



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
24 de marzo de 2006  
Español  
Original: inglés

---

### Comité del Programa y de la Coordinación

46º período de sesiones

#### Período de sesiones de organización

17 de mayo de 2006

#### Período de sesiones sustantivo

14 de agosto a 8 de septiembre de 2006

Tema 3 c) del programa provisional\*

#### Cuestiones relativas a los programas: evaluación

### **Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la evaluación temática de las redes de gestión de los conocimientos en la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio**

#### *Resumen*

En cumplimiento de lo decidido por el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) en su 45º período de sesiones, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) llevó a cabo una evaluación temática de las “Redes de gestión de los conocimientos en la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio”. En el informe se hace una evaluación de los enfoques, los instrumentos, las actividades y la infraestructura organizacional de la Secretaría de las Naciones Unidas para el intercambio de conocimientos a nivel interno, prestando especial atención a las redes de conocimientos como medio para apoyar los objetivos de la Declaración del Milenio.

No existe en la Secretaría un criterio común sobre lo que se entiende por gestión de los conocimientos o intercambio de conocimientos, y a menudo se confunden los conocimientos y la información. La “gestión de los conocimientos” suele relacionarse con la difusión de información, que no es más que una parte del intercambio de conocimientos. Este punto de vista pasa por alto la función decisiva que la colaboración interorganizacional y la interacción entre colegas desempeñan en un proceso eficaz de intercambio de conocimientos. Poner en contacto sistemáticamente a los miembros del personal con las ideas, las percepciones y las experiencias de los demás es el elemento central de las actividades de intercambio de conocimientos que más éxito han tenido fuera de las Naciones Unidas.

---

\* E/AC.51/2006/1.



El intercambio de conocimientos como medio para apoyar el logro de los objetivos de la Declaración del Milenio presenta deficiencias en tanto que no tiene un carácter suficientemente estratégico, específico ni bien integrado con los objetivos organizacionales. Distintos departamentos adoptan enfoques diferentes para el intercambio de conocimientos a nivel interno, que en su mayor parte no se aplican de manera sistemática. Los instrumentos de intercambio de conocimientos más habituales, como el correo electrónico, las reuniones y los sitios en la Web, si bien son útiles, no son los que dan mejores resultados para conectar a funcionarios que quieren conocer las percepciones, las experiencias y las ideas de los demás. El intercambio de información y de conocimientos no está integrado de manera sistemática con la labor cotidiana. Los mecanismos y procesos para captar y transferir las buenas prácticas, las experiencias adquiridas y los conocimientos de los funcionarios salientes suelen ser inadecuados. En general, la tecnología para el intercambio de los conocimientos está disponible, pero no siempre se utiliza.

Muchas redes de apoyo a los objetivos de la Declaración del Milenio son de carácter personal y se refieren a situaciones específicas. Pese a que son importantes, tienen una eficacia restringida. En la Secretaría se establecen redes formales de conocimientos en torno a un tema concreto, en cuyo marco se comparten documentos, se establecen vínculos entre funcionarios de distintas organizaciones y se ofrece a los funcionarios la oportunidad de solicitar información y asistencia. Las redes de conocimientos con recursos y personal específicos estimulan y mantienen un debate permanente entre los miembros, actúan como medio de intercambiar experiencias para resolver problemas comunes y afrontar las cuestiones que van surgiendo y facilitan la colaboración para el logro de objetivos comunes. Si bien los funcionarios se refieren a los efectos positivos de las redes de conocimientos, como el mejoramiento de la eficiencia, la reducción de la duplicación y el mejoramiento de la calidad del trabajo, la medición directa de los resultados de las redes ha sido limitada.

En la Secretaría no siempre existe un entorno abierto para el intercambio de conocimientos, el apoyo de los niveles superiores es limitado, se carece de incentivos y recompensas, hay pocas estrategias organizacionales de gestión de los conocimientos y los recursos específicos para el intercambio de conocimientos, de haberlos, son mínimos. Con todo, el interés del personal por el intercambio de conocimientos sobre los objetivos de la Declaración del Milenio es muy considerable, y los departamentos están empezando a formular iniciativas para fomentar el interés de los funcionarios en la utilización de los conocimientos para hacer que su labor sea más eficaz, incluida una nueva función para la Biblioteca Dag Hammarskjöld. Hay varias iniciativas a nivel de todo el sistema y a nivel de la Secretaría que tienen el potencial de mejorar la forma en que en la Organización gestiona sus conocimientos.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna hace seis recomendaciones al Secretario General, a la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, al Grupo de Trabajo sobre el intercambio de conocimientos, al Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, entre las que figuran las siguientes: abordar las cuestiones concretas en una estrategia de gestión de los conocimientos a nivel de todo el sistema; encomendar al Grupo de Trabajo sobre el intercambio de conocimientos de la Secretaría la tarea de elaborar una estrategia de intercambio de conocimientos para la Secretaría; formular un proyecto piloto de intercambio de conocimientos relativo a la producción de informes; designar a una dependencia

específica de la Secretaría para que facilite y oriente el intercambio de conocimientos; integrar el intercambio de conocimientos en el sistema de evaluación de la actuación profesional; e incluir un componente de intercambio de conocimientos en el programa de perfeccionamiento del personal. La aplicación de esas recomendaciones hará que el intercambio de conocimientos sea más sistemático y organizado y esté integrado con las operaciones y que la labor de las Naciones Unidas esté mejor orientada a apoyar la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	1–3	4
II. Metodología.....	4–5	4
III. Antecedentes.....	6–12	5
IV. Resultados de la evaluación.....	13–68	8
A. No hay en la Secretaría un criterio común sobre la gestión de los conocimientos o el intercambio de conocimientos, y a menudo no se distingue entre conocimientos e información.....	13–19	8
B. Las actuales actividades de intercambio de conocimientos en apoyo de los objetivos de la Declaración del Milenio no están bien orientadas, no tienen un carácter suficientemente estratégico ni están bien integradas con los objetivos organizacionales.....	20–35	10
C. Muchas redes de la Secretaría son de carácter extraoficial y personal, pero unas redes de conocimientos oficiales como medio de apoyar los objetivos de la Declaración del Milenio son beneficiosas para los miembros de la red y para la Organización.....	36–46	15
D. La cultura organizacional y la infraestructura correspondiente no siempre facilitan el intercambio de conocimientos.....	47–52	19
E. Se dispone de cierta tecnología para el intercambio de conocimientos, pero no se utiliza suficientemente.....	53–55	21
F. El personal tiene mucho interés en intercambiar conocimientos en torno a los objetivos de la Declaración del Milenio, y los departamentos reconocen la necesidad de hacerlo más eficazmente mediante distintas iniciativas de intercambio de conocimientos.....	56–60	22
G. El Banco Mundial, el PNUD y el UNFPA ofrecen modelos para promover el intercambio de conocimientos en la Secretaría.....	61–68	25
V. Conclusión.....	69–70	27
VI. Recomendaciones.....	71–77	28

## I. Introducción

1. En su 45º período de sesiones, el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) pidió a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que llevara a cabo una evaluación temática de las “Redes de gestión de los conocimientos en la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio” (A/60/16 y Corr.1, párr. 186). Se trata de hacer una evaluación de los enfoques, los instrumentos, las actividades y la infraestructura organizacional de la Secretaría de las Naciones Unidas para el intercambio de conocimientos, prestando especial atención a las redes de conocimientos como medio para apoyar los objetivos de la Declaración del Milenio. El informe ha sido examinado por los departamentos y oficinas competentes y sus observaciones se han tenido en cuenta en buena medida.

2. La presente evaluación se centra en la capacidad y las prácticas internas de intercambio de conocimientos en la Secretaría<sup>1</sup>. Las expresiones “gestión de los conocimientos” e “intercambio de conocimientos” se utilizan indistintamente y se definen como la creación, la organización, el almacenamiento y el intercambio sistemáticos de conocimientos para cumplir mejor los objetivos organizacionales. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna reconoce la importancia decisiva que tiene el intercambio de conocimientos entre las Naciones Unidas y sus socios del exterior. Sin embargo, dado que nunca se ha realizado una evaluación sistemática y exhaustiva del intercambio de conocimientos en la Secretaría, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna decidió que antes de evaluar de manera más general la gestión de los conocimientos externos habría que examinar la gestión de los conocimientos a nivel interno.

3. En la presente evaluación se examina la forma en que se intercambian conocimientos entre las entidades de la Secretaría y dentro de ellas, tanto de manera general como en el contexto de los objetivos de la Declaración del Milenio. No se incluye una evaluación del intercambio de conocimientos con socios del exterior (aunque algunas de las redes que han sido objeto de la evaluación comprenden miembros tanto internos como externos) y no se examina el fomento de la capacidad de los Estados Miembros para la gestión de los conocimientos. Si bien la evaluación se centró en la Secretaría, para fines de comparación la Oficina de Servicios de Supervisión Interna examinó también el intercambio de conocimientos en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)<sup>2</sup>.

## II. Metodología

4. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna utilizó los ocho métodos de evaluación siguientes<sup>3</sup>: 1) una encuesta autoadministrada en 26 departamentos o

---

<sup>1</sup> “Interno” significa dentro de un mismo programa y entre programas.

<sup>2</sup> La Oficina de Servicios de Supervisión Interna mantuvo consultas con la Dependencia Común de Inspección (DCI) durante la realización de la evaluación. Tiene previsto evaluar la gestión de los conocimientos en los organismos especializados en 2006.

<sup>3</sup> La Oficina de Servicios de Supervisión Interna contó con la ayuda de un experto en gestión de los conocimientos.

programas de la Secretaría<sup>4</sup>; 2) una encuesta autoadministrada en una muestra no aleatoria de 51 divisiones o subprogramas cuya labor se refiere a los objetivos de la Declaración del Milenio<sup>5</sup>; 3) 48 entrevistas con funcionarios de los 26 programas de la Secretaría, el PNUD, el UNFPA, el UNICEF, la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), la secretaria de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Proyecto del Milenio; 4) un marco de referencia de prácticas recomendadas para el intercambio de conocimientos<sup>6</sup>; 5) un análisis de los datos sobre los programas en el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación (IMDIS) y el sistema de evaluación de la actuación profesional (ePAS); 6) evaluaciones de tres redes de conocimientos distintas; 7) un examen de los instrumentos y mecanismos de intercambio de conocimientos<sup>7</sup>; y 8) un estudio teórico de la documentación pertinente. El proceso de intercambio de conocimientos en la Secretaría se estudió tomando como marco de referencia entidades del sector público y privado cuya excelencia en materia de intercambio de conocimientos está bien reconocida.

