



## Asamblea General

Distr. general  
9 de septiembre de 2008  
Español  
Original: inglés

---

### Sexagésimo tercer período de sesiones

Temas 120, 121 y 127 del programa provisional\*

### Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas

Presupuesto por programas para el bienio 2008-2009

Dependencia Común de Inspección

## Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas

### Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de someter a la consideración de la Asamblea General las observaciones adjuntas formuladas por él y por la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación acerca del informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2007/6)<sup>1</sup>.

---

\* A/63/150 y Corr.1.

<sup>1</sup> A fin de recabar las observaciones de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación sobre los informes de la Dependencia Común de Inspección, son precisas amplias y frecuentes consultas con organismos de todo el sistema, lo que en ocasiones retrasa la elaboración y presentación de los informes. La Junta de los jefes ejecutivos lamenta cualquier inconveniente que ello pueda causar.



### *Resumen*

El informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2007/6) examina las cuestiones relacionadas con las actividades de gestión de los conocimientos dentro de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

El presente informe expone las opiniones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre las recomendaciones formuladas por la Dependencia Común de Inspección en su informe. Las opiniones del sistema han sido refundidas sobre la base de las contribuciones de las organizaciones integrantes de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, que acogieron favorablemente el informe y señalaron en muchos casos que su presentación coincidía cronológicamente con sus propias actividades en el ámbito de la gestión y el intercambio de los conocimientos. Observando la dificultad de abarcar en profundidad un tema tan amplio como la gestión de los conocimientos, las organizaciones destacaron que las recomendaciones no siempre reflejaban la complejidad que entraña formular una estrategia global de gestión de los conocimientos y que algunas de ellas carecían de un preciso análisis de costos y beneficios para determinar su viabilidad. No obstante, las organizaciones valoraron positivamente el eje central del informe y consideraron que aportaba una significativa contribución a esta importante esfera en todo el sistema de las Naciones Unidas.

## I. Introducción

1. El informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2007/6) pasa revista a las actividades de gestión de los conocimientos que realizan las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Observando la vasta naturaleza del tema, el informe se centra principalmente en los elementos considerados de mayor trascendencia por las organizaciones y personas consultadas con miras a una acertada aplicación de la gestión de los conocimientos en todo el sistema. Entre sus observaciones, el estudio descubrió que no había una percepción común de la gestión de los conocimientos en el conjunto del sistema y que muchas organizaciones carecían de estrategias oficiales en la materia. El informe señala además la función que la tecnología de la información desempeña en el ámbito de la gestión de los conocimientos y describe algunos de los obstáculos y los incentivos para aplicar un programa de gestión de los conocimientos. Las cinco recomendaciones contenidas en el informe, dirigidas a los jefes ejecutivos (2), los órganos rectores (1) y la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (2), tratan de mejorar la coordinación de las actividades de gestión de los conocimientos en el conjunto del sistema, entre otras cosas mediante la elaboración de terminologías y directrices comunes para formular estrategias de gestión de los conocimientos, y de reforzar estas actividades en cada organización realizando inventarios de los conocimientos y formulando estrategias de gestión de los conocimientos, entre otras actividades.

## II. Observaciones generales

2. Los miembros de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, observando la dificultad de estudiar un tema tan vasto como la gestión de los conocimientos, acogieron favorablemente el informe y muchos de ellos señalaron que su presentación coincidía cronológicamente con sus propias diligencias en este ámbito. En sus respuestas, las organizaciones destacaron que las recomendaciones, si bien eran prácticas y directas, no siempre reflejaban la complejidad de los desafíos que afrontaban las organizaciones al formular estrategias en la materia. Muchos de ellos observaron que el informe, que describía claramente las diferencias entre “información” y “conocimientos” en su introducción, no siempre transmitía debidamente la importancia de esta distinción en sus recomendaciones. Por ejemplo, las organizaciones indicaron que el enfoque propuesto para abordar las cuestiones de gestión de los conocimientos se centraba fundamentalmente en los conocimientos explícitos de las publicaciones y las bases de datos, entre otras cosas, sin tomar significativamente en consideración los conocimientos de carácter más “tácito”, como los derivados de la experiencia de los funcionarios. Con todo, las organizaciones acogieron satisfactoriamente el amplio eje central del informe y sus anexos, que en su opinión ofrecían una útil visión general de las actividades de gestión de los conocimientos en el conjunto del sistema. Además, varios organismos afirmaron que les había sido de gran utilidad participar en el equipo de tareas del sistema sobre el particular que se menciona a lo largo del informe e intercambiar pareceres y experiencias, ampliando así la visión de las cuestiones de gestión de los conocimientos en el conjunto del sistema.

### III. Observaciones concretas sobre las recomendaciones

Recomendación 1: La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, por conducto de su Comité de Alto Nivel sobre Gestión, debería elaborar:

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

3. Las organizaciones reconocieron que no existían actualmente acuerdos a nivel de todo el sistema sobre la definición y los enfoques de la gestión de los conocimientos, por lo cual secundaron en general el espíritu de esta recomendación. Los organismos indicaron que la formulación de marcos y directrices definitivos podrían arrojar una luz muy necesaria sobre el concepto y los límites de la gestión de los conocimientos, y subrayaron la importancia de un intercambio constante de pareceres y experiencias entre los organismos de las Naciones Unidas conforme se ponían en práctica las definiciones y directrices.

4. Sin embargo, aunque las organizaciones coincidían en la necesidad y la conveniencia de definiciones y directrices comunes, pusieron en cuestión el papel de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación en esta actividad. En particular, pusieron de relieve que no parecía plausible que la Junta efectuara una labor sustantiva, ya que carecía de la capacidad y los recursos para obtener efectivamente esos productos y debería centrar preferentemente su función en la coordinación de las actividades de gestión de los conocimientos llevadas a cabo por los organismos. Además, las organizaciones señalaron que, en la elaboración de esos productos, el sistema debería tener siempre presente la necesidad de mitigar el riesgo de que sean demasiado académicos o generales para que puedan ser de utilidad práctica, así como tomar medidas a tal efecto. Por ello, en la elaboración de esos productos se debe tener siempre presente su aplicación práctica.

Recomendación 2: Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían:

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

5. Si bien los miembros de la Junta de los jefes ejecutivos secundaron en términos generales esta recomendación, muchos de ellos indicaron que carecía de algunos componentes clave. Por ejemplo, las organizaciones sugirieron que en el apartado c) de la recomendación se debería incluir la necesidad de dar prioridad a las lagunas de conocimientos puestas de manifiesto en el estudio, junto con la determinación de la fuente de los conocimientos a fin de validar las necesidades señaladas. Sugirieron además que las actividades inscritas en esta recomendación se integrarían mejor en los procesos estratégicos u otros procesos de planificación y deberían llevarse a cabo con cierta regularidad, ya que las necesidades de gestión de los conocimientos podían variar con el paso del tiempo.

6. Más importante es el hecho de que las organizaciones tomaran nota de que el enfoque propuesto para crear una estrategia de gestión de los conocimientos (necesidades del estudio, capacidad de inventario existente, determinar y colmar lagunas) ofrecía una visión simplista de cómo abordar las necesidades de conocimientos de una organización determinada. También observaron que el análisis subyacente a esta recomendación parecía presentar los conocimientos y la información como términos casi equivalentes, por lo que se corría el riesgo de ofrecer un panorama incompleto de cómo formular una estrategia de gestión de los conocimientos. Las organizaciones indicaron que la recomendación no mencionaba los procesos de adquisición, movilización e intercambio de los conocimientos y esos procesos podían causar por sí mismos solapamientos y lagunas. Por otra parte, las organizaciones destacaron que el cumplimiento de esta recomendación podría durar años y entrañar costos sustanciales, dado que tendrían que crear dependencias específicas a tal efecto (como se propone en la recomendación 3) y, habida cuenta de que los conocimientos requerían reorganización y actualización, las dependencias pasarían a ser permanentes. Por último, indicaron que el reto que entrañaba cambiar el comportamiento de la gente para facilitar y alentar el intercambio de conocimientos podría revelarse un difícil obstáculo y no debería subestimarse.

Recomendación 3: La Asamblea General y los respectivos órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían tomar las medidas necesarias para establecer, en cada organización, dependencias que se ocuparan exclusivamente de la gestión de los conocimientos. Las dependencias de gestión de los conocimientos deberían recibir los recursos financieros y humanos necesarios, en consonancia con las dimensiones y las necesidades concretas de cada organización.

7. Las organizaciones expresaron su apoyo limitado y condicionado a esta recomendación. Observaron que, en muchas organizaciones, las actividades de gestión de los conocimientos emanaban de las dependencias de tecnología de la información y las comunicaciones y coincidieron en que una entidad aparte podría facilitar la incorporación de las actividades de intercambio de los conocimientos en la labor cotidiana de los funcionarios. No obstante, pusieron de relieve que el informe no presentaba ninguna base de costos y beneficios para una recomendación de esta naturaleza, pese a las obvias consecuencias financieras. En este sentido, y dados los limitados recursos disponibles, las organizaciones tomaron nota de que el informe no describía cómo se podrían llevar a cabo las actividades de gestión de los conocimientos a falta de una dependencia específica. Numerosas organizaciones expresaron asimismo su preocupación por la falta de directrices precisas sobre la labor central de dichas dependencias y muchas creían que, si bien podían ser útiles para poner en práctica la recomendación, no debería ser una condición previa para

elaborar y ejecutar un programa de gestión de los conocimientos de calidad, especialmente ante las restricciones de recursos imperantes actualmente en las organizaciones.

Recomendación 4: La Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación debería estudiar la posibilidad de crear un dispositivo común de búsqueda que facilitara la interoperabilidad y el acceso de las diferentes organizaciones del sistema a los conocimientos y a la información disponibles en todo el sistema de las Naciones Unidas, incluidas las redes internas y las bases de datos.

8. Las organizaciones secundaron el concepto de analizar el valor y la viabilidad de crear un dispositivo común de búsqueda. Observaron que semejante dispositivo podría facilitar la interacción entre las distintas organizaciones que trataran de obtener efectos sinérgicos y complementarios, así como mejores prácticas, en la gestión de los conocimientos. En particular, señalaron que una solución de búsqueda que se valiera de las capacidades de indización y búsqueda en desarrollo podría obtener resultados más rápidos que un dispositivo totalmente nuevo de indización y búsqueda. Sin embargo, los miembros de la Junta resaltaron que esta recomendación también debería incluir la creación de una red interinstitucional que ampliase el intercambio de conocimientos más allá de las capacidades comunes de búsqueda y abordase algunas de las cuestiones básicas relacionadas con la capacidad de las organizaciones para acceder a la información a través de las fronteras institucionales. Además, señalaron que un solo dispositivo de búsqueda, sin la organización sistemática de los depósitos de contenidos y las normas comunes sobre metadatos, no mejoraría la experiencia de los usuarios en las búsquedas. Por último, como indicaron en sus respuestas a las demás recomendaciones, las organizaciones creían que habría sido de utilidad incluir un estudio de viabilidad que esbozase los costos y los beneficios de un dispositivo de búsqueda a nivel de todo el sistema, ya que numerosos organismos no estaban en condiciones de participar en nuevas actividades de participación en la financiación de los gastos a menos que entrañasen ahorros potenciales o considerables mejoras de eficiencia. Semejante análisis detallado incluiría una evaluación de la posibilidad de que los dispositivos de búsqueda existentes pudieran cumplir los requisitos del sistema de las Naciones Unidas.

Recomendación 5: Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían incluir la competencia en el intercambio de conocimientos entre los elementos que debe valorar el sistema de evaluación de la actuación profesional de los funcionarios.

9. Las organizaciones acogieron favorablemente esta recomendación como factor determinante del éxito de cualquier estrategia de gestión de los conocimientos. Tomaron nota de la necesidad de estrechar la vinculación entre las actividades de intercambio de los conocimientos y la actuación profesional del personal, así como de intensificar la integración de la gestión y el intercambio de los conocimientos en sus marcos de gestión basada en los resultados. Los organismos también destacaron que esta recomendación podría requerir incentivos y oportunidades para fomentar la capacidad de las competencias necesarias junto con un entorno que favoreciera el intercambio de conocimientos. Aunque muchos organismos indicaron que ya habían empezado a poner en práctica ciertos elementos de la recomendación, otros abogaron por un enfoque de más amplia base que abordara de manera más integral

los obstáculos señalados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna en su informe sobre la evaluación temática de las redes de gestión de los conocimientos en pos de los objetivos de la Declaración del Milenio, así como en el presente informe. En concreto, las organizaciones apuntaron a las limitaciones culturales que inhibían el intercambio de conocimientos dentro de las organizaciones, así como la falta de apoyo del personal directivo o de incentivos y recompensas que alentaran el intercambio de los conocimientos.

---