



Consejo Económico y Social

Distr. general
10 de febrero de 2009
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación

49° período de sesiones

Período de sesiones de organización

30 de abril de 2009

Período de sesiones sustantivo

8 de junio a 2 de julio de 2009

Tema 3 b) del programa provisional*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Evaluación temática de las lecciones aprendidas: protocolos y prácticas

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

“El aprendizaje de lecciones para aumentar la eficiencia y la eficacia de la Organización es deficiente”

Resumen

De conformidad con una decisión adoptada por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 46° período de sesiones, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) hizo una evaluación temática de la cuestión titulada “Lecciones aprendidas: protocolos y prácticas”. En el presente informe se describen y evalúan los sistemas y mecanismos disponibles para identificar, registrar, difundir y aprovechar las lecciones aprendidas en la Secretaría de las Naciones Unidas.

La mayoría de los programas de la Secretaría no incluyen un enfoque sistemático para reunir y emplear las lecciones aprendidas. En gran medida, las actividades de esa índole obedecen a razones circunstanciales. Sin embargo, cuando se han realizado actividades de aprendizaje de lecciones, se ha observado que han tenido un efecto positivo en el aumento de la eficiencia y la eficacia de los programas.

* E/AC.51/2009/1.



En la Secretaría no siempre hay en juego factores propicios que son indispensables para el aprendizaje de lecciones en cualquier organización, como el apoyo del personal directivo y los incentivos para el personal. El apoyo del personal directivo al aprendizaje de lecciones ha sido desperejo y no hay incentivos para que los funcionarios participen en actividades de aprendizaje de lecciones. Además, los recursos y el tiempo disponible dedicados al aprendizaje de lecciones son escasos. La coordinación entre programas y dentro de ellos en el campo del aprendizaje de lecciones ha sido limitada y los órganos de coordinación principales de la Organización han desempeñado un papel secundario en la materia.

La OSSI hace cinco recomendaciones a la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, el Departamento de Información Pública, el Secretario General, los programas de la Secretaría abarcados por la evaluación y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Esas recomendaciones son las siguientes:

- a) El aprendizaje de lecciones se debe tener en cuenta en la estrategia de gestión de los conocimientos a nivel de todo el sistema que se está preparando;
- b) El aprendizaje de lecciones se debe tener en cuenta en la estrategia de gestión de los conocimientos a nivel de la Secretaría que se está preparando;
- c) Se debe designar a la Sección de Intercambio de Conocimientos de la Biblioteca Dag Hammarskjöld como dependencia de la Secretaría encargada de facilitar el aprendizaje de lecciones en la Organización;
- d) Se deben formular directrices para registrar y aprovechar las lecciones aprendidas en la planificación y la ejecución de las operaciones;
- e) Se deben preparar actividades de capacitación sobre los enfoques y los instrumentos de aprendizaje de lecciones.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	4
II. Metodología	4
III. Antecedentes	5
IV. Resultados de la evaluación	6
A. En la mayoría de los programas de la Secretaría no hay un enfoque sistemático para registrar, intercambiar y utilizar las lecciones aprendidas	6
B. Los medios disponibles para el aprendizaje de lecciones no se aprovechan plenamente	9
C. Según la información recabada, las actividades de aprendizaje de lecciones realizadas hasta la fecha han tenido efectos positivos en la mejora de la eficiencia operacional y la eficacia de los programas	14
D. Varios obstáculos dificultan el aprendizaje de lecciones en la Secretaría, como la falta de apoyo de los directivos y de incentivos al personal, esenciales para apoyar la puesta en práctica de las lecciones aprendidas	16
E. Los recursos destinados al aprendizaje de lecciones son muy limitados	19
F. La coordinación entre programas para el aprendizaje de lecciones es limitada y los órganos de coordinación que existen en la Secretaría sólo desempeñan un papel menor en la facilitación del intercambio de lecciones aprendidas entre los programas	21
V. Conclusión	23
VI. Recomendaciones	23

I. Introducción

1. En su 46° período de sesiones, el Comité del Programa y de la Coordinación pidió a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) que hiciera una evaluación temática de la cuestión titulada “Lecciones aprendidas: protocolos y prácticas” (véase A/61/16 y Corr.1, párr. 370). Ese pedido fue apoyado por la Asamblea General en el párrafo 14 de su resolución 61/235. El presente informe, que inicialmente había sido pedido para su presentación al Comité en su 48° período de sesiones en 2008, quedó terminado ese año pero no fue presentado al Comité entonces teniendo en cuenta el nuevo ciclo adoptado por el Comité para el examen de las evaluaciones, con arreglo al cual el informe ha de ser considerado en el 49° período de sesiones. El informe se publicó como informe de gestión interno de la OSSI en junio de 2008 y la OSSI ya ha empezado a hacer el seguimiento de las recomendaciones que figuran en la evaluación.

2. El objetivo general de la presente evaluación es describir y evaluar los sistemas y mecanismos disponibles para identificar, registrar y dar a conocer las lecciones aprendidas en los programas de la Secretaría de las Naciones Unidas¹. Por consiguiente, en la evaluación se examinan los sistemas y protocolos utilizados por los programas para recopilar y aprovechar las lecciones aprendidas, se exponen las carencias significativas y se determina en qué medida las lecciones aprendidas se integran en las actividades de los programas de mejoramiento del rendimiento.

II. Metodología

3. Para examinar los mecanismos de aprendizaje de lecciones disponibles tanto a nivel de los programas como de la Secretaría en general, en el presente informe se incluye en total a 38 entidades de las Naciones Unidas: 32 programas de la Secretaría y 6 órganos de coordinación de todo el sistema (véase el anexo)².

4. Para hacer la evaluación, la OSSI utilizó los 10 métodos siguientes: a) una encuesta autoadministrada basada en la web de programas de la Secretaría³; b) una encuesta autoadministrada basada en la web de subprogramas de la Secretaría⁴; c) una encuesta autoadministrada basada en la web de funcionarios de la Secretaría⁵; d) tres estudios de casos, para los cuales se hicieron en total 25

¹ A los fines de esta evaluación, la expresión “programas de la Secretaría” indica los programas que se financian, total o parcialmente, con el presupuesto ordinario de la Secretaría de las Naciones Unidas y que, por lo tanto, pueden ser objeto de la supervisión de la OSSI. Abarca programas de actividades sustantivas y programas de gestión o de prestación de servicios de apoyo.

² De acuerdo con la definición incluida en la nota 1, la OSSI identificó 32 programas comprendidos en el ámbito de esta evaluación. La Corte Internacional de Justicia declinó participar en el estudio.

³ Denominada “encuesta sobre los programas” en el informe. La encuesta se hizo entre octubre y diciembre de 2007. De los 32 programas elegidos, se recibieron respuestas sobre 25, con una tasa de respuesta del 78%.

⁴ Denominada “encuesta sobre los subprogramas” en el informe. La encuesta se hizo en noviembre y diciembre de 2007. Sobre un total de 564 funcionarios de la Secretaría de las categorías D-1 y D-2, la encuesta se envió a una muestra al azar de 230. Se recibieron en total 70 respuestas, con una tasa de respuesta del 30%.

⁵ Denominada “encuesta del personal” en el informe. La encuesta se hizo en noviembre y diciembre de 2007. Sobre un total de 23.158 funcionarios de todos los programas (salvo el Centro de Comercio Internacional de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo y la Organización Mundial del Comercio (ITC) y el Organismo de Obras Públicas y

entrevistas a fondo y se organizó un grupo de discusión⁶; e) 23 entrevistas a fondo y un grupo de discusión con la participación de funcionarios de coordinación, personal directivo y personal en general de todos los programas de la Secretaría (salvo los elegidos para los estudios de casos); f) un análisis de los datos sobre los programas incluidos en el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación (IMDIS)⁷; g) un análisis de planes de trabajo disponibles en el sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-Pas)⁸; h) un análisis de anuncios de vacantes de las Naciones Unidas del sistema Galaxy⁹; i) un examen teórico de documentos oficiales de las Naciones Unidas, incluidos los fascículos del presupuesto por programas y j) un examen teórico de documentos internos y recursos en línea sobre los trabajos hechos en los programas acerca de las lecciones aprendidas.

5. Esta metodología de evaluación tiene varias limitaciones. En vista del gran alcance de la evaluación, no fue posible hacer un examen a fondo exhaustivo de todas las actividades de aprendizaje de lecciones en la Secretaría. Además, la OSSI reconoce que es difícil evaluar la repercusión del aprendizaje de lecciones, dado que a nivel individual éste es esencialmente un proceso conceptual y sus resultados pueden ser difíciles de cuantificar. Por otro lado, algunas actividades de aprendizaje de lecciones identificadas en la evaluación se han empezado a ejecutar hace poco tiempo y aún es demasiado pronto para evaluar sus resultados.

III. Antecedentes

6. La OSSI observa que no hay ninguna definición de aceptación amplia de “lecciones aprendidas”, “mejores prácticas” o “gestión de los conocimientos” en los programas de la Secretaría. A los fines de la presente evaluación, las “lecciones

Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) para los cuales no se habían recibido listas de funcionarios hasta el momento en que se envió la encuesta), la encuesta se mandó a una muestra al azar de 858 personas. Se recibieron en total 326 respuestas, con una tasa de respuesta del 38%.

⁶ Los tres estudios de casos se hicieron en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (un solo estudio), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.

⁷ Se examinó la información sobre programas incluida en el IMDIS bajo el título correspondiente a lecciones aprendidas para el bienio 2006-2007 disponible al 31 de diciembre de 2007. De los programas acerca de los cuales había información dentro de ese título, se eligieron al azar 25 subprogramas y se hizo un análisis detallado de los datos incluidos.

⁸ En total se analizaron 19.673 documentos del e-Pas para el ciclo de informes de 2004-2005, 24.322 para el ciclo de 2005-2006 y 28.744 para el ciclo de 2006-2007. Para esos documentos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos hizo una búsqueda usando las palabras claves “lessons learned”, “learning lessons”, “sharing lessons”, “knowledge management” y “best practices”. El análisis no abarcó los planes de trabajo del OOPS, el CCI y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), que tienen un sistema diferente de evaluación de la actuación profesional.