5. La metodología presenta varias limitaciones. La evaluación no examina de manera exhaustiva todos los mecanismos y prácticas de intercambio de conocimientos en las Naciones Unidas y se concentra principalmente en los que son más pertinentes para los objetivos de la Declaración del Milenio. Tampoco ofrece una relación fidedigna de todas las redes de gestión de conocimientos existentes en la Secretaría, debido a la manera muy diferente en que sus distintas entidades definen las “redes de conocimientos”.

### III. Antecedentes

#### Gestión de los conocimientos

6. En los dos últimos decenios, las organizaciones han venido considerando los conocimientos como un activo fundamental y han prestado más atención a la forma en que elaboran, organizan, almacenan, intercambian y utilizan los conocimientos. Muchas de ellas formulan una estrategia de gestión de los conocimientos<sup>8</sup> en que se suele definir la forma en que la organización:

- Comunica conocimientos sobre programas y proyectos tanto dentro como fuera de la organización

<sup>4</sup> Denominada en el informe “encuesta de los departamentos”. Se llevó a cabo entre octubre y noviembre de 2005. Se recibieron respuestas de 23 de los 26 departamentos o programas encuestados. En el anexo del presente documento figuran todos los departamentos o programas estudiados.

<sup>5</sup> Denominada en el informe “encuesta de las divisiones”. Se llevó a cabo entre octubre y noviembre de 2005. Respondieron 31 de las 51 divisiones o subprogramas estudiados.

<sup>6</sup> La Oficina de Servicios de Supervisión Interna tomó como referencia a dos organizaciones sin fines de lucro y a tres organizaciones con fines de lucro cuya excelencia en la gestión de los conocimientos está bien reconocida.

<sup>7</sup> Incluye sitios en la Web, CD-ROM y bases de datos.

<sup>8</sup> Si bien todas las organizaciones elaboran y distribuyen conocimientos, mediante una estrategia de gestión de los conocimientos se intenta proceder de forma más intencional y coordinada.

- Establece conexiones entre funcionarios interesados en temas transectoriales de forma que puedan intercambiar ideas, ayudarse mutuamente y hacer aumentar la comprensión que la organización tiene de esos temas
- Aprende de los proyectos y hace posible el aprendizaje por personas de otras partes de la organización
- Capta y organiza los conocimientos decisivos que poseen los funcionarios, a medida que éstos se trasladan o se jubilan
- Establece un vínculo entre el intercambio de conocimientos y los objetivos de la organización
- Profundiza y amplía conocimientos decisivos para el éxito de la organización.

### **Redes de conocimientos**

7. Las redes de conocimientos son fundamentales para el éxito de muchas estrategias de gestión de los conocimientos<sup>9</sup>. Una red de conocimientos se define de forma general como un grupo de personas que intercambian ideas e información acerca de un tema concreto, y como las estructuras y las relaciones que permiten que el personal genere ideas y aporte innovaciones. En la mayoría de organizaciones hay distintos tipos de redes, que van desde las redes personales a redes bien establecidas de conocimientos estratégicos.

8. En todas las organizaciones hay redes personales de individuos que intercambian ideas y se ayudan mutuamente con problemas de trabajo comunes. Esas redes no tienen un objetivo especial, límites definidos ni un sentimiento de identidad común, pero son un recurso importante para que los profesionales encuentren colegas capaces de suministrar información o brindar ayuda en cuestiones relacionadas con el trabajo, y sobrevivirán en tanto que las personas permanezcan conectadas entre sí.

9. De manera espontánea o deliberada, las redes personales pueden surgir en torno a un tema común y convertirse en redes de conocimientos con ámbitos comunes y límites a la pertenencia a ellas. Los miembros comparten un interés por el tema, se ayudan mutuamente a resolver problemas e intercambian documentos, ideas y percepciones. Idealmente, las redes de conocimientos acaban por integrarse plenamente en la organización, con recursos y personal dedicados a ellas, una estrategia, proyectos especiales, incentivos para las aportaciones de los miembros y objetivos y productos previstos. Los miembros activos formulan una estrategia para su ámbito de competencia e influyen en la política y la práctica correspondientes. En definitiva, las redes de conocimientos más eficaces y sus organizaciones exigen una mayor coherencia entre las actividades y los resultados de las redes y la administración y las operaciones de la organización.

10. Las redes de conocimientos pueden parecerse a equipos u otras unidades de trabajo tradicionales, pero hay tres características que las distinguen de esas unidades:

---

<sup>9</sup> The American Productivity and Quality Center, *Building and Sustaining Communities of Practice*, 2000.

- Las redes son grupos de iguales en que reinan los conocimientos, y no la autoridad. Los miembros utilizan sus conocimientos y su experiencia para propugnar un punto de vista determinado
- Las redes traspasan las fronteras organizacionales sin sustituir la labor de otras unidades organizacionales. Influyen en esas unidades para que utilicen los instrumentos, las ideas y las percepciones que van elaborando, pero carecen de autoridad para imponer su cumplimiento
- Las redes disponen de un espacio para ocuparse de los problemas que van surgiendo y de las necesidades de los miembros, y acuden en ayuda de éstos para resolver cuestiones técnicas.

11. Si bien todos los tipos de redes tienen aspectos positivos, unas sólidas redes de conocimientos estratégicos son el núcleo de la gestión de los conocimientos de muchas organizaciones porque son eficaces para traspasar las barreras institucionales y asumir responsabilidad por el logro de objetivos organizacionales. Las redes de conocimientos, que no suelen estar abiertas al público, pueden crear un espacio “seguro” en que los miembros tienen la oportunidad de debatir los problemas, pedir ayuda y proponer ideas sin temor a que se les haga responsables de que esas ideas estén más o menos fundamentadas.

#### **Los conocimientos como activo fundamental en apoyo de los objetivos de la Declaración del Milenio**

12. En la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas se definen ocho objetivos específicos, con plazos concretos, que habrá que cumplir para 2015. En 2005, el Secretario General informó sobre el logro de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los que figuraban en la Declaración del Milenio, e hizo hincapié en que el programa de desarrollo de las Naciones abarcaba “una gran variedad de cuestiones interrelacionadas, que van desde la igualdad entre los géneros, la integración social, la salud, el empleo, la educación, el medio ambiente y la población, hasta los derechos humanos, las finanzas y la gobernanza” y en que existía “una necesidad clara de crear sinergias más sólidas y sistemáticas entre organismos con diferentes capacidades normativas y estratégicas”<sup>10</sup>. La utilización eficaz de un activo primordial de las Naciones Unidas como son sus conocimientos es decisiva para cumplir el programa global de desarrollo. La información, en forma de informes y otros documentos, combinada con las investigaciones, los análisis y los conocimientos especializados de los funcionarios, están entre los principales recursos que utiliza la Secretaría para facilitar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos de la Declaración del Milenio. El desafío que hay que afrontar es el de elaborar, organizar, intercambiar e integrar de manera sistemática y eficiente los conocimientos para lograr esos objetivos interrelacionados.

<sup>10</sup> Véase *Hacia el logro de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los que figuran en la Declaración del Milenio* (E/2005/56), resumen y párr. 96.

## **IV. Resultados de la evaluación**

### **A. No hay en la Secretaría un criterio común sobre la gestión de los conocimientos o el intercambio de conocimientos, y a menudo no se distingue entre conocimientos e información**

#### **Comprensión de la gestión de los conocimientos**

13. Diferentes entidades de la Secretaría tienen percepciones distintas de la gestión de los conocimientos y del intercambio de conocimientos. Existen grandes diferencias entre los niveles de comprensión que tienen diversos departamentos y divisiones acerca de la gestión de los conocimientos y de su función e importancia en las Naciones Unidas. La mayoría de encuestados indican que no hay una definición común de la gestión de conocimientos en su departamento o división. Las escasas definiciones comunicadas abarcaban conceptualmente desde el intercambio de documentos e información hasta la captación, la organización y el almacenamiento estructurados de los conocimientos personales y colectivos. Incluso dentro de un mismo departamento, esos términos pueden tener significados diferentes. Por ejemplo, la gestión de los conocimientos se describe como la labor en proyectos conjuntos en una división y como el establecimiento de contactos y el intercambio de ideas en otra división del mismo departamento.

#### **Conocimientos e información**

14. Como reconocen los expertos en gestión de los conocimientos, los conocimientos son algo más que información<sup>11</sup>. Los conocimientos incluyen la información, pero incorporan también aspectos como las ideas, la experiencia, las percepciones y la conciencia de “quién es quién” en una organización. En las organizaciones basadas en los conocimientos, se suele considerar que éstos incluyen el asesoramiento extraoficial, la ayuda con problemas comunes, las prácticas recomendadas y las experiencias adquiridas en otros proyectos, de todo lo cual sólo queda documentada una pequeña parte. Gran parte de estos conocimientos son tácitos y traspasan los límites organizacionales gracias a las conexiones creadas en las redes de conocimientos.

#### **Los conocimientos entendidos como divulgación de información**

15. Muchos funcionarios de la Secretaría describen la “gestión de los conocimientos” como una forma de divulgar información por medios tradicionales y a menudo también por medios electrónicos. En consecuencia, las actividades de intercambio de conocimientos suelen consistir en publicar información en un sitio en la web o en distribuir información mediante informes o listas de correo electrónico. Entender que la gestión de los conocimientos consiste principalmente en divulgar información es habitual en otras organizaciones que se encuentran en las etapas tempranas del desarrollo de la gestión de los conocimientos. Esta perspectiva deja de lado otros elementos críticos del intercambio de conocimientos, como la colaboración entre iguales.

---

<sup>11</sup> Thomas H. Davenport y Laurence Prusak, *Working Knowledge*, págs. 1 a 6, Harvard Business School Press, 1998. Richard McDermott, “How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management”, *California Management Review*, 41:4, 1999.

16. La divulgación de información como medio primordial de intercambio de conocimientos tiene limitaciones importantes. En primer lugar, puesto que la información publicada está disponible para un público general, alienta a publicar trabajos ya concluidos más que trabajos que todavía están en marcha, por lo que puede inhibir la colaboración y la consulta durante la creación de un documento. Además, esta estrategia deja en manos de las personas o de sus organizaciones la determinación de las ideas, criterios y directrices que se adoptarán y, por consiguiente, no permite ofrecer un foro más amplio para el debate en libertad que se necesita para crear consenso sobre prácticas recomendadas, experiencias adquiridas y directrices sobre cuestiones que traspasan los límites organizacionales. Por consiguiente, las limitaciones de la divulgación de información como estrategia de gestión de los conocimientos son especialmente destacables para el logro de los objetivos de la Declaración del Milenio, habida cuenta del carácter intersectorial de éstos y de su pertinencia para todo el sistema.

