que la introducción y aplicación de estrategias y prácticas de gestión de los conocimientos cuentan con gran apoyo popular en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Como la promoción de la gestión de los conocimientos requiere un enfoque proactivo, consciente y deliberado, puede considerarse que los 6.634 encuestados constituyen una masa crítica representativa de una cultura institucional favorable y sensible a dicha gestión.

IV. Estrategias y políticas de gestión de los conocimientos

A. ¿Por qué son útiles las estrategias de gestión de los conocimientos?

63. Es fundamental contar con un marco o una estrategia para estructurar y orientar la manera en que las organizaciones canalizan sus esfuerzos para gestionar los conocimientos a fin de lograr sus metas. En una política institucional y una serie de directrices se puede describir más minuciosamente dicha estrategia y transformarla en procesos y acciones concretos de gestión de los conocimientos.

64. La gestión de los conocimientos no es un concepto tecnológico. La tecnología apoya dicha gestión, pero no es la fuerza que impulsa la acción. La gestión de los conocimientos se basa en las personas que producen los conocimientos en el contexto de los objetivos de la organización, mientras que la tecnología aporta las herramientas disponibles a fin de facilitar el proceso. Una buena gestión de los conocimientos comienza con una visión clara y el fomento de una cultura institucional que permite y recompensa la creación y difusión de los conocimientos valiosos.

65. La mejor manera de lograr esa visión amplia y coherente de las cuestiones específicas y generales relacionadas con la gestión de los conocimientos es mediante la aplicación de estrategias y principios rectores que apuntan a definir los procedimientos y objetivos operacionales basados en las prácticas de dicha gestión. El resultado previsto de una estrategia es el establecimiento por la organización de un sistema para potenciar el acervo de conocimientos a fin de lograr el máximo impacto y reducir el desperdicio de recursos, incluido el tiempo.

66. Una vez definida la estrategia de gestión de los conocimientos, se puede estudiar cuáles han de ser la estructura institucional, la asignación de responsabilidades, las políticas de recursos humanos, los marcos de referencia y las opciones tecnológicas instrumentales, y poner en marcha los mecanismos necesarios. La organización deberá elaborar una hoja de ruta para determinar las iniciativas y herramientas que puedan contribuir de la mejor manera a sus iniciativas a largo plazo. Una buena estrategia debe por lo menos ser el reflejo o el resultado de una evaluación de las necesidades de la organización y proporcionar las maneras de satisfacer esas necesidades de manera eficiente. En cuanto a la gobernanza, la estrategia debe generar y confirmar el compromiso del personal directivo superior, aumentar la sensibilización y comprensión en toda la organización, y movilizar el personal y los recursos necesarios para la realización y ampliación de las actividades²⁷.

67. El eje central de la estrategia que debe inspirar la adopción de medidas e iniciativas concretas es el inventario de los recursos de conocimientos disponibles en distintas formas, como el capital de conocimientos (tácitos y explícitos), los conocimientos técnicos y especializados, la experiencia, los procesos, los productores, la retención de los conocimientos en los documentos, el capital social (cultura, contexto, redes informales, toma de conciencia, confianza y reciprocidad), así como las plataformas existentes de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y la estructura orgánica²⁸.

68. Este examen no procura esbozar una estrategia única. Además, las estrategias de gestión de los conocimientos no son un fin en sí mismas y no agotan todos los aspectos conceptuales o prácticos conexos, sino que su contenido puede adaptarse en función de las prioridades específicas determinadas por cada organización.

69. Independientemente de la forma que adopte la estrategia, es indispensable tener una visión global a fin de lograr coherencia operacional, crear conciencia, estimular las sinergias y abordar la gestión de los conocimientos como una de las prácticas conscientes de la organización. Solo una visión estratégica y el examen sistemático de su aplicación ayudarán a inculcar una cultura de gestión de los conocimientos en el trabajo cotidiano del

²⁷ Steffen Soulejman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., Banco Mundial, 2016).

²⁸ Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005).

personal y en las consideraciones relativas a la adopción de decisiones. Ese examen debe basarse en las evaluaciones periódicas de las necesidades y en la información aportada por los responsables del proceso. El OIEA ofrece un muy buen ejemplo con su Encuesta sobre la Gestión de los Conocimientos Nucleares de 2016 dirigida a expertos y profesionales con miras a reunir y difundir información sobre dónde y cómo se utilizan las prácticas y herramientas de la gestión de los conocimientos.

B. Novedades ocurridas en todo el sistema desde el informe de la DCI sobre la gestión de los conocimientos de 2007

70. Como se mencionó anteriormente, el primer examen de la gestión de los conocimientos en todo el sistema de las Naciones Unidas fue realizado por la DCI en 2007. Una de las recomendaciones del examen iba dirigida a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas e instaba a estos a preparar o revisar la estrategia de gestión de los conocimientos de sus organizaciones sobre la base de un estudio de las necesidades de conocimientos de los clientes, un inventario de los conocimientos internos, las lagunas existentes entre las necesidades de los clientes y los conocimientos de que disponía cada organización, y las directrices que elaborase la JJE²⁹.

71. Es cierto que hasta ahora no se han elaborado directrices comunes y que no todas las organizaciones participantes en la DCI han adoptado estrategias de gestión de los conocimientos. Si bien celebraron el informe de la DCI de 2007, algunas de ellas comentaron que las recomendaciones no siempre transmitían la complejidad de los retos que entraña el desarrollo de una estrategia amplia de gestión de los conocimientos³⁰. En particular, las organizaciones observaron que el cumplimiento de esta recomendación llevaría años y podía ser muy costosa. Por consiguiente, no se han publicado directrices hasta la fecha y nunca se ha debatido el tema en ninguno de los comités de la JJE.

72. En 2009, la ONUDI impulsó un criterio más estructurado de intercambio y gestión de conocimientos y sugirió que se realizara un examen de dicha gestión en todo el sistema. Sin embargo, el Comité de Alto Nivel sobre Programas de la JJE no suscribió la idea de establecer un nuevo grupo de trabajo o de tareas para tratar la cuestión. El Comité sostuvo que el asunto ya había sido abordado, en parte por el trabajo realizado en el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE sobre la armonización de las prácticas institucionales y en parte por la labor de la Red de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones³¹. En definitiva, ningún miembro de la JJE, por separado o conjuntamente, ha incluido este tema en el programa de la JJE desde entonces.

73. No obstante, los esfuerzos realizados permitieron conseguir algunos resultados para todo el sistema. Sobre la base de estrategias o análisis iniciales, algunas organizaciones elaboraron políticas sostenibles de gestión de los conocimientos. Pese a las diferencias entre las organizaciones, se ha acumulado gran cantidad de experiencia sobre la gestión de los conocimientos a nivel individual e institucional, y se ha reducido considerablemente el recurso a consultorías onerosas para redactar estrategias. Actualmente se dispone de bibliografía reciente sobre los conceptos básicos de la gestión de los conocimientos, no solo en el ámbito académico sino también en forma de auténticos manuales dirigidos a las organizaciones multilaterales.

74. Existen actualmente en el sistema de las Naciones Unidas suficientes estrategias de gestión de los conocimientos que han superado la prueba del tiempo y la pertinencia, y pueden guiar o ayudar a otras organizaciones a crear sus propias estrategias ya que el alcance y contenido pueden adaptarse a los mandatos específicos de las distintas organizaciones. La falta de recursos ya no es un elemento decisivo; los recursos intelectuales necesarios para crear estrategias pertinentes de gestión de los conocimientos existen en todas las organizaciones, puesto que el personal y los administradores ya los poseen y están arraigados tanto en la sede como sobre el terreno.

²⁹ JIU/REP/2007/6, recomendación 2.

³⁰ A/63/140/Add.1.

³¹ CEB/2009/5, párrs. 38 a 41.

C. Labor precursora en la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas

75. Desde su creación en 1957, el OIEA ha sido el coordinador de los conocimientos y la información en el ámbito nuclear. La gestión de los conocimientos nucleares comenzó a cobrar relevancia formalmente en 2002, año en que la Conferencia General aprobó la primera resolución relativa a los conocimientos nucleares considerados de alta prioridad para los Estados miembros³².

76. Desde una perspectiva histórica, cabe destacar la labor pionera realizada por la OIT. En su Marco de Políticas y Estrategias para el período 2002-2005, la OIT reconoció el papel fundamental de la gestión de los conocimientos, que es tan válida hoy como lo era entonces, y anunció su intención de establecer y aplicar una política de gestión en la materia³³. La OIT consideró que la inversión en estrategias de gestión e intercambio de conocimientos se necesitaba, entre otras cosas, para “para mantener su condición de institución líder en materia de conocimientos en el mundo laboral”³⁴. Otro factor que impulsó a la OIT (y a otras organizaciones) a desarrollar estrategias de gestión de los conocimientos fue la necesidad de un mayor acercamiento entre la sede y el terreno.

77. En 2004, la DCI reaccionó rápidamente al interés especial de la organización en esta cuestión y publicó una nota especial³⁵ con miras a contribuir a la realización de actividades de gestión de los conocimientos en la OIT y ayudar a la organización a consolidar una futura estrategia en la materia. La nota contenía diez recomendaciones para la adopción de decisiones con respecto a los facilitadores de la gestión de los conocimientos y el proceso pertinente.

78. En 2007, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) adoptó su estrategia de gestión de los conocimientos que contiene uno de los criterios más amplios y sostenibles en ese ámbito³⁶. A juicio del Inspector, la estrategia contiene todos los elementos teóricos y operacionales necesarios para la gestión de los conocimientos en una organización intergubernamental. Define los conceptos básicos y aclara la terminología sobre la base de un análisis de las necesidades y un inventario del activo de conocimientos. Contiene enlaces a los objetivos y programas generales de la organización, define los roles y las responsabilidades e indica las esferas de conexión entre la gestión de los conocimientos y otros importantes procesos institucionales.

79. La Organización Mundial de la Salud (OMS) fue una de las primeras organizaciones en promover la gestión de los conocimientos al aprobar en 2005 su Estrategia de Gestión de los Conocimientos³⁷. Este documento abordaba aspectos externos, mientras que la estrategia siguiente, aprobada en 2010, cambió la orientación para centrarla en los aspectos internos. La estrategia no fue revisada cuando expiró en 2010 y dejó de renovarse debido a cambios en el organigrama.

80. En la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se vienen aplicando iniciativas de gestión de los conocimientos desde hace veinte años, es decir, desde 1996. En 2005, el Director General introdujo el concepto de la FAO como organización basada en los conocimientos y en 2008 se dio impulso a la gestión tácita de los conocimientos, culminando las iniciativas con la publicación de la Estrategia de los Conocimientos de la FAO en 2011. Llegó a conocimiento del Inspector que la estrategia no fue revisada o prolongada dado que ya no se consideraba fundamental la gestión de los

³² OIEA, Fortalecimiento de las actividades del Organismo relacionadas con las ciencias, tecnología y aplicaciones nucleares, resolución aprobada el 20 de septiembre de 2002 (GC(46)/RES/11), B: Conocimientos nucleares.

³³ OIT, “Marco de políticas y estrategias para el período 2002-2005 y examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2002-2003” (Ginebra, noviembre de 2000) (GB.279/PFA/6), párrs. 108 a 113.

³⁴ OIT, “Gestión basada en los resultados” (Ginebra, noviembre de 2007) (GB.300/PFA/9/2).

³⁵ JIU/NOTE/2004/1.

³⁶ FIDA, *Gestión de los conocimientos – Estrategia* (Roma, septiembre de 2007).

³⁷ OMS, *Knowledge Management Strategy* (Ginebra, 2005) (WHO/EIP/KMS/2005.1).

conocimientos en el contexto de la reorientación de los criterios operacionales de la organización, que dan prioridad a la reacción rápida.

81. La estrategia de gestión de los conocimientos adoptada por el UNFPA en 2009³⁸ quedó incorporada posteriormente en el Plan Estratégico 2014-2017 bajo el nuevo modelo institucional.

D. Estrategias independientes en vigor en materia de gestión de los conocimientos

82. De las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas examinadas, hasta la fecha el PNUD, el OIEA, la UNESCO, el PNUMA, ONU-Hábitat, la OMPI y el FIDA tienen una estrategia institucional de gestión de los conocimientos. La OIT se encuentra en proceso de transición de una estrategia de gestión de los conocimientos que expiró en 2015 a una nueva que está actualmente en estudio y que incluirá nuevas directivas y consolidará los logros ya conseguidos en ese ámbito, especialmente en relación con la estrategia anterior de intercambio de conocimientos basada en los resultados. Al momento de realizar este examen, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) había iniciado el proceso de elaboración y adopción de una estrategia de gestión de los conocimientos.

83. Algunas partes de la Secretaría de las Naciones Unidas también cuentan con estrategias de gestión de conocimientos, en particular, la CEPA, la CESPAAO, el DOMP y el DAAT.

84. La experiencia del PNUD en la gestión de los conocimientos ha sido una de las más complejas y convincentes. El advenimiento de la gestión de los conocimientos en el PNUD se debió principalmente a la necesidad de dar coherencia a una amplia gama de conocimientos dispersos, desde el punto de vista temático y geográfico, en sus oficinas en los países. Ya en 1999 se decía que “el PNUD no sabe lo que el PNUD hace”³⁹, afirmación que llevó a la organización a convertirse en pionera de la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas.

85. Se esperaba que la estrategia de gestión de los conocimientos permitiría al PNUD “mejorar notablemente el impacto de su labor en los países mediante el acceso a sus conocimientos globales, promover el desarrollo humano, desarrollar la capacidad, contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y, por último, cooperar estrechamente con otros organismos de las Naciones Unidas en la prestación de servicios a clientes y asociados con soluciones en materia de desarrollo orientadas a los resultados y de eficacia probada”⁴⁰. El actual marco de estrategia de gestión de los conocimientos abarca el período 2014-2017.

86. En 2013 el OIEA adoptó un sistema amplio de gestión de los conocimientos que va más allá de un simple documento estratégico pero que opera en distintos niveles institucionales y está específica y debidamente adaptado a la gestión de los conocimientos nucleares. La Política Institucional de Gestión de los Conocimientos del Organismo constituye la base y el complemento del sistema de gestión de los conocimientos. En la política, que se aplica mediante un plan y un conjunto de directrices, se señala que “el Organismo considera la gestión de los conocimientos como un componente esencial en el marco de la buena gobernanza institucional y de la gestión y el rendimiento de calidad del Organismo, teniendo en cuenta un enfoque unificado”.

87. La UNESCO trabaja actualmente sobre la base de una estrategia de gestión de los conocimientos y TIC que se apoya en la idea de “permitir la planificación, ejecución y evaluación de los programas de la manera más eficiente y efectiva mediante el uso pleno e innovador de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la gestión de los

³⁸ UNFPA, *Knowledge Management Strategy* (julio de 2009).

³⁹ Conclusiones sobre la gestión de los conocimientos del Equipo de Transición del Administrador del PNUD (1999), reproducidas en PNUD, *Knowledge Strategy: Enabling UNDP to share and leverage its knowledge and experience, 2009-2011* (2009).

⁴⁰ *Ibid.*, pág. 3.

conocimientos basada en una cultura de intercambio de conocimientos⁴¹. Una de sus seis directrices estratégicas es “incorporar la gestión de los conocimientos en la ejecución de los programas”.