⁹ Se analizaron en total 690 anuncios de vacantes que aparecían en el sistema Galaxy el 10 de octubre de 2007 y que cubrían todas las categorías y grupos ocupacionales. Los anuncios de vacantes en que aparecían las palabras claves “lessons learned”, “learning lessons”, “sharing lessons”, “knowledge management” y “best practices” se analizaron según el programa, el grupo ocupacional y la categoría del puesto. En el análisis no se incluyó al OOPS, el CCI y el ACNUR, que anuncian sus vacantes en forma independiente.

aprendidas” se han definido como “los conocimientos o la comprensión adquiridos gracias a la ejecución de un programa, subprograma o proyecto y que pueden ser útiles para modificar y mejorar el rendimiento de los programas en el futuro. Esos conocimientos se reúnen deliberadamente con el propósito de aprovecharlos en el futuro e incluyen lecciones tanto positivas como negativas”. Los conceptos de “mejores prácticas” y “gestión de los conocimientos”, que se usan frecuentemente en los programas, están vinculados de cerca con el concepto de “lecciones aprendidas”. A los fines de la presente evaluación, las “mejores prácticas” se han definido como “las técnicas o metodologías que, según la experiencia y las investigaciones, han demostrado que con seguridad dan el resultado deseado en una situación determinada y que pueden ser aplicables en otras”. Por lo tanto, las mejores prácticas pueden ser consideradas también lecciones positivas que se han aprendido. A los fines del presente informe las mejores prácticas se incluyen como lecciones aprendidas. Por otro lado, “gestión de los conocimientos” es “la creación, la organización, el almacenamiento y el intercambio sistemáticos de conocimientos para cumplir mejor los objetivos organizacionales” (véase E/AC.51/2006/2). Una estrategia de gestión de los conocimientos puede incluir, entre otras cosas, una descripción de la forma en que la organización “aprende de los proyectos y hace posible el aprendizaje por personas de otras partes de la organización” (ibíd.). De tal forma, la identificación, la reunión y la difusión de las lecciones aprendidas son a menudo partes importantes de la estrategia de gestión de los conocimientos de una organización.

IV. Resultados de la evaluación

A. En la mayoría de los programas de la Secretaría no hay un enfoque sistemático para registrar, intercambiar y utilizar las lecciones aprendidas

7. Los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas indican que el aprendizaje de lecciones en los programas de la Secretaría no es sistemático. De los 25 programas de la Secretaría respecto de los cuales se recibieron respuestas a la encuesta sobre los programas, para 16 se indicó que las lecciones aprendidas se reúnen según las necesidades, mientras que en 9 de ellos, las lecciones se recogen sistemáticamente. Además, sólo en una tercera parte de los programas de la Secretaría las lecciones se registran usando fundamentalmente mecanismos formales; en el resto se recurre a mecanismos informales o a una combinación de ambos tipos. Para indicar la frecuencia con que se recogen las lecciones aprendidas, en muy poco más de la mitad de los programas se informó de que las lecciones se reúnen “algunas veces”, para una tercera parte ello se hace “a menudo” y para unos pocos se hace “raras veces”. Para describir los tipos de actividades de aprendizaje de lecciones que se realizan, los encuestados encargados de solamente unos pocos programas señalaron que se usaban sistemas formales, como las evaluaciones y los sistemas de prácticas recomendadas.

8. En consonancia con este enfoque no sistemático del aprendizaje de lecciones, para menos de la mitad de los programas de la Secretaría se dijo que había una política o directrices escritas que imponen un método uniforme y sistemático para recoger y usar las lecciones. De los 7 programas para los cuales esas directrices se transmitieron a la OSSI, en relación con 5 el material recibido fue la política de seguimiento y evaluación. Solamente en el marco de los otros dos programas, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de

Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se ha formulado una política que establece un sistema para la identificación, reunión, análisis e integración de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en las actividades de los programas y que asigna responsabilidades dentro de los Departamentos para asegurar que las lecciones aprendidas se recogen y aprovechan debidamente¹⁰.

9. El análisis de los fascículos del presupuesto por programas para el bienio 2006-2007 apoya la conclusión de que el aprendizaje de lecciones no es sistemático y no ha formado parte integrante de la planificación, la ejecución y la supervisión de los programas. Expresiones como “lecciones aprendidas” e “intercambio de información sobre las lecciones aprendidas” pocas veces aparecen en la sección sobre los marcos estratégicos de los fascículos. En la sección sobre los productos, se indica que las publicaciones y las reuniones de grupos de expertos sirven para dar a conocer las mejores prácticas en diversos campos. Sin embargo, el uso de esas actividades a los fines del aprendizaje de lecciones no es uniforme.

10. Un análisis de la información sobre los subprogramas incluida en el IMDIS para el bienio 2006-2007 también demuestra esta falta de sistematización. Sobre los 221 subprogramas, para menos de la mitad (105) se incluye algún tipo de información en el espacio reservado expresamente para las lecciones aprendidas. Esas disparidades también se observan a nivel de los programas. Mientras que para 13 de ellos se señala que en la mayoría de los subprogramas hay información sobre las lecciones aprendidas, en otros 11 programas no hay indicación alguna de las lecciones aprendidas respecto de la gran mayoría de los subprogramas. Para otros siete programas, sólo se mencionan lecciones aprendidas en uno o dos de sus subprogramas. El análisis de la información sobre las lecciones aprendidas consignada respecto de los subprogramas demuestra que, en general, los datos aportados no dicen de qué manera las lecciones podrían influir y mejorar la planificación de los programas en el futuro. En una muestra al azar de 25 subprogramas considerados, la OSSI encontró un análisis de ese tipo en sólo tres presentaciones. Sólo hubo un caso en que se observó un proceso de aprendizaje de lecciones continuo a lo largo de la ejecución de las actividades del subprograma.

11. Los datos reunidos con las encuestas y entrevistas demuestran la necesidad de crear procesos más sistemáticos para identificar, recoger, analizar e incorporar las lecciones aprendidas. Los encuestados señalan que esta mayor sistematización debe empezar con una definición de las “mejores prácticas” y las “lecciones aprendidas”. Al definir estos conceptos, se debe aclarar cuáles son su ámbito preciso de aplicación y su alcance, porque las lecciones son específicas para determinados contextos y la posibilidad de aplicarlas suele existir únicamente en circunstancias similares a aquellas en las que se aprendieron. La sistematización debe continuar con la creación de mecanismos formales para reunir y compartir las lecciones dentro de los programas y con capacitación sobre el uso de esos mecanismos.

12. Las personas que respondieron a las encuestas y las personas entrevistadas también mencionaron que hacía falta crear un marco general en la Secretaría para el aprendizaje de lecciones, junto con una oficina o mecanismo que coordine el trabajo de los diferentes programas en esta materia. En este sentido, la OSSI observa que en la actualidad no hay a nivel de toda la Secretaría un mecanismo encargado de

¹⁰ Directriz de política del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (26 de junio de 2006). Para consultar una descripción detallada del sistema de mejores prácticas en el mantenimiento de la paz, véase el informe del Secretario General sobre ese tema (A/62/593 y Corr.1).

esta función. Además, aunque la Asamblea General, en su resolución 61/235, apoyó la recomendación del Comité del Programa y de la Coordinación de que el Grupo de Tareas sobre intercambio de conocimientos de la Secretaría, bajo la conducción del Departamento de Información Pública, siguiese desarrollando una estrategia de gestión de los conocimientos a nivel de toda la Secretaría, las actividades sobre la estrategia están todavía en sus primeras etapas.

13. Como se observó en el párrafo 6, el aprendizaje de lecciones puede ser un componente importante de la estrategia de gestión de los conocimientos de un programa. Durante los últimos dos decenios, las organizaciones que han prestado suficiente atención al intercambio de conocimientos han perfeccionado estrategias que, entre otras cosas, establecen de qué manera la institución adquiere conocimientos y pone las lecciones aprendidas al alcance de otras partes de la organización (véase la evaluación de la OSSI contenida en el documento E/AC.51/2006/2, párr. 6). Sin embargo, los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas sobre los programas indican que en la actualidad sólo ocho programas de la Secretaría incluyen una estrategia de gestión de los conocimientos. Además, de esos ocho programas, en por lo menos dos casos la estrategia no se ocupa del aprendizaje de lecciones.

14. En la mayoría de los programas de la Secretaría no se informa formalmente o con periodicidad a los funcionarios sobre la manera en que se recogen y usan las lecciones aprendidas; en una tercera parte no hay actividades para que el personal conozca el sistema de aprendizaje de lecciones. Los datos de la encuesta del personal indican que los funcionarios se enteran por medios informales de la manera en que en su oficina se reúnen y se usan las lecciones aprendidas, a saber, “recibiendo información de otros colegas” (54% de los encuestados) o “por aprendizaje práctico” (53% de los encuestados). En total, el 19% de los funcionarios encuestados dijeron que no sabían ni siquiera cómo en su oficina se registraban las lecciones aprendidas.

15. En la Secretaría los medios informales se usan con más frecuencia que los formales en el aprendizaje de lecciones; la experiencia personal y las comunicaciones informales entre los funcionarios son los dos métodos utilizados más habitualmente. Los datos de las entrevistas indican que, en relación con algunos programas, el predominio de los métodos informales como fuente principal del aprendizaje de lecciones obedece al hecho de que una gran mayoría de los funcionarios han trabajado en el programa durante muchos años. Como resultado de una interacción frecuente a lo largo del tiempo, se desarrolla un sistema de redes y contactos informales, junto con un conocimiento tácito y no escrito de quiénes son las personas mejor informadas sobre determinados temas dentro del departamento. Con frecuencia, los funcionarios que han trabajado en una esfera de especialización determinada durante muchos años son consultados oficiosamente por otros colegas que quieren tener acceso a información de valor práctico no escrita. Sin embargo, la OSSI observa con preocupación que un intercambio informal de las lecciones aprendidas no permite que éstas se registren y documenten correctamente. Hay conocimientos y lecciones muy útiles que se pueden perder fácilmente cuando los funcionarios se van, se trasladan a otros puestos o se jubilan. Este es un motivo de preocupación creciente en el contexto del nuevo programa de movilidad que se está poniendo en práctica en la Secretaría y del gran número de funcionarios que, según se calcula, pronto se retirarán de la Organización. Las previsiones de las jubilaciones previstas indican que, durante los próximos cinco años, el porcentaje de los funcionarios actuales que dejarán de trabajar en algunos programas será de hasta

el 42% (Departamento de la Asamblea General y Gestión de Conferencias), el 45% (Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra) y el 48% (Oficina de Gestión de los Recursos Humanos y Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO)) (véase A/61/257 y Corr.1, párr. 55).