17. La gran importancia que se concede en la Secretaría a la divulgación de información genera a veces un volumen de información abrumador. No siempre resultan rentables el tiempo y el esfuerzo que hay que dedicar a filtrar toda la información disponible. Los departamentos y divisiones encuestados indican que, en promedio, dedican alrededor de un tercio del tiempo de un día habitual de trabajo a buscar y obtener conocimientos. Los funcionarios entrevistados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna manifiestan que un exceso de información, si ésta no es muy concreta, puede ser motivo de distracción.

#### **Articulación de la gestión de los conocimientos en la Secretaría**

18. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna no pudo discernir que hubiera en los niveles superiores de la administración una visión del fortalecimiento de la gestión de los conocimientos en la Organización, a pesar de que en diversos documentos ésta se describe como una actividad importante. Por ejemplo, en el informe del Secretario General titulado “Las tecnologías de la información y las comunicaciones en el desarrollo: progresos realizados en la aplicación de la resolución 57/295 de la Asamblea General”, se afirma que “si se quiere que el sistema adquiriera mayor coherencia en sus actividades de ... apoyo a los programas en la esfera de las TIC, dentro del marco más amplio de su programa de consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio, debe, ante todo, estar en condiciones de crear, gestionar y compartir información y conocimientos en todo el sistema de manera más eficiente y eficaz” (véase A/59/563, párr. 7). En una entrevista concedida a iSeek el 22 de diciembre de 2005, el Secretario General Adjunto de Gestión reconoció la importancia del intercambio de conocimientos, pero declaró que la Secretaría tenía mucho por hacer en este campo.

19. A nivel de los programas y del personal, la gestión de los conocimientos y el intercambio de conocimientos apenas se debaten. De 26.716 planes de trabajo de la evaluación de la actuación profesional incluidos en ePAS entre 2001 y 2005, 741 se referían a “intercambio de conocimientos”, “gestión de los conocimientos”, “adquisición de conocimientos” o “gestión de la información”, lo cual representa tan sólo el 3% de los planes de trabajo de ePAS en un período de cuatro años. Sin embargo, hay más referencias a la “colaboración”, que se menciona 3.778 veces (en el 14% de los planes de trabajo). Por otra parte, en una búsqueda de los programas de trabajo del IMDIS en 2004-2005 se encontraron únicamente 128 referencias a términos similares, que representan sólo 26 de más de 192 subprogramas. Entre los

ejemplos figuran objetivos programáticos de una utilización más eficiente de los recursos de información y conocimientos y de las redes en apoyo del desarrollo de África (subprograma de la Comisión Económica para África (CEPA) sobre el aprovechamiento de la información para el desarrollo) y un objetivo para mejorar la capacidad de los países para compartir conocimientos en materia de energía, transporte terrestre, fluvial y marítimo e infraestructura (subprograma de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe sobre recursos naturales e infraestructura). Por último, la gestión de los conocimientos y el intercambio de conocimientos se definen como competencias en el *perfil de un director eficaz* de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y como componente en su *perfil de un departamento eficaz*, aunque se tratan en el marco de las categorías más generales de “competencia técnica/sustantiva” y “buena administración de los recursos”, respectivamente.

**B. Las actuales actividades de intercambio de conocimientos en apoyo de los objetivos de la Declaración del Milenio no están bien orientadas, no tienen un carácter suficientemente estratégico ni están bien integradas con los objetivos organizacionales**

**Necesidades de conocimientos como medio para apoyar los objetivos de la Declaración del Milenio**

20. La Declaración del Milenio ha creado necesidades de conocimientos entre el personal de la Secretaría, pero no ha mejorado de manera uniforme su acceso a los conocimientos necesarios. Los encuestados manifiestan que para apoyar los objetivos de la Declaración del Milenio los funcionarios suelen necesitar conocimientos sustantivos sobre diferentes cuestiones de desarrollo, datos estadísticos, información sobre prácticas recomendadas y conocimientos específicos sobre una región determinada. Sin embargo, los encuestados dicen que los funcionarios se encuentran con lagunas relacionadas con los conocimientos especializados, los conocimientos sobre la pericia y la experiencia disponibles entre el personal, los conocimientos acerca de lo que están haciendo otros departamentos y divisiones, información específica sobre los países e información específica sobre los objetivos de la Declaración del Milenio.

**Enfoques del intercambio de conocimientos**

21. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna no pudo identificar un enfoque único o sistemático sobre la forma en que los conocimientos se intercambian a nivel interno de la Secretaría. Los departamentos utilizan una combinación de mecanismos distintos y se encuentran en etapas diversas de su desarrollo como instituciones basadas en los conocimientos. Esta falta de un enfoque común y sistemático se pone de manifiesto en la forma en que los encuestados describen el intercambio de conocimientos en su departamento o división. En los departamentos, el intercambio de información se describe en gran medida como una actividad extraoficial que se aplica a situaciones concretas; sólo 7 de 23 encuestados dicen que el intercambio de conocimientos en su departamento es sistemático. Entre departamentos, lo más habitual es que el intercambio de conocimientos se produzca a través de mecanismos oficiales, pero sólo 4 de 23 encuestados dicen que ésta es

una actividad sistemática. En las divisiones, poco más de la mitad de los encuestados indican que el intercambio de conocimientos dentro de la propia división es sistemático; no obstante, son muchos menos (sólo el 13%) los que dicen que es una actividad sistemática entre divisiones del mismo departamento.

22. De manera general, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna determinó que el intercambio de conocimientos suele ser más firme y más eficaz en las divisiones que en los departamentos o entre éstos. Ello puede obedecer en parte a que los funcionarios dependen de medios tradicionales de intercambio de conocimientos con sus colegas inmediatos y a la tendencia a trabajar en pequeños equipos dentro de una misma dependencia. Sin embargo, dado que el apoyo a los objetivos de la Declaración del Milenio requiere la colaboración a nivel de toda la Organización, este patrón debe modificarse. La labor establecida por la Declaración del Milenio tiene unos programas de trabajo concretos y definidos, pero todavía no ha generado nuevas estrategias y mecanismos paralelos para el intercambio de conocimientos a nivel de todo el sistema.

### **Instrumentos para el intercambio de conocimientos**

23. Para intercambiar conocimientos con sus colegas, los funcionarios de la Secretaría utilizan diversos instrumentos, la mayoría de los cuales son simples y no facilitan un proceso de colaboración dinámica entre grupos de iguales. La mayoría de encuestados indican que usan diariamente el correo electrónico (que es el instrumento más utilizado), el teléfono, las teleconferencias y las reuniones, y por lo menos semanalmente los sitios internos y otros sitios de las Naciones Unidas en la web, así como iSeek. Otros instrumentos que se usan para el intercambio de conocimientos son los boletines de noticias, las reuniones del personal y las bases de datos. Sólo una minoría de funcionarios de la Secretaría comunica que utiliza instrumentos más interactivos, como los foros de debate en línea, los servicios de mensajes instantáneos y las conferencias a través de la web.

24. Los sitios en la web suelen mencionarse como un vehículo importante para el intercambio de conocimientos, abarcan una gran variedad de temas y se utilizan habitualmente para difundir información relacionada con los objetivos de la Declaración del Milenio. Un estudio de los sitios en la web realizado por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna puso de manifiesto que en general son accesibles, informativos y fáciles de utilizar, y que contienen información útil, oportuna y pertinente. Sin embargo, no hay un índice de todos los sitios en la web relacionados con la Declaración del Milenio, no hay una estructura común ni guías para los usuarios sobre la forma más eficaz de efectuar búsquedas y de utilizar esos sitios. Además, pocos de ellos permiten el intercambio de conocimientos inmediatos (de emergencia), y no suelen facilitar las interacciones y las conexiones entre iguales.

25. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna señala que los instrumentos que se utilizan con más frecuencia promueven ciertos tipos de conductas y desalientan otros. Alientan la publicación de información, pero no fomentan la colaboración entre colegas. Tampoco facilitan un componente importante de la creación de conocimientos, a saber, la oportunidad de pensar, de reflexionar y de profundizar sobre las experiencias. Menos de la mitad de los encuestados están de acuerdo en que el personal se toma tiempo para reunirse y reflexionar con su equipo

acerca de las cosas que no salieron bien y sobre lo que podría hacerse mejor una vez concluida una tarea.

### **Conexiones entre el personal**

26. En la Secretaría no hay un proceso rutinario y sistemático de intercambio de conocimientos estratégicos que ponga en contacto a las personas que tienen necesidad de las percepciones, la experiencia y las ideas de los demás. Por ejemplo, mientras que es posible encontrar información de contacto sobre los funcionarios en iSeek, no hay ningún inventario central sobre los conocimientos especializados, las actividades laborales y la experiencia del personal. Esto es particularmente decisivo para el cumplimiento de los objetivos de la Declaración del Milenio, porque hay funcionarios de diferentes partes de la Secretaría y de otras entidades de las Naciones Unidas que trabajan en las mismas cuestiones, ya sea en tareas normativas, analíticas u operacionales. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que el valor que tiene la colaboración entre el personal radica en obtener puntos de vista múltiples, alentar la reflexión colectiva sobre problemas comunes, aprender de la experiencia de los colegas y reducir las duplicaciones. Para que esto se produzca se necesitan mecanismos como las redes de conocimientos.

### **Integración del intercambio de conocimientos en las actividades de trabajo**

27. La información y los conocimientos sobre los objetivos de la Declaración del Milenio no están integrados de manera sistemática en los procesos de la labor cotidiana. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que los procesos tendientes a la aportación de conocimientos no están perfectamente integrados en las actividades laborales. Un ejemplo es la producción típica de un informe, en que el intercambio de conocimientos con los colegas es a menudo una parte secundaria, y no una parte central, del proceso de trabajo. Si bien los expertos reconocen que es imposible “gestionar” realmente los conocimientos, el objetivo de una gestión eficaz de los conocimientos es mejorar el desempeño de la labor. Otras organizaciones con una gestión de los conocimientos más avanzada han demostrado que un enfoque sistemático del aprovechamiento de los conocimientos, con instrumentos, mecanismos y prácticas estructurados en torno a los procesos de la labor cotidiana y los objetivos organizacionales, tiene efectos notables.