88. La Estrategia de Gestión de los Conocimientos del PNUMA 2014-2017 tiene en cuenta el examen de la gobernanza ambiental dentro del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2008/3) y el informe de auditoría sobre la gobernanza interna del PNUMA, de 23 de septiembre de 2010, realizado por Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) (AA2009/220/01), que recomendaban que el PNUMA creara una política de gestión de los conocimientos.

89. En 2010, ONU-Hábitat desarrolló una estrategia de gestión de los conocimientos⁴² orientada a transformar la organización en una institución basada en el aprendizaje y los conocimientos. Desde entonces, la organización viene informando sobre las “mejoras cuantificables” introducidas en las distintas esferas organizativas y de gestión relacionadas con los conocimientos. Admite, no obstante, que la incorporación e institucionalización de los conocimientos están lejos de haberse alcanzado y que todavía hay numerosos aspectos que deben ser desarrollados o perfeccionados. Sobre la base de la estrategia de gestión de 2010 y las auditorías y evaluaciones internas y externas relacionadas con los conocimientos, las lecciones aprendidas, la información recibida y las decisiones estratégicas de gestión, la estrategia de gestión de los conocimientos de 2015⁴³ propone dar prioridad a seis esferas amplias de gestión de los conocimientos e invertir en ellas.

90. El desarrollo de la estrategia de gestión de los conocimientos de la OMPI fue impulsado por el examen de la gestión y la administración en la Organización realizado por la DCI (JIU/REP/2014/2), en el que los Inspectores recomendaron que se presentara a la Asamblea General, a más tardar a fines de 2015, una estrategia exhaustiva de la gestión de los conocimientos. En respuesta a ese informe, se realizó una evaluación independiente⁴⁴ a fin de determinar la madurez del intercambio de conocimientos en la OMPI. La evaluación se centró en las actividades, los procesos y la cultura en la OMPI, en relación principalmente con el intercambio de conocimientos.

91. Al momento de redactar este informe, el PMA estaba preparando su estrategia institucional de gestión de los conocimientos, cuya aprobación y finalización estaban previstas para comienzos de 2017. La redacción de la estrategia fue encomendada a la División de Gestión de la Innovación y el Cambio, que organizó consultas regionales para recabar información, en particular de las oficinas en los países. El enfoque utilizado para redactar la estrategia fue sugerir la manera en que pudiera mantenerse la gestión de los conocimientos, en lugar de crear una estrategia demasiado ambiciosa e insostenible en la práctica.

92. Cabe destacar que el PMA no es la única organización en que las iniciativas de gestión de los conocimientos se concibieron por primera vez a nivel regional. Dos comisiones regionales también han desarrollado estrategias audaces e integrales de gestión de los conocimientos: la CEPA, que introdujo su estrategia en 2014, y la CESPAA en 2015.

93. La estrategia adoptada por la CEPA en 2014 difiere en gran medida de sus esfuerzos anteriores en los que “se consideraba la gestión de los conocimientos una labor aparte y orientada hacia la tecnología, utilizada principalmente para el intercambio de conocimientos”. La CEPA considera que esta estrategia “adopta un enfoque más fundamental” porque se centra en las maneras en que los conocimientos apoyan la labor básica de la Comisión. La estrategia se basa en cinco principios rectores orientados principalmente a los “conocimientos a pedido”⁴⁵.

⁴¹ UNESCO, *KM & ICT Strategy: UNESCO's Strategy on Knowledge Management and Information & Communication Technology 2012-2017*, Versión 2.0 (diciembre de 2013), pág. 5.

⁴² ONU-Hábitat, *UN-Habitat Knowledge Strategy* (mayo de 2010).

⁴³ ONU-Hábitat, *UN-Habitat Knowledge Management Strategy* (2015).

⁴⁴ OMPI, División de Auditoría y Supervisión Interna, “Intercambio de conocimientos en la OMPI”, Informe de evaluación (EVAL 2014 02).

⁴⁵ CEPA, *The ECA Knowledge Management Strategy* (2014).

94. La estrategia de gestión de los conocimientos adoptada por la CESPAAO señala expresamente que está concebida para apoyar las iniciativas de importancia crítica para la organización, como el desarrollo del marco regional para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, teniendo en cuenta la necesidad a largo plazo de mejores y más amplios servicios basados en los conocimientos y un enfoque interdivisional. En particular, la estrategia adopta una perspectiva para todo el sistema al resaltar el compromiso de la CESPAAO de tener en cuenta futuras iniciativas de gestión de los conocimientos en las que participen otras comisiones regionales y organismos de las Naciones Unidas con miras a contribuir a la iniciativa Una ONU y a la colaboración entre los departamentos y los lugares de destino⁴⁶.

95. Sobre la base de los aciertos y las lecciones aprendidas en la aplicación de su estrategia 2007-2010, el FIDA adoptó en 2013 un marco de gestión de los conocimientos con una visión estratégica de la organización orientada hacia el futuro⁴⁷. La nueva estrategia se sustenta en un enfoque pragmático y orientado a la acción, y una “gestión de los conocimientos más coherente y estratégica” sobre la base de objetivos globales y esferas clave de resultados, principios para la aplicación y oportunidades prioritarias de adquisición de conocimientos.

E. Otras políticas relacionadas con la gestión de los conocimientos

96. El Plan Estratégico del UNFPA 2014-2017 incluye las lecciones aprendidas en la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos de 2009 en relación con el desarrollo de la capacidad, las actividades de promoción y el diálogo/asesoramiento de política con arreglo a un nuevo modelo institucional.

97. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) no tiene una estrategia de gestión de los conocimientos aplicable en todo el mundo; sin embargo, algunas áreas técnicas/funcionales y oficinas regionales han desarrollado sus propios planes y estrategias de gestión de los conocimientos. Por ejemplo, la División de Extensión de Ginebra ha creado su propia estrategia y la Oficina de Programas de Emergencia ha formulado un planteamiento orientado a las necesidades humanitarias. Algunas funciones y responsabilidades relativas a la gestión de los conocimientos para la investigación figuran en una nueva política sobre investigación.

98. Tampoco la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) cuenta con una estrategia, pero la gestión de los conocimientos se considera un factor fundamental en la aplicación de su política de gestión de la calidad. La política se refiere principalmente a un sistema de conocimientos asociado al Sistema de Práctica y Gestión de la Calidad, en que los conocimientos se captan, mantienen y califican con arreglo a mapas de conocimientos.

99. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) preparó un proyecto de estrategia en 2008 en cumplimiento de una recomendación de la OSSI en la que se señalaba que la falta de una estrategia de gestión de los conocimientos para toda la Oficina había limitado los efectos que podía tener su labor de investigación y análisis. La OSSI recomendó que la UNODC pusiera en marcha una estrategia integrada de gestión de los conocimientos. El proyecto de estrategia fue reformulado en 2013 para que lo estudiara el Comité Ejecutivo, pero la falta de recursos ha impedido la aprobación de un nuevo documento.

100. En el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), los aspectos relacionados con la gestión de los conocimientos, como la transferencia de conocimientos y su pérdida debido a cambios en la dotación de personal se abordan en la política de gestión, uso y seguridad de la información.

101. La Estrategia de Gestión de la Información y la Tecnología de la Información (GI/TI) de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) —aprobada en in 2009 y

⁴⁶ CESPAAO, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015).

⁴⁷ FIDA, *IFAD Knowledge Management Framework 2014-2018*.

revisada en respuesta a la recomendación de la DCI tras su examen de la gestión y la administración de la UIT de 2015 (JIU/REP/2016/1, recomendación 11)— se considera una expresión de la gestión de los conocimientos. El Inspector observa que la estrategia no proporciona detalles acerca del carácter de la “información” y que el concepto va generalmente asociado al de “tecnología”. Cuando actualice su actual Estrategia de GI/TI, la UIT estudiará la posibilidad de adoptar un enfoque coordinado en relación con todos los aspectos de la gestión de la información y los conocimientos. La presentación de la estrategia actualizada al Consejo de la UIT está prevista para mayo de 2017.

Recuadro 3

Objetivos estratégicos de la gestión de los conocimientos como alternativa a las estrategias de gestión de los conocimientos: el caso de la Organización Meteorológica Mundial (OMM)

Optimizar la gestión de los conocimientos

La gestión de los conocimientos sirve para mejorar las actividades en el marco de la Estrategia de Desarrollo de la Capacidad y es particularmente importante para apoyar la definición de las necesidades, lagunas y prioridades. La gestión de los conocimientos permitirá renovar continuamente la información, las mejores prácticas y las habilidades en toda la OMM. Este objetivo conducirá a la creación de estructuras orgánicas de apoyo y la puesta en marcha de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) dando prioridad al trabajo en equipo y la difusión de conocimientos que puedan contribuir al desarrollo de la capacidad. El objetivo estratégico 3 optimizará la gestión de los conocimientos y promoverá el intercambio de experiencias y recursos. El uso de las TIC permitirá adoptar mecanismos eficaces de colaboración, intercambio de información en tiempo real, vigilancia y retroalimentación. Como complemento de las TIC, el refuerzo de las comunidades de prácticas contribuirá a reconocer la importancia de la interacción humana en pro de la gestión de los conocimientos. El intercambio de los conocimientos y la información necesarios incluirá el uso de voluntarios y las contribuciones de terceros.

Fuente: OMM, Capacity Development Strategy (2015), Strategic Objective 3.

102. El Inspector reconoce que las organizaciones pequeñas tienen necesidades y recursos más limitados en lo que respecta a la elaboración de estrategias y políticas integrales de gestión de los conocimientos. Sin embargo, hay maneras en que esas organizaciones pueden practicar dicha gestión. Como se indica en el recuadro 3, la Organización Meteorológica Mundial (OMM) ha incluido en su estrategia de desarrollo de la capacidad⁴⁸ seis objetivos estratégicos, uno de los cuales apunta a la optimización de la gestión de los conocimientos en la organización.

103. Se espera que la aplicación de la recomendación que figura a continuación mejore la eficiencia.

Recomendación 1

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían elaborar estrategias y políticas de gestión de los conocimientos con arreglo al mandato, las metas y los objetivos de sus organizaciones respectivas, antes de finales de 2018. Esas estrategias deberían basarse en una evaluación de las necesidades de gestión de los conocimientos actuales y futuras e incluir medidas de aplicación.

⁴⁸ OMM, *Estrategia de Desarrollo de Capacidad de la OMM y Plan de Aplicación* (2015) (WMO núm. 1133).

Gráfico 3

Estrategias de gestión de los conocimientos adoptados desde 2007

PNUD			2009-2011						2014-2017						
PNUMA								2014-2017							
UNFPA			2009-2014												
ONU-Hábitat			2010-2013				2014-2019								
PMA										Labor en curso →					
FAO				2011-2014											
OIEA						2013-2021									
OIT	2007-2009		2010-2015							Labor en curso →					
UNESCO				2012-2017											
OMS			2010-2015												
OMPI									2015-2018						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	

Gráfico 4

Estrategias de gestión de los conocimientos en la Secretaría de las Naciones Unidas

DOMP & DAAT			2010-2013					2015-2018						
OCAH				2012-2013										
CEPA							2014 – no hay fecha de caducidad							
CESPAO								2015 – inscrita en el marco de Vision 2030						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020

F. La gestión de los conocimientos en la Secretaría de las Naciones Unidas

104. La Secretaría de las Naciones Unidas no presenta ninguna visión sobre la gestión de los conocimientos sino algunas preocupaciones fragmentadas y aisladas, pese a recomendaciones anteriores de la OSSI. El informe de evaluación temática de la OSSI⁴⁹ encomendado por el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) reveló que solo 4 de los 26 departamentos de la Secretaría de las Naciones Unidas contaban con una política o estrategia explícita para organizar e intercambiar los conocimientos. En su informe, la OSSI destacó el papel fundamental de la colaboración interinstitucional y la interacción entre pares en la gestión y el intercambio de conocimientos. El informe también señaló la importancia del intercambio de ideas, percepciones y experiencias entre los funcionarios, el papel de las estrategias de gestión de los conocimientos y el uso insuficiente de la infraestructura tecnológica para el intercambio de conocimientos.

105. Sobre la base de ese informe, el CPC recomendó que se formulara una estrategia para toda la Secretaría. En 2009, el examen trienal encomendado a la OSSI indicó que se había cumplido la recomendación del CPC porque la Secretaría había introducido en 2008 una nueva estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones⁵⁰ afirmando que “la gestión de los conocimientos y la colaboración constituyen uno de los motores institucionales clave”. La Secretaría también había definido la gestión de los conocimientos como “el conjunto de tres procesos esenciales, inextricablemente vinculados: el aprendizaje institucional, la gestión de la información y la tecnología de la información”⁵¹. Sin embargo, el Inspector no encontró señales visibles de que se hubiesen aplicado las recomendaciones específicas de la OSSI sobre la gestión de los conocimientos en la Secretaría de las Naciones Unidas en su conjunto.

⁴⁹ E/AC.51/2006/2.

⁵⁰ A/62/793 y Corr.1 y A/62/793/Add.1.

⁵¹ E/AC.51/2009/4.

106. En la estrategia revisada para la tecnología de la información y las comunicaciones de 2014⁵², que se centró más en la infraestructura de las TIC, no hay huellas de los aspectos de la gestión de los conocimientos que existían en la anterior. Con ello se perdió otra oportunidad para crear un enfoque común de la gestión de los conocimientos en la Secretaría de las Naciones Unidas. Hasta la fecha, muy pocos departamentos han estudiado la cuestión de manera sistemática y armonizada, pese a las recomendaciones que formuló la DCI a la OSSI. Este estado de situación confirma, entre otras cosas, lo que se afirmó al comienzo de este examen, a saber, que la aplicación de TIC no significa gestión de los conocimientos. Para que sea eficiente, la gestión de los conocimientos debe considerarse a nivel estratégico y no como un beneficio indirecto automático de las inversiones en esas tecnologías.

107. Además, si bien se prevé que la infraestructura tecnológica permitirá una gestión eficiente y armonizada de la gestión de los conocimientos, en las conclusiones del informe de la Junta de Auditores sobre la gestión de los asuntos relacionados con las TIC en la Secretaría, de 2012, se señaló que incluso los propios sistemas de TIC “han seguido funcionando de manera muy fragmentada y que la Organización ha carecido de una visión común al respecto”⁵³. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de la Secretaría informó que las cuestiones relacionadas con la gestión de los conocimientos se abordaban en el contexto del Marco Institucional de Ejecución y con las herramientas utilizadas por los Centros de Aplicaciones Institucionales.

108. Otra iniciativa que se abandonó fue la del Grupo de Trabajo sobre Gestión de los Conocimientos, establecido en junio de 2008 con objeto de elaborar una estrategia de gestión de los conocimientos para toda la Secretaría a más tardar para el segundo trimestre de 2009. El Grupo de Trabajo, integrado por 13 entidades de la Secretaría, fue transferido en 2013 al Equipo de Elaboración de una Estrategia de Gestión de los Conocimientos.

109. Los casos positivos notables de la Secretaría de las Naciones Unidas son el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DAAT), que adoptaron una política conjunta independiente de gestión de los conocimientos. La política revisada del DOMP y el DAAT titulada “Intercambio de Conocimientos y Aprendizaje Institucional” entró en vigor el 1 de octubre de 2015 y tiene un plazo previsto de tres años. La política constituye una guía útil sobre cómo captar conocimientos de manera más sistemática. Se elaboró en respuesta a las recomendaciones del informe del Grupo sobre las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas de 2000⁵⁴, así como a las recomendaciones sucesivas de la DCI y la OSSI, de 2007 y 2009, respectivamente. La política también fue impulsada por la resolución 2167 (2014) del Consejo de Seguridad, en la que el Consejo alentó el intercambio de información y de conocimientos.