B. Los medios disponibles para el aprendizaje de lecciones no se aprovechan plenamente

Reuniones y conferencias

16. Además de los medios informales considerados en los párrafos anteriores, hay también otros instrumentos para registrar, intercambiar y almacenar información sobre las lecciones aprendidas. Uno de ellos son las reuniones ad hoc o celebradas periódicamente que, según se indica, figuran entre los mecanismos de uso más generalizado para aprender lecciones en los programas de la Secretaría. Esas reuniones y conferencias pueden variar mucho en su estructura y su alcance. Un tipo de reunión que suele utilizarse para el aprendizaje de lecciones es lo que en algunos programas se denomina “examen post mórtems”. Estos se hacen después de haberse completado una actividad, con el fin de considerar e intercambiar opiniones sobre lo que “salió bien y lo que salió mal” e identificar las prácticas eficaces y las que no lo son. Esas reuniones son utilizadas con frecuencia por las oficinas encargadas de organizar y prestar servicios a reuniones y conferencias intergubernamentales. Del mismo modo, las reuniones ad hoc u organizadas periódicamente se emplean para planificar actividades y en ellas los funcionarios aportan información sobre las mejores prácticas y las lecciones aprendidas gracias a su experiencia en el trabajo. Las reuniones de directores celebradas periódicamente en el marco de algunos programas son otro medio importante para aprender lecciones. En ellas, los funcionarios responsables de los subprogramas consideran e intercambian información sobre prácticas que pueden ayudar a sus oficinas a mejorar la ejecución y la coordinación de sus actividades. Por último, en las reuniones de grupos de expertos y en las conferencias internacionales participan expertos que comparten sus conocimientos en un campo determinado, conocimientos que luego se recopilan y usan para orientar la planificación o ejecución de las actividades de los programas.

17. Aunque las reuniones y las conferencias pueden facilitar un examen más estructurado en el que los participantes pueden compartir información sobre prácticas eficaces y prácticas no eficaces, su utilidad puede variar considerablemente. Esas reuniones ayudarán a mejorar el rendimiento de los programas solamente si las lecciones identificadas durante ellas son debidamente registradas, compartidas e incorporadas en actividades futuras (por ejemplo, usándolas para establecer normas o procedimientos de trabajo más claros). La OSSI destaca que, si ello no sucede, la utilidad de las reuniones es casi tan limitada como la de las comunicaciones informales entre funcionarios: los conocimientos no quedan almacenados y documentados y se pueden perder fácilmente.

Evaluaciones

18. En relación con la mayoría de los programas, se indica que las evaluaciones, ya se trate de autoevaluaciones o de evaluaciones externas, figuran entre los medios utilizados con frecuencia para el aprendizaje de lecciones. En más de la mitad de los programas de la Secretaría hay un sistema dedicado exclusivamente a la evaluación

y en otros programas esos sistemas están en vías de creación¹¹. El examen que se hizo de las políticas de evaluación y de los informes sobre ese tema puestos a disposición de la OSSI muestra que, entre los objetivos de las funciones establecidas de evaluación figuran por lo común el registro de las lecciones aprendidas, el desarrollo del aprendizaje institucional basado en la experiencia adquirida, el intercambio de conocimientos y la prestación de apoyo para la planificación estratégica y la adopción de decisiones a nivel de los programas y los subprogramas¹². Además, algunas autoevaluaciones hechas para algunos programas han sido estudios destinados expresamente a recopilar las lecciones aprendidas¹³.

19. De todos modos, los datos obtenidos en las entrevistas y el examen de los documentos pertinentes indican que en realidad se ha hecho un uso limitado de las evaluaciones como fuente de lecciones aprendidas para aumentar el aprendizaje institucional y para orientar la formulación, la planificación y la ejecución de programas, subprogramas y proyectos¹⁴. Aunque en el Reglamento y la Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación se dispone que “todas las actividades programadas se evaluarán dentro de un plazo determinado” (párr. 7.2), la medida en que las evaluaciones se usan en distintas partes de la Secretaría varía considerablemente. Por ejemplo, para el bienio 2004-2005, la OSSI estimó que la proporción de subprogramas de la Secretaría que habían sido objeto de alguna forma de autoevaluación o de evaluación externa era de menos de la mitad (48%)¹⁵. Además, si bien algunas oficinas evalúan sus propios proyectos y actividades en forma regular, los datos de las entrevistas demuestran que otras dependen exclusivamente de las evaluaciones externas, como las hechas por la OSSI y la Dependencia Común de Inspección. Las evaluaciones externas pueden ser una fuente útil de buenas prácticas y de lecciones aprendidas, pero no se hacen con la frecuencia necesaria para asegurar que las lecciones aprendidas se recojan en forma periódica y sistemática¹⁶. Por otro lado, no hay ningún enfoque sistemático para controlar la calidad de las actividades de evaluación en la Secretaría.

20. Las evaluaciones sólo harán una contribución al aprendizaje institucional si sus conclusiones y recomendaciones se dan a conocer y se analizan y aplican. Sin embargo, los datos obtenidos en las entrevistas demuestran que, con frecuencia, en los subprogramas no se reflejan y ponen en práctica las lecciones aprendidas con los trabajos de evaluación. Entre los obstáculos frecuentes para la utilización de esas lecciones figuran la falta de tiempo y recursos, la idea errónea de que las

¹¹ “Assessment of evaluation capacities and needs in the United Nations Secretariat”, informe de la OSSI, No. IED-2006-006 (24 de agosto de 2007), párr. 49.

¹² Véanse, por ejemplo, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, “The role of evaluation in OCHA”, disponible en <http://ochaonline.un.org/ToolsServices/EvaluationandStudies/tabid/1277/Default.aspx>, y Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, “ESCAP monitoring and evaluation system” (21 de septiembre de 2007).

¹³ Véanse, por ejemplo, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, “Reintegration programmes for refugees in South-East Asia: lessons learned from UNHCR’s experience” (abril de 2002) y “Lessons learned from the implementation of the Tanzania security package” (mayo de 2001).

¹⁴ Véase, por ejemplo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, “Lessons learned from evaluation: a platform for sharing knowledge”, Special study paper No. 2 (enero de 2007).

¹⁵ “Assessment of evaluation capacities in the United Nations Secretariat”, informe de la OSSI No. IED-2006-006 (24 de agosto de 2007), párr. 38.

¹⁶ *Ibid.*, párr. 76.

evaluaciones son sólo un método de rendición de cuentas y no un medio de aprendizaje y un seguimiento insuficiente de la puesta en práctica de las conclusiones de las evaluaciones en los distintos programas. La veracidad y la confianza que merecen las lecciones que se han aprendido como resultado de una sola evaluación pueden muchas veces ser puestas en tela de juicio y solo cuando una serie de lecciones aprendidas se recogen sistemáticamente y se usan como fuente de referencia aumentan la confiabilidad que se les atribuye y su capacidad para influir en la adopción de decisiones. Por otro lado, si las lecciones aprendidas como resultado de una evaluación ponen de manifiesto defectos sistémicos que exigen la adopción de decisiones significativas por parte del personal directivo superior, las lecciones tienden a ser dejadas de lado a menos que los directivos estén firmemente decididos a introducir cambios sobre la base de la experiencia acumulada.

Planificación y seguimiento de la ejecución de los programas

21. Otro mecanismo usado en el marco de los programas para reunir y aprovechar las lecciones aprendidas es la planificación y seguimiento de la ejecución de los programas. En el contexto de la presupuestación basada en los resultados, para cada subprograma de la Secretaría se prepara un marco estratégico específico, en el que se indica la orientación general y se definen los logros previstos y los indicadores de progreso. Una vez aprobado el marco estratégico, se prepara el presupuesto por programas que la Asamblea General aprueba en diciembre del año precedente al bienio durante el cual será efectivamente puesto en práctica. Cada seis meses, para cada subprograma se debe determinar en qué medida se están alcanzando sus objetivos e informar sobre su ejecución usando el IMDIS, preparando una cuenta de resultados para cada logro previsto. Las cuentas de resultados incluyen una descripción de las actividades realizadas y de los productos obtenidos, los resultados alcanzados, las lecciones aprendidas y los aspectos en que es necesario introducir mejoras. La OSSI reconoce que el aprendizaje de lecciones se debe incorporar en la aplicación de la gestión basada en los resultados, de acuerdo con lo propuesto en el informe del Secretario General sobre el marco para la rendición de cuentas, el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno, y el marco para la gestión basada en los resultados (A/62/701 y Corr.1).

22. Sin embargo, los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas ilustran el papel muy limitado que la planificación y el seguimiento de la ejecución de los programas han desempeñado como mecanismos para recoger y transferir las lecciones aprendidas a la preparación y ejecución de las operaciones de los programas. Cabe señalar en especial que la OSSI no ha podido conseguir información sobre la repercusión concreta de las lecciones aprendidas recogidas con el IMDIS. Varios entrevistados dijeron que los sistemas de seguimiento y evaluación de la Secretaría todavía son débiles y reconocieron que la planificación estratégica y el seguimiento de los programas y subprogramas todavía no son tan sistemáticos como sería de desear.