28. Los funcionarios manifiestan que se encuentran con limitaciones de su capacidad para aprovechar el fondo de conocimientos de la Organización. Sólo una minoría de encuestados de los departamentos convienen en que los funcionarios preguntan de manera rutinaria cómo pueden aprovechar sus conocimientos en otros ámbitos, cerca de la mitad dicen que la Organización es ineficaz para integrar el intercambio de conocimientos en la labor cotidiana y menos de la mitad creen que los funcionarios pueden identificar a los colegas que podrían beneficiarse de sus conocimientos. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que la escasa integración de las actividades de intercambio de conocimientos con los procesos de trabajo es una de las principales dificultades para el intercambio de conocimientos en la Secretaría. Esta situación contrasta con las prácticas de otras instituciones basadas en los conocimientos, que han establecido mecanismos ordinarios para aprovechar los conocimientos con objeto de mejorar el desempeño, como el establecimiento de un espacio de trabajo común en que el personal pueda

publicar solicitudes urgentes de conocimientos que podrán aplicar a continuación para resolver problemas inmediatos.

### **Directrices para el intercambio de conocimientos**

29. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna identificó pocas directrices y normas específicas para el almacenamiento, la difusión y la utilización eficaces de los conocimientos, y ninguna que se aplicara a toda la Secretaría; tampoco había normas comunes relativas a qué conocimientos habría que intercambiar, en qué forma y con quién. Esto supone un obstáculo para el intercambio de conocimientos.

### **Captación y difusión de prácticas recomendadas y experiencias adquiridas**

30. Otra limitación importante de la forma en que los conocimientos se intercambian en la Secretaría es la falta de una estrategia sistemática y eficiente para identificar, captar, registrar y difundir las prácticas recomendadas y las experiencias adquiridas. Por consiguiente, las experiencias adquiridas se convierten a menudo en experiencias perdidas. Los encuestados afirman que es poco probable que los funcionarios definan y comuniquen las prácticas recomendadas y las experiencias adquiridas dentro de su departamento o división, o que documenten las ideas, la información y las experiencias que podrían ser útiles para otros. Indican que sólo ocasionalmente o raramente difunden sus conocimientos especializados. Las evaluaciones suelen ser una buena fuente de experiencias adquiridas y prácticas recomendadas. Aunque todos los departamentos tienen la obligación de evaluar periódicamente sus actividades, esto no se produce de una manera uniforme, y no hay ningún inventario central de informes de evaluación de la Secretaría al que los funcionarios tengan acceso y que puedan aplicar a su propia labor.

31. Las organizaciones que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha tomado como marco de referencia han establecido mecanismos para captar y utilizar esos conocimientos, que representan un activo valioso. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna considera que se requiere un marco común, basado en criterios, metodologías y protocolos establecidos, para que las prácticas recomendadas y las experiencias adquiridas lleguen en el momento oportuno a las personas que las necesitan. Algunos departamentos están haciendo un esfuerzo para asimilar las prácticas recomendadas y las experiencias adquiridas. Por ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) mantiene una base de datos sobre prácticas recomendadas acerca de cuestiones relacionadas con los objetivos de la Declaración del Milenio, que pone a disposición de todos los interesados.

### **Captación y transferencia de conocimientos institucionales**

32. Otro obstáculo importante para el intercambio de conocimientos en la Secretaría es la falta de un procedimiento sistemático para captar los conocimientos institucionales cuando los funcionarios se trasladan o se jubilan. Los expertos están de acuerdo en que un aumento de las jubilaciones causa una pérdida de conocimientos que afecta al desempeño de la organización y tiene costos que en gran medida quedan ocultos. Una gran mayoría de los encuestados indica que éste es un motivo de preocupación importante o moderada (la mayoría de encuestados a nivel de los departamentos dijo que era motivo de gran preocupación). En el año pasado, en un programa concreto, los seis administradores superiores se jubilaron en

el plazo de unos pocos meses, y no había planes para captar y transferir de manera sistemática su experiencia. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna no pudo determinar la existencia de mecanismos para captar los conocimientos institucionales, aparte de las entrevistas oficiales de fin de servicio, las notas de transferencia de funciones, la transmisión extraoficial a los sustitutos y los períodos en que coinciden los funcionarios salientes y entrantes. Un proceso más sólido entrañaría tres componentes, a saber: determinar qué experiencia es necesario captar, extraer esa experiencia y crear una estructura para su aprendizaje.

#### **Iniciativas de gestión de los conocimientos en curso en las Naciones Unidas**

33. Hay tres iniciativas que tienen el potencial de facilitar un enfoque más sistemático y estratégico del intercambio de conocimientos en la Organización. La primera, el Grupo de Tareas sobre el intercambio de información, bajo el liderazgo de la Biblioteca Dag Hammarskjöld, se creó para formular un programa de trabajo de la Secretaría sobre el intercambio de conocimientos<sup>12</sup>. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna apoya los planes encaminados a ampliar la composición del Grupo de Tareas con la inclusión de otros departamentos sustantivos y a alentar la participación de funcionarios superiores. No obstante, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna considera que el Grupo de Tareas se encuentra limitado por su actual ubicación en la Junta para la tecnología de la información y las comunicaciones, ya que ello entraña asignar una importancia excesiva a la tecnología.

34. La segunda iniciativa, el Grupo de Tareas de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación dedicado al intercambio de conocimientos, se pondrá en marcha con el propósito de formular una estrategia de intercambio de conocimientos para el sistema de las Naciones Unidas, haciendo hincapié en las necesidades de información y definiendo un marco para la cooperación entre organismos. A partir de una evaluación del entorno actual, el Grupo de Tareas determinará los tipos de actividades de intercambio de conocimientos que debería emprender el sistema y definirá una hoja de ruta para ejecutar una estrategia global coherente. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna apoya este enfoque y confía en que la iniciativa conduzca al establecimiento de un enfoque global coordinado para el intercambio de conocimientos en las Naciones Unidas.

35. La tercera iniciativa, que es un proyecto piloto de intercambio de conocimientos del Grupo de Trabajo sobre gestión de los conocimientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, combina cuatro modelos organizacionales de intercambio de conocimientos en torno del tema del VIH/SIDA<sup>13</sup>. Este proyecto se ejecutará con carácter experimental en tres regiones antes de finales de 2006. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna considera que puede desempeñar un papel importante para definir y aplicar un enfoque más estratégico y específico del intercambio de conocimientos en apoyo de los objetivos

---

<sup>12</sup> Los miembros actuales proceden de la Biblioteca Dag Hammarskjöld, el Departamento de la Asamblea General y Gestión de Conferencias, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la División de Servicios de Tecnología de la Información del Departamento de Gestión.

<sup>13</sup> El proyecto incluye una base de conocimientos a cargo del UNFPA, redes de conocimientos a cargo del PNUD, un sistema de documentos en línea a cargo de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y un módulo de capacitación a cargo del UNICEF.

de la Declaración del Milenio, pero señala que para hacerlo más eficaz se requerirá una participación más amplia de la Secretaría.

**C. Muchas redes de la Secretaría son de carácter extraoficial y personal, pero unas redes de conocimientos oficiales como medio de apoyar los objetivos de la Declaración del Milenio son beneficiosas para los miembros de la red y para la Organización**

**Comprensión de las redes de conocimientos**

36. Tal como sucede con la gestión de los conocimientos, no hay en la Secretaría una forma común de definir lo que es una “red de conocimientos”. Al describir las redes de conocimientos, los funcionarios se refieren a menudo a redes personales extraoficiales, a las que se recurre de forma poco sistemática para afrontar situaciones concretas. Otros se refieren a redes más formales y estructuradas en las que participan funcionarios dedicados a temas y cuestiones similares. En su análisis de las redes descritas por los encuestados, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna pudo discernir tres categorías: 1) redes personales; 2) redes de conocimientos sin recursos dedicados específicamente a ese propósito; y 3) redes de conocimientos con recursos dedicados específicamente a ese propósito.

**Redes personales**

37. Existen en la Secretaría numerosas redes personales extraoficiales, en las que participan muchos funcionarios sin considerarlas parte de la “gestión de los conocimientos”. Las redes de carácter personal como medio destacado de establecer conexiones entre los funcionarios son características de organizaciones que se encuentran en las primeras etapas de desarrollo de su gestión de los conocimientos. No obstante, esas redes presentan limitaciones. Puesto que no van más allá de las relaciones que establecen las personas, se ven restringidas por las interconexiones que los funcionarios establecen en su trabajo y suelen concentrarse en una misma dependencia y en determinadas ubicaciones geográficas. Además, las redes personales dependen de la medida en que las personas mantengan sus conexiones y, al no tener un carácter sistémico, se frenan o se interrumpen cuando esas personas se trasladan.

**Redes de conocimientos sin recursos dedicados específicamente a ese propósito**

38. Algunas redes de las Naciones Unidas se constituyen alrededor de un tema, y no de una relación personal, y se convierten en un foro en el que los funcionarios que se dedican a cuestiones similares intercambian información, ideas y experiencias. Sus miembros también comparten objetivos organizacionales que son comunes al tema de la red. Éstas son redes formales de conocimientos, que suelen tener las características siguientes:

- Están organizadas en torno a un tema concreto
- El tema está vinculado a un objetivo organizacional estratégico
- La participación en ellas está limitada y tienen un programa común
- Organizan documentos y noticias relacionados con su tema y los ponen a disposición de los miembros

- Los miembros tienen una identidad común con la red, que se refleja en un sitio común en la web y en un sentido de obligación de responder a las solicitudes de otros miembros
- Los miembros pueden identificar a los otros miembros de la red y esperan recibir respuestas a averiguaciones de miembros a quienes no conocen personalmente.

39. Con todo, muchas redes de conocimientos de la Secretaría carecen de recursos o de un facilitador dedicados específicamente a ese propósito, y sus mecanismos de colaboración son limitados. Por consiguiente, a menudo se topan con dificultades para mantener con el paso del tiempo una comunidad de prácticas sólida. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna pudo observar varios ejemplos de este tipo de redes en la Secretaría. La Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad entre los géneros está presidida por la Asesora Especial del Secretario General en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y cuenta con el apoyo de la División para el Adelanto de la Mujer del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Participan en ella todos los centros de coordinación de cuestiones relacionadas con el género del sistema de las Naciones Unidas. La red realiza su labor mediante grupos de tareas dedicados a temas diferentes, incluido uno sobre los objetivos de la Declaración del Milenio. Celebra una reunión anual que coincide con la de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, así como reuniones entre periodos de sesiones. Gran parte de su labor se realiza por medios electrónicos, incluidas las teleconferencias. La Red tiene un sitio muy completo en la web (WomenWatch), que proporciona información y enlaces directos con toda la información electrónica disponible acerca de la labor de las Naciones Unidas en materia de igualdad entre los géneros. El sitio puede utilizarse para celebrar debates en línea.