Recuadro 4

El Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y el intercambio de información y conocimientos

El Consejo de Seguridad,

Alienta al Secretario General y a las organizaciones y los acuerdos regionales y subregionales a que mejoren el intercambio de información sobre sus respectivas capacidades y sobre la experiencia adquirida en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, y a que sigan recopilando las mejores prácticas.

⁵² A/69/517.

⁵³ A/67/651.

⁵⁴ Generalmente conocido como el “Informe Brahimi”.

Reconoce los procesos de consulta inclusivos que ha puesto en marcha... y alienta una coordinación y cooperación más estrechas en cuestiones policiales entre la Secretaría de las Naciones Unidas y las organizaciones internacionales, regionales y subregionales, incluso mediante la capacitación y el intercambio de conocimientos.

Fuente: Resolución 2167 (2014) del Consejo de Seguridad, párrafos 16 y 17 de la parte dispositiva.

110. El 2 de junio de 2014, el Departamento de Asuntos Políticos (DAP) publicó una nota conceptual sobre la gestión de los conocimientos que describía “no como una estrategia con un punto de partida y un estado de situación final sino como un proceso continuo de mejora”. La nota, que también exponía los principios relacionados con una aplicación eficaz de la gestión de los conocimientos en el DAP, define claramente el objetivo global de dicha gestión, que es “ayudar a las personas a crear, compartir, retener y utilizar sistemáticamente los conocimientos, y proporcionar la información correcta a las personas indicadas en el momento oportuno, mejorar el rendimiento y alcanzar las metas de la Secretaría de las Naciones Unidas”.

111. Asimismo, el Plan Estratégico del Departamento 2016-2019 incluye el objetivo estratégico de “revisar y actualizar la gestión de los conocimientos, la orientación en materia de políticas y la adopción de decisiones”. A juicio del Inspector, el concepto elaborado por el DAP ofrece una opción útil para los enfoques menos ambiciosos del Departamento dado que propone introducir mejoras continuas, graduales y sostenibles de manera realista y sobre la base de un análisis costo/beneficios y de resultados reales.

112. El Plan Estratégico 2014-2017 de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) se refiere al intercambio y la transferencia de conocimientos en muchos de sus objetivos estratégicos. La gestión de los conocimientos fue también uno de los cuatro pilares de la Estrategia de Aprendizaje Institucional de la OCAH 2012-2013.

113. Se espera que la aplicación de la recomendación que figura a continuación fortalezca la coherencia y la armonización.

Recomendación 2

El Secretario General, en consulta con el Grupo Superior de Gestión, debería elaborar, por lo menos, un conjunto mínimo de directrices sobre la gestión de los conocimientos para la Secretaría de las Naciones Unidas sobre la base de las mejores prácticas y experiencia de los departamentos, así como de los fondos, programas y organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), antes de finales de 2018.

V. Integración de la gestión de los conocimientos en las estrategias generales de las organizaciones

114. La gestión de los conocimientos no es un fin en sí mismo sino que su propósito es servir a los objetivos estratégicos de las organizaciones velando por que no se desperdicien los conocimientos, que son un recurso valioso. En efecto, las estrategias institucionales esbozan la visión, fijan los objetivos, definen los pilares relacionados con la obtención de resultados en la organización en particular y determinan la trayectoria para lograr las metas de la organización y mejorar su desempeño. La integración y vinculación de las estrategias o políticas generales de gestión de los conocimientos en las organizaciones indican que estas son conscientes de la contribución de los conocimientos al aumento de la relevancia y eficiencia de la labor de la organización.

115. Todas las entidades que han formulado documentos estratégicos independientes sobre la gestión de los conocimientos (PNUD, OIEA, UNESCO, PNUMA, ONU-Hábitat, OMPI, OIT, FIDA, CEPA, CESPAA, DOMP y DAAT) también integraron la gestión de los conocimientos en sus estrategias y planes generales institucionales, como muestran los ejemplos que se dan a continuación.

PNUD	Marco Estratégico de Gestión de los Conocimientos 2014-2017	Plan Estratégico del PNUD 2014-2017
ONU-Hábitat	Estrategia de Gestión de los Conocimientos 2014-2019	Plan Estratégico e Institucional a Mediano Plazo para 2008-2013
OIEA	Gestión Institucional de los Conocimientos 2013-2021	Estrategia de Mediano Plazo 2012-2017
OIT	Estrategia de Gestión de los Conocimientos (labor en curso: proceso de transición de la estrategia 2010-2015)	Declaración sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa
UNESCO	Estrategia sobre Gestión de los Conocimientos y TIC 2012-2017	Estrategia de Mediano Plazo 2014-2021
OMPI	Estrategia de Gestión de los Conocimientos 2015-2018	Plan Estratégico de Mediano Plazo 2010-2015
CEPA	Estrategia de Gestión de los Conocimientos (2014)	Plan de Actividades de la CEPA 2013-2015
CESPA	Estrategia de Gestión de los Conocimientos: Hacia Visión 2030 (2015)	Marco Estratégico para el Bienio 2014-2015

116. En el capítulo anterior se han indicado las organizaciones que carecen de estrategias independientes de gestión de los conocimientos pero que han incluido algunos elementos de dicha gestión en otros documentos y políticas estratégicos (UNFPA, UNICEF, UNOPS, UNODC, ONUSIDA, UIT, OMM, así como OCAH y DAP).

117. En la Secretaría de las Naciones Unidas, el DOMP y el DAAT proponen una forma integral y dinámica de utilización de la gestión de los conocimientos en su política titulada “Intercambio de Conocimientos y Aprendizaje Institucional” a fin de “ofrecer apoyo integrado a todas las operaciones de mantenimiento de la paz sobre el terreno y en la Sede”⁵⁵.

118. Si bien se trata de una política departamental, el Inspector considera que es acertada pues el DOMP y el DAAT trasladan a la práctica conceptos teóricos de la gestión de los conocimientos, en particular con respecto a las herramientas de intercambio de

⁵⁵ DOMP y DAAT, *Knowledge Sharing and Organizational Learning*, Policy (2015).

conocimientos, marcos de colaboración y retención de los conocimientos. La lógica en que se basa esta política en el contexto de las operaciones de mantenimiento de la paz (véase el recuadro *infra*) puede, en esencia, aplicarse a cualquier otra operación sobre el terreno administrada por una organización del sistema de las Naciones Unidas, siempre que se adapte a su carácter específico.

Recuadro 5

Lógica de la gestión de los conocimientos en las operaciones de mantenimiento de la paz

“El personal de mantenimiento de la paz está integrado por agentes que resuelven problemas y son innovadores. Se desempeñan en entornos complejos y fluidos, lo que les exige adaptarse, crear y aprender día a día para cumplir el mandato de su misión. Para seguir aumentando la eficacia y eficiencia del mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas es fundamental dejar constancia de los éxitos y fracasos en la innovación, compartirlos con sus homólogos en otras misiones y en la Sede, y aprender de ellos mediante la elaboración y revisión de directrices y las oportunidades de formación.”

Fuente: DOMP y DAAT, *Knowledge Sharing and Organizational Learning, Policy* (2015).

Nota: Las palabras “personal de mantenimiento de la paz” y “mantenimiento de la paz” pueden ser reemplazadas por cualquier otra categoría de personal y actividades de las Naciones Unidas.

VI. Atribución de responsabilidades

A. Recursos humanos asignados a la gestión de los conocimientos

119. Si bien la aplicación de políticas coherentes de gestión de los conocimientos exige tener una visión estratégica de dicha gestión, ello no es suficiente. Para convertir las estrategias de gestión de los conocimientos en iniciativas y actividades es necesario atribuir al personal funciones y responsabilidades específicas. Según sea la importancia asignada a la gestión de los conocimientos en cada organización, esas funciones y responsabilidades pueden ser ejercidas por funcionarios de distintas categorías, desde el personal directivo superior e intermedio a funcionarios de categoría inferior, de manera tal que se asegure el liderazgo y la coherencia. No es de extrañar que en el examen se haya encontrado una amplia gama de prácticas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que tienen estrategias o políticas de gestión de los conocimientos.

120. Por ejemplo, la CEPA, el OIEA, la OIT, el PNUD, la UNESCO, el UNFPA y el UNICEF asignan responsabilidades bien definidas y estructuradas al personal encargado, total o parcialmente, de la gestión de los conocimientos, mientras que la UIT y el ONUSIDA tienen responsabilidades definidas específicamente para el suministro a los Estados Miembros de productos basados en los conocimientos. En el PNUMA y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), algunos funcionarios están asignados a la gestión de los conocimientos, además de realizar otras funciones. En la CESPAAO, un equipo de aplicación lleva a cabo ocasionalmente las tareas derivadas de la estrategia de gestión de los conocimientos de la organización. En la Secretaría de las Naciones Unidas, el DOMP y el DAAT han creado en la Sede un equipo para coordinar las responsabilidades de la gestión de los conocimientos sobre el terreno.

121. Los funcionarios del PNUD entrevistados durante el examen destacaron la importancia de contar con un equipo estructurado cuyos miembros no se dedican exclusivamente a la gestión de los conocimientos. El equipo encargado especialmente de tal tarea a nivel mundial, que se ocupa tanto de la gestión como de la innovación, está dirigido por un asesor en materia de gestión de conocimientos e innovación a nivel mundial.

122. El programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), administrado por el PNUD y con unos 7.000 voluntarios nacionales e internacionales desplegados anualmente a las operaciones de 28 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y otras entidades internacionales, tiene una Sección de Conocimientos e Innovación.

123. La OIT ha puesto en marcha una buena práctica sobre la base de su larga experiencia y su visión, así como del apoyo del personal directivo superior. Su Equipo de Coordinación de la Gestión de los Conocimientos fue creado en marzo de 2014 a fin de ayudar al personal y los administradores a proporcionar asesoramiento de política y análisis coherentes y de alta calidad basados en los conocimientos institucionales. El Equipo, que está integrado por tres personas y rinde cuentas directamente a la Oficina del Director General Adjunto de Políticas, se encarga de asesorar a la OIT en la gestión de los conocimientos a nivel mundial. Para tal fin, el Equipo utiliza una amplia red de custodios de los conocimientos a quienes se puede recurrir si es necesario intercambiar conocimientos. El Equipo desempeña un papel rector en la elaboración de la estrategia general de gestión de los conocimientos en la organización, y coordina y apoya el trabajo en todos los departamentos de política, dependencias administrativas y oficinas sobre el terreno. Se encarga de la realización de proyectos específicos de gestión de los conocimientos en toda la organización y, a tal efecto, todos los funcionarios están obligados a prestarle apoyo.

124. Las Directrices Institucionales de Gestión de los Conocimientos del OIEA⁵⁶ proporcionan orientación operacional para la aplicación de la política y el plan de gestión institucional de los conocimientos del Organismo. En la Sección B de las Directrices se

⁵⁶ IAEA, INF/NOT/209.

señalan las principales funciones y responsabilidades en los distintos niveles de la estructura orgánica del Organismo. Cabe destacar que la coordinación de los aspectos relacionados con la gestión de los conocimientos en el OIEA está a cargo de un funcionario superior en la categoría de Auxiliar Especial del Director General para la Estrategia.

125. En 2011, el OIEA también estableció el Grupo Directivo Interdepartamental sobre Gestión Institucional de los Conocimientos. Entre otras tareas, el Grupo Directivo perfecciona e impulsa el plan de gestión institucional de gestión de los conocimientos, coordina su aplicación, vigila las actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos llevadas a cabo por distintos departamentos e informa anualmente al Director General.

126. El UNFPA tiene un equipo especializado de dos especialistas en gestión de los conocimientos en su Subdivisión de Información Estratégica y Gestión de los Conocimientos, una de las cuatro subdivisiones de la División de Programas. Además, algunas oficinas regionales y en los países han creado puestos con responsabilidades específicas de gestión de los conocimientos.

127. En la UNESCO, la gestión de los conocimientos forma parte de las responsabilidades de la División de Gestión de los Conocimientos y Sistemas de Información. También existen en la organización puestos específicos que también se consideran puestos de gestión de los conocimientos. El Director de la División, que también es el Oficial Principal de Sistemas de Información de la organización, rinde cuentas directamente al Director General Adjunto de la UNESCO.

128. En el UNICEF, la Oficina de Investigación y la Dependencia de Aprendizaje e Intercambio de Conocimientos forman parte de la División de Datos, Investigación y Políticas. La Dependencia de Aprendizaje e Intercambio de Conocimientos tiene tres funcionarios dedicados a tiempo completo al intercambio de conocimientos, incluidas la captación, el intercambio y la reutilización de los conocimientos tácitos. La Oficina de Investigación tiene tres funcionarios a tiempo completo dedicados a facilitar la investigación y la gestión de los conocimientos conexas. Además, existen coordinadores de la gestión de los conocimientos que prestan servicios en las divisiones respectivas de la organización en la sede y en las oficinas regionales.

129. En la UIT, el Departamento de Apoyo a los Proyectos y Gestión de los Conocimientos se encarga de ayudar a los Estados miembros de la UIT y a los miembros del Sector de Desarrollo de Telecomunicaciones de la UIT a fortalecer la capacidad institucional y orgánica para adaptarse a los rápidos cambios en las telecomunicaciones y el entorno de las TIC mediante el fomento de la capacidad.

130. En el marco de su reestructuración de 2012, la CEPA creó la Sección de Servicios de Conocimientos encargada de aplicar la estrategia de gestión de los conocimientos orientada principalmente a dos actividades clave: la recopilación y la conexión. La Sección fue creada al fusionarse las tres dependencias preexistentes, a saber, la Biblioteca, el Centro de Tecnología de la Información para África y la Dependencia de Gestión de los Conocimientos.

131. Las secretarías de dos convenciones abiertas a la firma en la Cumbre para la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, han asignado las responsabilidades de la gestión de los conocimientos a departamentos específicos. La Secretaría de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático se reorientó de la gestión de la biblioteca y la gestión de expedientes a la gestión de los conocimientos. Desde entonces, el número de funcionarios clave de la Dependencia de Gestión de los Conocimientos, que depende de los Servicios Administrativos, ha aumentado de cuatro a seis. Sigue limitada a los conocimientos explícitos en forma digital.

132. La Secretaría de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación tenía una Dependencia de Gestión de los Conocimientos aparte que se encargaba principalmente de la gestión de los conocimientos externos. Sin embargo, ha desplazado su centro de interés hacia el conocimiento científico y las mejores prácticas, y en 2015 la Dependencia de Gestión de los Conocimientos pasó a formar parte de la Dependencia de Ciencia, Tecnología y Aplicación, redistribuyéndose las responsabilidades de gestión de los conocimientos entre el personal.

133. En el DOMP y el DAAT, un equipo de gestión de los conocimientos y orientación del Servicio de Políticas y Mejores Prácticas tiene siete puestos asignados a la gestión de los conocimientos y la coordinación de políticas. El equipo es asistido por Oficiales de Políticas y Mejores Prácticas desplegados en la mayoría de las misiones de mantenimiento de la paz. Además, el equipo gestiona una red de oficiales civiles y uniformados con responsabilidades de gestión de los conocimientos.