23. Hay varios motivos que explican por qué es limitada la función que la planificación y el seguimiento de la ejecución de los programas desempeñan en el aprendizaje de lecciones. En primer lugar, es imprescindible que haya una correcta planificación de los programas: el seguimiento de la ejecución de los programas es útil sólo si los logros previstos y los indicadores de progreso que se han contemplado son pertinentes. En segundo lugar, como se dijo en anteriores informes de la OSSI, el uso del IMDIS y de los datos sobre el rendimiento que contiene para que los directivos hagan evaluaciones y adopten decisiones en los programas sigue siendo más una

excepción que una regla¹⁷. En tercer término, de acuerdo con las normas actuales sobre presentación de informes, en los trabajos de planificación para un nuevo bienio sólo se pueden emplear las conclusiones de la primera mitad del bienio en curso. Como se puede apreciar en los datos obtenidos en las entrevistas, los resultados de las autoevaluaciones internas y las lecciones aprendidas a menudo no están disponibles o no se conocen hasta el segundo año del bienio. Para el momento en que se dispone de ellos, suele ser demasiado tarde para tenerlos en cuenta en la planificación para el bienio siguiente, lo cual crea una separación evidente entre el momento en que se aprenden las lecciones y el momento en que efectivamente se incorporan en la planificación estratégica. Por otro lado, en la planificación estratégica lo habitual es tener presente lo que un funcionario directivo encuestado denominó “la visión institucional de conjunto”, sin prestar atención a la reunión de lecciones específicas que son útiles para llevar a cabo actividades también específicas. Por último, aunque en los programas se alienta a que se asegure una participación activa del personal en los trabajos de planificación y seguimiento para promover el intercambio de experiencia, en la preparación de los marcos estratégicos a menudo sólo intervienen unos pocos funcionarios dentro de un subprograma y la capacitación relativa al IMDIS destinada al personal es limitada.

24. La OSSI quiere destacar que en algunos programas se han empezado a tomar medidas para conseguir que las lecciones aprendidas se incorporen realmente en el próximo ciclo de planificación de proyectos y programas. Por ejemplo, la División de Coordinación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) está tratando de incorporar información y lecciones aprendidas procedentes de la ejecución de los proyectos propiamente dicha en el sistema de aprobación de nuevos proyectos haciendo un examen anual de los trabajos de ejecución, con un formulario uniforme de presentación de información que incluye el análisis de las lecciones aprendidas. Todos los exámenes sobre la ejecución de proyectos de una determinada esfera temática son considerados en una reunión anual de examen, donde las lecciones aprendidas con la ejecución de los proyectos son tema de debate. De igual manera, en el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) se han creado comités de examen de programas que, entre otras cosas, aseguran que las lecciones aprendidas con proyectos anteriores se incluyan en la próxima serie de actividades, antes de que éstas se aprueben.

Documentación

25. Otro medio de aprendizaje de lecciones que se usa en el marco de diversos programas son los informes y otros documentos en los que se registran las buenas prácticas y las lecciones aprendidas. La periodicidad y el grado de formalidad de esos documentos varían considerablemente. En algunos programas, los informes sobre las lecciones aprendidas se producen según las necesidades propias de cada caso. Por ejemplo, después de celebrar una reunión de un grupo de expertos sobre un tema determinado, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales puede producir un documento de política que incluye las lecciones aprendidas en la materia de que se trata. En otros programas se pide al personal que produzca esos informes escritos de manera más sistemática. La OSSI

¹⁷ Véanse, por ejemplo, el informe del Secretario General sobre la ejecución de los programas de las Naciones Unidas en el bienio 2004-2005 (A/61/64), párr. 95; “Inspection of results-based management practices at ESCAP”, OSSI (julio de 2007) e “Inspection of results-based management practices at UNHCR”, OSSI (diciembre de 2007).

observa que el sistema más organizado de reunión de lecciones mediante la documentación se ha desarrollado en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En su política de intercambio de conocimientos se definen cinco tipos de informes: a) los informes de final de mandato, que son evaluaciones que el personal directivo superior hace del cumplimiento de las responsabilidades que se les han confiado; b) los exámenes a posteriori, que son análisis de proyectos o actividades que permiten que un grupo de funcionarios analicen qué es lo que se ha hecho y por qué, qué se ha aprendido y qué medidas de seguimiento se deben adoptar y cómo se puede hacer lo mismo de mejor manera en el futuro; c) las notas de traspaso, que redactan los funcionarios que están a punto de dejar su puesto, para ayudar a su sucesor en el desempeño de su labor; d) los estudios de la práctica, en los que se resume la forma en que determinados profesionales cumplen una función o actividad y e) los estudios sobre lecciones aprendidas, que son estudios a fondo sobre una actividad, una cuestión o una esfera funcional determinadas¹⁸. En las normas vigentes se incluyen también modelos para guiar al personal en la preparación de esos informes. Esos documentos son la base de la redacción de manuales y directrices para los departamentos, como procedimientos operativos estándar y notas de orientación. Los exámenes de mitad del mandato, los exámenes a posteriori y los informes de final de mandato reúnen las lecciones aprendidas con una determinada actividad o experiencia de los funcionarios, mientras que las notas de política, las notas de orientación, los manuales y los procedimientos operativos estándar son de índole más general y reúnen las lecciones aprendidas en muchas experiencias.

26. La OSSI observa que la preparación de modelos para reunir información sobre las mejores prácticas y las lecciones aprendidas después de ejecutar las actividades o cuando un funcionario deja su puesto no exige recursos cuantiosos; de todos modos, esos instrumentos se han desarrollado únicamente para unos pocos programas de la Secretaría. Hay amplias posibilidades de cooperación entre los programas en este sentido y la OSSI considera que otros departamentos pueden sacar provecho de los trabajos ya hechos por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en esta materia. Además, para ninguno de los programas para los que se han preparado esos instrumentos existe un sistema de rendición de cuentas que asegure que los funcionarios presenten esos informes obligatorios.

Otros recursos

27. Entre los recursos para el aprendizaje de lecciones que según se indica se utilizan menos en la Secretaría hay dos que se basan más en la tecnología de la información: las bases de datos y las comunidades de práctica¹⁹. Aunque en algunos programas de la Secretaría se han podido usar bases de datos como mecanismo muy eficaz para reunir, intercambiar y aprovechar lecciones aprendidas, los datos obtenidos de las entrevistas indican que a menudo ha sido difícil crear bases de datos, sobre todo porque necesitan permanentes trabajos de mantenimiento y actualización y, por consiguiente, recursos dedicados específicamente a ellas. En las comunidades de práctica se hace frente a un problema similar. Un entrevistado calculó que para facilitar una comunidad de práctica en la Secretaría se necesita aproximadamente el 35% del tiempo de trabajo de un funcionario, mientras que en otros organismos, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a menudo se dedica el tiempo completo de un

¹⁸ Directriz de política del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (26 de junio de 2006).

¹⁹ Una comunidad de práctica es una red de intercambio de conocimientos en la que los profesionales que trabajan en un mismo campo se vinculan entre sí electrónicamente.

funcionario a los trabajos de mantenimiento. A pesar de que exigen estos recursos más cuantiosos, las bases de datos y las comunidades de práctica sobre lecciones aprendidas han demostrado ser sumamente útiles para registrar, almacenar e intercambiar conocimientos, según se indica en la sección siguiente. Por lo tanto, la OSSI considera que la asignación de recursos suficientes para utilizar debidamente esos instrumentos es una inversión conveniente a largo plazo.

28. La OSSI señala que las aplicaciones de la tecnología de la información que está desarrollando la Secretaría en la actualidad ofrecen posibilidades para documentar e intercambiar las lecciones que se aprendan. En particular, la iniciativa sobre la gestión del contenido institucional, un instrumento de gestión de contenidos desarrollado por el Departamento de Gestión, integrará, según está previsto, todos los datos y procesos de la Organización en una plataforma única, para ayudar a la Secretaría a documentar, archivar, difundir, buscar y recuperar información de manera sistemática y organizada. Unos pocos programas ya han previsto medios para utilizar esta iniciativa con fines de aprendizaje de lecciones (por ejemplo, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha elaborado una estrategia para integrar en esta plataforma los recursos existentes dedicados a las mejores prácticas) y la OSSI opina que todos los programas pueden beneficiarse con esa iniciativa.

C. Según la información recabada, las actividades de aprendizaje de lecciones realizadas hasta la fecha han tenido efectos positivos en la mejora de la eficiencia operacional y la eficacia de los programas

29. Los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas indican que las actividades de aprendizaje de lecciones realizadas hasta la fecha por los programas de la Secretaría han influido de manera positiva en las operaciones de los programas, tanto a nivel individual como institucional. Por lo que respecta a los programas, en casi todos ellos (el 94%) las lecciones aprendidas, aun cuando se hayan recogido por medios officiosos, son “muy” o “relativamente” importantes para orientar las actividades futuras, según las respuestas a la encuesta sobre los programas. En el plano individual, el 90% de los participantes en la encuesta del personal señaló que las lecciones aprendidas habían influido en su trabajo. Sin embargo, es difícil medir los efectos de las actividades informales de aprendizaje de lecciones. Además, el aprendizaje en el plano individual no se puede convertir en aprendizaje institucional a menos que las lecciones se registren, documenten y difundan de manera oficial y sistemática.

30. Por lo que respecta a los programas, los encuestados dicen que las lecciones aprendidas han influido especialmente en la promoción de cambios en las políticas y la introducción de nuevas políticas, la mejora de la imagen y reputación del programa, la adopción de nuevos enfoques y métodos de trabajo, el aumento de la eficiencia y eficacia de las actividades y la mejora de la satisfacción de los destinatarios. Las lecciones aprendidas han tenido efectos similares en los subprogramas, al haber contribuido especialmente, según los datos de las encuestas, a planificar las actividades, aumentar la eficiencia y eficacia, mejorar la imagen y reputación del subprograma y aumentar la satisfacción de los destinatarios. Por último, a nivel individual los datos de la encuesta del personal indican que las actividades de aprendizaje de lecciones han ayudado a los funcionarios a mejorar el entorno de trabajo, mejorar el intercambio de conocimientos, fomentar el trabajo en equipo y mejorar los productos y la eficiencia de las actividades.