#### **Redes de conocimientos con recursos dedicados específicamente a ese propósito**

40. Algunas redes de conocimientos cuentan con recursos dedicados específicamente a ese propósito. Además de las características descritas en el párrafo 38 *supra*, esas redes tienen los componentes siguientes:

- Tienen un facilitador activo y dedicado específicamente a ese propósito, que se hace responsable del mantenimiento de la red
- Tienen un presupuesto dedicado específicamente a administrar la red
- Promueven un debate constante entre los miembros, normalmente por medios electrónicos, y supervisan ese debate, al tiempo que ofrecen un espacio en el que los miembros pueden sentirse cómodos para buscar información y asistencia
- Definen una estrategia global para la red
- Cuentan con mecanismos de apoyo a la colaboración interactiva que permiten romper los compartimentos de conocimientos
- Difunden con rapidez los criterios y las ideas y permiten un intercambio fecundo que alienta la innovación.

41. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó en la Secretaría algunas redes de conocimientos con recursos dedicados específicamente a ese propósito, como las siguientes<sup>14</sup>:

- La Red de los objetivos de desarrollo del Milenio del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que se puso en marcha en enero de 2002 con la finalidad original de prestar apoyo a los equipos de las Naciones Unidas en los países y a los gobiernos para producir informes de alta calidad sobre los objetivos de desarrollo del Milenio. Desde esa fecha, la Red se ha ido concentrando en temas más generales relacionados con los objetivos de la Declaración del Milenio. Organiza debates electrónicos, produce investigaciones (incluso respuestas consolidadas a los debates y actualizaciones de la información) y está bajo la dirección de un facilitador con dedicación exclusiva. Cuenta con más de 2.000 miembros que representan a más de 25 entidades de las Naciones Unidas
- La Red sobre cuestiones relacionadas con el Estado de derecho, del Departamento de Asuntos de Mantenimiento de la Paz, se creó en 2005 para mejorar la conectividad entre los funcionarios que se dedican a cuestiones relacionadas con el Estado de derecho en el contexto del mantenimiento de la paz, el apoyo a la paz o las situaciones posteriores a un conflicto. Sus miembros son exclusivamente funcionarios de las Naciones Unidas dedicados a cuestiones relacionadas con el Estado de derecho. La Red tiene un facilitador que se encarga de dirigir los debates electrónicos a partir de las consultas efectuadas por los miembros y de formular respuestas consolidadas. En enero de 2006, la Red tenía 188 miembros que se hacían preguntas mutuamente, intercambiaban documentos, experiencias e información sobre los resultados y accedían a recursos comunes como bases de datos.

42. Esas redes de conocimientos, que cuentan con recursos dedicados específicamente a ese propósito, prestan servicios que hacen que aumente la participación y fomentan un mayor intercambio de conocimientos. Ello incluye proporcionar respuestas consolidadas y traducidas a todas las consultas formuladas en la red, generar referencias cruzadas sobre el mismo tema en diversas redes y recurrir a expertos como moderadores invitados. La Red sobre cuestiones relacionadas con el Estado de derecho, por ejemplo, intercambia las consultas publicadas con la red de prácticas de prevención de crisis y recuperación y la red de la práctica de gobernanza democrática del PNUD. La red de derechos humanos del PNUD se ha convertido en una red de todo el sistema de las Naciones Unidas dedicada a la cuestión de la aplicación de un enfoque del desarrollo basado en los derechos humanos. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna apoya esas prácticas, puesto que facilitan la creación de sinergias entre organismos para apoyar el logro de los objetivos de la Declaración del Milenio.

43. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que hay cuestiones relacionadas con las redes de conocimientos que merecen un mayor examen. Entre ellas figuran la limitación de los recursos; la necesidad de una cultura organizacional y de incentivos para alentar un diálogo franco y honesto; la tendencia de unos pocos miembros a dominar los debates; la desigualdad de la participación

<sup>14</sup> La Red de los objetivos de desarrollo del Milenio, a pesar de que no es una red de la Secretaría, se incluyó porque participan en ella funcionarios de la Secretaría y porque es particularmente pertinente para el tema de la evaluación.

entre regiones y oficinas; la cuestión de si hay que adoptar un enfoque jerárquico para formular los objetivos de las redes o bien si éstos deben ser definidos por la base de usuarios; la falta de consenso sobre el número máximo de miembros; la forma de abordar la administración y la gestión de las redes cuando éstas se hacen muy grandes; la falta de comprensión de la administración y su escasa participación en las redes; y la cuestión de si las redes deberían incluir conocimientos de expertos o conocimientos prácticos de las personas dedicadas al tema, o ambas cosas. Sin embargo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que se trata de problemas habituales en el desarrollo de redes y que otras organizaciones han logrado soluciones viables.

### **Efectos de las redes de las Naciones Unidas**

44. Si bien las redes de conocimientos de la Secretaría no se han dedicado mucho a evaluar directamente sus efectos, los miembros creen que han tenido efectos positivos tanto en los participantes como en la Organización. La mayoría de encuestados creen que las redes de conocimientos mejoran la eficiencia, reducen el tiempo que se necesita para resolver los problemas, aumentan la competencia del personal, reducen la duplicación y mejoran la productividad y la calidad. Sin embargo, el vínculo existente entre las redes de conocimientos y el mejoramiento del desempeño organizacional no siempre está bien definido; los encuestados brindan pocos ejemplos de una conexión directa entre las redes y sus efectos. Los estudios han puesto de manifiesto que las organizaciones que miden directamente el capital intelectual pueden adaptar mejor las actividades de intercambio de conocimientos a la estrategia institucional, mejorar la comunicación entre los interesados y gestionar con mayor eficacia los recursos de conocimientos<sup>15</sup>.

45. Las redes de conocimientos evaluadas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna han medido sus efectos o se proponen hacerlo. La Red sobre los objetivos de desarrollo del Milenio emprendió entre noviembre de 2004 y enero de 2005 una encuesta entre los usuarios que puso de manifiesto que más de la mitad de los miembros habían hecho aportaciones a la red y que una gran mayoría de la consideraban útil. Entre la información concreta sobre los resultados figuraban el reconocimiento de las experiencias prácticas sobre el terreno que se habían intercambiado, la comprensión de los objetivos de la Declaración del Milenio que se había obtenido, y en particular la elevada consideración que recibían las respuestas consolidadas. La Red sobre cuestiones relacionadas con el Estado de derecho del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz será objeto de un examen en marzo de 2006, pero el crecimiento de la Red y el interés que ha despertado en los seis primeros meses desde que se puso en marcha indican la utilidad que tiene para los participantes que buscan intercambiar información, ideas y experiencias sobre cuestiones relacionadas con el Estado de derecho.

### **El futuro de las redes de conocimientos en la Secretaría**

46. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que las redes personales seguirán desempeñando un papel importante en la Secretaría, y que es necesario que así sea, pero que son insuficientes para apoyar el nivel de intercambio de conocimientos que se necesita para apoyar con eficacia los objetivos de la Declaración del Milenio. Puesto que los funcionarios son conscientes de que los

---

<sup>15</sup> Optima Media Group, *Measuring knowledge and intellectual capital*, 2003.

conocimientos son un activo, ya están conectados mediante sus contactos personales y tienen interés en mejorar la utilización que hacen de los conocimientos, las redes de conocimientos tienen un gran potencial para la Secretaría. Un funcionario pone de relieve ese potencial cuando declara que las redes de conocimientos deberían hacer avanzar el programa de trabajo, aumentar la comprensión y tener como resultado un producto mejor. Unas redes de conocimientos eficaces ayudan a las personas a obtener competencias y conocimientos especializados, ofrecen medios de estar al corriente sobre una cuestión y fomentan un sentimiento de comunidad con los colegas. Para la Organización, hacen avanzar la estrategia, permiten resolver con mayor rapidez los problemas y mejoran el proceso de búsqueda, reunión y análisis de experiencias, ideas y percepciones como medio de apoyar la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio.

#### **D. La cultura organizacional y la infraestructura correspondiente no siempre facilitan el intercambio de conocimientos**

##### **Cultura organizacional**

47. Si bien suele aceptarse que la cultura organizacional debe apoyar y facilitar el intercambio de conocimientos, y que se necesitan determinados valores y normas culturales para estimular una conducta de intercambio de los conocimientos, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que esa cultura no siempre existe en la Secretaría. La mayoría de los encuestados de los departamentos otorgan a la cultura de intercambio de la información y los conocimientos una calificación de suficiente o deficiente, y la mayor parte de ellos afirma que no hay una buena disposición a intercambiar nuevas ideas. También suele calificarse negativamente el nivel de colaboración. Por el contrario, la cultura organizacional a nivel de las divisiones parece algo mejor. Más de la mitad de encuestados de las divisiones califican la cultura de intercambio de conocimientos en su división como excelente o buena, mientras que una mayoría aun más clara manifiesta que la disponibilidad a intercambiar nuevas ideas y la colaboración son igualmente buenas.

##### **Apoyo de los niveles superiores**

48. El intercambio de conocimientos debe recibir apoyo de funcionarios superiores que comprendan en qué consiste y cómo puede utilizarse para mejorar la Organización. Las limitaciones de tipo cultural y la falta de apoyo en los niveles superiores figuran entre los problemas más graves que citan los encuestados. Menos de la mitad de los encuestados indican que los funcionarios superiores asignan una prioridad muy elevada o elevada a la gestión de los conocimientos. Fuera de las Naciones Unidas, el apoyo de los niveles superiores de gestión es fundamental para la eficacia del intercambio de los conocimientos. En una importante organización, la filosofía y el apoyo manifiestos de los niveles ejecutivos en relación con la función decisiva del intercambio de conocimientos, así como la expectativa de que el personal intercambiara sistemáticamente sus conocimientos, tuvieron efectos destacados en la conducta del personal. En otra importante empresa multinacional, los niveles superiores de gestión examinan regularmente los objetivos y los logros de las redes de conocimientos (que son uno de los principales mecanismos que utiliza la empresa en materia de conocimientos), y expresan su reconocimiento por las redes y sus expectativas en relación con sus objetivos, productos y aportaciones en el futuro.

### **Incentivos y recompensas**

49. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna no pudo observar que hubiera en la Secretaría ningún sistema de incentivos o recompensas para el intercambio de conocimientos. Todos los encuestados de los departamentos, y todos los encuestados de las divisiones excepto uno, comunicaron que el sistema de incentivos y recompensas para el intercambio de información era insuficiente. Por otra parte, en el informe sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas (A/59/85-E/2004/68) se determinó que la falta de incentivos reales y de sistemas de recompensa institucionales para alentar a las diferentes entidades a poner sus conocimientos y capacidades a disposición de todo el sistema constituía una limitación seria para la utilización de las competencias de todo el sistema de las Naciones Unidas. Esto difiere significativamente de otras prácticas organizacionales de intercambio de conocimientos, en que éste es reconocido como un activo importante para la organización y se recompensa abiertamente. Pocos departamentos o divisiones incluidas en la muestra cuentan con una competencia fundamental explícita del personal o con un reconocimiento oficial del personal en relación con el intercambio de conocimientos en que se definan las expectativas de participación activa del personal en actividades de intercambio de conocimientos.

### **Recursos dedicados específicamente a este propósito**

50. La Secretaría dedica muchos menos recursos al intercambio de conocimientos que los fondos y programas o que las instituciones del sector privado o público más destacadas en el campo de los conocimientos. Casi todos los departamentos y divisiones encuestados carecen de un presupuesto separado para la gestión de los conocimientos, y pocos tienen una dependencia o un puesto específicos con competencias de intercambio de conocimientos<sup>16</sup>. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna cree que, teniendo en cuenta los marcos de referencia del sector privado, la falta de recursos dedicados específicamente a los conocimientos obstaculiza de forma considerable los progresos de la Secretaría en materia de gestión de los conocimientos. Esos recursos específicos son necesarios para asegurar que se dediquen la atención y los esfuerzos pertinentes a conceptualizar, diseñar, aplicar y mantener sistemas y mecanismos de intercambio de conocimientos, así como a orientar y facilitar su utilización.

### **Estrategias de gestión de los conocimientos**

51. Sólo 4 de 26 departamentos y 11 de 31 de las divisiones que formaban parte de la muestra de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna indicaron que contaban con una estrategia o una política explícitas para organizar, almacenar e intercambiar los conocimientos. En pocos casos están plenamente integradas en el programa de trabajo del departamento o de la división o se ocupan del intercambio de conocimientos con otras entidades de las Naciones Unidas. Como se ha señalado en el párrafo 6 *supra*, las estrategias explícitas desempeñan una función decisiva para

---

<sup>16</sup> Hay tres secciones en cuyo título figura la palabra “conocimientos”: la Subdivisión de Gestión de los Conocimientos de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Sección de Intercambio de Conocimientos de la Biblioteca Dag Hammarskjöld, en el Departamento de Información Pública, y la Sección de Sistemas de Gestión de los Conocimientos del Servicio de Desarrollo y Nuevas Tecnologías del Departamento de Gestión.

definir las expectativas, los marcos y los instrumentos de intercambio de conocimientos y su vinculación con los procesos de trabajo.

#### **Aprendizaje organizacional**

52. El aprendizaje organizacional en relación con el intercambio de conocimientos es escaso. Los actuales programas de capacitación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no abordan explícitamente la cuestión del intercambio de conocimientos. La Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas ha organizado cursos prácticos y seminarios sobre estrategias y técnicas de gestión de los conocimientos para los organismos especializados, en que participaron expertos del Banco Mundial y del sector privado. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna cree que esas iniciativas son importantes para el aprendizaje del personal, pero hay que hacer mayores esfuerzos para brindar un foro que sirva al personal de todos los niveles para comprender la mejor forma de intercambiar y utilizar los conocimientos en su labor.

### **E. Se dispone de cierta tecnología para el intercambio de conocimientos, pero no se utiliza suficientemente**

#### **Instrumentos tecnológicos**

53. En la Secretaría se dispone de diversas tecnologías para mejorar el intercambio de conocimientos, pero éstas no se utilizan de forma habitual. Los funcionarios pueden utilizar los mensajes instantáneos, que les permiten ver quién más está en línea y disponible en todo momento, y foros de debate electrónicos, aunque es una minoría la que reconoce utilizarlos regularmente. Además, muy pocos funcionarios indican que utilizan instrumentos electrónicos diseñados específicamente para la gestión de los conocimientos, como los grupos de Yahoo, las reuniones a través de Internet, eRoom, eCommunity, Sharepoint, Documentum y Sametime. Los encuestados consideran que los sistemas de tecnología de la información destinados a conectarse a la información suelen ser mejores que los sistemas de tecnología de información diseñados específicamente para apoyar el intercambio de conocimientos. Las aplicaciones de la tecnología de la información que suelen necesitarse para apoyar el intercambio de conocimientos son una capacidad de búsqueda, una capacidad para mantener debates en línea, plataformas comunes para el almacenamiento y recuperación de la información, espacios para la labor de equipo, comunidades virtuales de prácticas, un sistema de biblioteca integrado, inventarios de experiencias adquiridas y bases de datos para hacer un seguimiento de las competencias y conocimientos especializados del personal. Las organizaciones más destacadas en materia de conocimientos suelen definir y recomendar un conjunto estándar de instrumentos para integrar los conocimientos en toda la organización.

#### **Iniciativas de tecnología de información**

54. Hay en curso dos iniciativas de tecnología de información que tienen el potencial de fortalecer la capacidad tecnológica para el intercambio de conocimientos. Primero, el Departamento de Gestión está elaborando una plataforma de gestión electrónica de contenidos que incluirá aplicaciones de gestión por medios electrónicos, intercambio de conocimientos y servicios a órganos

intergubernamentales. El componente de gestión de conocimientos establecerá plataformas comunes para el intercambio de conocimientos y abordará la forma en que se facilita la información. Segundo, bajo el liderazgo de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, se está elaborando una estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones para todo el sistema como parte de una iniciativa global para fortalecer la capacidad de gestionar los conocimientos a fin de prestar el máximo apoyo posible a los países para la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones para la consecución de los objetivos de la Declaración del Milenio.

### **Papel de la tecnología de la información**

55. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que la función de la tecnología de la información y las comunicaciones en las Naciones Unidas es un importante facilitador de los conocimientos, como lo es en otras organizaciones basadas en los conocimientos. Sin embargo, en ninguna de las organizaciones tomadas como marco de referencia por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se asignaba la responsabilidad de la gestión de los conocimientos exclusivamente a una dependencia de tecnología (todas ellas cuentan con una oficina separada y dedicada específicamente a la gestión de los conocimientos). Para asegurar que se adopte un enfoque integrado en que intervengan el contenido, las personas y la tecnología, la tecnología de la información y las comunicaciones debería actuar conjuntamente con otros elementos facilitadores de la gestión de los conocimientos, como las funciones de biblioteca y de recursos humanos. Los instrumentos tecnológicos son facilitadores del intercambio de conocimientos y deben formar parte de una iniciativa más amplia de modificación de las prácticas, los procesos y las conductas.

## **F. El personal tiene mucho interés en intercambiar conocimientos en torno a los objetivos de la Declaración del Milenio, y los departamentos reconocen la necesidad de hacerlo más eficazmente mediante distintas iniciativas de intercambio de conocimientos**

### **Interés del personal en el intercambio de conocimientos**

56. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que el personal tenía mucho interés en mejorar el intercambio de conocimientos y que estaba de acuerdo en que los conocimientos eran un activo fundamental de las Naciones Unidas. Tanto en las entrevistas como en las respuestas a los cuestionarios, los funcionarios subrayaron que querían más información sobre la forma de utilizar mejor los conocimientos para realizar su labor de manera más innovadora y eficaz. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que los funcionarios están abiertos a una mejor utilización de los conocimientos y reconocen que no utilizan más que una pequeña parte de los medios disponibles, ya que a menudo están demasiado ocupados para aprovechar mejor el activo que representan los conocimientos. Muchos funcionarios entrevistados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna indicaron su interés en saber más acerca de lo que otros funcionarios de la Organización estaban haciendo para intercambiar conocimientos de manera eficaz. La mayoría de los encuestados indican que los funcionarios están dispuestos a

intercambiar información sobre lo que sucede en sus ámbitos sustantivos y a prestarse asistencia mutuamente para resolver problemas y cuestiones de trabajo comunes. Del mismo modo, la mayoría califica de excelente o buena la disposición de los funcionarios a solicitar asistencia.

### **La Biblioteca Dag Hammarskjöld**

57. En la Secretaría se ha asignado a la Biblioteca Dag Hammarskjöld un papel directivo en materia de gestión de los conocimientos, y la Biblioteca está transformando sus funciones para cumplir esa responsabilidad<sup>17</sup>. Con el lema “de las colecciones a las conexiones”, la Biblioteca ha emprendido varias iniciativas para fortalecer la comunicación interna y el intercambio de conocimientos. Su Sección de Intercambio de Conocimientos incluye una Dependencia de Comunicaciones Internas que tiene la tarea de encontrar medios más eficaces de comunicarse con la Secretaría y formular una estrategia para dar un enfoque sistemático a la cuestión. Esta dependencia produjo en agosto de 2005 un nuevo diseño de iSeek a fin de convertirlo en una red interna de las Naciones Unidas a nivel mundial para poner en contacto al personal con la administración, intercambiar mensajes de manera permanente, publicar información actualizada y conectar a los funcionarios con los instrumentos de trabajo. En 2005, la Biblioteca organizó una serie de conferencias y conversaciones a las que acudieron expertos destacados para dar a conocer sus reflexiones y experiencias sobre distintos temas ante un público integrado por funcionarios de las Naciones Unidas y representantes de los Estados Miembros. Un seminario que contó con la participación de destacados expertos en la materia se concentró en la gestión de los conocimientos. Por otra parte, la Biblioteca tiene un programa de gestión de los conocimientos del personal cuyo propósito es ayudar a todos los funcionarios de las Naciones Unidas a aprovechar de manera óptima los instrumentos y técnicas de gestión de los conocimientos. Las actividades concretas que se realizan son entrevistas personales para determinar las necesidades de información y de conocimientos, el asesoramiento personal y las sesiones en equipo. Desde diciembre de 2005 se han efectuado 115 sesiones de asesoramiento.

### **Otras iniciativas de intercambio de conocimientos**

58. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó otras iniciativas encaminadas a aprovechar el interés del personal por intercambiar conocimientos. Sin que se trate de una lista exhaustiva, pueden mencionarse las siguientes:

- La carpeta de herramientas de gestión de los conocimientos del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz incluye una metodología y protocolos de presentación y difusión de información para los exámenes posteriores a la actividad, informes sobre la conclusión de una asignación, notas de transferencia de funciones y estudios sobre las prácticas (que incluyen tanto las prácticas recomendadas como las erróneas, además de las experiencias adquiridas). Esos instrumentos brindan una plataforma común para captar, codificar y difundir conocimientos basados en la experiencia obtenida sobre el terreno y en los proyectos
- La Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) apoya la gestión de los conocimientos como iniciativa organizacional que contribuya a

<sup>17</sup> Se está estudiando una propuesta de cambiar su título por el de “Biblioteca y Centro de Intercambio de Conocimientos Dag Hammarskjöld”.

lograr su triple objetivo de gestionar la globalización, reducir la pobreza y hacer frente a los problemas sociales que van surgiendo. Se han establecido un comité de gestión de los conocimientos y tecnologías de la información y las comunicaciones y un grupo de tareas de gestión de los conocimientos, encargados de formular para la CESPAP una estrategia con actividades específicas que habrá que emprender de manera inmediata y a largo plazo. En marzo de 2005 se celebró un seminario que contó con asistencia del PNUD

- La lista de misiones de ONU-Hábitat proporciona información sobre todas las misiones recientes de ONU-Hábitat y permite búsquedas según distintos criterios, incluido el nombre del funcionario y el país de la misión. Gracias a la posibilidad de conectar a funcionarios con intereses y necesidades de conocimientos similares, tiene un componente de colaboración que podría explotarse más
- ReliefWeb es un sistema de información para la respuesta humanitaria basado en la web y administrado por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), que permite fortalecer la capacidad de respuesta de la comunidad humanitaria internacional mediante la rápida difusión de información fidedigna sobre situaciones de emergencia y desastres. El sitio en la web recibió una media de 2,5 millones de visitas al mes en 2005, con un número máximo de consultas después del tsunami del Asia sudoriental en 2004 y del terremoto de 2005.

#### **La función de las Naciones Unidas en la promoción del intercambio de conocimientos**

59. A pesar de que no corresponde al ámbito de evaluación del intercambio de conocimientos a nivel interno, vale la pena referirse a una iniciativa del equipo de las Naciones Unidas en la India a causa del enfoque notable que ha adoptado para intercambiar conocimientos. Es significativo que el proyecto haya contribuido a definir a nivel de los países una nueva función para las Naciones Unidas, que pasan de prestar asesoramiento en materia de desarrollo y apoyo financiero a actuar como promotor del intercambio de conocimientos. El “centro de intercambio de soluciones” es un proyecto de intercambio de conocimientos cuyo objetivo general es resolver problemas para prestar apoyo a las prioridades de desarrollo de la India que coincidan con los objetivos de la Declaración del Milenio. Consiste en 10 comunidades de personas dedicadas a tareas de desarrollo (que trabajan en el marco de las Naciones Unidas, el Gobierno y otras instituciones) formadas en torno a temas generales como la salud, la pobreza, la educación y el medio ambiente. Los miembros participan en debates e intercambios de información en línea, mientras que un investigador y un moderador de la red sintetizan cada uno de los debates para captar los conocimientos intercambiados en forma de producto documentado. El jefe de la entidad local pertinente de las Naciones Unidas actúa como promotor de la comunidad y hay un comité directivo que define el programa de trabajo. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna considera que este proyecto podría ser reproducido por las comisiones regionales y por otros equipos en los países, y que podría recurrirse a redes intersectoriales para la difusión de conocimientos entre países.

### **Medición del intercambio de conocimientos**

60. Para obtener un mayor apoyo y una mayor participación de las organizaciones, es importante medir el alcance de los instrumentos y actividades de intercambio de conocimientos. Tan sólo un departamento indica que mide los efectos de sus actividades internas de intercambio de conocimientos. Pese a que la medición del intercambio de conocimientos es difícil y a que no hay una metodología global acordada, existen indicadores del intercambio de conocimientos que pueden utilizarse para determinar el grado de cumplimiento. El Banco Mundial consideraba que los tres beneficios principales que obtenía del intercambio de conocimientos eran la mayor rapidez en la prestación de servicios, la mejor calidad de la labor y un mayor grado de innovación. Otros beneficios del intercambio de conocimientos comunicados por los encuestados son un efecto destacado o moderado en el aumento de la eficacia de la labor, una reducción de la duplicación, un aumento de la calidad, la introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo y el aumento de la competencia del personal. Si bien es cierto que esos beneficios fueron comunicados por los propios interesados, no dejan de constituir medidas indirectas de los efectos positivos de las actividades de intercambio de conocimientos.

## **G. El Banco Mundial, el PNUD y el UNFPA ofrecen modelos para promover el intercambio de conocimientos en la Secretaría**

### **Modelos para el intercambio de conocimientos**

61. En el Banco Mundial, el PNUD y el UNFPA el intercambio de conocimientos está más avanzado que en la Secretaría. Las tres instituciones adoptan un enfoque sistemático y estratégico para la gestión de sus conocimientos, pese a que utilizan modelos distintos. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna considera que cada uno de ellos tiene sus ventajas, al tiempo que reconoce que también presentan limitaciones. La Secretaría deberá utilizar el modelo que mejor se adapte a sus necesidades de conocimientos, sus objetivos organizacionales y sus normas culturales.

### **El intercambio de conocimientos en el Banco Mundial**

62. A partir de una filosofía clara y bien definida en los niveles superiores de la administración, el Banco Mundial ha adoptado medidas para convertirse en una institución señera en el ámbito de los conocimientos. Basándose en el principio de que la lucha contra la pobreza requiere una estrategia global de intercambio de conocimientos, esta función se define en el Banco como “hacer que estos conocimientos sean de fácil acceso para un público amplio tanto a nivel interno como externo, y crear vinculaciones entre los grupos y comunidades que se dedican a temas similares”<sup>18</sup>. El Banco se propuso inicialmente concentrarse en el intercambio de conocimientos a nivel interno antes de pasar a intercambiar conocimientos con el exterior, y también ha pasado de dedicarse inicialmente a captar y organizar conocimientos a adoptar, adaptar y aplicar los conocimientos para ayudar a su personal y sus socios a trabajar más eficazmente para luchar contra la pobreza. Los actuales programas de intercambio de conocimientos comprenden

<sup>18</sup> Folleto del Banco Mundial sobre el intercambio de conocimientos, <http://www.worldbank.org/ks>.

redes de conocimientos, servicios de consulta y asesoramiento, colecciones de conocimientos basadas en la web, sesiones de análisis de los conocimientos “tácitos” y una plataforma para intercambiar conocimientos con la comunidad dedicada al desarrollo a través del sitio en la web denominado “Development Gateway”. Según comunican los funcionarios del Banco Mundial, hubo varios factores decisivos para convertir al Banco en una institución señera en el campo de los conocimientos: un firme liderazgo, una justificación bien fundamentada, unos promotores del intercambio de conocimientos entusiastas y dedicados, la buena comunicación en la organización sobre las actividades de gestión de los conocimientos, incentivos financieros y reconocimiento del desempeño de los empleados.

63. Las limitaciones con que se ha topado el Banco Mundial en materia de intercambio de conocimientos ponen de manifiesto los desafíos a que se enfrenta la Secretaría. Según una evaluación del Banco Mundial, los tres desafíos principales son los siguientes: vincular más directamente el intercambio de conocimientos con la labor operacional fundamental del Banco; asimilar de manera más sistemática las experiencias adquiridas y las prácticas recomendadas; y fortalecer la gestión de los contenidos para garantizar su calidad y su pertinencia operacional<sup>19</sup>. La evaluación permitió identificar dos deficiencias de la estrategia del Banco en materia de conocimientos, a saber, la falta de un plan adecuado para efectuar la transición de la elaboración y la promoción de nuevos instrumentos de intercambio de conocimientos a la integración de dichos instrumentos en la labor general, y la falta de mecanismos para determinar la eficacia y efectuar los ajustes necesarios.

#### **El intercambio de conocimientos en el PNUD**

64. En el PNUD el intercambio de conocimientos se ha articulado en torno a cinco ámbitos de la práctica del desarrollo. Funcionarios de distintas oficinas se reúnen en comunidades voluntarias y flexibles en que los miembros reciben información sobre nuevas actividades, comparten experiencias y prácticas recomendadas y facilitan el debate sobre cuestiones sustantivas. Si bien el enlace principal es una red electrónica, también cuentan con el apoyo de reuniones directas y otras actividades. En un plazo medio de 10 días después de cada debate de un tema por medios electrónicos, se proporciona un producto estándar denominado “respuesta consolidada”, en que se resumen los conocimientos especializados y la experiencia sobre ese tema. Actualmente el PNUD tiene 20 redes, de las cuales cuatro están abiertas a personas no vinculadas al PNUD. La evaluación de las redes se efectúa mediante un estudio anual de los productos y servicios en la sede; en 2004 el 92% de los funcionarios indicaron que la participación en una red había beneficiado a su oficina, mientras que el 86% declaró que había sido beneficiosa para su desarrollo profesional. En 2004, las redes fueron objeto de estudio por un grupo independiente de expertos en conocimientos, quienes elogiaron la energía y la capacidad de respuesta de las redes.

65. Las oficinas regionales del PNUD también tienen equipos de intercambio de conocimientos que fomentan la capacidad del personal, funcionan como centro regional para la reunión, organización y difusión de conocimientos, diseñan productos relacionados con los conocimientos, asesoran al personal sobre

---

<sup>19</sup> *Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges*, Departamento de Evaluación de Operaciones, 2003.

instrumentos y plataformas y desarrollan las redes regionales. La oficina regional de Bangkok organizó una “feria de los conocimientos”, en que distintas entidades instalaron casetas para demostrar y presentar sus productos de intercambio de conocimientos, y la oficina regional de Johannesburgo estudia métodos autóctonos de intercambio de los conocimientos, como la narración de cuentos.

66. El PNUD reconoció la necesidad de integrar mejor su gestión de los conocimientos en sus procesos institucionales y en 2004 formuló una estrategia oficial de gestión de los conocimientos. La consiguiente transición de un enfoque jerárquico a un enfoque a partir de la base ha generado en la organización un debate permanente acerca del modelo de conocimientos más apropiado para cumplir sus objetivos.

#### **El intercambio de conocimientos en el UNFPA**

67. El UNFPA ha adoptado para el intercambio de conocimientos un enfoque integrado basado en la interacción del personal, orientado por los procesos organizacionales y propiciado por la tecnología. Gira en torno al Sistema Portátil de Desarrollo de Conocimientos. Los elementos de conocimientos se definen como “depósitos vivientes de técnicas colectivas” y se desarrollan para cuestiones concretas. Cada elemento contiene la destilación de un conocimiento basado en la experiencia; se basa en procesos de trabajo; presenta información en un formato de preguntas y respuestas; tiene enlaces con ejemplos y lecturas adicionales; tiene enlaces con expertos que pueden aportar orientación adicional; y está elaborado, actualizado y mantenido por una red de funcionarios. Desde 2004, el UNFPA ha puesto en marcha nueve elementos de conocimientos basados en temas prioritarios como la higiene sexual y reproductiva o el enfoque de la programación basado en los derechos humanos. Van dirigidos principalmente a los funcionarios de las oficinas del UNFPA en los países. El UNFPA tiene también una estrategia de intercambio de conocimientos, una dependencia y un presupuesto dedicados específicamente a los conocimientos, el reconocimiento del intercambio de conocimientos como competencia de todos los funcionarios, unas pautas para la recopilación de las experiencias adquiridas, y DocuShare, que es un inventario de recursos y publicaciones internos y externos basado en la Internet.