134. En el DAP, la Dependencia de Orientación y Aprendizaje de la División de Políticas y Mediación, que es el principal centro de coordinación de la gestión de los conocimientos, proporciona apoyo y orientación en la realización de actividades de aprendizaje y evaluaciones, y hace las veces de depositaria de los productos basados en los conocimientos. En 2012, el DAP creó un puesto dedicado a la gestión de los conocimientos, financiado con cargo a recursos extrapresupuestarios. También designó Oficiales de Mejores Prácticas en varias misiones políticas.

135. Para hacer una comparación con el estado de la gestión de los conocimientos fuera del sistema de las Naciones Unidas, se estudió el caso de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), organización que cuenta con 28 Estados miembros. La OCDE tiene una Dependencia de Gestión de los Conocimientos que forma parte de los Servicios Digitales, de Conocimientos y de Información, dependiente de la Dirección Ejecutiva, que apoya los objetivos estratégicos de la organización. De los 20 funcionarios de la Dependencia, unos 5 se dedican a tiempo completo a la gestión de los conocimientos, mientras que 6 u 8 funcionarios dedican la mitad de su tiempo a dicha labor.

136. El Inspector recomienda que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho asignen responsabilidades relacionadas con la gestión de los conocimientos y la vigilancia de los recursos de conocimientos a nivel institucional. La forma que adopte la asignación de responsabilidades en las organizaciones (por ejemplo, dependencias aparte, equipos interdepartamentales, funcionarios a título individual u otra forma) debería corresponder a las necesidades específicas de cada una de ellas y adaptarse a los recursos disponibles.

B. La gestión de los conocimientos como competencia del personal de las organizaciones

137. Las estrategias de gestión de los conocimientos son interpretadas y avaladas por los funcionarios de las distintas organizaciones mediante las competencias que poseen. La gestión de los conocimientos y las competencias institucionales se complementan mutuamente para crear sinergias. A fin de gestionar el activo intelectual de cualquier organización es necesario gestionar las competencias institucionales⁵⁷.

138. En el primer informe de la DCI sobre la gestión de los conocimientos (JIU/REP/2007/6) se recomendó que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas incluyeran competencias en materia de intercambio de conocimientos entre los elementos que debía valorar el sistema de evaluación de la actuación profesional de los funcionarios (recomendación 5). En sus observaciones sobre el informe, la JJE señaló que las organizaciones habían acogido favorablemente la recomendación como factor determinante del éxito de cualquier estrategia de gestión de los

⁵⁷ Meenu Dave, Mikku Dave, Y. S. Shishodia, "Knowledge management and organizational competencies: A harmonic collaboration", *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, vol. 2, núm. 12 (diciembre de 2012), pág. 45.

conocimientos, y tomado nota de la necesidad de estrechar la vinculación entre las actividades de intercambio de los conocimientos y la actuación profesional del personal, así como de intensificar la integración de la gestión y el intercambio de los conocimientos en sus marcos de gestión basada en los resultados⁵⁸.

139. Según los oficiales entrevistados, el UNFPA incluye responsabilidades de intercambio de conocimientos en todas las descripciones de puestos. No obstante, reconocieron que todavía había mucho que hacer para que esas responsabilidades se reflejaran adecuadamente en los planes de trabajo anuales y las evaluaciones de la actuación profesional de todos los funcionarios. Pese a que figuraban desde hacían mucho tiempo en esas descripciones, la gestión y el intercambio de conocimientos todavía no constituían competencias institucionales.

140. En efecto, el Inspector observó que la gestión y el intercambio de conocimientos no se mencionaban ni en las competencias ni los valores básicos del marco de competencias revisado del UNFPA. Aunque se mencionaban los conocimientos en muchas competencias, la “gestión de los conocimientos” solo figuraba como un elemento del conjunto de competencias funcionales relacionadas con la ejecución técnica y de programas. El conjunto de competencias funcionales se aplica solo a determinados puestos en las divisiones y programas pertinentes administrados por las oficinas regionales y suboficinas. En general, la falta de competencias más específicas de gestión e intercambio de conocimientos en el marco del UNFPA neutraliza el impacto positivo de su inclusión en las descripciones de los puestos, especialmente debido a que la actuación profesional de los funcionarios se evalúa en relación con las competencias y no con las descripciones de los puestos.

141. El FIDA ha incorporado el intercambio de conocimientos en su labor diaria dado que el compartir conocimientos sobre las mejores prácticas figura como un componente del profesionalismo, que es un valor básico, y como parte integrante de su Marco de Competencias. Ello ha convertido el intercambio de conocimientos en una conducta que se espera de todos los funcionarios para lograr los objetivos operacionales del Fondo. El intercambio y la gestión de conocimientos aparecen en la descripción de varias competencias institucionales del FIDA y están vinculadas al aprendizaje y la innovación⁵⁹.

142. El Marco de Competencias y Valores Básicos de la OIT, adoptado en 2009, combina el intercambio de conocimientos con la orientación hacia el aprendizaje como competencia básica del personal en todos los niveles. Esta competencia se demuestra, según su definición, cuando el personal “asimila, aplica e intercambia los conocimientos relacionados con el empleo de manera oportuna”. A fin de demostrar la competencia básica, se espera que el funcionario comparta información y conocimientos importantes o pertinentes, de manera formal o informal, y promueva la transferencia de conocimientos.

143. En el ONUSIDA, los funcionarios deben demostrar la gestión y el intercambio de conocimientos como parte de la competencia básica relativa a la aplicación del saber⁶⁰. Esta competencia consiste en aplicar con eficacia los conocimientos, las habilidades y la experiencia que el personal aporta a la organización. También significa aplicar los conocimientos y las mejores prácticas, intercambiar conocimientos y experiencias, y alentar a los demás a hacer lo propio.

144. El intercambio de conocimientos y el aprendizaje institucional son factores que se consideran fundamentales en la gestión y el perfeccionamiento de la actuación profesional del personal de mantenimiento de la paz, que se evalúan periódicamente. La política adoptada por el DOMP y el DAAT exige al personal de mantenimiento de la paz que incluya por lo menos una actividad relacionada con el intercambio de conocimientos y el aprendizaje institucional en sus planes de desarrollo personal, que forma parte de la gestión y el perfeccionamiento de la actuación profesional⁶¹. Además, teniendo presente la función

⁵⁸ A/63/140/Add.1, párr. 9.

⁵⁹ FIDA, *IFAD competency framework: How we give our best - Supporting performance enhancement* (2013).

⁶⁰ ONUSIDA, *UNAIDS Secretariat Competency Framework*.

⁶¹ DOMP y DAAT, *Knowledge Sharing and Organizational Learning*, Política (2015).

clave de los administradores en la promoción del intercambio de conocimientos y el aprendizaje institucional, se encarece a los responsables de la contratación que incluyan la competencia relativa al compromiso con la formación continua en las descripciones de las vacantes en la categoría P-5 y categorías superiores⁶².

145. El PNUD introdujo la gestión de los conocimientos como una de las competencias técnicas/funcionales para ser evaluadas y la definió como “la capacidad para gestionar y compartir la información y los conocimientos de manera eficiente”. La gestión de los conocimientos figura como una de las competencias profesionales exigidas en la mayoría de las descripciones de puestos de los anuncios de vacantes.

146. La ONUDI incluyó el requisito del intercambio de conocimientos en las competencias fundamentales correspondientes la mayoría de los puestos. Algunos puestos de personal directivo superior incluyen la gestión y el intercambio de conocimientos como funciones que forman parte del mandato⁶³.

147. El PNUMA indicó que la gestión de los conocimientos incumbía a toda la organización y formaba parte del trabajo del personal. Las responsabilidades en esa esfera estaban inscritas en los planes de trabajo del personal en todos los niveles con arreglo a la estrategia vigente por la que la gestión de los conocimientos debe “involucrar a cada división, oficina y dependencia desde el primer día del proceso y en cada etapa de este”. Además, los administradores del PNUMA son responsables de velar por que el personal cumpla las funciones relacionadas con el intercambio de información y conocimientos⁶⁴.

148. La incorporación del intercambio de conocimientos en las descripciones de puestos y los objetivos de actuación profesional del personal es uno de los principales objetivos anunciados como parte de las orientaciones estratégicas de la UNESCO, que apuntan a crear un entorno en que el intercambio de conocimientos sea una práctica propiciada por la administración y ejercida por todos los funcionarios⁶⁵.

149. En su nueva estrategia sobre la gestión de los conocimientos, la OMPI reconoce que es preciso que “las actividades relacionadas con la gestión de los conocimientos se integren más en la cultura de la Organización” y que “es necesario que los empleados estudien la manera en que la gestión de los conocimientos puede ayudarlos a desempeñar su función y la incidencia que su interacción con los activos de información o conocimientos puede tener en los conocimientos institucionales”. Por consiguiente, el Objetivo Estratégico 1 es asegurar que “la gestión de los conocimientos se considere parte integrante del trabajo diario de la Organización y que el personal de la OMPI comprenda sus responsabilidades”⁶⁶.

150. Algunos puestos de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) incluyen tareas de gestión de los conocimientos en la descripción del puesto o el plan de trabajo del funcionario. Los Procedimientos Operativos Estándar relacionados con las tareas de los funcionarios de sección geográfica especifican que estos son responsables de crear y mantener una base de conocimientos en los países bajo su responsabilidad. Sin embargo, no hay uniformidad en el cumplimiento de esta función debido a limitaciones de capacidad.

151. Según indicaron los oficiales de la OCAH, las responsabilidades relacionadas con la gestión de los conocimientos no siempre están explícitamente detalladas en los mandatos o planes de trabajo anuales de los funcionarios sino que forman parte de los planes de trabajo de las secciones y dependencias según sea necesario.

⁶² *Ibid.*

⁶³ ONUDI, “UNIDO Secretariat Structure 2016”, Boletín del Director General (2016) (ONUDI/DGB/2016/01/Amend.1).

⁶⁴ PNUMA, *Knowledge Management Strategy 2014-2017* (2014).

⁶⁵ UNESCO, *KM & ICT Strategy* (diciembre de 2013), pág. 16.

⁶⁶ OMPI, “Estrategia de Gestión de los Conocimientos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015-2018” (2015) (A/55/INF/5).

152. Según los oficiales del UNICEF entrevistados durante el examen, los aspectos de la gestión de los conocimientos están incluidos en las competencias funcionales relacionadas con la aplicación de conocimientos técnicos y el aprendizaje y la investigación.

153. Se espera que la aplicación de la siguiente recomendación aumente el control y el cumplimiento.

Recomendación 3

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían tomar medidas graduales orientadas a integrar las competencias y habilidades de gestión e intercambio de conocimientos en sus respectivos sistemas de evaluación de la actuación profesional del personal, planes de trabajo anuales, descripciones de puestos y competencias básicas institucionales, antes de finales de 2020.

VII. Participación del personal en la gestión de los conocimientos

154. El cuarto elemento utilizado como principal criterio para determinar cuán preparadas para la gestión de los conocimientos están las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas fue la existencia de políticas y programas de formación encaminados a aumentar la capacidad, preparación y participación activa del personal en las actividades pertinentes. El Inspector observó que, pese a las diferencias en la concienciación sobre la gestión de los conocimientos y las prácticas institucionales conexas, puede afirmarse que el intercambio de conocimientos y los procesos de aprendizaje, así como los mecanismos de colaboración, se consideran cada vez más competencias institucionales fundamentales⁶⁷.

155. Para alcanzar un alto grado de preparación institucional es necesario que los incentivos para el aprendizaje formen parte de los procesos clave, y que se creen las condiciones para que el personal esté enterado sistemáticamente de quién sabe qué dentro y fuera de la organización y establezca los contactos necesarios. El intercambio eficaz de conocimientos está respaldado por un lenguaje, patrones y directrices comunes⁶⁸. El presente examen ilustra algunas prácticas de gestión de los conocimientos en todo el sistema de las Naciones Unidas que pueden servir para aumentar la preparación institucional desde una perspectiva de recursos humanos.

A. Reutilización y retención de los conocimientos

Orientación

156. La mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tienen programas de orientación para los funcionarios que ingresan al sistema, la organización o un determinado lugar de destino. Esos programas ofrecen a los nuevos funcionarios la oportunidad de adquirir los conocimientos institucionales básicos, no solo con respecto a cuestiones administrativas sino también a conocimientos sustantivos y aspectos de la gestión de los conocimientos.

157. Por ejemplo, en 2014 el OIEA creó un proceso de orientación, documentado con una nota introductoria y un esbozo del proceso de orientación para el nuevo funcionario, un mapa del proceso de alto nivel y listas de verificación para el funcionario recién llegado y el supervisor. Estas listas se basan en una plantilla uniforme pero pueden personalizarse y adaptarse a la función y las tareas del nuevo funcionario.

158. La plantilla de la lista de verificación para el nuevo funcionario tiene la forma de un listado en el que se aclaran las responsabilidades y cronogramas antes y después de la llegada del nuevo funcionario, incluido el examen de los datos preparados por su predecesor. El proceso de orientación en el OIEA es pertinente por la importancia que asigna a las responsabilidades de gestión de los conocimientos que tienen tanto los administradores como los funcionarios.

159. El UNFPA y la CESPAA también incluyen una sesión sobre la gestión de los conocimientos en su programa de orientación para los nuevos funcionarios.

⁶⁷ Véase Chris Collison y Geoff Parcell, *Learning to Fly; Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, (Capstone, 2001), publicación en que los autores describen cinco competencias institucionales importantes: elaboración de estrategias, técnicas de gestión, mecanismos de colaboración, intercambio de conocimientos y aprendizaje, y captación y almacenamiento de los conocimientos.

⁶⁸ Ben Ramalingam, *Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Toolkit (Londres, Overseas Development Institute, julio de 2006), pág. 12 – Figure 2: Matrix for the five competencies framework.

Información y cuestionarios de fin de servicio

160. En el OIEA, la orientación a los funcionarios entrantes se basa también en un traspaso adecuado de funciones de los funcionarios salientes. En 2015 se introdujo un nuevo procedimiento de traspaso orientado a la retención y transferencia de conocimientos, también reflejado en la lista de procesos para todo el Organismo en el contexto de la gestión de los recursos humanos.

161. Las Directrices de 2011 al respecto indican que la transferencia de conocimientos debe ser iniciada por el supervisor directo del funcionario saliente mediante una sesión de información y la transferencia gradual de las principales funciones a un funcionario de respaldo uno a tres meses antes de la fecha de separación del servicio. Una semana antes de la separación, el supervisor y el funcionario mantienen una entrevista de fin de servicio, que se considera una sesión informativa a los efectos de la transferencia de conocimientos.

162. Otro mecanismo que apunta a captar y retener los conocimientos clave relativos a un puesto es el cuestionario de fin de servicio, que contribuye a asegurar la continuidad en el servicio y facilitar la incorporación del sucesor. Los cuestionarios de fin de servicio sobre transferencia de conocimientos contribuyen a la retención de los conocimientos institucionales, al intercambio de conocimientos adquiridos en las asignaciones por movilidad o rotación, al conocimiento de la documentación sobre los procedimientos y a las reuniones sobre las lecciones aprendidas tras la conclusión de importantes proyectos o reuniones.

163. Por ejemplo, desde 2009, la ONUDI utiliza dos plantillas al respecto: el “cuestionario de entrevista de fin de servicio” y las “notas sobre transferencia de conocimientos”⁶⁹. A juicio del Inspector, el cuestionario no sirve a los fines de retener los conocimientos sustantivos dado que está concebido de manera tal que las respuestas previstas pueden utilizarse para extraer información sobre el desarrollo de las perspectivas de carrera más que sobre la experiencia adquirida y los conocimientos tácitos del funcionario saliente.

164. Por el contrario, las notas sobre transferencia de conocimientos son exhaustivas y adecuadas para ese fin. Sirven para señalar los conocimientos críticos y velar por que el traspaso de funciones y la retención de conocimientos tengan lugar de manera eficiente. Las notas deben prepararse y presentarse aun cuando el funcionario es reasignado dentro de la organización (y no solamente en los casos de separación del servicio).

165. En 2008, el UNFPA introdujo el uso obligatorio de las notas de transferencia de conocimientos, que son creadas por los funcionarios que dejan sus puestos. Las notas tienen por objeto asegurar la retención de los conocimientos y contribuir a un traspaso eficiente de funciones. El triple propósito de las notas es señalar los conocimientos críticos desarrollados en esferas funcionales específicas, velar por una transición sin tropiezos en los casos de movimientos de personal y facilitar el acceso a “conocimientos altamente especializados o contextuales”. Para facilitar la elaboración de las notas, se entrega al funcionario saliente un documento que contiene las directrices y plantillas pertinentes.

166. El PMA, el DOMP y el DAAT utilizan los exámenes *a posteriori* para extraer las lecciones aprendidas de experiencias pasadas a fin de mejorar el desempeño en el futuro. Ofrecen a los miembros de los equipos la oportunidad de reflexionar sobre un proyecto o actividad de manera que puedan mejorar su actuación en circunstancias similares en el futuro. Además, en el DOMP y el DAAT el personal directivo superior debe preparar un informe de fin de misión cuando termina su mandato. Estos informes y los exámenes a posteriori se mantienen en la Base de Datos de Políticas y Prácticas en la intranet, por lo que son accesibles a todo el personal de las operaciones de paz y la Secretaría.

167. El PNUD y el UNICEF también utilizan ampliamente los exámenes *a posteriori* y tienen guías detalladas sobre su uso en sus respectivos manuales⁷⁰. El UNICEF también

⁶⁹ UNIDO/PSM/HRM/INF.107 (1 de septiembre de 2009).

⁷⁰ PNUD, *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area* (marzo de 2007); y UNICEF, *Knowledge Exchange Toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation* (2015).

facilita el intercambio de información en toda la organización mediante sus entrevistas de “cinco preguntas”. Estas se celebran con directivos superiores o expertos en el mandato y las esferas prioritarias del UNICEF y se publican en la intranet. Los funcionarios pueden formular comentarios al respecto.

168. La UNESCO introdujo una iniciativa de transferencia sistemática de conocimientos como parte de sus procedimientos de partida, en la que se exige a los funcionarios salientes de la Organización que dejen todos los registros institucionales pertinentes, incluidos los documentos impresos y electrónicos y las comunicaciones por correo electrónico. También deben llenar un formulario de transferencia de conocimientos que da cuenta de la captación y transmisión a supervisores y colegas de los “conocimientos inmateriales” (experiencias, lecciones aprendidas, redes, buenas prácticas).

169. El DOMP y el DAAT, cuya práctica es la más avanzada en la Secretaría de las Naciones Unidas, han elaborado una política interesante y útil de reutilización y retención de los conocimientos. El personal no solo tiene la oportunidad de dejar constancia por escrito de sus experiencias y señalar las lecciones aprendidas en la práctica, sino que, una vez por año, disponen de un “día de cese de actividades” dedicado específicamente al intercambio de conocimientos durante el cual están exentos de sus obligaciones habituales.

170. La OCAH informó de su práctica formal de notas de traspaso, pero los conocimientos no están sistemáticamente captados y utilizados. El proceso formal de salida incluye entrevistas de fin de servicio, en particular al finalizar las misiones en el marco del despliegue rápido. El DAP informó de su procedimiento similar de fin de servicio, que concierne al personal superior.

171. En la OACI, los funcionarios que dejan la Organización deben rellenar un cuestionario de fin de servicio sobre la transferencia de conocimientos a fin de captar los conocimientos clave relativos a su rol o función y contribuir así a asegurar la continuidad en el servicio y facilitar la incorporación del sucesor.

172. Asimismo, se informó al Inspector del establecimiento en la OIT de un sistema de entrevistas del personal que cesa en sus funciones ya sea por reasignación dentro de la organización o por separación del servicio.

173. Se espera que la aplicación de la recomendación que figura a continuación mejore la eficiencia.

Recomendación 4

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían establecer normas y procedimientos para la retención y transferencia de conocimientos del personal que se jubila, se traslada o abandona el puesto, como parte de los procesos de planificación de la sucesión de las organizaciones.

Crear incentivos

174. La estrategia de gestión de los conocimientos de la CEPA reconoce que “las personas se sienten motivadas para participar cuando ello es positivo para su carreras y cuando son reconocidas y recompensadas por destacarse como profesionales dispuestos a compartir su valiosa experiencia”⁷¹.

175. El PNUD puso en marcha un proyecto interno en distintas dependencias institucionales para examinar la dinámica de incentivos existente y determinar qué incentivos son apropiados para diferentes resultados operacionales y programáticos, cuáles deberían añadirse y cómo complementar los incentivos internos con los que pueden ofrecerse a países y asociados⁷².

⁷¹ CEPA, *The ECA Knowledge Management Strategy* (2014), pág. 31.

⁷² PNUD, *UNDP Knowledge Management Strategy Framework 2014-2017* (2014), pág. 19.

176. Asimismo, el DOMP y el DAAT, así como la OMPI, indicaron en sus respectivas estrategias y políticas de gestión de los conocimientos que adoptarían medidas para crear incentivos a fin de recompensar el intercambio de conocimientos y reconocer el valor de las contribuciones de los funcionarios.

177. **El Inspector recomienda que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho reconozcan, aprecien y fomenten el intercambio de conocimientos ofreciendo incentivos morales o recompensas simbólicas viables para estimular y reconocer la labor de los promotores del conocimiento entre sus funcionarios.**

B. Comunidades de intercambio de prácticas, redes de conocimientos y plataformas de diálogo

178. La gestión de los conocimientos es un proceso participativo por excelencia que requiere una actitud proactiva por parte de los trabajadores de los conocimientos. Las medidas formales son un requisito fundamental, pero sin la participación deliberada y la toma de conciencia informales del personal, los sistemas de gestión de los conocimientos no producirán los resultados esperados. Las decisiones y las directrices y los marcos potenciadores son imprescindibles para estimular la participación del personal en la creación, el intercambio y la utilización de conocimientos en la medida en que permiten y alientan la participación directa y voluntaria del personal. Estos son los requisitos para la creación de las comunidades de prácticas.

179. El principal componente de una comunidad de prácticas es un grupo de personas con una esfera definida de interés profesional cuyo trabajo versa sobre un acervo común de conocimientos en sus respectivas organizaciones. Las comunidades de prácticas varían considerablemente en función de su composición y propósito. En el Grupo del Banco Mundial han proliferado las comunidades de este tipo, de las que existen unas 400 hasta la fecha según los datos recogidos en el presente examen.

180. Según la información de que dispuso el Inspector, las primeras redes de conocimientos o comunidades de prácticas en el sistema de las Naciones Unidas fueron establecidas en 1999 por el PNUD. Originalmente se crearon como un mecanismo de fomento de la capacidad para el personal y como un puente entre la sede y las oficinas del PNUD en los países, así como para promover el intercambio Sur-Sur.

181. En la CEPA, el personal profesional se encarga de coordinar los aspectos sustantivos de las comunidades de prácticas en sus respectivas esferas de especialización y los funcionarios designados organizan foros y debates en línea y publican documentos en el sitio web. Una plataforma en línea titulada “African Knowledge for Development Networks”⁷³ está especialmente dedicada a fomentar las relaciones entre los profesionales y las entidades gubernamentales que trabajan en cuestiones económicas, sociales y de desarrollo humano mediante las comunidades de prácticas.

182. En el UNICEF, la comunidad de prácticas sobre la gestión de los conocimientos cuenta con 763 miembros.

183. La Junta de Aprendizaje y Gestión de los Conocimientos de la OCAH fue creada para reforzar el Marco Estratégico de la Oficina desde la perspectiva del fomento de la gestión de los conocimientos, incluida la creación de las comunidades de prácticas.

184. El UNICEF utiliza su plataforma intranet, ICON, para mejorar el intercambio de conocimientos mediante narraciones y una plataforma de aprendizaje en línea, Agora, destinada al intercambio de conocimientos programáticos y operacionales con el personal y los asociados.

185. La OIT creó ocho equipos técnicos mundiales con miras a mejorar la pertinencia y calidad técnica del trabajo de la organización, así como su capacidad para contribuir a la iniciativa “Unidos en la Acción”. Se prevé generar un intercambio de recursos y

⁷³ CEPA, African Knowledge for Development Networks (<http://knowledge4africa.uneca.org/>).

conocimientos especializados mediante reuniones y otros foros de intercambio para enriquecer los conocimientos y actualizar las competencias a fin de atender las necesidades de los mandantes en países con distintos niveles de desarrollo.

186. En la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Red de Conocimientos es una comunidad incluyente de generadores de conocimientos, encargados de la formulación de políticas y profesionales que participan activamente en el intercambio de información, la interacción y el acceso a los recursos pertinentes a fin de estimular la creación, difusión y aplicación de los conocimientos en el turismo. Comprende universidades y centros de conocimientos que interactúan entre sí y acceden a la información y la comparten.

187. El OIEA creó amplias redes mundiales con plataformas de colaboración e información basadas en la Web que facilitan la comunicación entre redes profesionales informales a fin de promover el intercambio de información y conocimientos especializados y resolver problemas comunes con homólogos externos.

188. La UIT interactúa regularmente con redes profesionales informales de los sectores privado y público para la realización de algunas actividades, en particular el fomento de la capacidad. El UNFPA interactúa con el sector privado mediante seminarios web.

189. Con todo, la mera existencia de comunidades de prácticas no garantiza que efectivamente se utilicen. Por ejemplo, según los oficiales entrevistados, las comunidades de prácticas de ONU-Mujeres no llegaron a una masa crítica de participación y terminaron siendo una simple lista de direcciones de correo electrónico sin ninguna contribución interactiva.

190. El Inspector recomienda que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas patrocinen el uso de comunidades de prácticas en sus respectivas organizaciones como forma de estimular la interacción, el intercambio de conocimientos y la búsqueda de soluciones dentro de sus respectivas organizaciones y en todo el sistema. Para ello, deberían, en particular, confiar a las comunidades de prácticas la tarea de debatir, intercambiar ideas e informar sobre los temas de sus esferas de especialización y, cuando proceda, tener en cuenta sus conclusiones para la adopción de decisiones.

C. Desarrollar las aptitudes de gestión de los conocimientos

Formación en materia de gestión de los conocimientos

191. La Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas solía ofrecer cursos especializados en gestión de los conocimientos hasta 2014. Actualmente se ocupa de integrar dicha gestión con la innovación y la creatividad. El primer intento de vincular los dos temas fue el curso en línea supervisado por un instructor titulado “Procesos de innovación, creación de redes y conocimientos” que tuvo lugar a comienzos de 2016.

192. El UNFPA ofrece oportunidades independientes de aprendizaje sobre elementos específicos de la gestión de los conocimientos, así como cursos orientados a determinadas categorías de personal. La plataforma de aprendizaje electrónico de la UNODC ofrece módulos orientados a la estandarización de los conocimientos y su gestión.

Manual

193. El Grupo del Banco Mundial publicó en 2016 un “manual para ampliar las soluciones mediante la captación y el intercambio de conocimientos”⁷⁴, una guía sistemática sobre cómo crear un entorno propicio y desarrollar las aptitudes necesarias para captar y compartir los conocimientos adquiridos gracias a la experiencia operacional. El manual se elaboró a partir de la bibliografía académica sobre la gestión de los conocimientos y el aprendizaje institucional, pero se basa en las percepciones de la colaboración con ministerios y organismos nacionales que trabajan en distintos ámbitos

⁷⁴ Steffen Soulejman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., Banco Mundial, 2016).

relacionados con el desarrollo. Contiene todas las ideas y conceptos esenciales sobre la gestión de los conocimientos, un glosario, directrices para formular estrategias y ejemplos concretos de prácticas de gestión e intercambio de conocimientos.

Conjunto de herramientas sobre gestión de los conocimientos

194. Otra manera de desarrollar las aptitudes de gestión de los conocimientos es la producción de herramientas fáciles de usar. En 2015, el UNICEF produjo un conjunto de herramientas para el intercambio de conocimientos⁷⁵, que describe métodos de grupo para el intercambio, el descubrimiento y la creación conjunta, e incorpora una guía rápida para elegir una herramienta que pueda usarse en forma separada⁷⁶. Durante el examen, llegó a conocimiento del Inspector que este amplio conjunto de herramientas también era utilizado por funcionarios de otras organizaciones. En 2011, la OMS produjo un manual sobre herramientas y técnicas para apoyar la creación de redes de conocimientos y la colaboración virtual⁷⁷.

195. La carpeta de información sobre la gestión de los conocimientos creada por el PNUD en 2007 para su trabajo en la esfera de la prevención de crisis y la recuperación⁷⁸ puede también ser utilizada por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que no poseen los recursos para crear su propio producto. Contiene conceptos básicos, plantillas y técnicas concebidas mediante un enfoque práctico y orientado a la acción en lo que respecta a la gestión de los conocimientos.

196. En 2011, el ACNUDH desarrolló, en colaboración con el Centro Internacional de Formación de la OIT, el conjunto de herramientas en línea *Share, learn, innovate! Methods and technologies to share human rights knowledge and ideas* (Compartir, aprender e innovar: métodos y tecnologías para intercambiar conocimientos e ideas en materia de derechos humanos) a fin de mejorar las prácticas de intercambio de conocimientos en el ACNUDH y en las actividades que realiza⁷⁹. Este conjunto de herramientas presenta métodos y tecnologías extraídas de otros manuales y guías prácticas producidos dentro y fuera de las Naciones Unidas, y adaptados al contexto del ACNUDH.

197. Cabe destacar que tanto los productos de conocimientos del UNICEF como de la OMS describen métodos generales de creación y valorización de los conocimientos que pueden aplicarse a distintos contextos y no solo a sus esferas de competencia. **El Inspector recomienda que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas consideren la posibilidad de adoptar medidas para difundir las herramientas de gestión de los conocimientos producidas por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para su uso, según proceda, en sus respectivas organizaciones.**

D. Mejorar el acceso a los conocimientos

Portales de conocimientos

198. Durante el examen, se informó al Inspector sobre distintas iniciativas para sistematizar los conocimientos mediante portales de conocimientos. Si bien no se dispone de una lista exhaustiva de los portales más recientes o pertinentes, puede ser útil mencionar algunos ejemplos que demuestran la voluntad de intercambiar conocimientos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Los administradores de portales de conocimientos en todo el sistema o posibles creadores de esos portales pueden considerar que esas prácticas son útiles y buenas y que merecen emularse. Lo que es más importante,

⁷⁵ UNICEF, *Knowledge Exchange Toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation* (2015).

⁷⁶ UNICEF, A quick guide to choosing a tool (www.unicef.org/knowledge-exchange/files/entry_points_production.pdf).

⁷⁷ OMS, *Tools and techniques to support knowledge networking and virtual collaborations: knowledge, sharing, information, exchange* (2011) (WHO/RHR 10.24).

⁷⁸ PNUD, *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area* (2007).

⁷⁹ Véase <http://slitoolkit.ohchr.org/>.

los portales pueden servir de inspiración para incorporarlos o crear enlaces en un portal incluyente para todo el sistema, lo que podría contribuir a la labor en relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

199. En 2010, el PNUMA creó el portal de Ontología del Derecho y el Medio Ambiente⁸⁰ a fin de proporcionar un panorama de los conceptos, las definiciones y los sinónimos en las convenciones, así como la relación entre los distintos Acuerdos Multilaterales sobre el Medio Ambiente. Según los promotores, esta es la primera vez en que las comunidades jurídica y del medio ambiente han convergido en una escala semejante⁸¹ a fin de ofrecer información y conocimientos muy necesarios sobre el derecho ambiental de manera libremente accesible y fácil de utilizar.

200. El OIEA también tiene un portal para comunicar los resultados y las actividades de su Grupo Directivo Interdepartamental sobre la Gestión Institucional de los Conocimientos y sus equipos interdepartamentales. Se espera que el portal, accesible al personal directivo superior y los funcionarios dedicados a la gestión de los conocimientos, esté a disposición de todo el personal del OIEA a fines de 2016.

Mercado del Fomento de la Capacidad

201. El Mercado del Fomento de la Capacidad de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación es una plataforma de colaboración creada para determinar las necesidades y las posibles soluciones de manera mancomunada. Vincula la oferta y la demanda en relación con el fomento de la capacidad en el marco de la Convención. Los usuarios pueden intercambiar sus experiencias y nuevas ideas, así como mejorar sus conocimientos y aptitudes utilizando distintas fuentes, enterarse de las novedades en el mundo del fomento de la capacidad en todo el mundo y tener influencia directa sobre el desarrollo futuro de la plataforma.

202. Los servicios anunciados en el Mercado incluyen becas, empleos, consultorías, módulos de aprendizaje electrónico, formación en línea y oportunidades de financiación participativa, un calendario de actividades y eventos sobre el fomento de la capacidad en relación con la Convención, y subvenciones para estudio e investigación. El Mercado reúne a las partes interesadas del sector gubernamental y privado, así como a la sociedad civil o esferas académicas, y ofrece a todos la oportunidad de interactuar y realizar transacciones.

203. Aunque la plataforma está concebida para contribuir a los objetivos específicos de la Convención, su carácter colaborativo y estructura orientada a la acción, que ilustra tanto la diversidad de medios como la unidad de propósito, puede servir como ejemplo de plataforma de colaboración para todo el sistema de las Naciones Unidas al servicio de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Ferias de conocimientos

204. Algunas organizaciones han organizado ferias de conocimientos o de intercambio de conocimientos, que son eventos presenciales en que los participantes presentan muestras de su trabajo en relación con la gestión de los conocimientos. La FAO es una de las organizadoras de este tipo de eventos, que reúnen especialmente a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con sede en Roma. La feria de conocimientos más reciente fue la XIII Mesa Redonda Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Comunicación para el Desarrollo, organizada por la FAO en Roma en septiembre de 2014. En ella se trató principalmente la manera en que la comunicación puede mejorar la calidad de los procesos de política mediante un acceso más amplio a la información, una mayor interacción entre los ciudadanos y el Gobierno, las asociaciones entre los sectores público y privado y el intercambio de conocimientos.

⁸⁰ Véase <http://leo.informea.org/>.

⁸¹ El portal es repositorio de más de 105.000 leyes nacionales, 2.000 casos, unos 5.000 informes nacionales, 500 planes de acción, más de 2.000 convenciones mundiales, regionales y bilaterales sobre el medio ambiente y 10.000 decisiones de órganos rectores.

205. El PNUD coordinó la primera feria de cooperación Sur-Sur para los países de América Latina y el Caribe titulada “Saber del Sur: Intercambio Regional de Soluciones”, celebrada en la Ciudad del Saber⁸², en la ciudad de Panamá en 2012. Asistieron a la feria 300 participantes, que representaban 33 proyectos y experiencias en 24 países; los participantes reconocieron el papel que desempeñan las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas como encargadas de articular la información y las buenas prácticas entre las regiones, incluidas las plataformas de promoción de la información. Se celebraron muchas ferias de conocimientos en los países de América Latina y el Caribe y otras partes entre 2002 y 2010.

206. En 2011, el PNUD publicó una guía⁸³ que contiene una colección de las principales lecciones aprendidas por el PNUD y sus asociados en América Latina y el Caribe en relación con la planificación, organización y vigilancia de las ferias de conocimientos. La guía se dirige a organizaciones o equipos de proyectos interesados en promover experiencias, transferir conocimientos e informar a los homólogos. Sin embargo, ha cesado la práctica de organizar este tipo de ferias.

Intercambio de soluciones

207. El PNUD introdujo la iniciativa “Intercambio de Soluciones”, emprendida en 2005 como un proyecto piloto de tres años de duración por el Equipo de Coordinación de las Naciones Unidas en la India. En el marco de la iniciativa, concebida como un servicio de facilitación de intercambio de conocimientos de las Naciones Unidas para las comunidades de prácticas de los profesionales del desarrollo, 7 organismos de las Naciones Unidas convocaron a 12 grupos profesionales, integrados por unas 15.000 personas, a fin de abordar determinados objetivos de desarrollo derivados del Plan Quinquenal de la India y temas relacionados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, contribuyendo al logro de dichos objetivos. La iniciativa incluyó indicadores del desempeño y el impacto, que se distinguieron por su claridad y solidez.

208. Una evaluación independiente de la iniciativa determinó que esta había “repercutido en la ejecución de los programas, influido en las políticas nacionales, mejorado la capacidad de las personas, incrementado los conocimientos y cambiado las actitudes⁸⁴. En 2010, otra evaluación llegó a la conclusión de que “pese al hecho de que la función primordial de la iniciativa “Intercambio de Soluciones” no era repercutir en las políticas, de hecho había tenido un impacto en el proceso de elaboración de políticas en varios sectores importantes del desarrollo, en particular en la etapa previa de formulación de las políticas”⁸⁵. La iniciativa interinstitucional se suspendió por falta de financiación, si bien algunos organismos de las Naciones Unidas en la India continuaron con las comunidades de prácticas individuales.

209. La iniciativa “Intercambio de Soluciones” ha reaparecido en otros países y regiones en donde el PNUD y otros organismos del sistema de las Naciones Unidas desarrollan actividades. Cabe destacar la labor que realizan la Oficina para el Pacífico del PNUD (Comunidad para el Cambio Climático y el Desarrollo del Pacífico) y la CEPA (Comunidades de Planificadores del Desarrollo y Profesionales de la Estadística de África).

⁸² Ciudad del Saber es un gran campus de Panamá que alberga a la comunidad multinacional, incluidas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales e institutos de educación e investigación de los sectores público y privado que promueven la cooperación y los intercambios internacionales con el objetivo de crear las condiciones para un desarrollo humano y sostenible basado en el conocimiento. Véase <http://ciudadelsaber.org/es>.

⁸³ Véase PNUD, *2 Knowledge Fairs: Mechanism for horizontal transfer and knowledge exchange* (2011). Disponible en: www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/Knowledge%20Fair_Undpág.pdf.

⁸⁴ Smita Premchander y Richard McDermott, “Project Evaluation of Solution Exchange” (Nueva Delhi, ECNU India, 2007) reproducido en “Solution Exchange India: End-of-assignment Report”, Steve Glovinsky (junio de 2008), pág. 20.

⁸⁵ Priya Deshingkar y otros, “Formative evaluation of Solution Exchange”, (Londres, Overseas Development Institute, agosto de 2010).

E. Nuevas iniciativas en la gestión de los conocimientos en favor de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Centro de los Conocimientos para el Desarrollo Sostenible

210. El Centro de los Conocimientos para el Desarrollo Sostenible fue establecido por la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas en 2016. Su misión es atender de manera exhaustiva las necesidades de aprendizaje, capacitación y gestión de los conocimientos del personal y los asociados de las Naciones Unidas en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

211. El Centro está comprometido con la facilitación del aprendizaje catalítico en todo el sistema de las Naciones Unidas con arreglo a los nuevos enfoques del desarrollo de los conocimientos y las aptitudes de todos los actores interesados en la agenda para el desarrollo sostenible mediante la promoción “del pensamiento holístico, del avanzar más allá de estructuras y mandatos separados y del aprovechamiento de los vínculos entre las distintas cuestiones temáticas”.

212. Se espera que la aplicación de la recomendación que figura a continuación promueva la coordinación y la cooperación y aumente la transparencia.

Recomendación 5

El Secretario General debería adoptar medidas para optimizar el potencial del Centro de los Conocimientos para el Desarrollo Sostenible de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, entre otras cosas, solicitando al Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), al Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD), a la Universidad de las Naciones Unidas (UNU) y al Centro de los Conocimientos para el Desarrollo Sostenible de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas que, conjuntamente, formulen y lleven a cabo programas de formación sobre la gestión de los conocimientos adaptados a los principios holísticos en que se basa la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esos programas de formación deberían promover de manera integrada la gestión de los conocimientos producidos por todas las partes interesadas en las actividades del sistema de las Naciones Unidas, o asociadas a ellas, y destinados a su uso.

213. Posteriormente, podrían sumarse otras entidades interesadas del sistema de las Naciones Unidas, como el Centro Internacional de Formación de la OIT.

Hacia un ecosistema de los conocimientos en Ginebra

214. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra creará un “Laboratorio sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, entidad orientada a actuar como convocadora, facilitadora, catalizadora, intermediaria y activadora que ayudará a todos los actores interesados en la Agenda para el Desarrollo Sostenible a reunirse e intercambiar información, ideas y experiencias, y llevar a la práctica las competencias técnicas y conocimientos adquiridos. El Laboratorio procurará trabajar en asociación con las entidades del sistema de las Naciones Unidas y otras partes interesadas dentro y fuera del sistema⁸⁶.

215. Por su parte, la Biblioteca de las Naciones Unidas en Ginebra tomó la iniciativa de un ecosistema de los conocimientos que comprende asociados de las Naciones Unidas y otros asociados ajenos a Naciones Unidas en Ginebra y otras partes. La visión a largo plazo de la Biblioteca es convertirse en un centro de investigación e intercambio dedicado, entre otras cosas, a apoyar la solución de problemas en el mundo mediante la movilización de los

⁸⁶ Michael Møller, Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, observaciones formuladas en “Time to Deliver the 2030 Agenda: A Geneva seminar on Galvanizing Global Action”, Ginebra, 4 de noviembre de 2016.

conocimientos y la memoria institucional. Los promotores esperan estimular la activación de una red mundial de Bibliotecas y Centros de Conocimientos de las Naciones Unidas.

Intermediarios para el Cambio Climático

216. El Climate Knowledge Brokers Group (Grupo de Intermediarios de Conocimientos para el Cambio Climático) es una alianza de organizaciones y profesionales dedicados al mejoramiento de la calidad y el uso de los conocimientos sobre el clima en la adopción de decisiones. Los intermediarios actúan como filtros, interfaces y traductores entre los productores y usuarios de conocimientos en distintas disciplinas, campos y sectores. Según el Manifiesto del Grupo, el uso de los conocimientos es más eficaz si el proceso para producirlos es transparente, participativo y centrado en los usuarios. Se puede reforzar el apoyo a los procesos de adopción de decisiones mediante la colaboración, el intercambio de conocimientos y el aprovechamiento del potencial de la tecnología digital. El Grupo está abierto a todas las organizaciones y los profesionales dedicados al suministro de conocimientos específicos sobre el clima a todos los que los precisan, en particular en los países en desarrollo⁸⁷.

F. Hacia una plataforma de colaboración en todo el sistema: estudio monográfico

217. Pese a la existencia en el sistema de las Naciones Unidas de algunas plataformas de diálogo y colaboración pertinentes, hasta la fecha no hay ninguna que pueda considerarse una opción ideal capaz de reunir a toda la familia de las Naciones Unidas en una plataforma de colaboración para el intercambio de conocimientos en torno a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y su nuevo enfoque. A la tradición de trabajar en compartimentos estancos se agrega un factor agravante, a saber, el hecho de que muchas decisiones sobre compras de TIC están impulsadas por consideraciones tecnológicas, sin considerar suficientemente los aspectos de gestión de los conocimientos. A juicio del Inspector, las necesidades en materia de gestión de los conocimientos deben ser el principal factor determinante de la selección de equipo y programas tecnológicos, que también debe tener en cuenta su potencial de uso en todo el sistema.

218. Por un lado, esto no es sorprendente dada la diversidad de opciones tecnológicas y los cambios constantes, que también suponen costos más elevados. Desde la perspectiva de un enfoque integral de la gestión de los conocimientos para todo el sistema, las TIC forman parte del problema, más que de la solución.

219. Por otro lado, no existe una coordinación para todo el sistema ni tampoco siquiera un intercambio de información básica sobre los factores, distintos de los de carácter técnico o relacionados con los costos, que son decisivos para la compra de herramientas de TIC. Las incompatibilidades entre algunos elementos de la infraestructura tecnológica han conducido aparentemente a criterios incompatibles de cooperación e interacción en todo el sistema.

220. No obstante, ante la falta de una opción óptima, el Inspector considera útil presentar un estudio monográfico que puede probarse y con el tiempo tal vez convertirse en un paso hacia esa meta.

221. El estudio comienza con la larga experiencia del PNUD en su campo y esferas de competencia, que abarcan temas más amplios que los mandatos de muchos organismos especializados, programas y fondos de las Naciones Unidas, y también tiene en cuenta la experiencia adquirida por el UNICEF.

222. El conjunto de herramientas utilizado por el PNUD en la gestión de los conocimientos incluye una plataforma institucional de redes sociales llamada “UN Teamworks”. Creada en 2009, la plataforma se utiliza para intercambiar conocimientos

⁸⁷ Florian Bauer, James Smith (editors), *The Climate Knowledge Brokers Manifesto, Informed decision making for a climate resilient future*, Renewable Energy and Energy Efficiency Partnership, Viena (2015).

mediante diálogos públicos y consultas en línea, como Diálogos Río+20, MyWorld 2015, Consultas Post-2015 y las Consultas en Línea para la Cumbre Humanitaria Mundial 2016.

223. En 2012, UN Teamworks fue calificada por Knowledge Management Austria (KMA)⁸⁸ como “la iniciativa de gestión de los conocimientos más prometedora de las Naciones Unidas, centrada en la creación de redes sobre gestión de los conocimientos en el marco de una asociación mundial para los conocimientos”.

224. Sobre la base de su experiencia con UN Teamworks, el PNUD está actualmente transfiriendo su plataforma institucional para el intercambio de conocimientos internos de Teamworks a Yammer, una herramienta de redes de pares lista para usar que, a diferencia de Teamworks, forma parte del paquete para empresas Office 365 de Microsoft. Desde comienzos de 2016, el PNUD ha venido trabajando para trasladar las comunidades de prácticas activas de Teamworks a Yammer. Como propietario de la plataforma Yammer desde 2009, el UNICEF la viene respaldando como la herramienta de redes sociales oficial del Fondo desde 2015. Además de estas redes institucionales, el PNUD, junto con la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo y el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, crearon en septiembre de 2016 una nueva red llamada “One UN Knowledge Exchange Network on Yammer”.

225. Esta nueva plataforma en línea está concebida para crear un entorno para el intercambio de conocimientos que permita conectar a los profesionales de los distintos organismos, regiones y esferas temáticas, y tiene el potencial de reunir a las comunidades de profesionales y equipos de las Naciones Unidas en los países a escala mundial. Lo que es más importante, el personal de cualquier organización y lugar de destino del sistema de las Naciones Unidas en el mundo podrá intercambiar conocimientos de manera informal y *ad hoc* con colegas de distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en diferentes lugares geográficos.

226. Desde su creación, la plataforma “One UN Knowledge Exchange on Yammer” ha abarcado la informal pero sólida red de gestión de los conocimientos creada por el Jefe de la Dependencia de Aprendizaje e Intercambio de Conocimientos del UNICEF y la labor sobre la gestión de los conocimientos llevada a cabo dentro de las Naciones Unidas por Teamworks, previa invitación de sus miembros a migrar a la plataforma y participar en los debates interinstitucionales en un espacio comunitario consolidado.

227. El equipo de la DCI que elaboró el presente informe también se incorporó a la plataforma e introdujo en el debate varios elementos relacionados con la gestión de los conocimientos.

228. También se unió a la nueva red el anterior subgrupo de la red informal llamada “KM in the UN Agencies” —una iniciativa orientada a establecer y estimular un diálogo entre las organizaciones de sistema de las Naciones Unidas con sede en Ginebra.

229. Además, los promotores de la plataforma consideran que, ante la falta de un directorio institucional y para todo el sistema en el que se puedan encontrar pares o expertos y profesionales con intereses similares en todo el sistema, y establecer contacto con ellos, la plataforma “One UN Knowledge Exchange on Yammer” puede servir de punto de partida en esa dirección. Si una o más organizaciones del sistema de las Naciones Unidas utilizaran Yammer como su herramienta institucional de redes sociales, se podría disponer de un directorio interno de expertos y especialistas de las Naciones Unidas capaces de ofrecer al personal la oportunidad de interactuar directamente con colegas de todo el mundo.

⁸⁸ Knowledge Management Austria (KMA) es una asociación para el conocimiento con sede en Viena. Tiene una triple personalidad institucional: Knowledge Management Associates, una entidad privada que presta servicios de asesoramiento y consultoría relacionados con la gestión de los conocimientos; Knowledge Management Academy, que ofrece formación a los gestores de los conocimientos, y Knowledge Management Austria, que ofrece una base y servicios científicos para la gestión de los conocimientos en empresas y sociedades.

230. En otras palabras, gracias al apoyo de dos importantes fondos y programas de las Naciones Unidas, el UNICEF y el PNUD, y la coordinación del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo, la joven plataforma es el embrión promisorio de una futura red para todo el sistema en la que otras redes pueden incorporarse gradualmente, dentro de los recursos existentes, siempre y cuando el diálogo se centre cada vez más en temas específicos y sea reconocida por el personal directivo superior⁸⁹.

231. El Inspector recomienda que los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas alienten a los intermediarios de conocimientos en sus respectivas organizaciones a trasladar sus plataformas a “One UN Knowledge Exchange Network on Yammer”, a utilizar esta red y a informar sobre sus ventajas y desventajas, así como sobre su potencial para convertirse en una plataforma de colaboración para todo el sistema.

⁸⁹ En el anexo II del informe, que se publica en el sitio web de la DCI (www.jiu.org), figuran varias otras plataformas y herramientas tecnológicas utilizadas por distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

VIII. Medición del impacto de la gestión de los conocimientos

A. El reto de la medición

232. La medición del impacto es un gran desafío en la formulación y aplicación de estrategias y políticas de gestión de los conocimientos dado que es imposible medir aquello que se ha evitado. La gestión de los conocimientos evita el derroche de dinero, tiempo y recursos humanos. Por ejemplo, es difícil cuantificar el tiempo utilizado en buscar la información adecuada, o el costo que entraña reproducir los conocimientos que ya existen en alguna otra parte o utilizar información caduca en lugar de actualizada, o el dinero derrochado en invertir en tecnología sin una evaluación de su potencial para mejorar la disponibilidad y accesibilidad de los conocimientos. Además, cuando las organizaciones carecen de políticas de retención de los conocimientos tácitos adquiridos por el personal durante muchos años de experiencia individual e institucional, la pérdida de conocimientos tácitos cuando los funcionarios dejan la organización representa una desvalorización de la huella humana en los recursos de conocimientos.

233. Aun en las empresas privadas en que un aumento de la clientela, las ganancias o la facturación puede atribuirse al mejor conocimiento de los mercados, se puede cuestionar la utilidad de las iniciativas de gestión de los conocimientos “dado que los efectos de esas iniciativas en la actividad empresarial difícilmente pueden cuantificarse o son solo indirectamente cuantificables”⁹⁰. La medición en relación con la gestión de los conocimientos es un tema sobre el que se ha estudiado, escrito y debatido ampliamente. Sin embargo, son escasas las conclusiones fehacientes sobre qué métodos son prácticos y fáciles de comprender y aplicar para medir las iniciativas de gestión de los conocimientos y su impacto en los sectores público y privado⁹¹.

234. Como se observó durante el examen, en la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas estudiadas la falta de políticas de gestión de los conocimientos es percibida y comprendida en las actividades diarias del personal y los administradores, en particular, con respecto al desperdicio de tiempo y recursos. Sin embargo, estas formas de desperdicio generalmente se ignoran por tener un “valor intangible”, pues a menudo no pueden atribuirse a algo o a alguien en particular.

235. Pese a este reto, previsto antes de iniciar el informe y confirmado posteriormente, el Inspector observó algunos efectos directos o indirectos positivos que la eficiencia en la gestión de los conocimientos tenía en las actividades de las organizaciones, y que constituyen el quinto elemento del marco de preparación.

B. Prácticas incipientes

236. Algunas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han tomado medidas para elaborar indicadores a fin de evaluar el impacto de las estrategias y políticas de gestión de los conocimientos en su desempeño. El FIDA, la CEPA, el PNUD y la CESPAP han hecho, en cierta medida, intentos sistemáticos y programáticos en tal sentido, al prever sistemas de medición como parte de sus estrategias de gestión de los conocimientos.

237. El FIDA al parecer contempla un uso avanzado de indicadores en la gestión de los conocimientos. La organización ha desarrollado indicadores o medidas para cuantificar el éxito, así como medios de verificación para cada actividad relativa a los conocimientos. Los indicadores fueron incluidos en el marco de resultados de la gestión de los conocimientos y

⁹⁰ Florian Resatsch y Ulrich Faisst, “Measuring the performance of knowledge management initiatives”, (Berlín, Institute of Electronic Business and Augsburg, Competence Centre IT and Financial Services).

⁹¹ Robert Hoss y Art Schlusser, “Metrics that assess an organization’s KM state”, (Pensilvania, Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos, 2009). Disponible en: www.digitalgovernment.com/media/Downloads/asset_upload_file66_2654.pdf.

adaptados a todos los objetivos relacionados con esferas prioritarias de resultados del Marco de Gestión de los Conocimientos del FIDA, 2014-2018.

238. La estrategia de gestión de los conocimientos de la CEPA, centrada en aumentar al máximo el acceso y la utilización de los conocimientos, propone que la Comisión establezca y de seguimiento a “indicadores de éxito” para determinar si un producto o idea de política tiene el efecto deseado a fin de influir en la formulación de políticas nacionales, subregionales o regionales. Las disposiciones sobre garantía de calidad incluyen criterios para medir el impacto de la gestión de los conocimientos en el desempeño de la organización.

Recuadro 6

Criterios de desempeño utilizados por la CEPA

- a) Conexiones (vitalidad de las redes de conocimientos creadas que se determina mediante la utilización de indicadores estandarizados de la actividad de los miembros y su influencia);
- b) Ingeniería del conocimiento (indicadores establecidos caso por caso en relación con determinados procesos institucionales);
- c) Repositorios de documentos (criterios de búsqueda fáciles de usar y características de personalización determinadas mediante encuestas periódicas a los usuarios);
- d) Servicios (información sobre la calidad y puntualidad de las respuestas a las solicitudes de servicios);
- e) Gestión y coordinación de los programas (mediante la garantía de calidad).

Fuente: CEPA, The ECA Knowledge Management Strategy: Managing the Knowledge of a Knowledge Organization (marzo de 2014), pág. 37.

239. El PNUD admite en su estrategia actual que los parámetros e indicadores para una gestión acertada de los conocimientos no están suficientemente desarrollados. También observa que no se utiliza plenamente el potencial que tienen las estadísticas basadas en datos, incluidos los análisis de redes sociales, en los incentivos, la inteligencia institucional y la adopción de decisiones informadas. Por consiguiente, su estrategia de gestión de conocimientos contiene una visión sobre la medición, supuestamente prioritaria. El PNUD prevé desarrollar un marco de indicadores del desempeño de la gestión de los conocimientos con parámetros y mecanismos de seguimiento en las oficinas en los países y las oficinas regionales, así como en la sede. También prevé integrar con eficacia algunos elementos de la gestión de los conocimientos en su marco de gestión basado en los resultados.

240. En la CESPAAO, la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos será vigilada y evaluada tomando como referencia un plan de trabajo y un conjunto de indicadores que aún no se han convenido⁹². Los resultados de la evaluación se utilizarán para formular la próxima estrategia, si fuera necesario.

241. La medición del impacto de la gestión de los conocimientos es una labor en curso, pero vale la pena continuar la incipiente experiencia en esa dirección. **El Inspector recomienda que la experiencia adquirida por las organizaciones pioneras en la esfera de la métrica y los efectos de la utilización de indicadores de la gestión de los conocimientos sea compartida entre las comunidades de prácticas, y que se comuniquen las conclusiones al personal directivo superior.**

⁹² CESPAAO, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015), pág. 10 y anexo 3.

C. Reconocimiento externo

242. El trabajo realizado en la esfera de la gestión de los conocimientos por algunas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas también ha sido observado y reconocido por actores no gubernamentales, privados y académicos. Por ejemplo, el OIEA (2010), la UNESCO (2011 y 2015) y el PNUD (2012) han sido galardonados por Knowledge Management Austria (KMA). En 2016, el premio de KMA recayó en Knowledge Management for Development (KM4Dev), una comunidad mundial de profesionales internacionales en la esfera del desarrollo, incluidos muchos expertos que trabajan o han trabajado con organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Entre sus actividades, KMA lleva adelante una iniciativa de larga data sobre las ciudades del conocimiento y mantiene consultas regulares al respecto con ONU-Hábitat.

Recuadro 7

Agenda para los Conocimientos en pro del Desarrollo

Knowledge Management Austria (KMA) encabezó el desarrollo de la Agenda para los Conocimientos en pro del Desarrollo, concebida para complementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible mediante la aplicación de un enfoque integrado a los retos relacionados con los conocimientos que influyen directamente en el logro de los Objetivos. Se trata de proceso en curso iniciado por una coalición internacional de organizaciones de la sociedad civil, empresas y académicos. Se basa en la idea de que los conocimientos tienen un poder de transformación social y económica que pueden aprovecharse en pro del desarrollo en un ecosistema mundial de conocimientos. Según los promotores, los Objetivos de Desarrollo Sostenible están asociados a los conocimientos y no pueden alcanzarse si no se les aplica un enfoque sistemático e integrado.

Fuente: Knowledge Management Austria (<http://www.km-a.net/english/k4dev>).

IX. Conclusiones y caminos por seguir

A. ¿Por qué es necesaria la gestión de los conocimientos?

243. El advenimiento de la gestión de los conocimientos fue acogido con entusiasmo desmesurado por algunos actores, y con cierto grado de escepticismo por otros. Los primeros creyeron que la feliz unión entre la enorme cantidad de datos e información disponible y el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones conduciría automáticamente a una mayor utilización de los conocimientos y una reducción de los costos. Los segundos, más escépticos, consideraron que la gestión de los conocimientos era una nueva expresión de moda, moderna, pero efímera. Hubo también una tercera categoría de actores que estimaron que el concepto no era nada nuevo ya que los conocimientos siempre se habían gestionado, de una manera u otra.

244. En ese contexto, la gestión de los conocimientos alcanzó la mayoría de edad y se afirmó como una disciplina académica y una esfera de práctica profesional. El sistema de las Naciones Unidas experimentó una evolución algo similar, si bien a un ritmo más lento. La razón principal de ello fue que en la práctica del sector privado los resultados eran más fáciles de cuantificar —número de clientes, expansión de los mercados, aumento de las utilidades, etc. No solo las Naciones Unidas no podían elegir sus clientes, que son los Estados Miembros y los grupos vulnerables de población que necesitan asistencia en los cinco continentes, sino que también tenían que cooperar con una amplia gama de organizaciones hermanas y asociados externos.

245. Ello complica aún más la gestión y el intercambio de conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas. Además, la base de conocimientos que sustentan las políticas, los programas y las actividades de las Naciones Unidas es intensamente examinada por las partes contribuyentes y el público en general. Si bien algunos conocimientos están a disposición del público, otros son muy sensibles, por lo que deben estar protegidos.

246. Para generar iniciativas, es necesario comprender por qué es necesaria la gestión de los conocimientos. Sin aspirar a exponer una lista exhaustiva de argumentos, el Inspector considera ante todo que para el sistema de las Naciones Unidas, cuyos recursos dependen de los Estados Miembros, la base de conocimientos, asociada a los valores institucionales, constituye su principal ventaja comparativa sostenible. El sistema de las Naciones Unidas debe tratar con cuidado los conocimientos que produce y que son únicos en su género en un mundo en que algunos servicios pueden ser prestados por ONG e incluso entidades privadas.

247. Por tratarse de un activo, los conocimientos deben cultivarse y compartirse entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y, cuando sea necesario, en todo el sistema, puesto que los beneficiarios son los mismos Estados Miembros y sus poblaciones. Los conocimientos que no se captan de manera que fortalezcan y enriquezcan la memoria institucional y la capacidad de la organización para prestar servicios pueden perderse, devaluarse o simplemente ignorarse. Por otro lado, los mismos conocimientos inevitablemente se reproducirán a un costo adicional, incluso si ya existían en el sistema.

248. Es posible que las actividades de gestión de los conocimientos sigan considerándose “opcionales” cuando se tiene en cuenta únicamente el valor nominal del dólar. En términos contables, son prácticamente invisibles la prevención de errores y las economías que suelen conseguirse mediante un mejor uso de los conocimientos existentes. Los gastos excesivos son fáciles de detectar cuando se trata de dinero, pero casi siempre pasan desapercibidos cuando se trata de tiempo o recursos humanos. Las ventajas de la gestión de los

conocimientos no se obtienen directamente de la noche a la mañana sino que son de vasto alcance y difíciles de cuantificar⁹³.

249. Durante el examen se reconocieron y resaltaron varias ventajas de la gestión de los conocimientos, a saber:

a) Mayor eficacia institucional al diseñar los programas sobre la base de los últimos conocimientos, aprovechando la experiencia pasada y los conocimientos técnicos adquiridos por el personal;

b) Mayor eficiencia institucional y reducción de los costos mediante el fortalecimiento de la capacidad para responder con rapidez a las nuevas cuestiones sobre el terreno, la movilización rápida de los conocimientos técnicos y experiencia de la organización, la prevención de errores y la duplicación de esfuerzos;

c) Facilitación del proceso para adoptar un enfoque integrado en la programación mediante el establecimiento y la habilitación de comunidades de prácticas y redes que abarcan distintos sectores y lugares geográficos.

250. La gestión de los conocimientos es cada vez menos una herramienta opcional para los dirigentes. Los donantes se están orientando a las evaluaciones específicas de las maneras en que las organizaciones gestionan los conocimientos en el contexto del examen de la eficacia de las organizaciones multilaterales. Por ejemplo, para la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN)⁹⁴, la *gestión de los conocimientos* es una de las cuatro dimensiones esenciales en que se evalúa la eficacia de las organizaciones, además de la *gestión estratégica*, la *gestión operacional*, y la *gestión de las relaciones*. Con respecto a la gestión de los conocimientos, la MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral tiene mecanismos de información y estrategias de aprendizaje que faciliten el intercambio de información dentro y fuera de la organización con la comunidad internacional de desarrollo. Si bien la aplicación de los criterios es una labor en curso, es probable que el aspecto de la evaluación aumente en importancia en un entorno altamente competitivo. La MOPAN ya evaluó 11 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas entre 2011 y 2015 utilizando esos criterios.

251. El Inspector reconoce la importancia creciente del rol de la función de evaluación como parte del marco de gestión de los conocimientos. En efecto, la información extraída de las evaluaciones son conocimientos que permiten a quienes adoptan decisiones y formulan políticas emitir juicios sobre la eficacia de los programas y las políticas. Por consiguiente, las evaluaciones y los evaluadores externos e internos pueden considerarse parte del marco más amplio de la gestión de los conocimientos. Desde esa perspectiva, las evaluaciones son una herramienta de aprendizaje más que un mero mecanismo de rendición de cuentas y supervisión.

252. Se espera que la aplicación de las recomendaciones que figuran a continuación difunda las buenas prácticas, fortalezca la coherencia y armonización y aumente la transparencia, la rendición de cuentas, la coordinación y la cooperación, así como la eficiencia.

Recomendación 6

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con una larga y amplia experiencia en la gestión de los conocimientos deberían tomar la iniciativa de incorporar, en el programa de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), un tema dedicado a la

⁹³ Michael E. D. Koenig y T. Kanti Srikantaiah, eds., *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't* (Medford, New Jersey, American Society for Information Science and Technology, 2004), pág. 128.

⁹⁴ MOPAN es una red de 18 países donantes (Alemania, Australia, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, República de Corea, Suecia y Suiza) que tienen el interés común de evaluar la eficacia institucional de organizaciones multilaterales que reciben financiación humanitaria y para el desarrollo.

gestión de los conocimientos a fin de ofrecer la oportunidad de compartir, a nivel estratégico, experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas con miras a desarrollar gradualmente una cultura de gestión de los conocimientos común para todo el sistema.

Recomendación 7

La Asamblea General debería incluir en su programa un tema o subtema dedicado a la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas y solicitar que se presente un informe al Secretario General, con contribuciones de los miembros de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), sobre las mejores prácticas e iniciativas para todo el sistema en la esfera de la gestión de los conocimientos que apoyen el enfoque holístico, integrado y colaborativo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

B. Gestión de los conocimientos: eliminación de los compartimentos estancos en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

253. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es el documento más ambicioso y completo adoptado por las Naciones Unidas desde la Declaración Universal de Derechos Humanos. Fue concebido como una expresión de trabajo multilateral, integrador y multidisciplinario sin precedentes.

254. Se espera que la aplicación de la Agenda 2030 opere sobre la base en un nuevo enfoque. Mientras que los Objetivos de Desarrollo del Milenio eran un conjunto de objetivos individuales, la Agenda 2030 es universal e indivisible. Su meta es reunir los tres principales pilares de las Naciones Unidas: paz y seguridad, desarrollo y derechos humanos. Aspira a conseguir que unas 65 entidades de las Naciones Unidas abandonen la fragmentación, la duplicación de actividades y el trabajo en compartimentos estancos. Como todos los Estados Miembros están comprometidos con la aplicación de la Agenda 2030, se espera que el sistema de las Naciones Unidas también contribuya con más modelos de colaboración y sinergias a nivel nacional.

255. Esta elevación del rasero parece indicar que los conocimientos pueden llegar a convertirse en el factor federativo fundamental de los 17 objetivos y 169 metas. Los conocimientos constituyen el principal elemento de conexión entre los órganos establecidos en virtud de la Carta de las Naciones Unidas, así como los organismos especiales, fondos y programas, y la multitud de partes interesadas no estatales. Los conocimientos son el denominador común de todos los mandatos y actividades de las Naciones Unidas y trascienden las fronteras temáticas y geográficas. Más que los bienes, los servicios y el capital, los conocimientos son los impulsores de la dinámica de nuestro mundo globalizado e interdependiente.

256. El sistema de las Naciones Unidas es generador y difusor de una clase especial de conocimientos basados en valores, solidaridad y justicia social. Posee los conocimientos sobre todas las esferas de interacción potencialmente conflictivas, lo que permite la cooperación entre los Estados Miembros, independientemente de su tamaño y ubicación, en cuestiones de una gran complejidad y diversidad: desde el espacio extraterrestre hasta la alta mar pasando por las comunicaciones, el comercio, la salud y la propiedad intelectual, por mencionar solo unas pocas.

257. Los conocimientos suponen lecciones aprendidas del pasado, pero también nuevos conceptos e ideas. Las Naciones Unidas no son solo una organización intermediaria y facilitadora honesta entre donantes y beneficiarios de la asistencia para el desarrollo, ni tampoco una cinta de transmisión de recursos financieros del mundo desarrollado al mundo en desarrollo, sino que, como promotora de la cooperación para el desarrollo, son difusoras de los conocimientos

258. Es necesario valorar mejor los conocimientos institucionales de las Naciones Unidas. El uso de recursos financieros sin conocimientos basados en valores constituye un desperdicio. Carece de sentido invertir en tecnologías sin tener plenamente en cuenta su potencial para valorar la gestión de los conocimientos y la creatividad humana. Para que sea más que una buena idea, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible precisa la activa movilización de los conocimientos generados, compartidos y puestos al servicio de los bienes públicos mundiales, por el sistema de las Naciones Unidas de manera sistemática y cooperativa.

259. Desde este punto de vista, no hay que subestimar el papel de la gestión de los conocimientos para movilizar, de manera eficiente y coherente, los recursos humanos e intelectuales de las Naciones Unidas al servicio de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Además, los conocimientos y su gestión pueden motivar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a abandonar la manera compartimentada de trabajar que tan a menudo ha deplorado la DCI en sus informes.

260. El Inspector recomienda que el Secretario General de las Naciones Unidas detecte, analice y promueva las iniciativas y medidas innovadoras de gestión de los conocimientos adoptadas fuera del sistema de las Naciones Unidas por ONG, entidades del sector privado y círculos académicos, que puedan integrarse en todo el sistema en apoyo de la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Anexos

Los anexos I y II se publican únicamente en el sitio web de la DCI (www.unjui.org) junto con el informe.

- I. The results of the survey on perception of knowledge management in the United Nations system.
- II. Technology platforms and other tools used for knowledge exchange in the United Nations system.

Apéndice 1

Glosario*

Mejores prácticas: Mejora en un proceso, enfoque, técnica o tema; conocimientos que son lo suficientemente sólidos para sustituir una práctica existente, y generales para que merezcan ser difundidos ampliamente en toda la organización. Una “buena práctica de trabajo” o enfoque innovador que se capta y comparte para promover nuevas aplicaciones.

Intercambio de ideas: Técnica de solución de problemas comúnmente utilizada cuya meta es generar la mayor cantidad posible de soluciones para un problema determinado.

Comunidad de prácticas: Grupo de afinidad o red de información que proporciona un foro en que los miembros pueden intercambiar consejos y generar ideas; grupo de profesionales que se reúnen para abordar problemas comunes y tratar de mejorar su profesión y, por consiguiente, fortalecerse a sí mismos. Red o foro informal en que se comparten consejos y se generan ideas. Grupo de profesionales vinculados informalmente los unos con los otros mediante la exposición a un tipo común de problemas, a la búsqueda común de soluciones y a ellos mismos como poseedores de conocimientos. Grupo de profesionales aunados en el intercambio de prácticas y las creencias comunes.

Gestión de los contenidos: Procesos y flujos de trabajo relacionados con la organización, categorización y estructura de los recursos de información de manera que puedan ser almacenados, publicados y reutilizados de múltiples maneras. El sistema de gestión de los contenidos se utiliza para reunir, gestionar y publicar contenidos; almacena contenidos, ya sea componentes o documentos enteros de manera tal de mantener los enlaces entre los componentes. En este contexto se entiende por “contenido” la información computarizada como la que se mantiene en un sitio web o una base de datos. La gestión de los contenidos tiene por objetivo velar por que el contenido sea pertinente, actualizado, correcto, fácilmente accesible y bien organizado de manera de transmitir al usuario información de calidad.

Competencia básica: Conjunto de aptitudes que confieren una ventaja competitiva a la organización; es necesaria para llevar a cabo las actividades fundamentales de las misiones de la organización.

Memoria institucional: Conjunto de información, datos y conocimientos técnicos que posee una institución; acumulación de experiencias y hechos históricos. Conocimientos y comprensión que tienen las personas de una organización acerca de los procesos, productos y servicios, así como sus tradiciones y valores. La memoria institucional puede contribuir al progreso de la organización o inhibirlo.

Datos: Hechos directamente observables o verificables.

Conocimientos explícitos: Conocimientos que han adquirido visibilidad (generalmente mediante la transcripción en un documento o una grabación audiovisual); habitualmente, los conocimientos que han sido captados y codificados.

Innovación: Nueva idea aplicada a la creación o el mejoramiento de un producto, proceso o servicio. Todas las innovaciones suponen un cambio, pero no todos los cambios suponen necesariamente nuevas ideas o conducen a mejoras significativas.

Activo/capital intelectual: Información registrada del talento que posee una organización; también designa cada vez más el talento humano. Esa información generalmente está almacenada de manera no eficiente o simplemente se pierde, en particular en organizaciones grandes y físicamente dispersas. El activo constituye un derecho a percibir

* La terminología específica relacionada con la gestión de los conocimientos figura en casi todas las estrategias y herramientas creadas por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. A fin de mantener la coherencia, los términos contenidos en este glosario se han extraído de Kimiz Dalkir, *Knowledge management in theory and practice* (Elsevier, 2005), con las adaptaciones necesarias. El glosario solo contiene los términos utilizados en el presente informe.

beneficios en el futuro (valor, flujos de efectivo). El activo intangible puede definirse como un derecho inmaterial a percibir valor o beneficios en el futuro. Los bienes inmateriales, el activo intangible, el activo de conocimientos y el capital intelectual son expresiones más o menos intercambiables.

Conocimientos: Información subjetiva y valiosa que ha sido validada y organizada en un modelo mental; habitualmente se originan en la experiencia acumulada e incorporan percepciones, creencias y valores.

Adquisición de conocimientos: Proceso de extraer, transformar y transferir conocimientos especializados de una fuente de conocimientos.

Auditoría de los conocimientos: Evaluación más cualitativa; fundamentalmente, una investigación a fondo de la “salud” de conocimientos de una organización. Este tipo de auditoría proporciona una evaluación empírica de las necesidades de la organización en materia de gestión de los conocimientos. Puede revelar las necesidades, puntos fuertes y débiles, oportunidades, amenazas y riesgos.

Intermediario de conocimientos: Persona que facilita la creación, el intercambio y la utilización de los conocimientos en una organización.

Centro de conocimientos: Lugar en donde se reúnen y almacenan los conocimientos y al que otras personas tienen acceso a fin de utilizar e intercambiar esos conocimientos.

Gestión de los conocimientos: Coordinación deliberada y sistemática de las personas, la tecnología, los procesos y la estructura de una organización para añadir valor mediante la reutilización y la innovación. Esto puede lograrse promoviendo la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos e incorporando las valiosas lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la memoria institucional.

Gestor de los conocimientos: Responsable de promover y aplicar los principios y prácticas de gestión de los conocimientos, desde el punto de vista de las operaciones y el desarrollo.

Repositorio de conocimientos: Lugar en donde se almacenan y de donde se recuperan los conocimientos explícitos. Un repositorio de bajo nivel tecnológico podría ser un grupo de carpetas de archivos, mientras que uno de alto nivel tecnológico podría basarse en una plataforma de base de datos.

Organización de aprendizaje: Organización que posee las prácticas, los sistemas y una cultura que promueven activamente el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas a fin de estimular el desempeño de calidad y la mejora permanente.

Lecciones aprendidas: Conocimientos que se derivan de un análisis posterior a la ejecución de un proyecto o nueva técnica, o la aplicación de un nuevo conocimiento; el lado opuesto de las mejores prácticas son las advertencias y experiencias trabajosamente adquiridas que deben difundirse ampliamente en toda la organización para no cometer los mismos errores o para asegurar que no se pierdan las innovaciones valiosas. Práctica o experiencia de trabajo que se capta y comparte para evitar que se repita.

Conocimientos institucionales: Red compleja de conocimientos y conjuntos de conocimientos en poder de una organización y que consisten en normas declarativas y de procedimiento.

Aprendizaje institucional: Proceso que entrafía la interacción humana y la formulación y validación de los enunciados de conocimientos por medio del cual se crean los nuevos conocimientos institucionales. Capacidad de la organización para aprender de las conductas e información del pasado y, por consiguiente, mejorar. La captación y el uso de los conocimientos institucionales para que la toma de decisiones de la organización sea más eficiente y efectiva.

Memoria institucional: Los conocimientos son el principal activo de las organizaciones. La memoria institucional amplifica este activo mediante la captación, organización, difusión y reutilización de los conocimientos creados por su personal.

Portal: Sitio que el propietario determina que hará las veces de entrada a otros sitios en Internet; pasarela cuyo fin es hacer las veces de principal punto de ingreso cuando los usuarios se conectan a la red.

Capital social: Valor creado cuando una comunidad o la sociedad colabora y coopera, mediante mecanismos como las redes, la confianza mutua y las normas y los valores compartidos, para lograr beneficios mutuos. Los beneficios del capital social emanan de la confianza, la reciprocidad, la información y la cooperación vinculadas a las redes sociales.

Conocimientos tácitos: Conocimientos muy difíciles de articular, expresar en palabras o imágenes; en general, conocimientos muy internalizados, por ejemplo, saber cómo hacer algo o reconocer situaciones análogas.

Apéndice 2

Panorama de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección JIU/REP/2016/10

	Efecto previsto	Naciones Unidas, sus fondos y programas														Organismos especializados y OIEA														
		JJE	Naciones Unidas*	ONUSIDA	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Informe	Para adopción de medidas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Para información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendación 1	h		E	E	E	E			E		E	E	E	E	E	E	E	E		E	E		E	E	E	E	E	E	E	E
Recomendación 2	d		E																											
Recomendación 3	e		E	E	E	E	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 4	h		E	E	E	E	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 5	c		E																											
Recomendación 6	b						E											E		E										
Recomendación 7	d		L																											

Nota explicativa: L: Recomendación para la adopción de medidas por el órgano legislativo.

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

: Recomendación que no requiere la adopción de medidas por esta organización.

Efecto previsto: a: mejora de la transparencia y la rendición de cuentas; b: difusión de buenas prácticas; c: mejora de la coordinación y la cooperación; d: intensificación de la cohesión y la armonización; e: mejora del control y el cumplimiento; f: mejora de la eficacia; g: importantes ahorros financieros; h: mejora de la eficiencia; i: otros.

* Como figura en ST/SGB/2015/3.