31. Los datos obtenidos de las entrevistas y los estudios de casos revelan ejemplos concretos de algunos mecanismos formales para el aprendizaje de lecciones que han tenido efectos positivos en la mejora del entorno de trabajo y la eficacia de los programas. En el ámbito de la gestión, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi ha llevado a cabo una actividad de aprendizaje de lecciones con resultados especialmente buenos en la mejora del entorno de trabajo. Después de que una evaluación interna pusiera de manifiesto algunos problemas importantes entre los distintos cuadros de personal y entre los directivos y el personal, la administración del programa organizó una serie de reuniones para debatir y establecer buenas prácticas en materia de gestión. Las mejores prácticas delimitadas mediante este ejercicio se recopilaron en un documento denominado “Compendio de mejores prácticas” y se creó un equipo integrado por personal de todas las categorías encargado de velar por que se aplicaran esas mejores prácticas. Varios entrevistados hicieron hincapié en que uno de los resultados más tangibles del Compendio fue crear un clima más cordial en el programa y mejorar las relaciones entre los directivos y el personal.

32. De todas las actividades de aprendizaje de lecciones organizadas por la Sección de Mejores Prácticas de Mantenimiento de la Paz del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, las comunidades de práctica fueron las que recibieron mejor valoración de los participantes en las entrevistas y los grupos de discusión. En la actualidad existen 10 comunidades de práctica distintas en los Departamentos, sobre cuestiones como el estado de derecho, los asuntos civiles y la gestión sobre el terreno, y 15 solicitudes para crear comunidades adicionales. En total, 1.451 funcionarios participan en ellas, y desde agosto de 2005 se han intercambiado 786 preguntas y respuestas (véase A/62/593 y Corr.1, párr. 30). Los funcionarios de los programas señalan que gracias a estos mecanismos sienten que forman parte de un grupo mundial que comparte intereses y problemas y pueden recabar información relacionada con su trabajo rápidamente. Las comunidades de práctica también han ayudado a mejorar la eficiencia al permitir que las misiones reutilicen materiales elaborados en otras misiones. Por ejemplo, mediante una comunidad de práctica, la Operación de las Naciones Unidas en Côte d’Ivoire compartió un módulo de capacitación sobre seguridad en el manejo de vehículos elaborado en la misión, que fue utilizado posteriormente por la Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Burundi y el Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán, lo que les permitió ahorrar tiempo y recursos que de otro modo se habrían asignado a la preparación de un nuevo componente de capacitación.

33. En el ámbito de la organización de reuniones y la prestación de servicios para reuniones, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias ofreció ejemplos de cómo las mejores prácticas y las lecciones aprendidas recopiladas mediante reuniones recapitulativas celebradas tras la Reunión Plenaria de Alto Nivel del sexagésimo período de sesiones de la Asamblea General sirvieron de orientación para la organización de la Reunión de Alto Nivel sobre el Cambio Climático celebrada en Nueva York en septiembre de 2007. El Departamento también ha preparado un compendio de directrices y mejores prácticas para facilitar la labor de los secretarios de las reuniones intergubernamentales y, en colaboración con la Oficina de Asuntos Jurídicos, un manual sobre mejores prácticas para la interpretación de las normas relativas a las reuniones. El personal del Departamento señala que estos documentos han resultado muy útiles para respaldar la labor de las secretarías y aclarar y asegurar la aplicación uniforme de las normas de procedimiento.

34. Otro ejemplo de cómo, según la información recabada, las lecciones aprendidas han influido positivamente en las operaciones de los programas puede observarse en el ONU-Hábitat, que cuenta con una base de datos de mejores prácticas que se ha convertido en un repertorio útil de buenas prácticas y lecciones aprendidas. La base de datos, que se creó en 1996 para cumplir el mandato del programa de promover la labor de sus asociados en el campo de los asentamientos humanos, se utiliza para recopilar, clasificar y ofrecer información, en forma de estudios de casos, sobre las mejores prácticas en materia de asentamientos humanos en todo el mundo. Los estudios de casos se recopilan por conducto del concurso anual para el Premio Internacional de Dubai a las Mejores Prácticas para Mejorar las Condiciones de Vida, concedido por el ayuntamiento de Dubai. Las mejores prácticas deben cumplir ciertos requisitos: deben ser actividades que se hayan puesto en práctica y hayan tenido éxito y efectos positivos y tangibles, deben ser inclusivas e innovadoras y deben tener en cuenta la igualdad entre los géneros. El programa examina las mejores prácticas presentadas y, si cumplen los requisitos establecidos, éstas se incluyen en la base de datos pública.

35. Según la información recabada, la base de datos del ONU-Hábitat ha tenido repercusiones tanto dentro como fuera del programa. En las Naciones Unidas, se ha utilizado ampliamente como fuente de información para ilustrar tendencias y preparar informes y conferencias, y muchas de sus prácticas se han citado en publicaciones como el informe bienal *State of the world's cities* y el informe *Global report on human settlements*. En el Quinto Foro Mundial sobre Reinención del Gobierno, organizado con el apoyo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales en 2003, se presentaron mejores prácticas en materia de buena gobernanza a nivel local extraídas de la base de datos. Fuera de las Naciones Unidas, la base de datos se ha convertido en un instrumento para intercambiar información sobre prácticas exitosas y facilitar la cooperación descentralizada entre distintos grupos. Por ejemplo, un proyecto que fue uno de los ganadores del premio de Dubai 2002-2003, y que fue creado por Mother Centres International en Alemania, se ha reproducido con éxito en otros países del mundo como Filipinas, Kenya y la República Checa. Otro programa para jóvenes de barrios marginales que se aplicó por primera vez en el Brasil y gracias al cual se logró reducir la delincuencia y aumentar la solidaridad en la comunidad se ha reproducido en varias ciudades de América Latina, también con resultados positivos.

D. Varios obstáculos dificultan el aprendizaje de lecciones en la Secretaría, como la falta de apoyo de los directivos y de incentivos al personal, esenciales para apoyar la puesta en práctica de las lecciones aprendidas

36. Los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas confirman los principios básicos del aprendizaje institucional al establecer que el apoyo del personal directivo al proceso de aprendizaje de lecciones es esencial para que las organizaciones aprendan lecciones de manera efectiva²⁰. La OSSI observa que los programas de la Secretaría en que las actividades de aprendizaje de lecciones se llevan a cabo de manera más sistemática y formal son aquellos en que el personal directivo superior ha manifestado abiertamente su creencia en la importancia de aprender lecciones y ha apoyado activamente la puesta en marcha de sistemas y

²⁰ Alan M. Webber, "Will companies ever learn?", *Fast Company*, No. 39 (septiembre de 2000), pág. 274.

actividades para el aprendizaje de lecciones. El personal directivo superior desempeña un papel esencial al marcar la pauta desde la cúpula y transmitir tanto a los directivos en general como al personal del programa la importancia de aprender lecciones. Los directivos que apoyan los procesos de aprendizaje de lecciones tienden más a destinar recursos a esas actividades. El personal directivo superior del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, por ejemplo, ha realizado esfuerzos por recopilar y difundir sistemáticamente las lecciones aprendidas en el programa señalando reiteradamente al personal la importancia de aprender a realizar operaciones en el Departamento de manera más eficiente. Por ejemplo, al presentar el plan de acción “Operaciones de Paz 2010” a todo el personal del Departamento en 2005, el Secretario General Adjunto insistió en la necesidad de recopilar la experiencia colectiva del Departamento y aplicarla cada vez que se pusiera en marcha una nueva misión o se emprendiera una nueva tarea.

37. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos considera que el aprendizaje institucional es una de las características de un departamento eficaz y subraya la responsabilidad del personal directivo superior y de los dirigentes de la Organización en la creación de mecanismos de aprendizaje y de intercambio de conocimientos y el desarrollo de una cultura de aprendizaje en sus programas²¹. No obstante, la OSSI observa que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no ofrece ningún tipo de apoyo al aprendizaje de lecciones dentro de la Organización; en particular, en el programa de perfeccionamiento del personal para 2008 no se ofrece ninguna capacitación relacionada con el aprendizaje de lecciones²². *El Departamento de Gestión señaló que la capacitación para el aprendizaje de lecciones debía integrarse en la estrategia de capacitación institucional para la mejora de la capacidad de liderazgo, gestión y organización. El aprendizaje de lecciones formaría parte de la capacitación para crear capacidad en el ámbito de la gestión y la evaluación de resultados propuesta por el Secretario General (véase A/62/701 y Corr.1, párr. 87, y Add.1).*

38. La OSSI también observa que el apoyo del personal directivo al aprendizaje de lecciones varía mucho en la Secretaría, tanto dentro de un mismo programa como entre los distintos programas. A nivel de éstos, los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas ponen de manifiesto que el grado de compromiso de los altos funcionarios es muy variado. En unos pocos programas, el personal directivo superior está haciendo esfuerzos evidentes por dirigir un ejercicio de reflexión que determine maneras de mejorar los procedimientos y procesos de trabajo. En otros programas, sin embargo, el aprendizaje de lecciones no parece ser una prioridad del personal directivo superior y se deja librado a la iniciativa de los directores de los subprogramas. La falta de tiempo, el hecho de que para poner en práctica las lecciones aprendidas sea necesario adoptar decisiones sobre problemas sistémicos complejos del programa y la necesidad de coordinación con múltiples interesados son algunas de las razones por las que el personal directivo superior de muchos programas ha concedido menos importancia al aprendizaje de lecciones.

39. La valoración del personal sobre el apoyo de los directivos al aprendizaje de lecciones es variada. El 36% de los participantes en la encuesta del personal considera que el apoyo de los directivos al proceso de aprendizaje de lecciones es

²¹ Oficina de Gestión de Recursos Humanos, “Profile of an effective manager”, pág. 7, y “Profile of an effective Department”, pág. 13.

²² Oficina de Gestión de Recursos Humanos, *Staff Development Programme 2008*.