68. El programa de gestión de los conocimientos del UNFPA se topa con ciertas dificultades. Mientras que los elementos de los conocimientos se han formulado en torno a los procesos de trabajo, el UNFPA todavía no ha podido demostrar de manera concluyente que hayan mejorado el desempeño. Por otra parte, si bien el intercambio de conocimientos como competencia básica de los funcionarios ha sido importante para poner de manifiesto los valores organizacionales en relación con el intercambio de conocimientos, los funcionarios manifiestan que esa competencia y su medición todavía no se han definido de forma adecuada.

## **V. Conclusión**

69. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha descubierto limitaciones importantes en el modo en que la Secretaría formula, asimila, intercambia y utiliza los conocimientos, que son uno de sus activos fundamentales. Habiendo reconocido que el objetivo final del intercambio de conocimientos es mejorar el desempeño organizacional, la Secretaría debe aprovechar con mayor eficiencia y eficacia el

activo que representan los conocimientos. Debe convertirse en un líder mundial en materia de conocimientos, basándose en la visión y el respaldo de los niveles superiores de la administración, y contar con instrumentos, sistemas, mecanismos y recursos suficientes, una cultura organizacional que estimule conductas de intercambio de conocimientos y una estrategia para integrar el intercambio de conocimientos en las prácticas cotidianas de trabajo. Un buen intercambio de conocimientos fomenta la innovación, promueve la confianza y mejora la adopción de decisiones. La Secretaría deberá optimizar el intercambio de conocimientos gracias a una optimización de la conectividad —lo cual significa hacer que las personas sepan lo que otros saben y conozcan la forma en que pueden utilizar esos conocimientos para desempeñar mejor sus propias tareas— y a la creación de normas y valores que estimulen el intercambio de conocimientos. Si bien es esencial que haya recursos dedicados específicamente a ese propósito, en definitiva el intercambio de conocimientos deberá considerarse una tarea común de todos.

70. Debido al alcance de la Declaración del Milenio, el intercambio de conocimientos es fundamental para traspasar los límites organizacionales y para integrar la labor normativa, analítica y operacional de la Organización. Unas sólidas redes de conocimientos verdaderamente dotadas de recursos y que reciban el apoyo necesario tienen un gran potencial para facilitar esas sinergias interinstitucionales. Según indicó el personal de la Secretaría, la forma más eficaz de mejorar el intercambio de conocimientos en apoyo de los objetivos de la Declaración del Milenio es crear una mayor armonización y coordinación entre las prácticas de intercambio de conocimientos y sistematizar el intercambio de conocimientos en toda la Organización. El intercambio de conocimientos en la Secretaría debe consistir en establecer conexiones entre los funcionarios que poseen los conocimientos adecuados y sus colegas que necesitan y pueden utilizar esos conocimientos, adoptando un enfoque integrado en que se incluyan los contenidos de la información, la tecnología y las personas. Por último, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna señala que toda iniciativa encaminada a mejorar el intercambio de conocimientos deberá estar firmemente relacionada con la reforma organizacional.

## **VI. Recomendaciones**

71. Basándose en los resultados de la evaluación, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna formula las seis recomendaciones que figuran a continuación. Algunas de ellas están orientadas a iniciativas existentes para fortalecer el intercambio de conocimientos tanto en la Secretaría como a nivel de todo el sistema. Las recomendaciones han sido acordadas por los clientes, aunque algunas decisiones relativas a las líneas jerárquicas y a la administración deberán aplazarse para tener en cuenta las reformas resultantes del informe del Secretario General titulado “Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo” (A/60/692 y Corr. 1).

## A. Estrategia de intercambio de conocimientos

### Recomendación 1

72. **La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación**, al formular una estrategia de gestión de los conocimientos para todo el sistema de las Naciones Unidas, debería abordar específicamente las cuestiones siguientes (además de las que ya se enumeran en el mandato relativo a su Grupo de Tareas sobre el intercambio de conocimientos):

a) Un criterio común sobre lo que representa el intercambio de conocimientos y sobre las razones de su importancia;

b) Una clara taxonomía que defina los diferentes tipos de redes de conocimientos y el papel que desempeña cada tipo de red, alentando siempre que sea posible la transición a unas redes organizacionales de carácter más estratégico, específico e intersectorial;

c) Un cambio de orientación en que el intercambio de conocimientos pase de consistir principalmente en difusión de información a ser una combinación de información, colaboración e interacciones entre iguales;

d) Una estrategia para integrar más plenamente el intercambio de conocimientos en los procesos de trabajo. En la medida de lo posible, esta estrategia debería basarse en los resultados del proyecto piloto de intercambio de conocimientos que se cita en la recomendación 4 *infra*.

### Recomendación 2

73. **El Grupo de Tareas sobre intercambio de conocimientos de la Secretaría** debería elaborar una estrategia para toda la Secretaría en materia de conocimientos, en conjunción con la estrategia para todo el sistema que elabora la Junta de los jefes ejecutivos, y paralelamente al proceso de reforma y las iniciativas de cambio organizacional. En particular, la estrategia debería promover la función de las redes de conocimientos para fortalecer el intercambio de conocimientos en la propia Secretaría y con socios del exterior, definiendo un modelo y una metodología sobre la mejor forma en que pueden funcionar esas redes. En este proceso, el Grupo de Tareas tal vez desee examinar el modelo de intercambio de conocimientos que está utilizando con carácter experimental el Grupo de Trabajo sobre gestión de conocimientos del GNUD. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que las líneas jerárquicas correspondientes a este Grupo de Tareas se decidirán en el marco de las reformas en curso resultantes del informe del Secretario General sobre la reforma de las Naciones Unidas (A/60/692 y Corr. 1). La Oficina de Servicios de Supervisión Interna confía en que no se demore la decisión sobre las líneas jerárquicas.

## B. Proyecto piloto de intercambio de conocimientos

### Recomendación 3

74. **El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales**, como principal departamento responsable de elaborar los informes de la Secretaría en las esferas económica y social y encargado de convocar el Comité Ejecutivo de Asuntos

Económicos y Sociales, debería emprender un proyecto piloto sobre la mayor integración del intercambio de conocimientos en el proceso de producción de informes, con miras a determinar la utilidad, el costo, las limitaciones y los resultados de un intercambio de conocimientos más eficaz. El Departamento debería efectuar un examen del actual proceso de producción de uno o más informes específicos y determinar aspectos decisivos en que podría tener lugar un intercambio de conocimientos más amplio. El resultado del proyecto piloto debería ser la elaboración de una metodología para integrar mejor el intercambio de conocimientos en los procesos de la labor cotidiana a fin de mejorar la calidad y la rapidez de la producción de los informes. Al ejecutar este proyecto, el Departamento debería mantener consultas con los grupos de tareas sobre intercambio de conocimientos de la Junta de los jefes ejecutivos y de la Secretaría.

### **C. Oficina dedicada específicamente al intercambio de conocimientos**

#### **Recomendación 4**

75. **El Secretario General** debería designar a una dependencia dedicada específicamente al intercambio de conocimientos en la Secretaría. La función general de esa sección sería alentar, facilitar y orientar el intercambio de conocimientos en la Secretaría y velar por la coherencia, la coordinación y la armonización entre los instrumentos, actividades y mecanismos de la Secretaría. La sección debería estar dotada de todos los recursos necesarios para cumplir de manera apropiada sus nuevas responsabilidades. En colaboración con el Grupo de Tareas sobre intercambio de conocimientos de la Secretaría, así como con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la División de Servicios de Tecnología de la Información, se encomendarían a esa sección las tareas siguientes:

- a) Formular un conjunto de instrumentos común para el intercambio de conocimientos;
- b) Proporcionar orientación y apoyo a las redes de conocimientos;
- c) Elaborar directrices sobre el intercambio de conocimientos;
- d) Formular una estrategia para reunir y utilizar de manera sistemática los conocimientos de los funcionarios que abandonan el servicio en las Naciones Unidas, mediante el uso de protocolos más sistemáticos y eficaces que los métodos vigentes;
- e) Formular instrumentos y protocolos comunes para tratar de difundir prácticas recomendadas y experiencias adquiridas;
- f) Crear y mantener un sitio en la web sobre el intercambio de conocimientos en la Secretaría, que contenga orientación, instrumentos, prácticas recomendadas y consejos útiles.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa que la ubicación de esa dependencia se decidirá en el marco de las reformas en curso resultantes del informe del Secretario General sobre la reforma de las Naciones Unidas (A/60/692 y Corr. 1). La Oficina de Servicios de Supervisión Interna confía en que no se demore la decisión sobre esa ubicación.

## **D. Iniciativas en el campo de los recursos humanos**

### **Recomendación 5**

76. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos** debería convertir el intercambio de conocimientos en un componente más explícito y sobresaliente del sistema de evaluación de la actuación profesional. Habría que identificar las competencias más pertinentes de gestión de los conocimientos que se mencionan en el perfil de un director eficaz de las Naciones Unidas e incorporarlas en los sistemas de evaluación de la actuación profesional de todos los funcionarios. El intercambio de conocimientos podría abordarse de manera más directa en los planes de acción sobre recursos humanos, así como en los planes de trabajo personales de los funcionarios y en sus evaluaciones de la actuación profesional.

### **Recomendación 6**

77. **La Oficina de Gestión de Recursos Humanos** debería abordar de manera más directa y explícita la gestión de los conocimientos como tema en su programa de promoción de la carrera del personal. Ello debería incluir la capacitación en conceptos, mecanismos, instrumentos y prácticas de gestión de los conocimientos. Habría que introducir un componente específico de intercambio de conocimientos en los cursos existentes de dirección, administración y desarrollo organizacional, así como en los programas de capacitación para la labor en equipo.

*(Firmado)* Inga-Britt **Ahlenius**  
Secretaria General Adjunta  
de Servicios de Supervisión Interna

## Anexo

### **Programas y departamentos estudiados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna**

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales

Departamento de la Asamblea General y Gestión de Conferencias

Departamento de Gestión

Departamento de Asuntos Políticos

Departamento de Información Pública

Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz

Comisión Económica para África

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Comisión Económica para Europa

Comisión Económica para Asia y el Pacífico

Comisión Económica y Social para Asia Occidental

Centro de Comercio Internacional

Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo

Oficina de Gestión de Recursos Humanos

Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Oficina de Asuntos Jurídicos

Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre

Oficina del Asesor Especial para África

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente