



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

MARCO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PNUD 2014-2017

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PNUD

*Copyright © Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014.
Reservados todos los derechos.*

El PNUD se asocia con personas de todos los niveles de la sociedad para contribuir a crear naciones que puedan soportar las crisis e impulsar y sostener un crecimiento que mejore la calidad de vida de todos. A través de nuestra presencia en más de 170 países y territorios, aportamos una visión global y perspectivas locales a fin de que las personas puedan realizar su potencial y las naciones sean resilientes.

*Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza
New York, NY, 10017 Estados Unidos de América*

***Imagen de portada:** Representación visual de las conversaciones e intercambios de información en línea entre el personal del PNUD, los asociados de las Naciones Unidas y los participantes en iniciativas de movilización del conocimiento como "Diálogos de Río+20" y "El mundo que queremos 2015". El sistema de gestión del conocimiento del PNUD integra redes que anteriormente se hallaban separadas en un único entorno de colaboración.*



ÍNDICE

ANTECEDENTES	2
UNA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORIENTADA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	3
LOGROS, OBSERVACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	4
Logros del PNUD en el ámbito de la gestión del conocimiento	4
Evaluaciones y observaciones sobre la gestión del conocimiento	5
DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL PNUD EN LA ESFERA DEL CONOCIMIENTO	6
Aprendizaje institucional y captura de conocimientos	6
Creación de redes de conocimientos	7
Medición e incentivos	7
Apertura y participación pública	8
Gestión de talentos	8
¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL PNUD?	8
GESTIÓN EXTERNA FRENTE A GESTIÓN INTERNA DE CONOCIMIENTOS	8
Gestión externa	8
Gestión interna	9
Aprendizaje frente a intercambio de conocimientos	9
PRINCIPIOS RECTORES	10
PRIORIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL PERÍODO 2014-2017	11
I. Aprendizaje institucional y captura de conocimientos	12
II. Creación de redes de conocimientos	14
III. Apertura y participación pública	16
IV. Cooperación Sur-Sur y servicios orientados a clientes externos	17
V. Análisis de datos, medición e incentivos	18
VI. Gestión de talentos y capacidad de gestión del conocimiento	19
CULTURA INSTITUCIONAL Y EXPECTATIVAS DE COMPORTAMIENTO	21
ESTRUCTURA OPERACIONAL Y APLICACIÓN POR PARTE DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN	21
PRINCIPALES RIESGOS	22
NOTAS	23

ANTECEDENTES

Gracias a su presencia en 177 países y territorios, el PNUD es el agente más universal en las esferas de la asistencia técnica para el desarrollo y el desarrollo de capacidades. Las actividades facilitadas, ejecutadas o impulsadas a través de la red mundial del PNUD no solamente generan resultados directos en materia de desarrollo, sino también una valiosa base de conocimiento colectivo. Desde 1998, el PNUD viene explorando posibles maneras de aprovechar este acervo con el fin de agilizar el intercambio de experiencias y la realización de análisis comparativos. Una de las piedras angulares de este esfuerzo fue la creación de áreas de práctica temáticas y la institucionalización de sus redes globales de conocimiento. Este enfoque se reflejó en los dos primeros Marcos de Cooperación Mundial (1997-2004), con la creación de los servicios subregionales de recursos encargados de prestar asesoría en política a las oficinas en los países. Durante la fase de descentralización contemplada en los Marcos de Cooperación Mundial segundo y tercero (2005-2008), las actividades relativas a la gestión del conocimiento se simplificaron con el fin de coordinar las acciones realizadas a nivel local, regional y global, captar los conocimientos generados por las diversas oficinas en los países, y prestar apoyo a la elaboración anual del Informe sobre Desarrollo Humano. No obstante, a pesar de su importancia estratégica, la gestión del conocimiento dentro del PNUD careció durante muchos años de un marco estratégico global y, en ausencia de este, se llevó a cabo principalmente a través de iniciativas experimentales con una función catalizadora¹ que rara vez se aplicaron a mayor escala debido a la falta de continuidad en el apoyo corporativo a la integración de la gestión del conocimiento en los procesos y el *modus operandi* del PNUD. El enfoque de Comunidades de Prácticas aplicado por el PNUD se perfiló como el principal pilar de su labor en materia de gestión del conocimiento y ha sido ampliamente reconocido por haber sentado las bases para la formalización de la gestión del conocimiento dentro de los organismos de las Naciones Unidas².

El PNUD centrará su labor de gestión del conocimiento en comprender lo que funciona y lo que no funciona en las áreas anteriormente mencionadas, recopilando, analizando y utilizando pruebas desde una perspectiva mundial y nacional y teniendo en cuenta la experiencia interna y externa.

En 2009, el PNUD presentó su Estrategia de Conocimientos 2009-2011,³ orientada a la utilización de los conocimientos en aras de sus objetivos institucionales, haciendo especial hincapié en respaldar el intercambio de conocimientos entre pares “en tiempo real” mediante el aumento de la inversión en personas, procesos y tecnología. El elemento “personas” consistió en la creación del Grupo de Gestión del conocimiento, compuesto por personal encargado de gestionar y facilitar el intercambio de conocimientos en la organización y entre sus asociados. También se llevaron a cabo actividades de capacitación en más de 60 oficinas en los países, destinadas a promover el concepto de intercambio dinámico de experiencias, así como a aprovechar la red mundial del PNUD para prestar apoyo y facilitar respuestas. Se modificaron los procesos de manera que cada persona pudiera plantear preguntas en la red global sin necesidad de seleccionar antes una esfera temática (este aspecto se consideraba un requisito imprescindible dado el carácter cada vez más “pluridimensional” de las intervenciones del PNUD). Por último, se invirtió en tecnología, fundamentalmente en la plataforma *Teamworks* para la creación de redes globales de conocimientos. Esta plataforma hizo posible abordar muchas de las deficiencias detectadas en anteriores

evaluaciones externas de la labor del PNUD, en particular mediante la creación de un archivo de acceso abierto que ha permitido acceder a los anteriores intercambios de conocimientos entre todas las redes temáticas, en un intento de disminuir la “compartimentación de la información” que se había producido como efecto colateral de la creación de las áreas de práctica, así como la posibilidad de que cada persona creara ejercicios de intercambio de conocimientos a través de la habilitación de nuevos espacios de consulta.

Los datos sobre participación y satisfacción muestran que los nuevos procesos y herramientas se han incorporado de manera generalizada, aunque desigual, en toda la red del PNUD, y que el personal considera que las inversiones en la estrategia de gestión del conocimiento han tenido en general efectos positivos en el desempeño de su labor⁴. La Estrategia de Conocimientos desempeñó un papel fundamental en la gestión del conocimiento tanto a nivel interno como externo, al fortalecer el papel de los miembros del personal en tanto que trabajadores del conocimiento, así como el perfil del PNUD como una de las principales organizaciones de conocimientos dentro de la comunidad para el desarrollo en su conjunto que permite a los diversos asociados acceder al conocimiento mundial⁵.



Si bien los esfuerzos realizados han mejorado la capacidad del personal para plantear y resolver sus propias dudas en relación con los conocimientos, no se ha hecho mucho hincapié en la necesidad de incentivar al personal para que siga un modelo estandarizado a la hora de desarrollar su labor en este ámbito, lo que dificulta la posibilidad de “reutilizar” de manera sistemática los conocimientos que circulan a través de las redes de conocimiento del PNUD.

Con la puesta en marcha del nuevo Plan Estratégico del PNUD 2014-2017, surge la necesidad de establecer un marco estratégico de gestión del conocimiento que contribuya directamente al logro de los resultados del Plan Estratégico, y que esté en consonancia con los ajustes estructurales y temáticos propuestos como parte de la puesta en marcha de dicho plan. El presente documento pretende establecer dicho marco de gestión del conocimiento, basándose en la experiencia adquirida a raíz de la aplicación de la última estrategia, así como en los comentarios recabados del personal, los clientes y las evaluaciones oficiales.

Una gestión del conocimiento orientada al logro de los objetivos del Plan Estratégico

El objetivo del presente documento consiste en definir un Marco Estratégico de Gestión del conocimiento orientado directamente al logro de los objetivos del Plan Estratégico del PNUD 2014-2017. El Plan Estratégico reorienta la atención del PNUD hacia una serie de áreas prioritarias en torno a las vías de desarrollo sostenible, la gobernanza democrática inclusiva y eficaz y la resiliencia. Al centrar su atención en estas áreas de trabajo redefinidas en el ámbito del desarrollo, el PNUD podrá asignar sus recursos de manera más eficaz, consolidar su posición de líder intelectual en el debate mundial sobre desarrollo e incrementar los efectos de sus intervenciones en los resultados en materia de desarrollo. En el caso del PNUD, el Marco Estratégico de Gestión del conocimiento supone que toda actividad en esta materia dentro de la organización deberá ir dirigida a estas tres áreas de trabajo en el ámbito del desarrollo, ya sea directamente mediante la recopilación de evidencia orientada al exterior, el análisis, las iniciativas de captura, generación e intercambio de conocimientos y la participación en los debates sobre políticas, o bien indirectamente, mejorando

la eficacia y la eficiencia institucionales y fomentando una cultura de aprendizaje e intercambio de conocimiento.

El principal objetivo de la gestión del conocimiento dentro del PNUD consiste en impulsar el liderazgo mundial de la organización al objeto de lograr las siguientes metas: 1) crecimiento y desarrollo incluyentes y sostenibles; 2) sistemas de gobernanza democrática más sólidos; 3) fortalecimiento de las instituciones para facilitar el acceso a los servicios básicos; 4) igualdad de género y empoderamiento de la mujer; 5) disminución de la probabilidad de conflictos y del riesgo de desastres naturales; 6) recuperación temprana y regreso a vías de desarrollo sostenible en situaciones posteriores a conflictos y desastres y 7) debates y acciones en el ámbito del desarrollo en los que se otorgue prioridad a la pobreza, la desigualdad y la exclusión, de acuerdo con las metas definidas en los siete resultados del Plan Estratégico. A tal efecto, el PNUD centrará su labor en el ámbito de la gestión del conocimiento en comprender lo que funciona y lo que no funciona en las áreas anteriormente mencionadas, recopilando, analizando y utilizando evidencia desde una perspectiva global y nacional y teniendo en cuenta la experiencia interna y externa.



Liudmila Vauchok, triple medallista en los Juegos Paralímpicos, participando en la encuesta MY World en Minsk (Belarús).
Foto: Alexey Shlyk/Oficina de las Naciones Unidas en Belarús.

Logros, observaciones y lecciones aprendidas

Logros del PNUD en el ámbito de la gestión del conocimiento

El PNUD cuenta con el respaldo de varios logros obtenidos en materia de gestión del conocimiento desde el establecimiento de las áreas de práctica en 1999:

1. Las **Comunidades de Práctica** se han convertido en una de las piedras angulares de las funciones del PNUD en materia de asesoría global en políticas y programas, al actuar como punto de enlace entre los profesionales de todas las regiones, eliminar jerarquías y aumentar el intercambio de información entre los miembros del personal⁶, lo que les ha permitido erigirse en modelo para otras organizaciones socias y constituir un sólido equipo de profesionales al interior del PNUD, versado en gestión del conocimiento.
2. Gracias a **Teamworks** el PNUD ha creado la primera y más avanzada plataforma institucional de intercambio de información entre pares existente dentro de las Naciones Unidas, dando un paso más en la creación de redes de conocimientos entre el PNUD y los diversos asociados.

3. Las iniciativas impulsadas por las oficinas en los países, como **las consultas públicas en línea y la movilización del conocimiento** durante los Diálogos de Río y las consultas relativas a la agenda para el desarrollo después de 2015, situaron al PNUD como el asociado más indicado para la realización de consultas a la ciudadanía, gracias a los años de experiencia acumulados por la organización en la coordinación de procesos de movilización de conocimiento.
4. **En el plano regional, las iniciativas específicas de gestión del conocimiento**, como los ejercicios de sistematización de conocimientos, las ferias de conocimiento o los proyectos de creación de redes de conocimientos a nivel nacional (por ejemplo *Solution Exchange*) han contado con un importante respaldo por parte de los clientes. Además, los Centros Regionales y los Centros de Políticas Mundiales del PNUD han basado su labor en varios enfoques innovadores para fortalecer las redes de conocimientos de los encargados de la formulación de políticas con miras a fomentar el aprendizaje Sur-Sur.

En cuanto a los aspectos sustantivos, las iniciativas, modalidades e instrumentos de gestión del conocimiento mencionados anteriormente, así como la consolidación del enfoque de gestión del conocimiento instaurado por la Estrategia de Conocimientos 2009-2011, posibilitaron diversos logros que contribuyeron a que el PNUD obtuviese resultados más sólidos y se situase como un líder intelectual clave. Entre esos logros cabe mencionar los siguientes:

- La incorporación de la inclusión social como característica fundamental de su labor en materia de desarrollo sostenible y en la elaboración de la agenda de desarrollo para después de 2015, aspecto que se refleja en el carácter inclusivo de las consultas públicas en línea impulsadas por el PNUD;
- El sólido liderazgo ejercido de manera conjunta con otros agentes en 4 de las 11 consultas temáticas relativas a la agenda de desarrollo para después de 2015: a) gobernabilidad y derechos humanos; b) sostenibilidad ambiental; c) conflicto, violencia y desastres y d) crecimiento y empleo;
- La acumulación de las lecciones aprendidas y la experiencia adquirida sobre la aceleración



Iniciativa de estimulación de la acción juvenil en Armenia. Multitud de jóvenes expusieron con entusiasmo sus ideas a Kolba Labs, un laboratorio de innovación social impulsado conjuntamente por el PNUD y el UNICEF y orientado a afrontar los desafíos sociales más acuciantes en Armenia. Foto: Oficina Regional del PNUD para Europa y la CEI.



y el escalamiento de soluciones para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), lo que generó un notable impulso dentro del sistema de las Naciones Unidas de cara a la celebración de la Reunión Plenaria de Alto Nivel de la Asamblea General de 2010;

- El surgimiento de una agenda de innovación sustantiva y la recopilación de una cantidad cada vez mayor de evidencia relativa a diversos enfoques de experimentación, diseño de modelos, innovación social y gobernanza abierta, especialmente gracias a la comunidad de blogueros del PNUD en Europa Oriental y la Comunidad de Estados Independientes (CEI);
- La mejora del trabajo entre áreas de práctica I en las principales esferas temáticas como la consecución de los ODM, la promoción de un enfoque de desarrollo humano, así como en la esfera de actividad relativa al VIH, la salud y el desarrollo;
- El reconocimiento del Centro para el Desarrollo de las Zonas Áridas de Nairobi por parte de los donantes como centro fiable de políticas y conocimientos para el desarrollo de las zonas áridas, y la creación del Centro para el Desarrollo Sostenible de Río y del Centro Mundial de Excelencia del Servicio Público de Singapur como centros de conocimiento a nivel mundial.

Durante el proceso de implantación progresiva de la Estrategia de Conocimientos 2009-2011, el PNUD ha extraído una serie de lecciones de los esfuerzos realizados en los últimos años en el ámbito de la gestión del conocimiento:

Evaluaciones y observaciones sobre la gestión del conocimiento

La **Encuesta sobre Gestión del conocimiento de 2012** mostró que los principales avances del PNUD se daban en las esferas de “Establecimiento de redes oficiales” y “Comportamiento de liderazgo”. Las puntuaciones más bajas otorgadas por los usuarios fueron las referidas a los aspectos de “Captura de conocimientos” y “Aprendizaje antes, durante y después”. Concluida la fase relativa a las inversiones necesarias en tecnología a gran escala, en el resumen de las conclusiones de la encuesta se recomienda fortalecer los componentes de la gestión del conocimiento relacionados con las “personas” y los “procesos”, con el fin de lograr un mayor equilibrio entre los tres componentes.

De cara al establecimiento de un nuevo marco de gestión del conocimiento, en el resumen de las conclusiones de la encuesta se sugiere la conveniencia de aprovechar los logros de la estrategia anterior (p. ej. mantener *Teamworks* como un importante elemento facilitador), pero haciendo especial hincapié en enfoques e iniciativas de gestión del conocimiento que vayan más allá del ámbito de la tecnología de la información. Por lo que respecta a los procesos, sería altamente recomendable que el PNUD se centrara de modo específico en las esferas de “Captura de conocimientos” y “Aprendizaje antes, durante y después”.

La **evaluación del cuarto Programa Mundial** destacó que, dado que muchos de los países asociados del PNUD habían dejado de pertenecer a las categorías de países menos adelantados (PMA) y países de bajos ingresos (PBI), el tipo de servicios que se solicitan al PNUD había cambiado y era necesario centrarse especialmente en la creación de alianzas y en el uso estratégico de la gestión del conocimiento. La demanda de conocimientos sobre soluciones y enfoques innovadores, así como de servicios de asesoramiento y apoyo por parte de las oficinas en los países ha ido en aumento. El informe elaborado precisaba en detalle la necesidad de definir la estrategia con mayor claridad, y señalaba las limitaciones de la última Estrategia de Conocimientos, centrada en el establecimiento de contactos en detrimento de la generación y recopilación de conocimientos, la necesidad de mejorar todos los aspectos relativos a los productos del conocimiento, la necesidad de fortalecer el intercambio de información entre las diversas direcciones y entre las diferentes regiones, así como las dificultades de los usuarios para adaptarse a los nuevos sistemas en línea, como *Teamworks*, y la necesidad de integrar mejor la experiencia de usuario en los múltiples sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) que son necesarios. El informe de evaluación concluyó que el PNUD debía poner en marcha actividades sistemáticas de intercambio de conocimientos y supervisar periódicamente su eficacia. El PNUD debía institucionalizar el intercambio de conocimientos como uno de los principales aspectos intersectoriales de su programa, proporcionar incentivos en diferentes niveles de la programación y abordar los obstáculos que dificultan dicho intercambio.

En el informe titulado ***Assessment of the Organisational Effectiveness and Reporting on Development Results*** elaborado en 2012 por la Red

Gracias a *Teamworks*, el PNUD ha creado la primera y más avanzada plataforma institucional de intercambio de información entre pares existente dentro de las Naciones Unidas, dando un paso más en la creación de redes de conocimientos entre el PNUD y los diversos asociados.

de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN por sus siglas en inglés) se señala que las partes interesadas encuestadas consideran que el PNUD realiza un uso adecuado de la información relativa al desempeño a la hora de presentar informes sobre resultados. revisión llevada a cabo a tal efecto evaluó como deficiente el desempeño del PNUD en esta esfera y observó que quedaba mucho por mejorar en relación con los siguientes aspectos: la presentación de informes sobre el logro de resultados, la presentación de información sobre el desempeño basada en indicadores cuantificables, la presentación de informes sobre los cambios introducidos en las políticas o estrategias basados en información sobre el desempeño y la presentación de informes sobre la aplicación de lecciones aprendidas y mejores prácticas en el mejoramiento la programación. Se consideró que la labor de difusión de las lecciones aprendidas llevada a cabo por el PNUD, tanto dentro como fuera de la organización, era adecuada. Asimismo, se observó que el uso por parte de la organización de las comunidades de práctica en línea constituía un medio eficaz de compartir información.

El Informe de Evaluación de la Gestión del conocimiento de las Direcciones de Políticas de Desarrollo (DPD) y las Direcciones de Prevención de Crisis y Recuperación correspondiente a 2010 ratifica el firme compromiso que el PNUD ha mantenido siempre en este ámbito, si bien señala también la necesidad de reforzar el sistema de captura y transferencia de conocimientos empíricos e institucionales. Es preciso implantar nuevos procesos oficiales para captar el conocimiento tácito y facilitar el acceso al mismo. A las funciones del personal deberían incorporarse oficialmente las expectativas relativas a la "ciudadanía del conocimiento", según las cuales el intercambio de conocimientos no es un lujo, sino una obligación. La orientación estratégica debería ser más clara con respecto a los procesos en esta esfera y debería diseñarse un programa oficial de incentivos para fomentar el intercambio de conocimientos.

Aparte de estas evaluaciones, **varias organizaciones asociadas del PNUD formularon una serie de observaciones** acerca de la labor de gestión del conocimiento realizada por la organización en el pasado. En 2012, el PNUD recibió el galardón "*Pillar of Knowledge*" ("Pilar del Conocimiento") del Instituto del Conocimiento de Viena, por su uso "innovador" de las nuevas técnicas y tecnologías

para hacer frente a los complicados retos que se plantean en todas las grandes organizaciones; según dicha institución, el enfoque de los conocimientos sociales del PNUD constituía la iniciativa más prometedora de las Naciones Unidas en esta materia, centrada en la creación de redes de conocimientos en el marco de una alianza mundial en este ámbito. El PNUD también fue invitado por diversas organizaciones, entre ellas, Visión Mundial Internacional, el Comité Olímpico Internacional, la UNESCO y el UNICEF, a ofrecer asesoramiento sobre estrategias de gestión del conocimiento y aplicación de técnicas de intercambio de conocimientos.

Desafíos a los que se enfrenta el PNUD en la esfera del conocimiento

A pesar de que el PNUD ha sido reconocido como un agente innovador y un líder en la creación de redes de conocimientos y la participación en línea, aún deben superarse algunos desafíos para lograr una gestión del conocimiento eficaz. Los hechos y las observaciones descritos anteriormente ponen de manifiesto que los desafíos a los que se enfrenta el PNUD en materia de gestión del conocimiento se circunscriben a seis esferas claramente diferenciadas:

Aprendizaje institucional y captura de conocimientos

a) **Existen múltiples enfoques orientados a la captura, acumulación e intercambio de experiencias dentro de la red del PNUD, por lo que resulta difícil elaborar un compendio universal fiable** de las actividades y proyectos del PNUD. Las expectativas y los procesos relacionados con el intercambio de conocimientos no se integran sistemáticamente en los **ciclos de proyectos y programas** al objeto de captar la experiencia adquirida con miras en su reutilización, en lugar de limitarse a cerrar los proyectos y presentar informes de finalización de los mismos, y en aquellos casos en los que se prescribe la obligación de registrar dicha experiencia (p. ej. En las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas se establece la obligación de guardar registros periódicos de las lecciones aprendidas sometidos a un examen obligatorio por parte de la Juntas del Proyecto), el grado de cumplimiento de dicha obligación es bajo.



- b) **El intercambio de conocimientos todavía no se ha institucionalizado totalmente como ejercicio interfuncional e intersectorial**; como resultado de ello, dentro de cada dirección y área de práctica se aplican enfoques de la gestión del conocimiento ligeramente diferentes. Además, no se hace suficiente hincapié en el intercambio de conocimientos entre proyectos y programas.
- c) Tradicionalmente, los conocimientos se han codificado en forma de informes oficiales de gran extensión y notas orientativas cuya repercusión se desconoce. El actual **proceso de definición, desarrollo, difusión y medición de los productos del conocimiento** no logra obtener la calidad, el alcance y la repercusión necesarios para que el PNUD se posicione como líder intelectual en materia de desarrollo.

Creación de redes de conocimientos

- d) Aunque las Comunidades de Práctica han contribuido significativamente al libre intercambio de información entre compartimentos estancos a nivel regional, al eliminar las jerarquías e incrementar la transmisión de conocimientos entre profesionales, el hecho de que dichas Comunidades estén directamente alineadas con dependencias temáticas ha favorecido también **el surgimiento de nuevos compartimentos temáticos estancos, lo que a menudo impide el intercambio intersectorial de información** y el trabajo interdisciplinar entre dichas dependencias.
- e) Si bien la plataforma *Teamworks* de colaboración y establecimiento de redes ha contribuido a fortalecer la posición del PNUD como líder en el ámbito de la creación de redes de conocimientos, ***Teamworks* necesita mejorar en términos de eficiencia y funcionalidad** en el uso diario, en especial por lo que respecta a su facilidad de uso y a la adaptación de sus funciones de navegación y búsqueda a las necesidades del usuario, según se desprende de las encuestas y evaluaciones realizadas, así como de otras observaciones formuladas.

Medición e incentivos

- f) Debido a la dinámica de la financiación, así como al carácter descentralizado de las estructuras institucionales, **no se recompensa de forma sistemática (o no se recompensa en**

absoluto) el intercambio de conocimientos ni el apoyo prestado a los colegas de otras dependencias. En consecuencia, el personal **carece de los incentivos y el tiempo necesarios para participar en actividades de aprendizaje y compartir conocimientos** más allá de sus obligaciones inmediatas. Además, pueden existir elementos institucionales que actúen, de hecho, como factores desincentivadores, los cuales deberán corregirse si se pretende estimular el intercambio de conocimientos y la colaboración; es el caso de la monopolización de la información como instrumento de promoción personal, así como del predominio de las jerarquías internas y de las sensibilidades políticas que dificultan el intercambio de información en el entorno de la organización.

- g) **Los sistemas de medición e indicadores necesarios para lograr una gestión del conocimiento eficaz no están suficientemente desarrollados**, por lo que se desaprovecha el potencial de las estadísticas con base empírica, incluidos los análisis de las redes sociales, en relación con aspectos como el establecimiento de incentivos, la inteligencia institucional y la adopción de decisiones basada en datos. Los indicadores utilizados para medir de forma sistemática la repercusión en las políticas de los productos del conocimiento tampoco están suficientemente desarrollados.



Joven participante en el Foro sobre la Educación después de 2015, centrado en el tema: “Promover la importancia de la educación para la juventud de Jordania de cara al mundo laboral”. – Ammán, febrero de 2013. Foto: Oficina de la UNESCO en Jordania.

El conocimiento es un producto clave que el PNUD proporciona a sus clientes y también un recurso fundamental que la organización necesita para lograr sus resultados.

Apertura y participación pública

- h) Las jerarquías internas y las sensibilidades políticas **favorecen un intercambio de conocimientos a nivel privado, con lo que el intercambio público queda reducido a productos del conocimiento muy elaborados. Esto hace que el intercambio abierto y público de información sobre desafíos, deficiencias y experiencias fuera de los límites de la organización resulte difícil y lo convierte en una práctica “contraria a la cultura”.** A pesar de que las estrategias anteriores impulsaban un modelo ascendente de intercambio de conocimientos, algunos miembros del personal siguen considerando que los asuntos de carácter local a menudo prevalecen sobre el intercambio de información y las consultas.
- i) **El PNUD necesita adoptar nuevas medidas para aprovechar el valor de los conocimientos que los destinatarios y beneficiarios de sus intervenciones en general aportan de forma voluntaria,** con el fin de crear bucles de retroalimentación de información continua que incorporen de forma sistemática los conocimientos del PNUD al debate sobre políticas e influyan en la elaboración de sus programas y en el diseño y la ejecución de sus proyectos. El enfoque institucional tradicional del intercambio de conocimientos suele centrarse en asegurar que los donantes tradicionales y los destinatarios directos de los proyectos participen en dicho intercambio, pero no se ha sistematizado la participación de la comunidad académica y política en general, de los nuevos donantes y los donantes no tradicionales, de la sociedad civil y del público en general.

Gestión de talentos

- j) El potencial de la gestión del conocimiento a la hora de detectar y gestionar el talento y la especialización está desaprovechado, y los mecanismos existentes, como las listas de candidatos preseleccionados del PNUD, carecen de incentivos que fomenten su consulta y su uso generalizados. Aunque la gestión del conocimiento constituye una de las principales responsabilidades del personal del PNUD, en los procesos de recursos humanos este aspecto no se incluye siempre entre los criterios básicos para la contratación, el perfeccionamiento del personal o la evaluación de su actuación profesional. Además, el PNUD no analiza qué conocimientos necesita ni, por consiguiente, qué tipo de

especialización debe desarrollar a nivel interno o incorporar a través de la contratación.

¿Qué es la gestión del conocimiento para el PNUD?

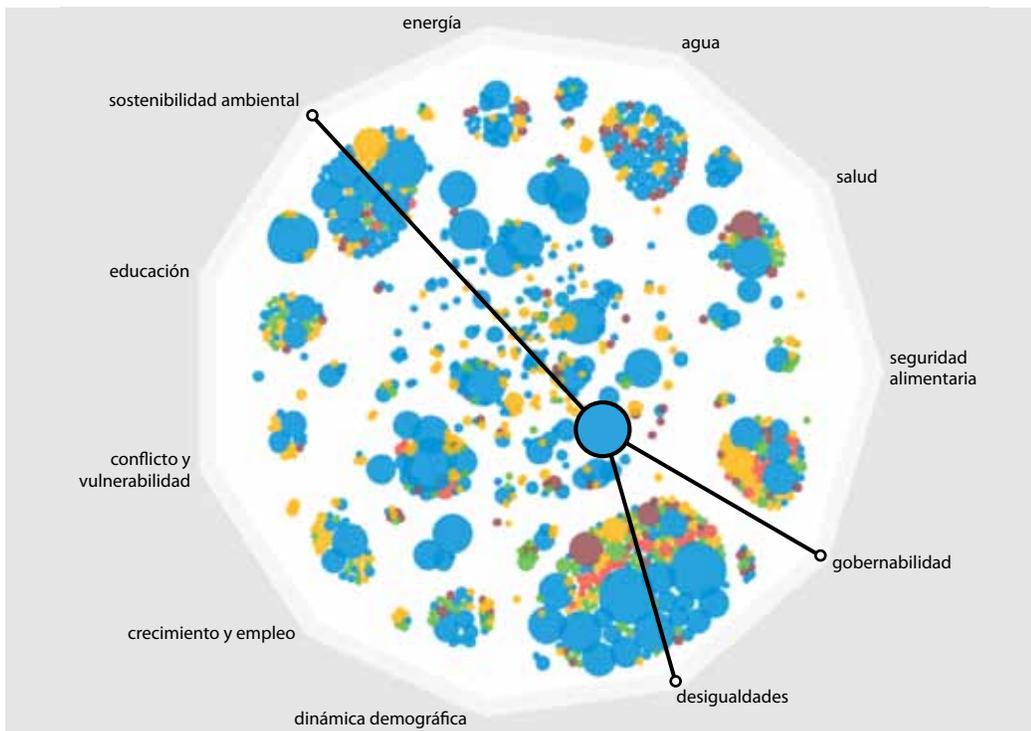
A efectos del presente marco estratégico, **el PNUD define la gestión del conocimiento como el resumen de todas las medidas encaminadas a abordar los desafíos relacionados con los conocimientos.** Reconoce que el conocimiento es un producto clave que el PNUD proporciona a sus clientes y también un recurso fundamental que la organización necesita para lograr sus resultados. La gestión del conocimiento consiste en utilizar el recurso denominado “conocimiento” de manera más eficaz, con el fin de mejorar el modo en que el PNUD lleva a cabo sus actividades y lograr una repercusión mayor en sus resultados en el ámbito del desarrollo, tal como se formulan en el Plan Estratégico del PNUD.

Gestión externa frente a gestión interna de conocimientos

El proceso de gestión del conocimiento del PNUD abarca tanto la **gestión externa, orientada a sus asociados y clientes y realizada en colaboración con ellos,** para aprovechar los conocimientos externos, ampliar nuestra perspectiva más allá de la visión interna del PNUD, desarrollar la capacidad de nuestros asociados y responder a la demanda de servicios de asesoramiento sobre esta materia y sobre la formulación de políticas, como la **gestión del conocimiento interna para promover la especialización** sustantiva y la eficiencia operacional en la organización. Del marco de gestión del conocimiento del PNUD se desprende que facilitar ambos aspectos y destinar recursos a los mismos en la medida adecuada resulta fundamental para que el PNUD se convierta en una organización líder de conocimiento en materia de desarrollo:

Gestión externa

- Gestión del conocimiento para promover la cooperación Sur-Sur y la cooperación eficaz para el desarrollo.
- Constitución de una base empírica externa con ayuda de los asociados sobre políticas y soluciones y participación activa en el diseño de soluciones para el desarrollo y en el debate en dicho ámbito.



Datos extraídos de las consultas en línea enmarcadas en la iniciativa “El mundo que queremos” y orientadas a recopilar las prioridades de personas de todo el mundo y contribuir a construir una perspectiva común que pueda ser utilizada directamente por las Naciones Unidas y los dirigentes mundiales para definir una nueva agenda para el desarrollo en 2015.

- Prestación de servicios de asesoramiento y apoyo en materia de gestión del conocimiento a los asociados y clientes y desarrollo de la capacidad de estos.

Gestión interna

- Mejora de la calidad y la eficiencia de la labor del personal, los consultores y los equipos de proyecto desde el punto de vista temático y operacional.
- Máximo aprovechamiento de los recursos de conocimiento existentes y disponibles a través de la red mundial del PNUD.
- Recopilación de datos y experiencias que faciliten el aprendizaje, la presentación de informes, la gestión basada en los resultados y la comunicación.

Aprendizaje frente a intercambio de conocimientos

El Marco Estratégico de Gestión del conocimiento reconoce que tanto el aprendizaje como

el intercambio de conocimientos son elementos fundamentales del ciclo de aprendizaje a través de la experiencia,⁷ durante el cual adquirimos una experiencia, reflexionamos sobre ella, aprendemos de ella mediante la conceptualización y aplicamos lo que hemos aprendido, en cuyo punto el ciclo vuelve a comenzar con una nueva experiencia. La generación de conocimientos y el aprendizaje constituyen los objetivos últimos de la labor del PNUD en el ámbito del conocimiento dentro de sus nuevas áreas prioritarias. Este proceso debe cimentarse en el aprendizaje basado en datos empíricos fundamentado en la recopilación de datos rigurosos y el análisis de las experiencias, en la realización de pruebas y evaluaciones sistemáticas de los enfoques conceptuales aplicados, y, por consiguiente, en la determinación de lo que funciona y lo que no funciona a partir de una sólida base empírica. El intercambio de conocimientos desempeña un papel fundamental dentro del proceso de reflexión, durante el cual compartimos lo que observamos, debatimos sobre ello e intentamos encontrarle un sentido, lo que desencadena los procesos de comprensión y aprendizaje y sirve de apoyo al proceso de conceptualización; y también tras la fase de

La gestión del conocimiento siempre deberá centrarse más en las personas que en los documentos.



Concurso de fotografía con motivo de la celebración del Día de los Derechos Humanos en Armenia. Foto ganadora del 3er premio en la categoría de edad de 15 a 19 años, titulada "Tenemos derecho a saber". Foto: Arshak Khudaverdya/Oficina de las Naciones Unidas en Armenia.

conceptualización, cuando, con los datos empíricos y los resultados obtenidos intentamos ayudar a otros a aplicar lo que hemos aprendido. Por tanto, **el aprendizaje y el intercambio de conocimientos constituyen aspectos interdependientes, en la medida en que son elementos complementarios que se refuerzan mutuamente dentro de un ciclo virtuoso** de aprendizaje que sirve de base para la recopilación de datos empíricos, la reflexión, la generación, difusión y utilización de conocimientos, al tiempo que se comparte lo aprendido y se aprende de los conocimientos compartidos.

Principios rectores

Para abordar los desafíos que plantea la gestión del conocimiento, el PNUD se basa en los principios derivados de la práctica internacional de gestión del conocimiento para el desarrollo, los cuales orientarán su enfoque gestión del conocimiento trabajo:

1. Los conocimientos del PNUD son, en su mayoría, tácitos, y están almacenados en las mentes de sus empleados y consultores. Únicamente una parte de estos conocimientos tácitos

pueden documentarse y difundirse a través de los sistemas de información. Por ello, **la gestión del conocimiento siempre deberá centrarse más en las personas que en los documentos**, utilizando los procesos y la tecnología como elementos de apoyo⁸.

2. Los conocimientos se asimilan de manera más eficaz cuando se difunden **dentro de un contexto específico**⁹, en el que se conocen las variables situacionales presentes en el momento de adquirir una determinada experiencia y está claro el contexto en el que un determinado conocimiento puede resultar valioso. Al igual que ocurre en la ciencia de trasplante de órganos, los principales factores que determinan el éxito del "trasplante de conocimientos" son el diagnóstico y las pruebas de compatibilidad basados en datos y la preparación activa del entorno destinatario.
3. Los conocimientos se difunden más eficazmente **cuando existe un público receptivo**¹⁰, lo que facilita a quien genera dicho conocimiento una idea de la manera en que este puede influir positivamente y le proporciona



un reconocimiento palpable del hecho de compartir la información que posee.

4. En las organizaciones que no ofrecen productos normalizados, sino servicios innovadores y adaptados a las necesidades de los clientes, los conocimientos se aplican con mayor eficacia cuando **la experiencia es atribuible a la persona que la puso en práctica** y cuando existe la oportunidad de debatir posteriormente sobre dicha experiencia y aplicarla a un problema determinado¹¹. Esto es lo que se denomina enfoque de personalización de la gestión del conocimiento, por oposición al enfoque de codificación.
5. El marco Cynefin¹² establece una tipología que contempla cuatro contextos diferentes a los que podrían aplicarse diferentes soluciones de gestión del conocimiento: **simple**, en el que la relación entre causa y efecto es obvia para todo el mundo; **complicado**, en el que la relación entre causa y efecto requiere un análisis o un conocimiento especializado; **complejo**, en el que la relación entre causa y efecto solamente puede percibirse *a posteriori*, y **caótico**, en el que no puede percibirse ninguna relación entre causa y efecto. A la hora de diseñar soluciones de gestión del conocimiento, es fundamental entender el contexto en el que nos movemos, ya que los diferentes instrumentos de gestión del conocimiento solo funcionan en determinados ámbitos de los especificados anteriormente.
6. **La organización no es la única beneficiaria de la gestión del conocimiento.** El público constituye la prioridad y el destinatario fundamental de toda organización pública. Además, en un contexto de desarrollo cada vez más complejo, el PNUD es solamente uno de los numerosos agentes de los que el público puede aprender. Todavía quedan muchas posibilidades sin explorar para promover la participación de las comunidades de expertos externos y del público en general en el diseño de soluciones para el desarrollo, así como de aprender de los conocimientos del PNUD y de compartir dichos conocimientos con diversas partes interesadas.
7. En el caso de las organizaciones responsables de impulsar transformaciones complejas en los países en desarrollo, la gestión del conocimiento no puede considerarse una actividad adicional y complementaria de las actividades de gestión de los proyectos de desarrollo, sino

más bien **una actividad que representa una propuesta de valor esencial para la organización** y, por consiguiente, una contribución fundamental a la ejecución del programa, y no como una actividad aislada¹³. Los donantes y asociados recurren al liderazgo del PNUD para abordar los desafíos complejos que exigen un alto nivel de integración conceptual y de análisis. Estos resultados son difíciles de lograr sin que se produzcan frecuentes intercambios de conocimientos entre una amplia red de agentes.

8. Si bien existen lógicas válidas en términos de gestión que justifican las iniciativas basadas en modelos descendentes de gestión del conocimiento, la gestión del conocimiento no tendrá ningún valor para el equipo directivo (p. ej. con respecto a la gestión basada en los resultados o a la presentación de informes a los donantes) si no resulta valiosa para los profesionales, que son los que adquieren experiencia y los depositarios de los conocimientos tácitos, y, para captar y compartir estos conocimientos, necesitan una lógica que responda a la pregunta: **“¿Qué gano yo con esto?”**¹⁴.
9. **No existe un enfoque de la gestión del conocimiento “que sirva para todo”**¹⁵. La gestión del conocimiento aporta un valor añadido a los diversos grupos de la organización de diferentes maneras. Por tanto, deberán diseñarse diferentes iniciativas orientadas a destinatarios concretos dentro de la organización y que respondan a aspectos específicos de la gestión del conocimiento.

Prioridades en materia de gestión del conocimiento para el período 2014-2017

El Plan Estratégico 2014-2017 contempla que el PNUD se convierta en “una institución impulsada en mayor **medida por el conocimiento, la innovación y la apertura**” (párrafo 4) y logre una **“mayor apertura, agilidad y adaptabilidad** de la organización para aprovechar los conocimientos, las soluciones y la competencia técnica” (párrafo 42). Esta perspectiva constituye el marco global para definir las prioridades del PNUD en materia de gestión del conocimiento de cara al futuro.

Concretamente, el Plan Estratégico establece la necesidad de “recurrir a conocimientos y especialidades que se han adquirido en todos los ámbitos

Todavía quedan muchas posibilidades sin explorar para promover la participación de las comunidades de expertos externos y del público en general en el diseño de soluciones para el desarrollo.

El PNUD integrará el principio de “aprendizaje antes, durante y después” en sus ciclos de programas y proyectos.

del desarrollo, con los que se puede comprender y responder de manera flexible a las preocupaciones comunes y a las principales diferencias entre países y regiones” (párrafo 15). Ello requiere “la utilización de la cooperación Sur-Sur y triangular, en particular, para compartir conocimientos respecto de cuestiones políticas e institucionales” (párrafo 19), haciendo hincapié en que la función del PNUD “consistirá en intermediar los conocimientos, aumentar la capacidad y facilitar intercambios impulsados primordialmente por los propios países donde se ejecutan programas, colaborando con otros interesados” (párrafo 26).

El PNUD pretende “estimular el sistema [refiriéndose al Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo] para que reflexione periódicamente respecto de cuestiones fundamentales del desarrollo mundial y regional”, y sugiere que “podrían procurarse buenos resultados en un plazo de 9 a 18 meses mediante (...) medidas prácticas para mejorar la manera de compartir conocimientos” (párrafo 30).

Con respecto al aprendizaje institucional, el Plan Estratégico describe un estado final en el que “los conocimientos y las lecciones aprendidas estarán prontamente accesibles a las oficinas en los países para potenciar un diseño de proyectos de alta calidad y orientar el asesoramiento en materia de políticas” (párrafo 43) y señala lo siguiente: “el PNUD ocupa una posición privilegiada para aprovechar su amplio conocimiento de las semejanzas y diferencias de los países en diferentes fases de desarrollo y traducirlo en una visión con base empírica para la adopción de soluciones de desarrollo adaptables y eficaces. Estableceremos sistemas tendientes a consolidar la gestión de la evaluación, del aprendizaje y de los conocimientos en la organización desde el nivel de los proyectos hasta niveles superiores” (párrafo 45).

El Marco Integrado de Resultados y Recursos contemplado en el Plan Estratégico 2014-2017 se refiere explícitamente a los resultados centrados en los conocimientos. El producto 7.7 del resultado “Debates y medidas sobre el desarrollo en todos los niveles con prioridad de la pobreza, la desigualdad y la exclusión, de manera consecuente con nuestros principios de participación” establece la “aplicación de mecanismos para generar e intercambiar conocimientos sobre soluciones de desarrollo” y la mención relativa a “mejorar la rendición de cuentas sobre resultados” en la formulación del resultado 3 exige que “la gestión del conocimiento se institucionalice y el aprendizaje

sea parte integrante de una cultura del buen desempeño profesional”.

Para lograr esta visión global y abordar los desafíos en materia de gestión del conocimiento mencionados anteriormente será necesario fortalecer las actividades del PNUD en este ámbito. No obstante, dado que atravesamos una época de escasez de recursos financieros y humanos, el PNUD redoblará los esfuerzos para definir las esferas prioritarias dentro de las actividades de gestión del conocimiento que resulten más adecuadas para afrontar sus propios desafíos y lograr sus objetivos institucionales estratégicos.

A raíz de la experiencia acumulada y de los comentarios recibidos en los últimos años de diversas partes interesadas, tanto a nivel interno como externo, así como de las consultas realizadas con miras a la elaboración del presente marco, y teniendo en cuenta las prioridades establecidas por el Plan Estratégico, el Grupo de Conocimiento, Innovación y Creación de Capacidades propone establecer como prioritarias las seis áreas prioritarias siguientes en materia de gestión del conocimiento, con el fin de fortalecer el papel del PNUD como intermediario de conocimientos, agente creador de capacidad y facilitador del intercambio de conocimientos dentro de las actividades de desarrollo:

- I. Aprendizaje institucional y captura de conocimientos
- II. Creación de redes de conocimientos
- III. Apertura y participación pública
- IV. Cooperación Sur-Sur y servicios orientados a clientes externos
- V. Medición e incentivos
- VI. Gestión de talentos

I. Aprendizaje institucional y captura de conocimientos

A. La generación de conocimientos en las nuevas áreas de trabajo del PNUD en el ámbito del desarrollo

Para que el PNUD pueda convertirse en un líder intelectual en el ámbito del desarrollo, deberá encabezar el proceso de generación de conocimientos y soluciones dentro de las nuevas áreas temáticas prioritarias definidas.



El terreno propicio para la generación de nuevas soluciones y conocimientos en materia de desarrollo lo constituirán los recién creados Equipos de Soluciones de Desarrollo del PNUD, constituidos para trabajar durante períodos determinados en diferentes áreas prioritarias (p. ej. industrias extractivas, economías sostenibles o urbanización). Estos equipos llevarán a cabo análisis de necesidades y/o deficiencias para determinar qué conocimientos específicos necesita el mercado mundial del desarrollo dentro de su área prioritaria, identificar los principales asociados, partes interesadas y foros capaces de generar dichos conocimientos en asocio con el PNUD (como centros de estudio, organizaciones internacionales, ONG y redes temáticas existentes) y conceptualizar soluciones como parte de un proceso de reflexión y consulta que prime los conocimientos procedentes de fuentes externas al PNUD sobre los conocimientos internos derivados de los proyectos y programas de la organización. Los Equipos de Soluciones de Desarrollo, en estrecha cooperación con las oficinas en los países, buscarán conocimientos para el PNUD en los países y entre sus asociados. A tal efecto, el PNUD elaborará una metodología que permita a dichos equipos explorar y analizar el mercado del desarrollo y participar en el mismo, y diseñar medidas para establecer “planes de generación de conocimientos” orientados a subsanar las deficiencias de conocimientos existentes en las áreas prioritarias definidas de este modo. Dichos planes de generación de conocimientos estarán directamente vinculados a los resultados formulados en el Plan Estratégico del PNUD y constituirán un elemento esencial para el logro de los mismos; al mismo tiempo, los asesores en materia de políticas desempeñarán un papel fundamental a la hora de buscar conocimientos en fuentes externas e impulsar el aprendizaje basado en datos empíricos y la generación de conocimientos como parte del proceso de aplicación de los mencionados planes.

► *Propuesta de proyecto núm. 1: “Planes de generación de conocimientos para los Equipos de Soluciones de Desarrollo”*

B. Aprendizaje antes, durante y después

El PNUD integrará el principio de “aprendizaje antes, durante y después” en sus ciclos de programas y proyectos para que la organización

analice de manera sistemática sus experiencias pasadas – incluidos los éxitos y los fracasos – y aplique las lecciones aprendidas en proyectos similares en su fase inicial. El PNUD habilitará una serie de sistemas – incluidos, entre otros, un archivo de referencias en el que se puedan buscar las lecciones aprendidas – y establecerá enlaces entre ellos para garantizar que a lo largo del ciclo de vida de los proyectos se capte, codifique y difunda sistemáticamente la experiencia adquirida y las lecciones aprendidas con el fin de integrar dicha información en los procesos de programación y gestión de proyectos¹⁶. A tal efecto, el PNUD analizará las políticas existentes y las causas del incumplimiento de objetivos, utilizará la experiencia aportada por sus diversas oficinas mediante la utilización de herramientas de eficacia probada (como metodologías de análisis de evaluaciones, asistencia entre homólogos, indagación apreciativa, exámenes *a posteriori*, sistematización de conocimientos, ferias de conocimientos y entrevistas de fin de servicio) y ampliará su aplicación a todos los ámbitos de la organización. Se habilitará un mercado interno de preguntas y respuestas que actuará como mecanismo de suministro de información para crear un archivo de referencia de lecciones aprendidas que permita extraer y consolidar temas de aprendizaje sugeridos por el personal y los clientes. El PNUD también redoblará los esfuerzos para vincular las evaluaciones con el aprendizaje y la gestión



Productos de conocimiento: publicación del Informe Regional de Desarrollo Humano para América Latina 2013-2014, (noviembre de 2013).
Salón del Consejo Económico y Social, Naciones Unidas (Nueva York), NY.

Foto: Fabrice Grover / PNUD.

El PNUD consolidará su liderazgo en el intercambio en línea de conocimientos emergentes, la colaboración social y los modelos de creación de redes.

del conocimiento, con lo que se mejorará la capacidad institucional para aprender y utilizar las conclusiones de dichas evaluaciones en las futuras actividades de programación.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 2: "Base de datos de lecciones aprendidas"*

➔ *Propuesta de proyecto núm. 3: "Campañas de difusión de las lecciones aprendidas"*

C. Revisión del enfoque de desarrollo de productos de conocimiento

El PNUD revisará el proceso de planificación, desarrollo y difusión de los productos de conocimiento (a través de la función "Wikipedia" del PNUD) de manera que se facilite el acceso a los mismos y resulten más pertinentes para satisfacer las necesidades de los clientes, más controlables por parte de la comunidad a la que van dirigidos, más flexibles y oportunos en cuanto a su desarrollo y formato, más adecuados a una distribución eficiente en línea y a las oportunidades de realizar mediciones, y más fáciles de medir en cuanto a calidad y repercusión. Ello requeriría incorporar los componentes de la gestión del conocimiento y lograr el compromiso del personal de adoptar un comportamiento que resulte beneficioso para todas las partes en todas las fases de la generación de un producto de conocimiento, garantizando la coherencia y pertinencia de cara al público interno y externo. Con este objetivo, el PNUD llevará a cabo una revisión de su Proceso de Garantía de Calidad y de la tipología de los productos del conocimiento, y también hará uso de las nuevas tecnologías y las prácticas innovadoras, como la "escritura colectiva de libros" y las publicaciones mediante iniciativas de externalización masiva en línea. La inversión en la mejora de la infraestructura de TI existente para la gestión del conocimiento permitirá establecer mecanismos para la presentación y difusión sistemáticas de los productos de conocimiento generados por el PNUD, actividades que se complementarán con campañas selectivas de difusión de conocimientos y lecciones aprendidas¹⁷ orientadas a aumentar su alcance y repercusión. Los sistemas de divulgación permitirán a los usuarios conocer mejor qué contenidos de conocimiento han sido revisados por los asesores y ofrecen una garantía de calidad y

distinguirlos de los contenidos intercambiados de modo extraoficial, y, además, establecerán bucles de retroalimentación de información con los usuarios con miras a evaluar el valor y la repercusión de los productos de conocimiento.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 4: "Revisión del proceso de desarrollo y divulgación de productos de conocimiento"*

D. Intercambio de información entre las direcciones de la sede, los centros de políticas mundiales y las regiones

El PNUD pretende institucionalizar el intercambio de conocimientos a nivel intersectorial e interregional combinando la moderación de una serie de eventos en línea con carácter periódico y la organización de ferias de conocimientos internas de carácter temático sobre cuestiones contempladas en el Plan Estratégico. Además, el Marco de Gestión del conocimiento propone adaptar, aplicando el enfoque de externalización masiva, la Iniciativa de intercambio de personal, impulsada con anterioridad en las regiones de Asia y el Pacífico y los Estados Árabes, que permite a las oficinas intercambiar personal durante un determinado período de tiempo. Esta iniciativa puede animar especialmente al personal que desempeña su labor en las diversas áreas temáticas a trabajar durante un tiempo en otros temas distintos a su principal ámbito de especialización, de modo que el intercambio de conocimientos se institucionalice totalmente como un ejercicio interfuncional natural.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 5: "Ejercicios de movilización del conocimiento en toda la organización en torno a los resultados contemplados en el Plan Estratégico"*

➔ *Propuesta de proyecto núm. 6: "Adaptación de la Iniciativa de Intercambio de Personal"*

II. Creación de redes de conocimientos

E. Promoción de la movilización de conocimientos emergentes y de los modelos de creación de redes

El PNUD consolidará su liderazgo en el intercambio en línea de conocimientos emergentes, la colaboración social y los modelos de creación de redes (mediante la función "Facebook" del



PNUD), rentabilizando la ventaja competitiva de la organización gracias a los conocimientos generados a nivel comunitario y a la creación de redes (*Teamworks, Solutions Exchange*), así como la experiencia adquirida recientemente con las iniciativas de diálogo público y externalización masiva (Diálogos de Río, consultas relativas a la agenda para después de 2015), con el fin de generar nuevas oportunidades de participación en comunidades virtuales y de colaboración abierta. La oferta de servicios orientados a la movilización del conocimiento y al diálogo se verá reforzada y constituirá un importante elemento de promoción de la función del PNUD, y tanto los equipos de gestión del conocimiento como los de comunicación colaborarán más estrechamente para promover dichos proyectos.

► *Propuesta de proyecto núm. 7: "Diálogos en línea"*

F. Armonización de las Comunidades de Práctica con el nuevo Plan Estratégico

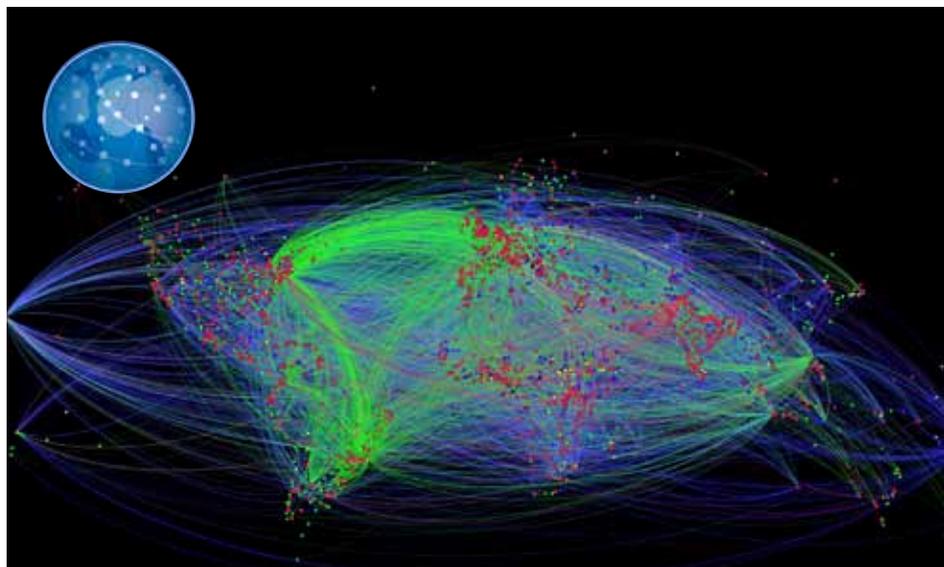
A medida que las direcciones de políticas y las áreas temáticas se vayan transformando de acuerdo con la nueva estructura institucional, las actuales redes globales de práctica deberán armonizarse de acuerdo con los nuevos resultados estratégicos del PNUD. El Marco resalta la importancia de las Comunidades de Práctica oficiales, dado que, al trascender los límites regionales, temáticos e institucionales, constituyen un complemento esencial de las redes sociales informales, y también subraya que las comunidades que funcionan de manera satisfactoria requieren mecanismos específicos de facilitación, edición de contenidos y garantía de calidad que dispongan de los recursos adecuados. El PNUD pretende preservar aquellos elementos que han demostrado su eficacia durante los diez años de colaboración con las Comunidades de Práctica, ajustando al mismo tiempo el principal objetivo de éstas a las prioridades establecidas en el nuevo Plan Estratégico, y abriéndolas más a los asociados externos. Se prestará especial atención al fortalecimiento de un modelo comunitario integrado específicamente diseñado para evitar la creación de nuevos compartimentos estancos temáticos y, en lugar de ello, fomentar y recompensar la participación en redes externas, la reflexión sobre múltiples áreas temáticas

y el intercambio interdisciplinar entre los miembros de los diferentes equipos constituidos en torno a las soluciones de desarrollo.

► *Propuesta de proyecto núm. 8: "Armonización de las redes de conocimientos del PNUD"*

G. Consolidación de Teamworks como herramienta de creación sistemática de redes de conocimiento

La plataforma *Teamworks* desempeña la función de un "sistema operativo" que sirve de soporte a varias aplicaciones comerciales internas y externas de gestión del conocimiento (consultas en línea, recopilación de lecciones aprendidas, localización de conocimientos especializados, facilitación de actividades de capacitación, etc.). La plataforma seguirá manteniéndose y mejorándose, prestando especial atención a sus excepcionales ventajas para el intercambio de conocimientos centrado en las personas, el establecimiento de vínculos sociales y el intercambio informal de conocimientos, junto a otros sistemas que abarquen ámbitos específicos dentro del conjunto de operaciones de gestión del conocimiento, como el tan necesario archivo central de productos del conocimiento, una herramienta de seguimiento de servicios globales o las herramientas de gestión del flujo de trabajo interno (p. ej. para



Representación del conjunto de las conexiones entre los usuarios de *Teamworks* en función de su ubicación/lugar de destino.

El PNUD establecerá como principio fundamental de su cometido el intercambio continuo de información sobre el trabajo en curso y la reflexión abierta sobre las actividades en marcha.

la recopilación de informes de final de misión). Se hará especial hincapié en la mejora de la facilidad de uso y la capacidad de búsqueda de *Teamworks*, a su integración con otros sistemas del PNUD, como la Intranet, el sitio web público o un futuro sistema de planificación institucional, y también en un mejor aprovechamiento de los datos disponibles en el sistema para conectar a los usuarios con los conocimientos especializados y los contenidos pertinentes. En la medida de lo posible, la estructura de *Teamworks* deberá albergar nuevas plataformas y sitios web orientados a temas específicos, con el fin de aprovechar las sinergias generadas por la existencia de un único mercado de soluciones de desarrollo del PNUD.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 9: "Modificar la interfaz de Teamworks para mejorar su facilidad de uso y su función de búsqueda"*

III. Apertura y participación pública

H. Trabajar en voz alta

La agilidad y rapidez requeridas a la hora de responder a las necesidades emergentes en materia de desarrollo dependerá de la posibilidad de acceder a un flujo continuo de información en tiempo real y de conversaciones

sustantivas que todos puedan seguir. El PNUD establecerá como principio fundamental de su cometido el intercambio continuo de información sobre el trabajo en curso y la reflexión abierta sobre las actividades en marcha, ya sea en el marco de su labor en el ámbito de las políticas y los servicios de asesoramiento o de su trabajo operacional y administrativo. La práctica de compartir aquello que hacemos mientras lo hacemos, tanto en persona como en línea, se promoverá, incentivará y facilitará mediante herramientas adecuadas y se recompensará como una forma natural de trabajar, empezando por el personal de la administración superior. Trabajar en voz alta también resulta enormemente valioso para la organización, ya que permite "rebobinar" para ver las iniciativas que han tenido éxito y comprobar el modo en que la secuencia de procesos específicos, las decisiones importantes y los cuellos de botella influyeron en los resultados. Con el tiempo se generará una base de datos cada vez más completa de mediciones del cumplimiento de los compromisos que constituirá una incomparable base de investigación.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 10: "Sustitución de los informes de final de misión por blogs de final de misión"*

I. Intercambio de conocimientos con el público

El PNUD avanzará hacia una mayor apertura y transparencia de todo el sistema, resaltando la necesidad de mantener al público al corriente del estado de sus actividades, presentar informes en tiempo real y compartir la experiencia adquirida, así como en integrar el intercambio público de conocimientos como forma natural de trabajo dentro de su Marco de Resultados. Los mecanismos mundiales de transparencia, como open.undp.org y la nueva secretaría de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda, desempeñarán un papel esencial en la promoción de la apertura de la información al público. Se promoverán y se someterán a evaluación por parte del mercado las iniciativas de divulgación pública y en tiempo real existentes en las regiones, y se crearán mecanismos para recopilar de manera rigurosa los comentarios del público, con el fin de repetir y reproducir aquellas iniciativas que hayan sido respaldadas por el mercado de la comunidad internacional para el desarrollo. Por último, la



En junio de 2013, la iniciativa HuriLab reunió a ciudadanos, fanáticos de la tecnología, alborotadores, diseñadores, organizadores y especialistas en creación de redes para promover los derechos humanos mediante el uso de la tecnología. Foto: Oficina Regional del PNUD para Europa y la CEI.



organización pretende institucionalizar el uso de blogs como herramienta estratégica para compartir con el público el pensamiento del PNUD sobre el desarrollo y recibir comentarios de manera continua.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 11: "Iniciativa de creación de blogs públicos"*

J. Participación en el debate público

El PNUD pretende sumarse al debate público sobre desarrollo realizando un esfuerzo de comunicación con su público, por ejemplo, los lectores de sus publicaciones, los visitantes de sus sitios web y los participantes en sus eventos. La organización colaborará con intelectuales públicamente reconocidos, instituciones de investigación, centros de estudio, foros sobre políticas y medios públicos de ámbito local y regional para aprender e influir en los debates sobre políticas, centrándose especialmente en la adaptación de los conocimientos al contexto local y asumiendo como propias las soluciones que respondan a las necesidades locales y sirvan de apoyo a la ampliación de las innovaciones locales. Asimismo, el PNUD iniciará periódicamente debates temáticos en foros y redes públicas, con el fin de impulsar el debate e incorporar las reflexiones en las políticas y soluciones. A tal efecto, el PNUD planificará el marco de los foros sobre políticas, los centros de estudio y las instituciones para cada esfera de actividades de desarrollo contemplada en el Plan Estratégico y elaborará "planes de participación" claros orientados a aumentar las aportaciones del PNUD al debate sobre desarrollo.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 12: "Planificación de foros públicos y ejecución de planes de participación"*

IV. Cooperación Sur-Sur y servicios orientados a clientes externos

K. Gestión del conocimiento para favorecer la cooperación Sur-Sur y la cooperación eficaz para el desarrollo

Las iniciativas externas del PNUD en materia de gestión del conocimiento se armonizarán y vincularán directamente a la Estrategia Mundial de Apoyo a la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular, que se

centra en la investigación y el análisis con base empírica y en el intercambio de conocimientos a nivel mundial sobre soluciones ampliables de desarrollo humano sostenible aplicables al Sur. A través de sus Centros de Políticas Regionales y Mundiales y con el respaldo del Equipo de Tareas de Cooperación Sur-Sur adscrito a la Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas (DPAP) –en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur–, el PNUD prestará apoyo a las oficinas en los países para responder a la demanda de conocimientos de cooperación Sur-Sur de los países asociados mediante actividades estratégicas y modelos operacionales claramente definidos, facilitando el aprendizaje Sur-Sur y elaborando estrategias para promover la participación de las instituciones regionales y los foros intergubernamentales. Ello incluye la creación de un centro mundial de conocimientos que recolecte, analice e interprete las experiencias en todo el mundo e interactúe con las comunidades de intercambio de prácticas en línea y las redes de conocimientos pertinentes para enriquecer su labor y sacar partido de los programas mundiales de investigación sobre políticas, así como el fomento de la innovación a través de las alianzas entre países, la experimentación y el aprendizaje con el fin de proporcionar respuestas adecuadas a los desafíos en materia de desarrollo¹⁸. Asimismo, el PNUD seguirá promoviendo el intercambio de conocimientos en el marco de su Programa de Cooperación Eficaz para el Desarrollo como medio para ayudar a los países y las instituciones a aprender unos de otros, a dar a conocer sus experiencias y logros y a reforzar su función de proveedores de soluciones de desarrollo. El PNUD hará especial hincapié en el papel de sus Centros Mundiales de Excelencia como intermediarios de conocimientos capaces de poner en contacto a quienes buscan soluciones con los proveedores de estas y transmitir los conocimientos prácticos existentes y los conocimientos especializados de los profesionales.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 13: "Plataforma mundial de intercambio de conocimientos sobre la cooperación Sur-Sur para ofrecer soluciones ampliables aplicables al Sur"*

➔ *Propuesta de proyecto núm. 14: "Ferias regionales de conocimientos sobre cooperación Sur-Sur"*

L. Servicios de asesoramiento sobre gestión del conocimiento

El PNUD reforzará su perfil de proveedor de servicios de asesoramiento sobre gestión del conocimiento a través de sus asesores regionales y mundiales, con el fin de responder a la creciente demanda, por parte de los países emergentes y en desarrollo, de servicios relacionados con las alianzas en el ámbito del conocimiento y el uso estratégico de la gestión del conocimiento. Se ampliará la capacidad de las oficinas en los países para prestar servicios de eficacia probada en este ámbito y se fomentará la participación ciudadana. Se concederá especial importancia a la prestación de servicios integrados en materia de conocimientos, innovación y desarrollo de capacidades, junto con el suministro de un paquete de medidas de apoyo y fortalecimiento mutuo, en lugar de ofrecer dichos servicios por separado.

V. Análisis de datos, medición e incentivos

M. El análisis de datos dentro de un enfoque con base empírica

Para fomentar el aprendizaje basado en datos empíricos dentro de las nuevas áreas de trabajo en materia de desarrollo, el PNUD debe asumir íntegramente como propias las tareas de recopilación y análisis de pruebas y datos sólidos en relación con sus áreas prioritarias a nivel nacional y mundial. A tal efecto, la organización fortalecerá su capacidad de análisis estadístico y utilizará activamente estadísticas con base empírica, incluido el análisis de las redes sociales, con fines de inteligencia institucional y adopción de decisiones basada en datos empíricos. Este proceso incluirá el análisis de datos de fuentes institucionales, como el Informe Anual de Resultados, el nuevo Sistema de Planificación Institucional, las bases de datos de recursos humanos, el Informe sobre Desarrollo Humano, las Comunidades de Práctica, las redes de conocimiento y las plataformas de diálogo, así como el análisis procedente de fuentes externas, como el corpus de datos abiertos del Banco Mundial, las fuentes de datos abiertas del mundo académico y los medios tradicionales y las redes sociales. El PNUD trabajará codo con codo con la plataforma Pulso Mundial de las Naciones Unidas en la identificación de oportunidades de colaboración en cada una de las áreas de la labor de desarrollo de la organización que contribuyan a generar nuevos conocimientos y perspectivas con garantía de calidad, con miras en impulsar el liderazgo mundial del PNUD en los ámbitos del diálogo sobre el desarrollo y del debate en torno a las vías de desarrollo sostenible, la gobernabilidad democrática y la resiliencia.

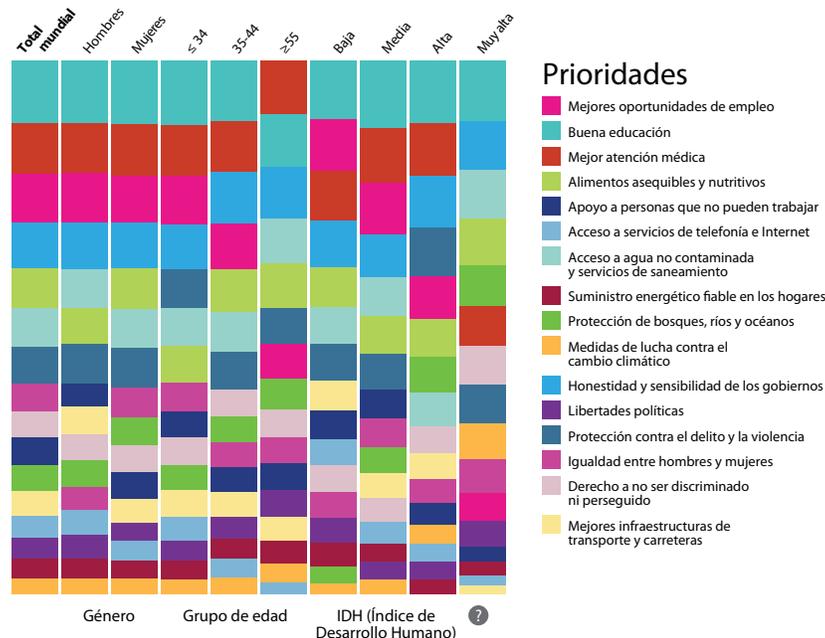
➔ *Propuesta de proyecto núm. 15: "Proyectos de generación de información científica sobre conocimientos empíricos con la plataforma Pulso Mundial de las Naciones Unidas y otros asociados"*

N. Medición

El PNUD otorga especial importancia a la vinculación directa de las actividades de gestión del conocimiento con resultados cuantificables. Por ello, la organización elaborará un marco detallado de indicadores del desempeño en este ámbito, en el que se incluirán sistemas de medición y mecanismos de seguimiento para las oficinas en los países, los coordinadores

Resultado de la votación mundial

Clasificación de prioridades (datos provisionales)



¿Cuáles son las prioridades a nivel local y mundial? Veamos los resultados provisionales de la encuesta mundial MY World realizada entre los ciudadanos por las Naciones Unidas y sus asociados.



residentes y la sede, que nos ayudarán a medir la repercusión de la generación de conocimientos, de las iniciativas de intercambio de conocimientos y de los productos de conocimiento, así como a integrar eficazmente los elementos de la gestión del conocimiento en el Marco de Gestión Basada en Resultados. Los sistemas de medición aplicables a las iniciativas y los productos de conocimiento procederán tanto de fuentes internas como externas a la organización, incluidos los “sistemas alternativos de medición” de presencia en las redes sociales, y estarán vinculados al Sistema de Cuadro de Mandos Integral del PNUD. Además, se habilitarán sistemas transparentes que permitan evaluar en tiempo real la eficacia de nuestros servicios y productos relacionados con el conocimiento.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 16: “Marco de Indicadores del Desempeño en el ámbito de la gestión del conocimiento”*

O. Incentivos

Basándose en su marco de indicadores del desempeño, el PNUD armonizará e impulsará incentivos orientados a las diversas dependencias de la organización, así como individualmente a los miembros del personal de todos los niveles, fomentando una cultura de intercambio abierto mediante la institucionalización del reconocimiento especial de la labor de aquellas personas que realicen aportes significativos al conocimiento y la innovación dentro del PNUD. El objetivo consiste en promover la competición sana en cuanto a la calidad de los productos y servicios relacionados con el conocimiento, recompensar a aquellas personas cuya labor refleja una cultura de constante generación e intercambio de conocimientos y de comunicación del trabajo realizado, explicar con claridad al personal “lo que ganan” participando en la gestión del conocimiento e integrar los sistemas de medición aplicables a la gestión del conocimiento en los planes de trabajo, proyectos y programas de la organización. Este aspecto incluirá la promoción de los valores fundamentales de la institución en relación con el intercambio de conocimientos, así como la definición y evaluación de los entregables y las competencias aplicables en esta área dentro del sistema de evaluación de la

actuación profesional del personal. Dada la complejidad y la interdependencia existente entre los incentivos institucionales en relación con todos los aspectos de las operaciones y la programación, el debate sobre la manera de incentivar el comportamiento deseado entre el personal no puede reducirse exclusivamente al establecimiento de incentivos a la generación e intercambio de conocimientos. El PNUD emprenderá un proyecto interno que abarcará a todas las dependencias de la organización para examinar los sistemas de incentivos actualmente vigentes y analizar qué incentivos funcionan para los diferentes resultados operacionales y programáticos, qué nuevos incentivos deberían añadirse y cómo podrían complementarse los incentivos internos con incentivos otorgados a los países y los asociados. Como parte de este ejercicio institucional, el PNUD examinará –entre otros aspectos– la manera de fomentar círculos virtuosos de aprendizaje a nivel nacional, promover la comprobación eficaz de la idoneidad de los nuevos enfoques del desarrollo en los diferentes contextos para generar datos empíricos con garantía de calidad y lograr la participación activa de los asociados en los procesos de gestión del conocimiento.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 17: “Armonización de los incentivos institucionales”*

VI. Gestión de talentos y capacidad de gestión del conocimiento

P. Listas de expertos y equipos de proyecto virtuales

El PNUD utilizará la gestión del conocimiento para detectar, desarrollar, movilizar y gestionar el talento y la especialización (mediante la función “LinkedIn” del PNUD) de modo que la organización pueda contar con un equipo de profesionales y expertos cualificados en todo momento, movilizar a miembros del personal para participar en iniciativas puntuales y proyectos virtuales y simplificar las funciones de gestión de listas de expertos del PNUD con el fin de que todas las dependencias tengan acceso al equipo de consultores de la organización.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 18: “Ampliar el acceso a las listas de expertos a toda la organización del PNUD”*

El PNUD otorga especial importancia a la vinculación directa de las actividades de gestión del conocimiento con resultados cuantificables.



Ampliación de las actividades en la región de Asia y el Pacífico, donde se celebraron 4 consultas al respecto para facilitar a las oficinas en los países un espacio creativo y la financiación inicial para poner en práctica nuevas formas de abordar cuestiones de desarrollo complejas. Consulta núm. 2 celebrada en Delhi (India). Foto: Oficina del PNUD en la India.

Q. Desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento

El PNUD desarrollará la capacidad del personal en materia de metodologías de gestión del conocimiento, comunicación, relato de experiencias y competencias en el ámbito de la creación de redes en línea para garantizar que el intercambio de conocimientos, las lecciones aprendidas y las actividades de establecimiento de redes en los proyectos y programas produzcan la calidad y la repercusión deseadas; la organización buscará asimismo vías de colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas a tal efecto. La definición clara de los nombramientos de carrera para los expertos en gestión del conocimiento en todas las categorías profesionales del personal del PNUD garantizará que la capacidad en esta área de la sede, los Centros Regionales, las Oficinas en los Países, las Oficinas de Enlace, los Centros de Políticas Mundiales y las Oficinas de Proyectos

sea sostenible y esté en consonancia con la demanda de servicios de gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 19: "Reestructuración del equipo de gestión del conocimiento"*

R. Gestión del conocimiento para la planificación de recursos humanos

Los equipos de gestión del conocimiento y recursos humanos trabajarán conjuntamente para fomentar la agilización y aplicación sistemáticas de los incentivos e indicadores relacionados con la gestión del conocimiento en los ámbitos de la contratación de recursos humanos, el perfeccionamiento del personal y la evaluación del desempeño para todas las dependencias y categorías de personal, con el fin de destacar las funciones y responsabilidades de cada miembro del personal del



PNUD como trabajador del conocimiento. El PNUD analizará la base de conocimientos de su personal, identificará posibles lagunas de especialización y planificará las actividades de contratación y perfeccionamiento del personal en función de ello.

➔ *Propuesta de proyecto núm. 20: "Iniciativa de aplicación de la gestión del conocimiento a los procesos de recursos humanos"*

Cultura institucional y expectativas de comportamiento

La gestión del conocimiento se guía más por la apertura y la innovación que por el modo en el que organizamos nuestros procesos y procedimientos institucionales internos con miras a "cubrir todas las funciones" dentro de los sistemas de la organización. Si analizamos la gestión del conocimiento en términos de cumplimiento, da la impresión de que existe una división del trabajo descendente y escalonada, en la que solamente una parte de la organización es responsable del aprendizaje y otra lo es de facilitar información para obtener y generar conocimientos. Sin embargo, la realidad es que una adecuada gestión del conocimiento depende de que cada persona asuma su papel de "ciudadano del conocimiento", cuya propuesta de valor para la organización radica en el grado de participación de dicha persona en el ciclo completo del conocimiento: mantenerse al día; analizar y aportar nuevos datos empíricos, innovaciones y avances en una área temática determinada; intercambiar información sobre el trabajo en curso, así como sobre preguntas y temas de aprendizaje, con sus homólogos e intervenir activamente en las conversaciones encaminadas a definir el pensamiento, las políticas y las soluciones en materia de desarrollo. No se trata explícitamente de un proceso interno basado en el cumplimiento, sino que exige un enfoque abierto y externo respaldado por incentivos sutiles, como los beneficios que se derivan del apoyo mutuo entre pares, la reciprocidad, el prestigio, el desarrollo de las perspectivas de carrera y el aprendizaje personal en el plano profesional dentro de la esfera pública del sector del desarrollo.

El PNUD espera que los miembros de su personal asuman plenamente el papel de "ciudadanos del conocimiento" y busquen activamente oportunidades para incrementar el acervo de conocimientos de la organización, además de fomentar, en lugar

de obstaculizar, el libre intercambio de información y conocimientos entre las diversas dependencias, ubicaciones y puestos funcionales del organigrama. Concretamente, esto se traduce, entre otros, en los siguientes comportamientos:

- El personal responsable de los programas busca activamente conocimientos, innovaciones y experiencia en fuentes externas a la organización y encuentra la manera de incorporarlos a la programación y a las propuestas de proyectos del PNUD;
- El personal responsable de las políticas, junto con la comunidad para el desarrollo externa al PNUD, revisa de manera proactiva las ideas y la trayectoria de las políticas y los productos del conocimiento, con el fin de identificar lagunas y necesidades en el ámbito del conocimiento a las que el PNUD pueda responder;
- Los asesores de todos los niveles participan periódicamente de forma proactiva en los debates mantenidos en foros internos y externos y en diversas redes para impulsar el liderazgo intelectual;
- El equipo directivo de las Oficinas en los Países anima a los miembros de su personal a atender las solicitudes de asistencia de sus homólogos de otras oficinas y los libera de parte de sus obligaciones a fin de que dispongan de tiempo para realizar esta tarea;
- Los directores de proyecto consideran que la captura, el análisis y el intercambio de las lecciones aprendidas forman parte de los principales entregables de sus proyectos.

Estructura operacional y aplicación por parte de las dependencias de la organización

El Plan Estratégico del PNUD correspondiente al período 2014-2017 establece que la organización debe sustituir su estructura basada en actividades por un enfoque más flexible basado en temas, así como la necesidad de que el despliegue de especialistas en gestión del conocimiento se adapte a este cambio. Atender a las prioridades señaladas anteriormente en materia de gestión del conocimiento durante el período 2014-2017 exigirá reformar la estructura y asignar recursos para prestar servicios relacionados con el conocimiento dentro del PNUD, manteniendo un alto grado de calidad y un apoyo fiable de la gestión del conocimiento a las prácticas,

La gestión del conocimiento depende de que cada persona asuma su papel de "ciudadano del conocimiento".

proyectos y programas de la organización; no obstante, esto permitirá una mejor adaptación a la nueva estructura y al nuevo modelo de prestación de servicios de asesoría basado en temas. El Grupo de Conocimiento, Innovación y Capacidades dirigirá la labor del PNUD en el ámbito de la gestión del conocimiento, trabajando conjuntamente con varias dependencias de la organización en la ejecución de iniciativas específicas del Marco Estratégico de Gestión del conocimiento y armonizando al mismo tiempo su labor y la estructura de su personal con los requisitos del Plan Estratégico. A partir del presente documento marco y de los resultados del examen institucional del PNUD, el Grupo de Conocimiento, Innovación y Capacidades presentará una propuesta de reajuste de la estructura organizativa de las funciones del personal del PNUD.

Al margen del papel específico desempeñado por dicho Grupo, es fundamental destacar que la gestión del conocimiento constituye una tarea común a todas las oficinas del PNUD. Los asesores en materia de políticas de la sede, los Centros Regionales de Servicios y los Centros de Políticas Mundiales serán responsables de captar y desarrollar conocimientos temáticos, así como de promover el intercambio y la transferencia de conocimientos Sur-Sur. Del mismo modo, las Direcciones Regionales se encargarán de plasmar el programa de conocimiento del PNUD en los Programas Regionales y en los planes de trabajo, así como de garantizar que el trabajo de las Oficinas en los Países esté en consonancia con dicho programa. Se elaborará un marco de resultados y un plan de trabajo para dicho marco en los que se especificarán los detalles de la aplicación de la estrategia y se asignarán tareas claras a los responsables institucionales del PNUD en relación con las prioridades de gestión del conocimiento expuestas con anterioridad.

Principales riesgos

- Posible dificultad para cambiar las normas y las prácticas que podría obstaculizar la incorporación de los procesos sistemáticos de gestión e intercambio de conocimientos. Este aspecto incluye la necesidad de seguir centrándose en las nuevas formas de trabajar y de apoyar el intercambio de conocimientos en todos los equipos y todos los ciclos de proyectos y/o programas, y garantizar la continuidad de las mismas, así como la necesidad de fomentar la coherencia entre las direcciones, regiones y áreas temáticas de la organización.
- Una cultura institucional en la que existen distintos grados de aceptación y diferentes definiciones de conceptos como transparencia, apertura, asunción de riesgos e incentivos institucionales competitivos.
- Posible discrepancia entre las expectativas y las obligaciones contempladas en las evaluaciones y en los mandatos de administración, por un lado, y la limitación de los recursos asignados a su cumplimiento, por otro. De no establecerse prioridades en cuanto al logro de todos los objetivos perseguidos por el PNUD en materia de gestión del conocimiento, la cantidad de recursos humanos y financieros requeridos podría ser superior a la que la organización puede proporcionar, lo que daría lugar a la obtención de resultados desiguales.
- La estructura descentralizada de las oficinas del PNUD a nivel mundial constituye un importante activo por lo que respecta a innovación y desarrollo de nuevos servicios, pero podría plantear un problema a la hora de incorporar nuevas políticas, procedimientos e incentivos normalizados de gestión del conocimiento de manera uniforme en todas las direcciones y regiones.
- Definición poco clara de los mandatos relativos a la gestión externa de conocimientos asignados a los asociados y los clientes en los ámbitos de la prestación de servicios externos, del asesoramiento sobre políticas y de las alianzas para promover una cooperación eficaz para el desarrollo, por un lado, y los mandatos relativos a la gestión interna de conocimientos asignados a las dependencias del PNUD, la eficacia de los procesos y el aprendizaje institucional, por otro.
- La capacidad de las oficinas del PNUD, de la sede, las regiones y los países, para mantenerse al corriente de los avances de la tecnología y las redes sociales que sirven de apoyo a las buenas prácticas actuales de gestión eficaz de conocimientos, así como su capacidad para formar, atraer y retener a personal altamente cualificado y financiar las funciones relacionadas con la gestión del conocimiento.
- La capacidad del PNUD para invertir recursos suficientes para facilitar al personal herramientas basadas en la tecnología de la información que sean fáciles de usar y respondan a las necesidades del usuario, así como para garantizar su mantenimiento y mejora en función de la constante evolución tecnológica.



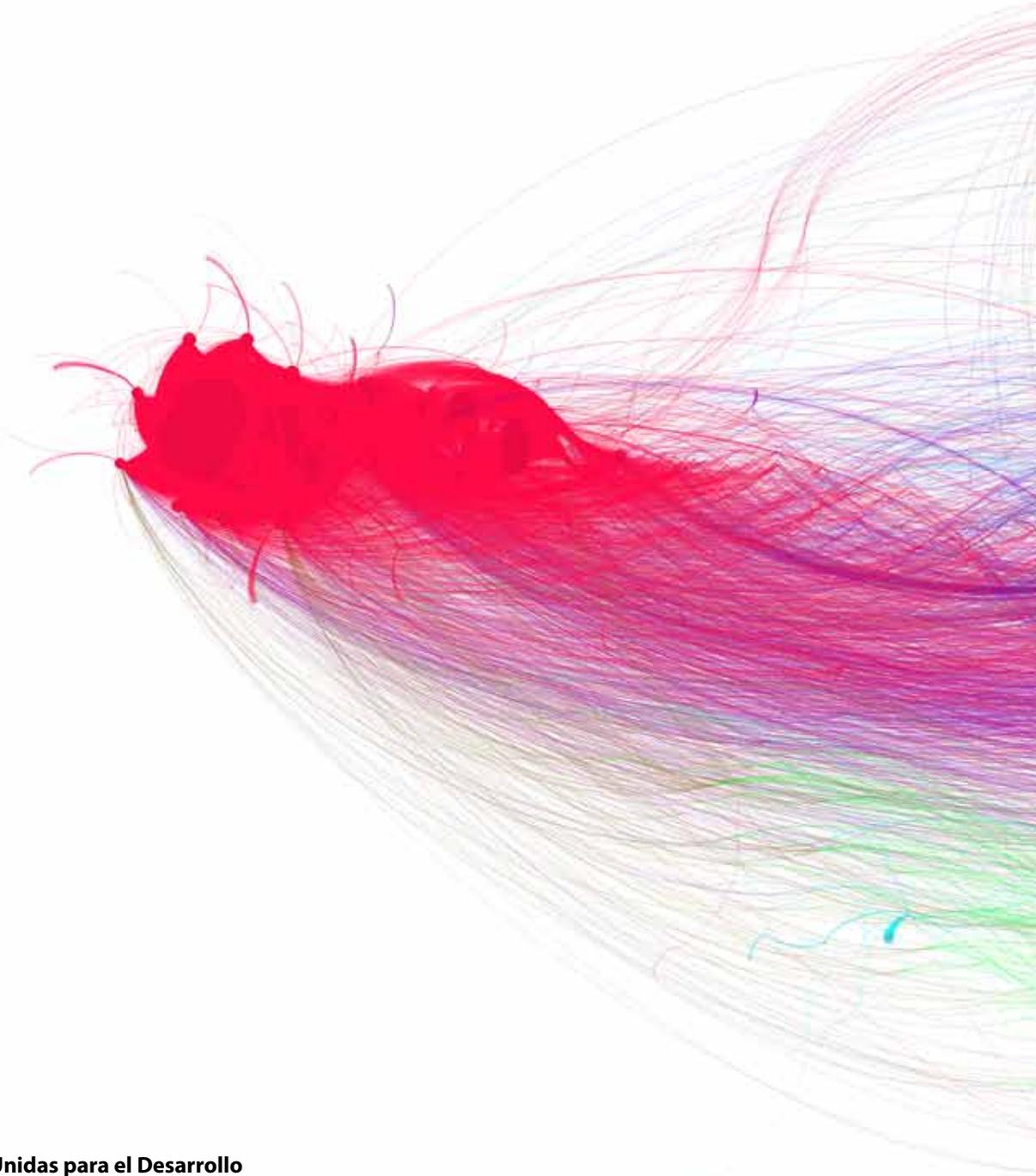
NOTAS

- ¹ En 2004, se presentó una Hoja de Ruta estratégica para la Gestión de Conocimientos (<https://intranet.undp.org/unit/bdp/kmarchive/Master-Knowledge-Sharing-Intranet/KS%20Resources/KM%20Roadmap%20report%20-%20April%202004.doc>), y una nueva versión revisada en 2007, pero la financiación recibida únicamente permitió mantener las redes de conocimientos existentes.
- ² Tal como se pone de manifiesto en el artículo “The knowledge sharing approach of United Nations Development Programme” publicado en el diario *KM4Dev Journal*, que puede consultarse en <http://journal.km4dev.org/index.php/km4dj/article/viewFile/21/17>.
- ³ <https://undp.unteamworks.org/node/44690>
- ⁴ Según la encuesta llevada a cabo en 2012 sobre gestión de conocimientos y funcionamiento de *Teamworks*, el 84% de los usuarios de *Teamworks* opinaba que esta plataforma resultaba útil para las actividades del PNUD, y un 70% la consideraba útil en el desempeño de su trabajo individual. A finales de 2011, todas las redes mundiales de conocimientos de las Direcciones de Políticas de Desarrollo (DPD) y de las Direcciones de Prevención de Crisis y Recuperación se habían transferido en su totalidad a la plataforma *Teamworks*. Los 86.740 archivos, 7.721 entradas de blog, 5.282 foros de debate, 26.172 actualizaciones y 10.432 marcadores (registrados a fecha de julio de 2013) intercambiados por los usuarios dentro del entorno *Teamworks* del PNUD demuestran que este enfoque de intercambio de conocimientos se ha consolidado notablemente por delante de las redes tradicionales que utilizan el correo electrónico.
- ⁵ A nivel interno, impulsando el intercambio extraoficial de información entre pares, tal como se mostraba anteriormente, y a nivel externo, innovando en la creación de redes de conocimientos y la movilización en esta esfera mediante los Diálogos de Río, las consultas relativas a la agenda para después de 2015 y otras iniciativas similares.
- ⁶ Antes de la creación de las redes de conocimientos en 1999, la obligatoriedad de que cada correo electrónico enviado desde alguna de las direcciones de la estructura de la organización tuviera que ser aprobado por los supervisores correspondientes aún constituía una práctica habitual en el PNUD. Las Comunidades de Práctica impulsaron un cambio cultural fundamental hacia la aplicación de unas normas de intercambio de conocimientos entre el personal de todos los niveles que a día de hoy todos consideramos útiles y damos por sentadas. En la Encuesta de Productos y Servicios del PNUD, las redes de conocimientos han recibido sistemáticamente una valoración positiva: más de un 88% de los miembros del personal declaró que la participación en una red de intercambio de prácticas o en algún otro tipo de red había resultado beneficiosa para su oficina, y el 77% observó que dicha participación había sido útil para su propio desarrollo profesional (datos extraídos de la Encuesta de Productos y Servicios de 2007, último año en que se planteó esta pregunta).
- ⁷ Kolb D. A. (1984) *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*
- ⁸ NHS National Library for Health (2005): “ABC of Knowledge Management”, página 8.
- ⁹ Murali Raman (2009): “Applied Knowledge Management in an Institutional Context”; *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, vol.1, núm. 2
- ¹⁰ Besser 2.0: “Enterprise 2.0 Knowledge management: A Revolution of Knowledge in Three Parts”, <http://www.slideshare.net/TSystemsMMS/enterprise-20-knowledge-management-the-wikipedia-myth-1135966>
- ¹¹ Hansen, Nohira y Tierney (1999): “What’s Your Strategy for Managing Knowledge”; *Harvard Business Review*.
- ¹² <http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin>
- ¹³ NHS National Library for Health (2005): “ABC of Knowledge Management”, página 55.
- ¹⁴ Scott Alexander Krebs (2009). “What’s in it for me?: Employee knowledge sharing on knowledge management systems : normative and social exchange perspectives”; *School of Psychology, University of Queensland*.
- ¹⁵ Franken, Braganza (2006): “Organisational forms and knowledge management: one size fits all?”; *International Journal of Knowledge Management Studies* 2006 - Vol. 1, núm. 1/2, págs. 18 a 37.
- ¹⁶ P. ej. el nuevo sistema de garantía de calidad de los proyectos del PNUD se asegurará de que la experiencia adquirida y las evaluaciones previas se tengan en cuenta a la hora de diseñar nuevos proyectos, y los Comités de Evaluación de Proyectos considerarán la gestión de conocimientos como criterio fundamental a la hora de aprobar nuevas iniciativas.



¹⁷ Entre estas medidas se contempla el suministro al personal de herramientas de comunicación relacionadas con productos específicos, los debates virtuales en redes internas y externas, la participación en las redes sociales y la divulgación a través de blogs, sitios web y boletines informativos.

¹⁸ Véase la nota conceptual titulada “UNDP’s Global Support to South-South and Triangular Cooperation”.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

One United Nations Plaza
New York, NY, 10017 Estados Unidos de América

Sírvanse remitir sus consultas por escrito a la siguiente dirección:
knowledge@undp.org

Más información en: www.undp.org/knowledge