“bueno” o “excelente”, el 27% lo califica de “satisfactorio” y el 29% de “deficiente” o “muy deficiente”. Los datos de las entrevistas ofrecen ejemplos claros de lecciones aprendidas que podrían haber sido útiles para planificar y ejecutar actividades y que fueron simplemente ignoradas por los directivos, así como de actividades de aprendizaje de lecciones que, a pesar de contar con el interés y el apoyo del personal, se interrumpieron por falta de apoyo de los directivos. Por ejemplo, la iniciativa del PNUMA sobre mejores prácticas y éxitos logrados, que fue un intento de coordinar, sintetizar y difundir experiencias exitosas de gestión ambiental, se interrumpió debido a la falta de recursos y de interés del personal directivo.

40. Además del escaso apoyo de los directivos, otro obstáculo para el aprendizaje de lecciones en la Secretaría es la falta de sistemas que aseguren la rendición de cuentas respecto de la puesta en práctica de las lecciones aprendidas en la concepción y ejecución de los programas. Los datos de las entrevistas ponen de manifiesto que la aplicación de las lecciones aprendidas se deja a discreción de las personas, sin que existan desincentivos ni sanciones para supervisar la actuación de los directivos y del personal y exigirles que expliquen por qué no aplican las mejores prácticas y las lecciones aprendidas que tienen a su disposición. El nuevo marco para la rendición de cuentas que la Secretaría de las Naciones Unidas está preparando en la actualidad no menciona expresamente el aprendizaje de lecciones, aunque, según el personal del Departamento de Gestión, ese aprendizaje formará parte del nuevo plan para la gestión basada en los resultados propuesto para el futuro próximo.

41. Aunque las conclusiones que se derivan de los datos de las encuestas son más positivas, la información obtenida en las entrevistas indica que es necesario mejorar la cultura de la Organización en materia de aprendizaje e intercambio de lecciones. Según los datos de las encuestas, casi la mitad de los encuestados (el 46%) considera que el grado en que se debaten abiertamente los errores cometidos en el pasado y se reflexiona sobre ellos en sus programas es “bueno” o “excelente”, mientras que el 21% lo califica de “satisfactorio” y el 28% de “deficiente” o “muy deficiente”. Sin embargo, los datos de las entrevistas también ponen de manifiesto que a los directivos de los programas, el personal y los interesados que participan en la ejecución de un programa de trabajo en ocasiones les puede resultar difícil admitir errores. Cuando las actividades de asistencia técnica y asesoramiento sobre políticas dependen de fondos extrapresupuestarios, los directivos de los programas temen que si se reconoce que se han cometido errores, en el futuro sea más difícil recaudar fondos.

42. Una dificultad adicional para el aprendizaje de lecciones en la Secretaría mencionada por varios encuestados y entrevistados es el carácter a menudo políticamente delicado de la labor realizada por sus programas. Cuando la actividad central de un programa de trabajo es, por ejemplo, hacer análisis políticos, asegurar la coordinación de políticas o prestar apoyo intergubernamental, los resultados de los procesos de aprendizaje de lecciones afectan a cuestiones como la soberanía y las políticas de los Estados Miembros y es posible, por tanto, que no sea conveniente difundirlos de manera amplia y sin reservas. Asimismo, los entrevistados señalan, por ejemplo, que cuando se trabaja a nivel nacional cada situación es diferente, ya que los mandatos y las dinámicas con las autoridades nacionales son distintos en cada caso particular.

43. Una gran mayoría de encuestados también consideran que la falta de gratificaciones e incentivos es uno de los principales obstáculos para que la

Organización aproveche las lecciones aprendidas²³. El 61% de los participantes en la encuesta sobre los programas considera que los actuales incentivos y gratificaciones para el aprendizaje de lecciones son “deficientes” o “muy deficientes”, y la OSSI no pudo encontrar ningún ejemplo en la Secretaría de incentivos o gratificaciones para el aprendizaje de lecciones. Sin embargo, otros organismos del sistema de las Naciones Unidas ya han comenzado a conceder incentivos de esa índole. Por ejemplo, para fomentar la participación activa del personal en el intercambio de mejores prácticas y experiencias, la red VIH del PNUD ha concedido una prima de 2.000 dólares que puede destinarse a actividades de aprendizaje, como la participación en cursos o la visita a otras oficinas en los países para intercambiar experiencias. *El Departamento de Gestión dijo que no estaba convencido de que se necesitaran incentivos específicos para el aprendizaje de lecciones. El Secretario General ha propuesto incentivos para el personal en general y para los directivos en un contexto más amplio a fin de fomentar un enfoque general orientado a los resultados ... los obstáculos mencionados por la OSSI en el presente párrafo se estaban analizando en el marco del examen del documento A/62/701 y Corr.1 y Add.1 por la Asamblea General.*

44. Las referencias al aprendizaje de lecciones en el sistema de evaluación de la actuación profesional (e-Pas) del personal de la Secretaría son escasas. Del análisis de la totalidad de los planes de trabajo de los e-Pas de la Secretaría correspondientes a los tres últimos ciclos de evaluación se desprende que en sólo el 5% de esos planes se hace referencia al “aprendizaje de lecciones”, la “gestión de conocimientos” o las “mejores prácticas”. Los programas con el porcentaje más elevado de planes de trabajo de funcionarios en que se menciona el aprendizaje de lecciones se encuentran en el ONU-Hábitat (20%) y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (14%).

E. Los recursos destinados al aprendizaje de lecciones son muy limitados

45. Aunque no tiene conocimiento de que se hayan fijado parámetros de referencia para los recursos destinados al aprendizaje institucional de lecciones, la OSSI observa que los recursos que se dedican al aprendizaje de lecciones en la Secretaría son muy limitados. El 75% de los participantes en la encuesta sobre los programas cree que los recursos que se destinan actualmente al aprendizaje de lecciones en sus programas son insuficientes. En la actualidad sólo un tercio de los programas cuenta con una dependencia o grupo específico con el mandato de realizar actividades de aprendizaje de lecciones. En la gran mayoría de los casos, las responsabilidades en materia de aprendizaje de lecciones se han asignado a la dependencia encargada de las funciones de evaluación y seguimiento dentro del programa. Habida cuenta de que el mandato de realizar actividades de aprendizaje de lecciones es un mandato adicional y de que por lo general estas dependencias son pequeñas, el tiempo que estas oficinas pueden dedicar en la práctica al aprendizaje de lecciones es muy limitado.

²³ Entre los incentivos para el aprendizaje de lecciones pueden figurar el reconocimiento público del funcionario, el reconocimiento en el marco de la evaluación de su actuación profesional o el pago de primas.

46. Además, sólo 2 de 25 programas cuentan con recursos financieros destinados específicamente a actividades de aprendizaje de lecciones: el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, a los que la Asamblea General, a raíz del informe del Grupo sobre las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas, decidió dar una capacidad reconfigurada de aprendizaje de lecciones y formulación de políticas mediante el establecimiento de la Sección de Mejores Prácticas de Mantenimiento de la Paz (véase A/62/593 y Corr.1, párr. 4). Los recursos asignados a esta Sección incluyen 6 puestos del cuadro orgánico a jornada completa. Además, 10 misiones de mantenimiento de la paz cuentan con oficiales de mejores prácticas. Esos recursos se utilizan para elaborar el marco general de orientación normativa para el mantenimiento de la paz y para crear, aplicar y coordinar instrumentos y actividades sobre mejores prácticas para los dos Departamentos, para los que trabajan 100.000 personas sobre el terreno y 650 en la sede (ibíd., párr. 12). *La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) observó que la disponibilidad de recursos para realizar actividades de aprendizaje de lecciones en los departamentos era un grave problema. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz señaló que [la aplicación de sistemas y actividades de aprendizaje de lecciones] era una propuesta que tendría efecto sobre los recursos pero que contribuiría a que el desempeño de la Organización fuera más eficiente a largo plazo, ya que se dispondría de conocimientos bien documentados y accesibles en todas las esferas de los programas.*

47. Como ya se señaló, tampoco hay recursos tecnológicos para el aprendizaje de lecciones. De 25 programas, sólo 5 cuentan con apoyo técnico específico para actividades de aprendizaje de lecciones. La OSSI observa que la base de datos sobre mejores prácticas del ONU-Hábitat ha podido mantenerse únicamente porque el personal del programa ha podido obtener asistencia de interesados y donantes externos en materia de financiación. Los instrumentos tecnológicos más utilizados fuera de las Naciones Unidas para recopilar y difundir las lecciones aprendidas son los sitios web o las páginas de Intranet dedicadas a las lecciones aprendidas, las bases de datos sobre lecciones aprendidas, las comunidades de práctica y los programas informáticos de estadística, instrumentos que prácticamente no existen en la Secretaría.

48. El tiempo que el personal dedica a las actividades de aprendizaje de lecciones también es muy limitado. Los resultados de la encuesta del personal basados en las respuestas a una pregunta acerca de cuánto tiempo los funcionarios consagran a actividades de aprendizaje de lecciones son que, en término medio, cada funcionario dedica a ellas nueve horas por mes. Sin embargo, hay diferencias notables en la distribución del tiempo: si bien el 10% de los encuestados señala que dedica entre 20 y 50 horas al mes al aprendizaje de lecciones, el 58% del personal usa menos de cinco horas al mes. Los datos de las entrevistas indican que las actividades de aprendizaje de lecciones a menudo requieren esfuerzos adicionales que se añaden a un volumen de trabajo ya de por sí bastante elevado.

49. El escaso tiempo que el personal de la Secretaría asigna al aprendizaje de lecciones está en parte relacionado con el hecho de que, en la gran mayoría de los casos, el aprendizaje de lecciones no forma parte de la descripción de sus funciones²⁴. Del análisis de los anuncios de vacantes incluidos en el sistema Galaxy

²⁴ La OSSI reconoce que la “buena disposición para el aprendizaje continuo” es una competencia que se incluye a menudo en los anuncios de vacantes.

de las Naciones Unidas se desprende que términos como “lessons learned”, learning lessons”, sharing lessons”, knowledge management” y “best practices” sólo aparecen en el 9% de las vacantes. Hay diferencias importantes entre programas y grupos ocupacionales. Si bien en programas como la Comisión Económica para África, la CESPAAO y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz estos términos se usan en el 33% de los anuncios, en otros programas no se hace referencia al aprendizaje de lecciones en relación con ninguna de sus vacantes²⁵. Por lo que respecta a los grupos ocupacionales, los anuncios de vacantes para puestos de administración, sistemas y tecnología de la información, gestión de programas y logística son los que mencionan con más frecuencia el aprendizaje de lecciones, mientras que ninguno de los anuncios correspondientes a puestos de asuntos civiles, ingeniería o gestión de la información lo hace.

F. La coordinación entre programas para el aprendizaje de lecciones es limitada y los órganos de coordinación que existen en la Secretaría sólo desempeñan un papel menor en la facilitación del intercambio de lecciones aprendidas entre los programas

50. La OSSI observa que, en general, hay un bajo nivel de coordinación entre los programas de la Secretaría en la esfera del aprendizaje de lecciones. Los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas ponen de manifiesto que en la mayoría de los programas las lecciones aprendidas no se comparten sistemáticamente con otros programas. Si bien los datos de la encuesta sobre los programas muestran que en el 40% de los programas se intercambian lecciones aprendidas con otras entidades de las Naciones Unidas y en el 27% con entidades que no pertenecen a la Organización, los datos de las entrevistas muestran que el intercambio de lecciones aprendidas entre programas normalmente se realiza según las necesidades. En consecuencia, en cada programa y, muy a menudo, en cada subprograma, se crean y ejecutan actividades particulares de aprendizaje de lecciones. Si bien en algunos subprogramas se han desarrollado sistemas y actividades útiles para el aprendizaje de lecciones, la falta de coordinación y de intercambio de información impide que esos esfuerzos se aprovechen en otros subprogramas del mismo programa o de otros.

51. Los entrevistados estiman que los principales problemas para la coordinación en el aprendizaje de lecciones son la falta de tiempo y la identidad propia de cada uno de los programas y subprogramas. Se considera que es difícil acotar los elementos que pueden ser útiles para otros programas o subprogramas cuyas actividades se refieren a un campo diferente y que a veces tienen principios rectores, modalidades de trabajo e interesados externos diferentes. Con frecuencia se considera aun más difícil colaborar con entidades de las Naciones Unidas que no pertenecen a la Secretaría y que tienen sistemas administrativos, procesos de programación y políticas diferentes.

52. La OSSI señala además que en la mayoría de los casos, los seis órganos de coordinación de las Naciones Unidas examinados desempeñan un papel muy limitado en la coordinación a nivel de toda la Secretaría en la esfera del aprendizaje de

²⁵ Sin embargo, los anuncios de vacantes para puestos en misiones sobre el terreno administradas por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz sólo contienen estos términos en el 9% de los casos.

lecciones. Los datos de las entrevistas indican que el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales, el Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad y la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación pueden celebrar ocasionalmente reuniones en que los participantes comparten sus experiencias sobre distintos temas sustantivos; sin embargo, esos intercambios son limitados y no se llevan a cabo con regularidad. En el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales, que organiza su trabajo en grupos temáticos, hay algunos intercambios de lecciones aprendidas dentro de esos grupos, pero al no haber una secretaría especializada, esos intercambios son limitados y se realizan según las necesidades. Los jefes de las entidades del Comité Ejecutivo intercambian buenas prácticas y lecciones aprendidas en sus consultas periódicas sobre las cuestiones de política, los programas de trabajo y otros asuntos de interés. Aunque reconocen la posible utilidad de estos órganos de coordinación en el aprendizaje de lecciones, los entrevistados han hecho hincapié en los posibles obstáculos que habría que superar para que los órganos de coordinación facilitaran en mayor medida el aprendizaje de lecciones. Entre esos obstáculos figuran la necesidad de definir que es lo que debe aprenderse y la de asegurar la rendición de cuentas por la incorporación de las lecciones aprendidas a un nuevo ciclo de ejecución de actividades, el elevado número de miembros de los Comités y la variedad de mecanismos intergubernamentales de los que dependen.

53. El Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios y el Comité de Políticas no realizan actividades de coordinación sobre el aprendizaje de lecciones y los entrevistados de esos Comités señalan que sus mandatos les impiden servir de foro adecuado para el intercambio de lecciones aprendidas. En el caso del Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios, ello se debe a que otro foro, el Comité Permanente entre Organismos, que reúne a entidades de las Naciones Unidas y asociados externos que se ocupan de asuntos humanitarios, facilita en mayor medida esos intercambios. El Comité de Políticas, por ser un foro que presta asistencia al Secretario General en la adopción de decisiones, se centra en las decisiones normativas y de orientación estratégica sobre las cuestiones temáticas y relativas a países concretos que afectan a la Organización, más que en los aspectos operacionales del trabajo.

54. En cambio, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo tiene un mandato muy diferente y desempeña un papel mucho más importante en el aprendizaje de lecciones. Cuenta con el apoyo de una secretaría con una dotación de personal adecuada y su principal misión es ofrecer orientaciones sobre la manera de colaborar en el marco de los equipos en los países y de mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas. En consecuencia, el material de orientación elaborado por este órgano se basa en evaluaciones y ejercicios de aprendizaje de lecciones realizados conjuntamente por los organismos miembros del Grupo.

55. La Junta de los jefes ejecutivos, como foro de coordinación de todo el sistema, cuenta con varios mecanismos para el aprendizaje de lecciones que hacen hincapié sobre todo en el intercambio de información y en evitar duplicaciones. Los jefes de los programas asisten con regularidad a las reuniones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, que cuenta con el apoyo de varias redes especializadas, como la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad, y del Comité de Alto Nivel sobre Programas, para debatir cuestiones sobre la gestión y los programas que son de interés para el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. Además, la Junta de los jefes ejecutivos tiene cinco redes cuyos miembros proceden de todo el sistema,

todas ellas presididas por altos funcionarios de los organismos. Los datos de las entrevistas ponen de manifiesto que, si bien a ese nivel tan elevado puede ser difícil dar a conocer experiencias infructuosas y fracasos, el entorno para el intercambio de conocimientos que proporcionan esas redes permite establecer vínculos entre los organismos sobre temas de interés común. Además, los sitios web de las redes sirven de plataforma para compartir experiencias y difundir mensajes a toda la red.

V. Conclusión

56. La OSSI ha comprobado que existen importantes limitaciones en la manera en que se aprenden lecciones en la mayoría de los programas de la Secretaría y en que se utilizan para mejorar la eficiencia y eficacia de la labor de éstos. A fin de aprovechar los conocimientos disponibles en la Organización y aprender de los errores y los éxitos, se deben elaborar sistemas e instrumentos eficientes en los programas para registrar, documentar y compartir las lecciones aprendidas e integrarlas de manera efectiva en la planificación y las operaciones. Los instrumentos que existen para el aprendizaje de lecciones no son plenamente adecuados y no en todos los sectores de la Organización hay una auténtica cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje a partir de la experiencia que cuente con el apoyo del personal directivo superior e incentivos para los funcionarios. Una asignación concreta de recursos a actividades de aprendizaje de lecciones y un mayor intercambio de lecciones aprendidas entre los programas de la Secretaría también son imprescindibles para ayudar a la Organización a lograr mejor sus objetivos. La OSSI observa que en el informe del Secretario General sobre el marco para la rendición de cuentas, el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y el marco para la gestión basada en los resultados de la Secretaría (A/62/701 y Corr.1) se presentan propuestas para superar algunos de esos obstáculos. La OSSI ha llegado a la conclusión de que las lecciones se pierden para siempre si no hay mecanismos formales para registrarlas y que esas lecciones son un recurso que la Organización no puede permitirse ignorar.

VI. Recomendaciones

57. La OSSI hace cinco recomendaciones a fin de reforzar la labor de las Naciones Unidas en la esfera del aprendizaje de lecciones. Estas recomendaciones van dirigidas a los dos grupos de tareas sobre intercambio de conocimientos que existen en la actualidad en las Naciones Unidas (uno a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas y el otro a nivel de la Secretaría), al Secretario General, a los 32 programas comprendidos en el presente estudio y al Departamento de Gestión²⁶. La OSSI tiene presente que, en sus observaciones, el Departamento de Gestión señaló que el Secretario General estaba de acuerdo con la orientación general de estas recomendaciones. Sin embargo, el Departamento indicó que había propuesto que se creara una dependencia centralizada de gestión basada en los resultados que podría encargarse de coordinar las actividades de aprendizaje de lecciones en el contexto del apoyo a la gestión basada en los resultados y de participar en la creación de

²⁶ La OSSI reconoce que, además del aprendizaje de lecciones, hay otros elementos importantes para una estrategia de gestión de conocimientos que merecen la misma atención.

capacidad y capacitación sobre la puesta en práctica de las lecciones aprendidas en el contexto de la gestión basada en los resultados (véase A/62/701 y Corr.1).

Recomendación 1

Estrategia de aprendizaje de lecciones para el sistema de las Naciones Unidas

58. **La Junta de los jefes ejecutivos debe pedir a su actual Grupo de Tareas sobre intercambio de conocimientos en todo el sistema que aborde la cuestión del aprendizaje de lecciones al formular una estrategia de gestión de los conocimientos para todo el sistema de las Naciones Unidas (conforme a la recomendación que figura en el documento E/AC.51/2006/2, párr. 72, que la Asamblea General hizo suya en su resolución 61/235, párr. 14)²⁷ (véase el capítulo IV, conclusión A). En particular, el Grupo de Tareas de la Junta de los jefes ejecutivos debe:**

- a) Elaborar un acuerdo básico común sobre qué son “lecciones aprendidas” y “mejores prácticas” y la razón de su importancia;
- b) Ofrecer una descripción general de la manera en que el sistema de las Naciones Unidas aprende lecciones de sus actividades y logra que todas las entidades del sistema tengan acceso a esas enseñanzas;
- c) Promover la coordinación interinstitucional en la formulación, el intercambio, la facilitación y la orientación de las actividades de aprendizaje de lecciones en el sistema de las Naciones Unidas;
- d) Colaborar estrechamente con el Grupo de Tareas sobre intercambio de conocimientos de la Secretaría, responsable de que las lecciones aprendidas se tengan en cuenta en la estrategia de gestión de conocimientos para toda la Secretaría, a fin de garantizar la coordinación y evitar duplicaciones.

La OSSI reconoce que la labor del Grupo de Tareas de la Junta de los jefes ejecutivos tendría como resultado un marco general que habría de adaptarse en los distintos programas para cumplir las necesidades y objetivos específicos de cada uno de ellos.

Recomendación 2

Estrategia de aprendizaje de lecciones para toda la Secretaría

59. **El Departamento de Información Pública debe pedir a su actual Grupo de Tareas sobre intercambio de conocimientos en la Secretaría, bajo la dirección de la Biblioteca Dag Hammarskjöld, que aborde la cuestión del aprendizaje de lecciones cuando formule una estrategia de gestión de los conocimientos para toda la Secretaría de las Naciones Unidas (conforme a la recomendación que figura en el documento E/AC.51/2006/2, párr. 72, que la Asamblea General hizo suya en su resolución 61/235, párr. 14)²⁸ (véase el capítulo IV, conclusión A). *El Departamento de Información Pública señaló que no se habían destinado asignaciones presupuestarias a esas actividades y servicios. Éstos requerirían un mayor contacto con las oficinas situadas fuera de la Sede a fin de crear una red de coordinadores, el uso de nuevas aplicaciones tecnológicas, conocimientos especializados y la reeducación profesional del personal. La innovación y el cambio***

²⁷ Al mes de febrero de 2009, la aplicación de esta recomendación se hallaba “en curso”.

²⁸ Al mes de febrero de 2009, la aplicación de esta recomendación se hallaba “en curso”.

requieren inversiones; debe reconocerse que esta labor no se puede realizar en el marco del presupuesto actual del Departamento. En particular, el Grupo de Tareas de la Secretaría debe:

- a) Elaborar un acuerdo básico común sobre qué son “lecciones aprendidas” y “mejores prácticas” y la razón de su importancia;
- b) Ofrecer una descripción general de la manera en que la Secretaría de las Naciones Unidas aprende lecciones de sus actividades y logra que los programas de la Secretaría tengan acceso a esas enseñanzas;
- c) Facilitar la coordinación entre las entidades del sistema de las Naciones Unidas en el intercambio de lecciones aprendidas;
- d) Colaborar estrechamente con el Grupo de Tareas sobre intercambio de conocimientos en todo el sistema de la Junta de los jefes ejecutivos, responsable de que las lecciones aprendidas se tengan en cuenta en la estrategia de gestión de conocimientos para todo el sistema, a fin de garantizar la coordinación y evitar duplicaciones.

La OSSI reconoce que la labor del Grupo de Tareas de la Secretaría tendría como resultado un marco general que habría de adaptarse en los distintos programas para cumplir las necesidades y objetivos específicos de cada uno de ellos.

Recomendación 3

Oficina de la Secretaría dedicada específicamente a prestar asistencia para el aprendizaje de lecciones

60. El Secretario General, al considerar la designación de la Sección de Intercambio de Conocimientos de la Biblioteca Dag Hammarskjöld como principal dependencia de la Secretaría encargada de formular, alentar, facilitar y orientar las actividades de intercambio de conocimientos en la Secretaría (conforme a la recomendación que figura en el documento E/AC.51/2006/2, párr. 75, que la Asamblea General hizo suya en su resolución 61/235, párr. 14)²⁹, debe velar por que esta Sección sea asimismo la dependencia encargada específicamente de la creación de capacidad para el aprendizaje de lecciones en la Secretaría (véase el capítulo IV, conclusión A). *El Departamento de Información Pública señaló que no se habían destinado asignaciones presupuestarias a esas actividades y servicio. Estos requerirían un mayor contacto con las oficinas situadas fuera de la Sede a fin de crear una red de coordinadores, el uso de nuevas aplicaciones tecnológicas, conocimientos especializados y la reeducación profesional del personal. La innovación y el cambio requieren inversiones; debe reconocerse que esta labor no se puede realizar en el marco del presupuesto actual del Departamento.* En colaboración con la División de Servicios de Tecnología de la Información, la Sección de Intercambio de Conocimientos debe encargarse de:

- a) Elaborar e intercambiar protocolos e instrumentos genéricos para registrar y difundir buenas prácticas y lecciones aprendidas;
- b) Recopilar y difundir ejemplos de incentivos para que los directivos y el personal aprendan lecciones, de modos de asegurar la rendición de cuentas en la

²⁹ Al mes de febrero de 2009, la aplicación de esta recomendación se hallaba “en curso”.

puesta en práctica de las lecciones aprendidas y de maneras en que el nuevo sistema de gestión de los contenidos institucionales se podría usar en los programas para el aprendizaje de lecciones;

c) Crear y mantener un sitio web de la Secretaría sobre aprendizaje de lecciones y otras cuestiones pertinentes, con orientaciones, instrumentos, buenas prácticas y consejos prácticos;

d) Ofrecer orientación y apoyo a los programas para el aprendizaje de lecciones.

La OSSI reconoce que es preciso dar muestras de flexibilidad al abordar las necesidades concretas de los programas, pero considera que la Sección de Intercambio de Conocimientos puede desempeñar un importante papel en el fomento, según proceda, de la coherencia, la coordinación y la armonización de los instrumentos, actividades y mecanismos de la Secretaría para el aprendizaje de lecciones.

Recomendación 4

Directrices para el aprendizaje de lecciones a nivel de los programas

61. En los programas de la Secretaría comprendidos en la presente evaluación se deben elaborar directrices para el aprendizaje de lecciones en que se establezca un marco para detectar, documentar y difundir mejores prácticas y lecciones aprendidas y para poner en práctica estas lecciones al planificar y ejecutar las operaciones y actividades de los programas. No es preciso establecer un sistema separado para el aprendizaje de lecciones, sino que dicho aprendizaje puede integrarse en los sistemas pertinentes que ya existen. Así, en los programas, es posible establecer directrices usando políticas para la gestión de conocimientos y el aprendizaje de lecciones, así como otros sistemas o procedimientos pertinentes, como por ejemplo una política de evaluación (véase el capítulo IV, conclusión A). *La UNCTAD expresó reservas respecto de la introducción en este momento de una política “separada” para el aprendizaje de lecciones y consideró asimismo que se necesitarían recursos para aplicar una política de esa índole. El Departamento de Gestión señaló que la aplicación de esta recomendación se abordaría en el contexto del marco para la gestión basada en los resultados propuesto por el Secretario General, pendiente de ser examinado por la Asamblea General. Las asignaciones de recursos para el aprendizaje de lecciones en los programas deben considerarse parte de los recursos dedicados al seguimiento y la evaluación.*

Teniendo en cuenta las características específicas de los programas, como su tamaño, presupuesto y mandato, las directrices para el aprendizaje de lecciones deben incluir los siguientes aspectos:

a) Sobre la base de la definición básica elaborada para todo el sistema y para la Secretaría, definiciones más concretas de “lecciones aprendidas” y “mejores prácticas” para cada programa y precisiones sobre su aplicabilidad en el contexto de la labor del programa;

b) Instrumentos utilizados en el programa para detectar, recopilar, documentar e intercambiar mejores prácticas y lecciones aprendidas, incluido el perfeccionamiento de los instrumentos existentes;

c) Procedimientos o mecanismos para incorporar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas en las operaciones y actividades de los programas;

- d) Responsabilidades por la coordinación general del sistema de aprendizaje de lecciones dentro del programa;
- e) Capacitación que se impartirá al personal del programa sobre la utilización de los instrumentos para el aprendizaje de lecciones;
- f) Recursos asignados al aprendizaje de lecciones;
- g) Incentivos concedidos al personal para fomentar la recopilación, difusión y puesta en práctica de lecciones aprendidas;
- h) Medidas específicas para asegurar que los directivos y el personal rindan cuentas de que han observado los procedimientos establecidos en la política de aprendizaje de lecciones y han tomado en consideración las lecciones aprendidas al planificar o ejecutar actividades.

Los programas de la Secretaría que ya hayan elaborado una política de aprendizaje de lecciones deben asegurar que en dicha política se aborden todas las cuestiones que se acaban de mencionar.

Recomendación 5

Capacitación y creación de capacidad

62. La OSSI toma conocimiento de la propuesta del Secretario General (véase A/62/701 y Corr.1) de crear en el Departamento de Gestión una nueva sección encargada de aplicar la gestión basada en los resultados y apoyar la capacidad de seguimiento y evaluación dentro de la Secretaría. En caso de que la Asamblea General apruebe su creación, **esta nueva sección, junto con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión, debe contribuir a crear capacidad en la esfera del aprendizaje de lecciones en la Secretaría desarrollando, en el marco del programa de capacitación y perfeccionamiento del personal de la Secretaría, actividades de capacitación sobre enfoques e instrumentos para el aprendizaje de lecciones. En caso de que no se apruebe esta nueva sección, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos debe desarrollar esas actividades de capacitación** (véase el capítulo IV, conclusión D). *El Departamento de Gestión señaló que para aplicar esta recomendación, necesitaría recursos adicionales.*

(Firmado) Inga-Britt Ahlenius
 Secretaria General Adjunta de Servicios
 de Supervisión Interna
 23 de enero de 2009

Anexo

Programas de la Secretaría de las Naciones Unidas comprendidos en la evaluación

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias
Departamento de Gestión
Departamento de Asuntos Políticos
Departamento de Información Pública
Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
Departamento de Seguridad
Comisión Económica para África
Comisión Económica para Europa
Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
Comisión Económica y Social para Asia Occidental
Oficina Ejecutiva del Secretario General
Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC
Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
Oficina de Asuntos de Desarme
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo
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 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
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
Oficina de las Naciones Unidas en Viena

Comités de coordinación de las Naciones Unidas comprendidos en la evaluación

Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales

Comité Ejecutivo de Asuntos Humanitarios

Comité Ejecutivo de Paz y Seguridad

Comité de Políticas

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación
