

A central white circle contains the title text. The background is a dark blue field filled with a complex network of thin lines and colored dots (green, red, yellow, blue) that connect various circular icons. These icons depict diverse individuals: a man in a yellow shirt, a woman in a blue shirt, a woman in a green and orange top, a man in a blue shirt, a woman in a yellow top, a woman in a green jacket, a woman in a blue top, a woman in a green jacket, a man in a red and orange shirt, and a woman holding a child. The overall theme is global connectivity and human diversity.

**REIMAGINANDO
LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO**
ESTRATEGIA
Y MARCO
DE ACCIÓN
2022-2025

TABLA DE CONTENIDO



VISIÓN	4
PARTE UNO – ENTORNO	6
PARTE DOS – ARMONIZACIÓN INTERNA	13
PARTE TRES – OBJETIVOS CLAVE	17
PARTE CUATRO – MECANISMOS DE GOBERNANZA	35
ANEXOS	37

REIMAGINANDO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

ESTRATEGIA Y MARCO DE ACCIÓN 2022-2025



MARZO 2022

VISIÓN

El PNUD aspira a ser un líder de primera categoría en materia de conocimientos y en una entidad que los genere y difunda de manera continua. La estrategia de gestión de conocimientos es una llamada a la acción para establecer y armonizar los sistemas, incentivos, cultura y recursos necesarios para avanzar hacia la consecución de la Agenda 2030.

PARTE UNO

Entorno se destacan las investigaciones mundiales, las inversiones previas y la innovación en materia de gestión del conocimiento que se informan la orientación del PNUD.

PARTE DOS

Armonización interna se describen las inversiones organizacionales conexas planificadas en el marco de otras estrategias institucionales en consonancia con el Plan Estratégico actual.

PARTE TRES

Objetivos clave se define el enfoque de la estrategia de gestión del conocimiento, sobre la base de las mejores prácticas a nivel mundial y aprovechando las inversiones en curso y las lecciones del pasado.

PARTE CUATRO

Mecanismos de gobernanza se describen las funciones actuales y las propuestas, una estructura mejorada de gestión del conocimiento y los mecanismos de gobernanza.

ANEXOS

Documento separado.



VISIÓN

El PNUD aspira a ser un líder de primera categoría en materia de conocimientos y en una entidad que los genere y difunda de manera continua.



El Plan Estratégico del PNUD debe aplicarse en 170 países y territorios, entre otras cosas mediante la generación y difusión del conocimiento. No se trata de un ejercicio académico. Se trata de establecer los sistemas, incentivos, cultura y recursos idóneos para avanzar hacia la consecución de la Agenda 2030.

La estrategia de gestión de los conocimientos propone un enfoque en materia de conocimientos que aporta un sentido de propósito a los impactos del desarrollo. Este enfoque es a la vez cuantitativo y cualitativo, se basa en la cooperación y responde a la curiosidad. Diseñada en el tercer año de la pandemia de COVID-19, esta estrategia refleja nuestros aprendizajes como organización y el papel clave que desempeñan las coaliciones basadas en el conocimiento como agentes de cambio.

Los valores y la cultura, junto con un sentido de propósito compartido, crean los espacios en los que tales coaliciones pueden prosperar. Nuestros sistemas de conocimiento deben vincularse con los principales recursos externos de conocimiento y aprendizaje y brindar a los funcionarios del PNUD de todo el mundo acceso a un ecosistema que fomente la generación y el intercambio de co-

nocimientos, en armonía con principios y valores compartidos.

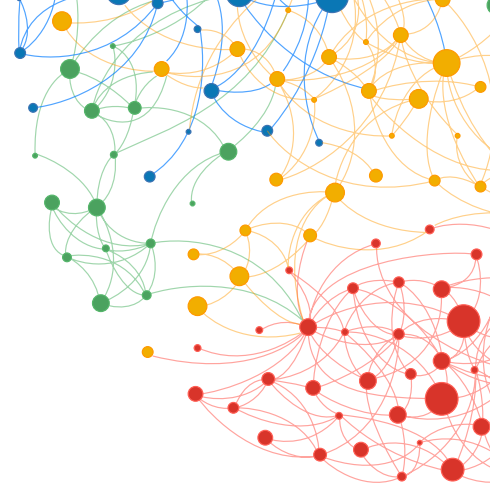
La estrategia de gestión del conocimiento también funciona como elemento integrador que permite aprovechar las principales inversiones institucionales en materia digital, de datos y de recursos humanos para avanzar hacia el logro de la Agenda 2030. Reconociendo que el conocimiento adopta diversas formas en las distintas secciones de la organización, la estrategia promueve el establecimiento de una infraestructura coherente mínima que facilite la cooperación en materia de conocimiento y el aprendizaje entre pares, la mejora de la coordinación, la aplicación de procesos normalizados comunes y la cooperación constante entre las sedes centrales, las regiones y los sistemas nacionales.

Amplificando el alcance hiperlocal del PNUD a una escala mundial, la estrategia de conocimiento refleja la necesidad de adaptarse mejor a los pueblos y los lugares y aplicar un enfoque estratégico. La estrategia de gestión de conocimiento, congruente con la ambición del Plan Estratégico 2022-2025, sitúa al conocimiento como un facilitador clave para lograr una organización ágil, con propósito y con capacidad de reacción.



PARTE UNO ENTORNO

ENTORNO



El conocimiento seguirá siendo un diferenciador clave en el impulso del desempeño organizacional y su impacto en el desarrollo. Actualmente el PNUD tiene una ventaja comparativa en ámbitos específicos del conocimiento: información detallada sobre cómo funciona el desarrollo en el terreno; aprendizajes interdisciplinarios sobre la manera en que las acciones integradas generan impactos de desarrollo, y una perspectiva cada vez más orientada al futuro que abarca la transformación digital y la transformación verde en todo el mundo en desarrollo.

Sin embargo, para profundizar y establecer vínculos entre los nichos de conocimiento, se necesita una proposición más sólida en cuanto a cómo obtener valor del conocimiento, cómo usarlo para forjar alianzas y cómo aplicarlo como factor que promueva los impactos de desarrollo. Si bien la tecnología es un facilitador, las principales encuestas mundiales¹ muestran que una gestión eficaz del conocimiento exige soluciones humanas que eliminen la compartimentación institucional, que incentiven la cooperación y que garanticen la existencia de un mandato institucional sólido en torno al conocimiento.

Los valores y la cultura, junto con un sentido de propósito compartido, crean espacios para que

la cooperación en materia de conocimiento, y su aplicación, florezcan. Muchas personas sienten que aferrarse a sus conocimientos les permite preservar su valor. Por eso, fomentar una cultura en la que las personas sientan que los conocimientos compartidos los hace más relevantes —y que las organizaciones progresan cuanto se promueve la reinención personal e institucional²— es un aspecto clave de una estrategia eficaz de gestión del conocimiento.

Esto plantea cuestiones culturales y tecnológicas con respecto al futuro de la gestión del conocimiento en el PNUD. En un momento en que las megatendencias mundiales, como la preparación para las pandemias, la resiliencia a las perturbaciones climáticas y la cuarta revolución industrial deben abordarse en diversos contextos de desarrollo, los sistemas y las capacidades de gestión de los conocimientos adquieren un valor singular. Pese a ello, seguimos estando mal preparados para lograr los medios de implementación que se solicitan en la Agenda 2030, como lo demuestran la profundización de las desigualdades y las actuales crisis humanas y ecológicas. Pese al consenso y a los planteos reiterados sobre la necesidad de atribuir mayor importancia a la creación conjunta, el intercambio y la aplicación del conocimiento, el foco de nuestra atención y nuestros recursos no reflejan esa retórica.

¹ [Deloitte Insight_The-new-knowledge-management.pdf](#)

² [TobyLowe-PMAconferencepaper-FINAL.pdf \(humanlearning.systems\)](#)

Se han diseñado y puesto a prueba soluciones para estos desafíos de desarrollo en numerosos lugares. El PNUD debe estrechar sus vínculos con los centros de conocimiento, tanto en el Norte

Global como en el Sur Global, a fin de que nuestros conocimientos beneficien a otros y nosotros podamos aplicar las mejores ideas a nuestra búsqueda de resultados.

Enseñanzas institucionales y retroalimentación sobre la gestión del conocimiento

En el PNUD, la gestión de conocimiento se ha formalizado durante los pasados 20 años, y se caracteriza por una tradición que ha buscado fomentar las redes de conocimientos, la producción de conocimiento, el diálogo público, la elaboración de inventarios de capacidades y el aprendizaje mediante la programación. El objetivo ha sido fortalecer la función del PNUD como intermediario de conocimientos, generador de capacidades y facilitador de intercambios, entre otras cosas en lo referido a la cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.

En el Manifiesto de 2018³ se estableció una Red Global de Políticas (GPN, por sus siglas en inglés) y se reformuló la función del PNUD en materia de políticas. Considerando las seis nuevas Soluciones Emblemáticas transversales, se trató de una respuesta a los desafíos de capacidad que enfrenta el PNUD a la hora de brindar servicios de asesoramiento en materia de desarrollo. El conocimiento se consideró como un aspecto clave de la revitalización de la función de política dirigida a

“plasmar mejor los conocimientos, la innovación y las mejores prácticas provenientes de las experiencias a nivel nacional, regional y mundial”. Se estableció como el principal objetivo de la función de política “generar el conocimiento necesario para la labor del PNUD”. La presente estrategia de gestión del conocimiento se basa en esa experiencia; sin embargo, los desafíos siguen siendo enormes, como lo prueban los retroalimentación recibidos de actores internos y externos.⁴

Para que cualquier mejora tenga efectos reales, es necesario evaluar con franqueza los éxitos y los desafíos. La evaluación del Plan Estratégico 2014-2017 arrojó luz sobre la estrategia integral de gestión del conocimiento del PNUD y su énfasis en torno a la facilitación del conocimiento y el aprendizaje. Se consideró que los centros mundiales de políticas ofrecían buenas posibilidades de facilitar el intercambio de conocimientos dentro y fuera del PNUD. En la evaluación también se hizo alusión a las limitaciones a la hora de aprovechar el conocimiento y de aplicar de manera sistemática

³ El Manifiesto: política sin fronteras, política más allá de las fronteras, 10 de abril de 2018.

⁴ Véase: Encuesta Mundial del Personal (2020); Encuesta de Asociados (2020); Evaluación del Plan Estratégico y los programas mundiales y regionales del PNUD (agosto de 2017); Evaluación del Plan Estratégico del PNUD 2018-2021 (marzo de 2021); Informe de evaluación de la MOPAN (noviembre de 2021).

el conocimiento y las lecciones para mejorar los resultados a nivel de los países. En particular en los ámbitos de la cooperación Sur-Sur y triangular, donde las alianzas orientadas al conocimiento revisten particular importancia, la percepción de las partes interesadas sobre el PNUD como asociado preferente se redujo a la mitad entre 2017 y 2020.

En la evaluación del Plan Estratégico 2018-2021 se hizo hincapié en las inversiones en la red de Laboratorios de Aceleración y en la Estrategia Digital. Sin embargo, también se hizo alusión a la necesidad de mejorar el aprendizaje y la capacidad del personal de los programas de aplicar enfoques más complejos que ayuden a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Muchas de las recomendaciones que figuraban en evaluaciones anteriores sobre la gestión del conocimiento nunca se pusieron en práctica.

En la más reciente Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN por sus siglas en inglés) se destacaron los aspectos de la gestión del conocimiento vinculados con la oferta, por ejemplo, el establecimiento de Comunidades de Prácticas (CdPs); sin embargo, también se constataron carencias en el intercambio horizontal y vertical de conocimientos dentro del PNUD, por ejemplo, entre la Red Global de Políticas y la Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano, y con otros organismos de Naciones Unidas. En 2020, la Dependencia Común de Inspección⁵ realizó una evaluación de las plataformas de aprendizaje en todo el sistema de las Naciones Unidas y concluyó que cuando las plataformas están alineadas con dependencias institucionales temáticas tienden a surgir compartimentos estancos temáticos, y que

las jerarquías internas y las sensibilidades políticas favorecen el intercambio privado de conocimientos, en tanto que las interacciones más amplias se limitan a productos del conocimiento altamente elaborados.

En recientes encuestas, talleres y entrevistas, el personal y los asociados del PNUD han reflexionado sobre sus experiencias con la gestión del conocimiento. Actualmente muchos de ellos no pueden acceder con facilidad a los conocimientos que necesitan para cumplir su labor, y deben recurrir a plataformas externas y a conversaciones fuera del sistema para encontrar lo que buscan. El amplio número de sistemas de conocimiento e información “de una única vez”, de los cuales muchos se establecen para satisfacer una necesidad o una carencia específica, carecen de cohesión o vinculación entre sí. Contienen solo una parte de los datos sobre el personal, y no incluyen un inventario exhaustivo sobre el cúmulo de habilidades y experiencias.

La edición 2020 de la Encuesta Mundial del Personal constató un aumento con respecto a 2018 en el número de oficinas y equipos que cooperan de manera eficaz. Sin embargo, sigue siendo sumamente importante mejorar la cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos. Por ejemplo, existen buenas oportunidades de vincular sistemáticamente los conocimientos y las soluciones de desarrollo derivados de la cooperación Sur-Sur y triangular con las redes de conocimientos más amplias: un 42 % de quienes participaron en la Encuesta Mundial del Personal no veían con buenos ojos valerse de la gestión del conocimiento para promover la cooperación Sur-Sur y triangular.

5 JIU/REP/2016/10 https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_10_English.pdf

En su mayoría, el conocimiento surge de proyectos con una vida útil limitada, lo que plantea desafíos referidos a la sostenibilidad del conocimiento en el PNUD. Esto vale en la misma medida tanto para los conocimientos consignados en documentos como para los de tipo tácito y no documentado que preservan nuestros expertos en desarrollo.

Comunidades de prácticas

Las comunidades de prácticas ofrecen un espacio clave para el aprendizaje entre pares, y permiten establecer un vínculo entre los expertos y el conocimiento a través de una fuerza de trabajo distribuida. Estas comunidades, que se pusieron en marcha por primera vez en 1999 como redes de correo electrónico, se transformaron en un aspecto fundamental de la función mundial de políticas y programas del PNUD, y permitieron forjar vínculos entre profesionales de distintas regiones, reducir las jerarquías y aumentar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje entre el personal. La evolución de estas CdPs fue el nacimiento de Teamworks, una plataforma de conocimientos de creación propia desarrollada en 2009, que introdujo una cultura de intercambio de conocimientos virtual y democratizado. En 2015, el PNUD se trasladó de Teamworks a Yammer, una herramienta que ofrecía funciones de red social que redujeron la escala de las redes de intercambio de conocimientos.

La más reciente evolución de las comunidades de prácticas se presentó en febrero de 2019 como parte de la Red Global de Políticas. La plataforma SparkBlue, lanzada en 2020, alberga a las comunidades intercambio de prácticas y

se ha transformado en el espacio por excelencia para el diálogo y la participación públicas, un ámbito muy demandado por organismos de las Naciones Unidas, Estados miembros y otros asociados que desean cooperar en lo referido a los conocimientos. Las comunidades de prácticas ofrecen una valiosa oportunidad de reequilibrar las jerarquías internas y las sensibilidades políticas que han favorecido el intercambio privado de conocimientos en todo el sistema de las Naciones Unidas.⁶

Inversiones regionales en plataformas de intercambio de conocimientos

Las plataformas han aumentado el acceso y la interacción del personal y se han transformado en centros de información sobre los proyectos y de datos pertinentes sobre las cuestiones de desarrollo.

El portal de gestión del conocimiento administrado por la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes (DRECEI) promueve el almacenamiento de conocimientos y ha puesto a prueba un tablero específico para la región en SparkBlue, a fin de organizar y amplificar los conocimientos más pertinentes para cada contexto de desarrollo.

El portal de conocimientos administrado por la Dirección Regional para África (DRA) brinda información a primera vista sobre recursos, publicaciones, información de contacto y documentos específicos para cada país. El Portal de Desarrollo Árabe es una plataforma en línea de ventanilla única que brinda datos y recursos de

⁶ Informe de la DCI sobre los sistemas de aprendizaje de las Naciones Unidas (se agregarán los datos).

conocimiento fiables y oportunos para la región. La innovadora base de datos sobre inversiones en datos y asociados expertos administrada por la Dirección Regional de América Latina y el Caribe (DRALC) establece vínculos entre los principales grupos de expertos, el mundo académico y los profesionales de más alto nivel para atender las necesidades de la región. El centro de conocimientos administrado por la Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) permite establecer vínculos entre líderes intelectuales, expertos y profesionales de las oficinas en los países.

Las iniciativas regionales para recopilar y extraer información útil que permita adoptar decisiones de política con base empírica mejoran las fuentes de datos institucionales y permiten establecer nuevas iniciativas de cooperación especializada entre grupos de expertos, líderes intelectuales y el mundo académico. Si bien contar con recursos dentro de las regiones es sumamente valioso, el desafío radica en vincular y combinar los datos de una mejor manera para generar nuevos conocimientos que estén disponibles a través de las regiones y los equipos regionales, en particular con relación a los desafíos complejos que exigen un conjunto de asociados diversos.

Mantener productos del conocimiento de alta calidad

El proceso institucional de aseguramiento de la calidad de los productos del conocimiento presentado en 2018 garantiza que se tengan en cuenta aspectos importantes durante el desarrollo, entre otras cosas en lo referido a las nor-

mas, la debida diligencia y la claridad de la rendición de cuentas. El proceso es complementado por un sistema de retroalimentación y medición de los productos de conocimiento que permite extraer conclusiones sobre el valor percibido de nuestros productos de conocimiento, del liderazgo intelectual del PNUD y de la comprensión de nuestra audiencia. Se han reunido casi medio millón de contactos de los lectores de las publicaciones del PNUD, y 16.500 de ellos han ofrecido comentarios detallados sobre dichas publicaciones. Según AidData, el PNUD goza de una buena reputación como fuente de productos del conocimiento valiosos y adaptados.⁷ Los informes sobre desarrollo humano son los documentos de desarrollo más leídos en todo el sistema multilateral.

Diálogos públicos mundiales y participación ciudadana

Presentado por primera vez en Teamworks en 2012, el servicio del PNUD de diálogos públicos mundiales combinaba una plataforma en línea con apoyo en materia de facilitación para permitir a los organismos de las Naciones Unidas y a los asociados para el desarrollo gestionar consultas mundiales a gran escala. Con el desmantelamiento de Teamworks en 2015, el servicio fue complementado mediante plataformas sucesoras, como Global Dev Hub y ahora Sparkblue. Estos diálogos públicos y los servicios de asesoramiento que los acompañan han contribuido a establecer la reputación del PNUD como intermediario de conocimientos y coordinador fiable. De hecho, en el diseño de los ODS se tuvieron en cuenta los resultados de “El mundo que queremos”, una iniciativa de

⁷ AidData

participación ciudadana mundial liderada por el equipo de gestión del conocimiento de la unidad "Post 2015" del PNUD. A la fecha, ha sido la mayor campaña de colaboración masiva sobre necesidades de desarrollo que se tradujo en compromisos mundiales.

Laboratorios de Aceleración

Con el lanzamiento de la red de Laboratorios de Aceleración en 2019, el PNUD se propuso reimaginar el desarrollo sostenible y establecer nuevas modalidades de trabajo. Al acelerar

el aprendizaje, generar información con valor práctico y poner a prueba soluciones con la ayuda de socios nacionales, los 91 Laboratorios de Aceleración están apoyando a 115 oficinas en los países para impulsar el avance hacia el logro de los ODS. Los laboratorios, un factor impulsor clave de la visión del PNUD de llevar su labor hiperlocal a una escala mundial, desempeñan una función esencial en el análisis de métodos y sistemas para mejorar la inteligencia colectiva, entre otras cosas en lo referido a la obtención y el intercambio de conocimientos tácitos.



PARTE DOS

ARMONIZACIÓN INTERNA

ARMONIZACIÓN INTERNA



La estrategia de gestión del conocimiento contribuye directamente a la ambición que se establece en el Plan Estratégico del PNUD 2022 – 2025, incluidas sus soluciones emblemáticas y los esfuerzos para alcanzar elevados objetivos (*moonshots*). Promueve un cambio cultural inspirado en los datos que permite abordar la complejidad, enfrentarse a la incertidumbre y gestionar activamente el riesgo. Un flujo optimizado de conocimientos, apoyado en sistemas de aprendizaje sólidos que establezcan vínculos entre los diversos contextos de desarrollo, es un facilitador clave del modelo de gestión ágil y basado en los riesgos que el PNUD busca promover.

Esta estrategia y su aplicación se basan en los productos de conocimiento que se enumeran en el apartado Eficacia y eficiencia funcional (nivel 3) del Marco Integrado de Resultados y Recursos (IRRF).⁸ La estrategia de gestión del conocimiento complementa las inversiones institucionales realizadas en el marco de otras estrategias conexas, se beneficia de ellas, y aprovechará estrategias y políticas pertinentes que el PNUD no ha aplicado a un grado suficiente. Vincular las prioridades de conocimiento con las inversiones orientadas por las estrategias del PNUD en materia digital, de datos y de personas exige armonizar las tareas de los equi-

pos responsables de su aplicación, establecer y definir sinergias, consolidar las plataformas de conocimientos existentes, unificar los perfiles de los usuarios y mejorar la organización de los conocimientos utilizando soluciones de inteligencia artificial.

La **Estrategia Digital** 2022-2025 orienta los esfuerzos del PNUD dirigidos a ayudar a los países a establecer sociedades digitales inclusivas, éticas y sostenibles. Se basa en el Plan Estratégico, y promueve una visión en la que las herramientas digitales permiten empoderar a las personas y al planeta.

- Se están realizando esfuerzos para racionalizar nuestro ecosistema digital y registrar, codificar, organizar y difundir los datos y conocimientos externos, programáticos y operativos a fin de vincularlos con los distintos perfiles, logros, despliegues y aprendizajes.
- Se necesitan inversiones en infraestructura idónea para promover la cooperación y el fácil intercambio de conocimientos. La implementación del sistema Quantum, además de otras iniciativas, ofrece una buena oportunidad de reevaluar el modelo institucional actual del PNUD, que genera compartimen-

⁸ En particular, la estrategia de gestión del conocimiento contribuye al resultado 3.1.1 sobre los programas de calidad, 3.3.1 sobre el conocimiento, y 3.3.2 sobre la calidad de las pruebas.

tos estancos en los que cada país tiene sus propias dependencias institucionales, sus propios proyectos, sus propios recursos y su propio personal. Para lograr un flujo de conocimientos ininterrumpido a través del PNUD, debemos dejar atrás la cultura en la que cada oficina en el país es una unidad cerrada y en su lugar colectivizar todos nuestros activos.

La **Estrategia de Data** permite al PNUD aprovechar los datos como un activo estratégico aplicando parámetros coherentes y transparentes para su análisis y recopilación. Las inversiones, por ejemplo, en un sistema centralizado de gestión de las relaciones con los clientes, permitirán coordinar en tiempo real las interacciones estratégicas con los asociados del PNUD a cualquier nivel, en cualquier lugar y sobre cualquier tema.

- El primer centro de datos unificados del PNUD quedó finalizado en 2021, y se están desarrollando numerosos canales de datos como parte de la Estrategia de Datos del PNUD. Está previsto que el sistema Quantum reemplace a ATLAS en 2022, una iniciativa que promete mejorar la adopción de decisiones basadas en datos al consolidar las fuentes de datos, mejorar su integridad y potenciar las capacidades de presentación de informes.

La **Estrategia “Personas para el 2030”** se centra en las habilidades y las competencias necesarias para responder a los desafíos de desarrollo del futuro, con especial hincapié en garantizar que el PNUD se transforme progresivamente en una organización con una cultura de aprendizaje continuo. El COVID-19 ha dejado claro que el activo más importante del PNUD son las “per-

sonas” y sus contribuciones para promover una cultura de trabajo inclusivo libre de todo tipo de discriminación, explotación o abusos.

- Las nuevas inversiones en materia de alfabetización digital, financiera y en el uso de los datos, que crearán y atraerán capacidades para enfrentarse a la incertidumbre, el riesgo y la complejidad, potenciarán las iniciativas de generación, intercambio y uso del conocimiento. Las inversiones en la cultura del entorno laboral ayudan a nuestro personal a escuchar sin demora, procesar la información y actuar con rapidez para resolver las cuestiones antes de que se agraven, lo que a su vez crea un entorno donde el personal se siente valorado y escuchado.

La **Estrategia de Tecnología** de la Información tiene por objeto instaurar nuevas maneras de trabajar y cooperar brindando herramientas y tecnologías intuitivas, fáciles de usar, seguras y confiables para acceder a información que permita adoptar decisiones mejores y más oportunas a fin de obtener resultados. Se están haciendo esfuerzos para establecer una infraestructura troncal idónea para su fin, de alta calidad y rentable, junto con servicios de instalaciones inteligentes.

En la **Política de Evaluación** se mencionan el aprendizaje y una mejor adopción de decisiones como sus objetivos primordiales: “Contar con una cultura sólida de evaluación es un requisito previo para cualquier organización de aprendizaje”. Se están haciendo esfuerzos para aumentar el acceso a las lecciones y las conclusiones de las evaluaciones y mejorar las herramientas de búsqueda.

Por primera vez, en la **Declaración de Apetito de Riesgo** se adopta una posición institucional con respecto a la asunción de riesgos que apoya una cultura más abierta al riesgo en el PNUD. La organización asume riesgos continuamente para ejecutar sus programas, y el conocimiento sobre los éxitos y los frac-

sos del pasado es fundamental para adoptar decisiones que tengan en cuenta los riesgos. Se están realizando esfuerzos para fortalecer el vínculo entre la gestión de los riesgos institucionales y una cultura organizacional de aprendizaje continuo como parte del ciclo de programación.



PARTE TRES

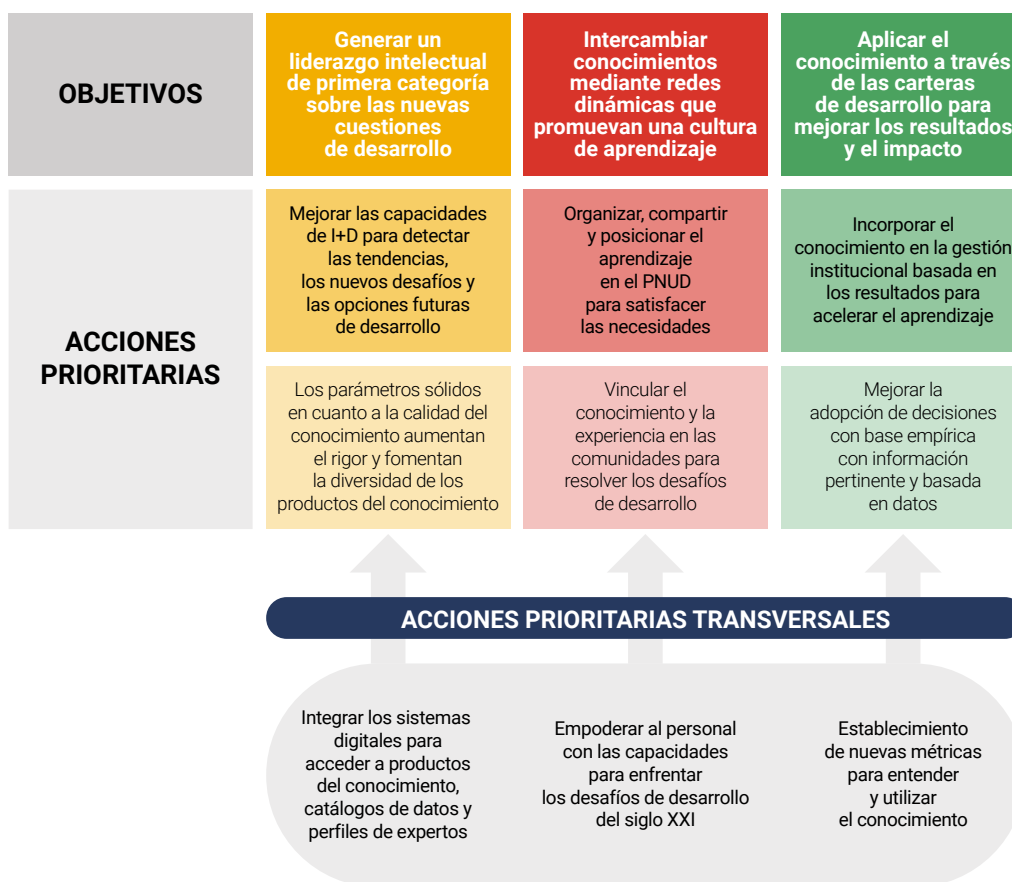
OBJETIVOS CLAVE

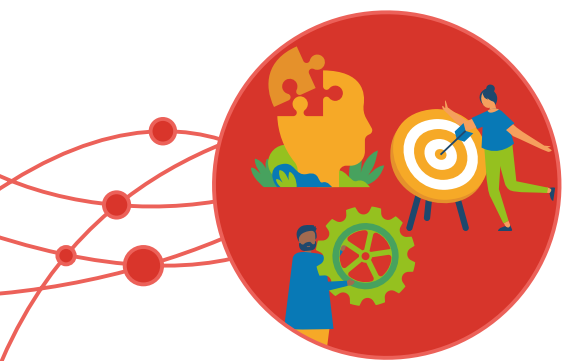
OBJETIVOS CLAVE



El PNUD aspira a transformarse en un líder de primera categoría en materia de conocimientos y en una entidad que los genere y difunda de manera continua. La estrategia de gestión del conocimiento tiene por objeto establecer un **sistema de conocimiento y una cultura de aprendizaje** capaces de detectar los desafíos del futuro en tiem-

po real y brindar una base sólida para impulsar acciones significativas que generen impactos. La estrategia, que establece vínculos verticales y horizontales dentro de la organización, se basa en tres objetivos clave que promueven la generación de conocimiento (objetivo uno), su intercambio (objetivo dos) y su aplicación (objetivo tres):





Objetivo uno:

Generar un liderazgo intelectual de primera categoría sobre las cuestiones de desarrollo emergentes

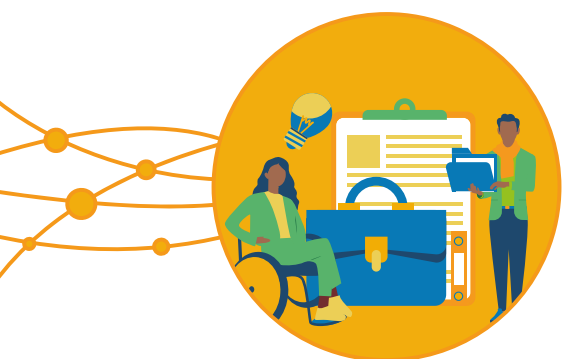
Optimizar la generación y el flujo del conocimiento a través de toda la organización, a fin de facultar a todos los funcionarios del PNUD a contribuir y obtener conocimientos que sean válidos para todos los países y territorios donde trabajamos. Traducir los recursos de conocimiento en nuevas proposiciones de valor que fortalezcan la posición estratégica del PNUD.



Objetivo dos:

Intercambiar conocimientos mediante redes dinámicas que promuevan una cultura de aprendizaje

Aprovechar las redes de conocimientos como espacios con propósitos definidos que permitan compartir e intercambiar ideas y obtener soluciones de desarrollo. Generar una cultura de cooperación en materia de conocimiento que promueva la asunción de riesgos, la experimentación, la construcción de sentido y la práctica reflexiva y que mejore nuestra capacidad de enfrentarnos a la complejidad.



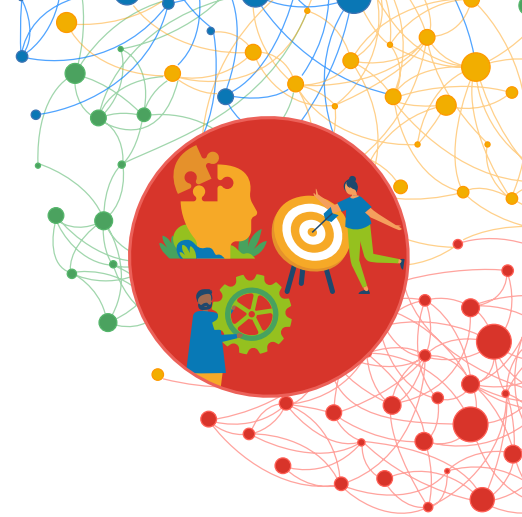
Objetivo tres:

Aplicar el conocimiento en las carteras de desarrollo para mejorar los resultados y el impacto

Reforzar los impactos de desarrollo aplicando nuevos conocimientos y experiencias mediante nuestras carteras y mejorando nuestra contribución hacia los resultados. Traducir los conocimientos y la experiencia especializada en inteligencia que permita adoptar medidas prácticas, amplificar los impactos y mejorar los resultados en materia de desarrollo.

Varias de las acciones prioritarias contribuyen a la consecución de más de un objetivo, y deben implementarse en conjunto con otras iniciativas institucionales, como se describe a continuación.

Objetivo uno: Acciones prioritarias



1. Parámetros sólidos en cuanto a la calidad del conocimiento aumentan el rigor y fomentan la diversidad de los productos del conocimiento.

El PNUD genera un importante volumen de investigaciones sobre el desarrollo, que incluyen otros trabajos además de los Informes sobre Desarrollo Humano. En 2019 se establecieron las Directrices sobre la Preparación de Productos del Conocimiento y el Aseguramiento de la Calidad para garantizar que todas las investigaciones y publicaciones de la organización se ciñan a los mismos elevados niveles de calidad. La calidad de los productos del conocimiento reviste una importancia fundamental, y deben adoptarse los criterios de calidad del mundo académico. Mejorar los sistemas de aseguramiento de la calidad, entre otras cosas mediante

la conformación de juntas editoriales regionales y mundiales, promueve la orientación estratégica y el aseguramiento de la calidad sustantiva de los productos del conocimiento seleccionados. La conformación de una junta editorial institucional de alto nivel permite mejorar aún más el aseguramiento de la calidad y el apoyo integrado para difundir los importantes trabajos de liderazgo intelectual que produce la organización. La junta editorial será un mecanismo dentro de la estructura de gestión del conocimiento dirigido a fortalecer la cohesión, la calidad y el impacto del programa institucional estratégico del PNUD.

Objetivo uno: Acciones prioritarias



ESTUDIO DE CASO

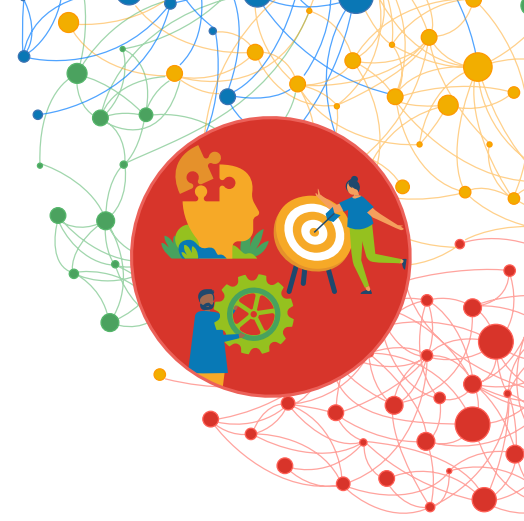
Descentralizar el liderazgo intelectual

La serie Futuros de Desarrollo (DFS por su sigla en inglés), presentada en 2020, invita a los funcionarios del PNUD a intercambiar ideas fundamentadas en datos empíricos y en la práctica a través de informes breves y trabajos, con el objetivo de afinar el enfoque de la organización en lo referido a las investigaciones y los debates basados en datos empíricos sobre las principales cuestiones de desarrollo. Se trata de la primera iniciativa en su tipo en el PNUD, un llamado abierto a todos los funcionarios, sin importar su cargo, antigüedad o especialización, para que presenten propuestas de publicaciones a su propio nombre en el sitio web externo del PNUD, sin necesidad de reflejar la postura oficial del PNUD sobre el tema de que se trate.

Tras recopilar datos sobre el género y la distribución geográfica, el equipo del DFS ha podido encontrar los perfiles de los autores y tomar la iniciativa en ofrecer a los grupos y regiones escasamente representados apoyo adaptado a sus necesidades, de esa forma diversificando su cohorte de autores. Sin embargo, es necesario hacer más, entre otras cosas asignar recursos a la traducción, a fin de que los funcionarios cuya lengua materna no es el inglés puedan contribuir a la serie con mayor facilidad.



Objetivo uno: Acciones prioritarias



2. Mejorar las capacidades de investigación y desarrollo para detectar las tendencias, los nuevos desafíos y las opciones futuras de desarrollo.

A lo largo de los años, el PNUD ha realizado importantes inversiones para fortalecer las habilidades tácticas de exploración, experimentación y aprendizaje, lo que brinda a gobiernos y organizaciones de desarrollo una capacidad clave para generar conocimientos nuevos y diseñar rápidamente prototipos de una variedad de soluciones. Sin embargo, ayudar a nuestros asociados y a los gobiernos a “resolver el rompecabezas” exige mejorar la capacidad táctica de responder sin demora con un enfoque estratégico y de largo plazo. Fortalecer los espacios de investigación y desarrollo para que brinden acceso a datos, conocimientos y experiencias que permitan crear la siguiente generación de bienes globales comunes promueve el aprendizaje colectivo y permite cuantificar el impacto. Por ejemplo, en el laboratorio experimental de

seguimiento y evaluación (M&E Sandbox) se examinan nuevas modalidades de seguimiento y evaluación que priorizan el aprendizaje ágil más allá de la observancia de las normas. La aplicación de protocolos que aporten sentido puede mejorar la coherencia de los relatos de la labor del PNUD, lo que a su vez puede tenerse en cuenta al preparar nuevas ofertas. Los Laboratorios de Aceleración desempeñan una función clave en lo referido a la construcción de sentido, a la detección de señales débiles y a la integración de las nuevas formas de datos. Para aprovechar a pleno el potencial transformador de los laboratorios, su mandato funcional debería incorporarse como una función de investigación y desarrollo permanente en las oficinas en los países, a la vez que se mantienen los efectos de la red organizada.

Objetivo dos: Acciones prioritarias



3. Organizar, compartir y posicionar el aprendizaje en el PNUD para satisfacer las necesidades.

Se hará un mayor hincapié en la organización de los conocimientos y en las interacciones impulsadas por la demanda. Una combinación de inversiones en las personas y en los sistemas respaldará la experiencia de aprendizaje del personal. Esto incluye la contratación de oficiales de gestión de los conocimientos y la puesta en marcha de Microsoft Viva como plataforma en la que combinar conocimientos y perspectivas para empoderar a las personas. Las redes dinámicas organizan en tiempo real los conocimientos y la experiencia especializada

de primera calidad. Los innovadores servicios de asesoramiento incluyen capacidades de despliegue y expertos sobre la base de criterios acordados (función de conocimiento similar al programa SURGE). Para fomentar la evolución de la cooperación en materia de conocimiento es necesario diseñar espacios de aprendizaje guiado por el usuario, invertir en las capacidades del personal y demostrar flexibilidad para trabajar de manera interdisciplinaria y en coaliciones externas creativas que impulsen el cambio.

Objetivo dos: Acciones prioritarias



ESTUDIO DE CASO

Fortalecer a una comunidad de expertos en crisis mundiales: Academia SURGE

La Academia SURGE fue inaugurada por la Dirección de Gestión de Crisis en 2020 para fortalecer a la comunidad del PNUD de expertos en crisis mundiales. A la fecha, ha incorporado a más de 151 nuevos asesores SURGE, para lo cual evalúa sus competencias técnicas en función de los 29 perfiles SURGE. Los asesores SURGE participan en un campus de aprendizaje digital que les permite acceder a apoyo entre pares, encontrar oportunidades de misiones en lugares de crisis y participar en la evolución de la función del PNUD referida a la respuesta y recuperación ante las crisis. Mediante un programa de mentoría (SURGE Experience), los nuevos asesores son enviados en misiones en las que reciben orientación de sus pares.

Sobre la base del éxito del modelo de la Academia SURGE, la Dirección de Gestión de Crisis ha diseñado programas de aprendizaje adaptados sobre los nexos entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo, la consolidación de la paz, la estabilización, la infraestructura y la prevención”. En la recientemente creada Academia sobre Crisis se han combinado todas las ofertas de las academias en un único sistema general de conocimiento y aprendizaje centrado en las personas, que mejora la preparación de los líderes a nivel de los países y ayuda a los profesionales a enfrentarse a la complejidad de los contextos de crisis de alto riesgo.



Objetivo dos: Acciones prioritarias



4. Vincular el conocimiento y la experiencia en las comunidades para resolver los desafíos de desarrollo.

El objetivo es generar una cultura de cooperación en materia de conocimiento que fomente la toma de riesgos, la experimentación y la práctica reflexiva. Los funcionarios mencionan que la adquisición de nuevas destrezas es uno de los principales motivos para participar en las comunidades de prácticas, y consideran que el acceso a oportunidades de aprendizaje es un incentivo para aumentar la participación. Estas comunidades brindan oportunidades de aprendizaje en tiempo real sobre cuestiones prioritarias. Los administradores de la comunidad coordinan y apoyan el proceso de apren-

dizaje, comunican los resultados y fomentan la innovación, y al hacerlo profundizan la cooperación. El fundamento de las comunidades de conocimiento son las opiniones de los expertos y las relaciones de confianza. En la siguiente etapa, se optimizará a las comunidades de prácticas para que sean capaces de forjar vínculos entre compartimentos organizacionales estancos, de usar con mayor coherencia el análisis de redes y la exploración de horizontes, y de identificar los temas y los expertos más demandados y dar seguimiento a su interacción.

Objetivo dos: Acciones prioritarias



ESTUDIO DE CASO

Promoción de redes y coaliciones durante la pandemia de la COVID-19: perspectivas sobre las campañas de colaboración masiva

Las restricciones a las interacciones que impuso la pandemia plantearon un desafío para las comunidades de práctica en lo referido a la comunicación con sus miembros. Una nueva función en SparkBlue que ha demostrado su utilidad es la posibilidad de generar colectivamente ideas y perspectivas. Con el liderazgo conjunto de la Oficina en el País para Siria, las comunidades de prácticas en materia de género y pobreza unieron fuerzas para poner en marcha el primer desafío social del PNUD para promover el empoderamiento económico de las mujeres en Siria. En el marco del desafío, 154 miembros (externos y del PNUD) se reunieron para votar sobre 50 ideas, que generaron más de 370 comentarios de 18 oficinas en los países y que posteriormente fueron puestos en práctica por la Oficina de País para Siria y sus asociados.



Objetivo tres: Acciones prioritarias

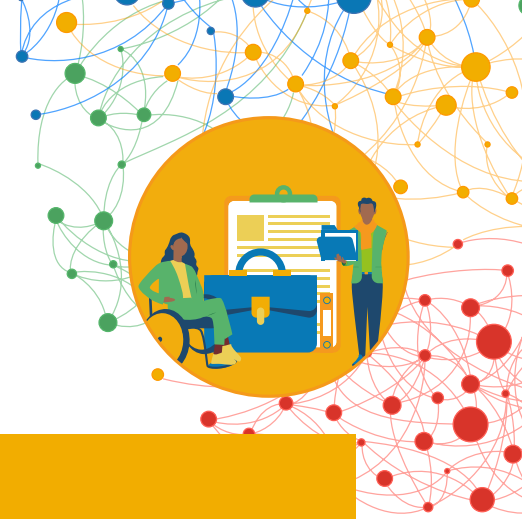


5. Incorporar el conocimiento en la Gestión Institucional basada en los Resultados (RBM por sus siglas en inglés) para acelerar el aprendizaje.

La búsqueda de resultados y el logro de impactos exige sistemas RBM y de conocimiento que estén integrados y permitan realizar búsquedas. Las enseñanzas extraídas de los procesos de aseguramiento de calidad, las auditorías, las evaluaciones y los exámenes sobre la labor de los asociados nos permiten aprender más rápidamente, mejorar nuestro desempeño y evitar errores costosos. La integración plena de la

gestión de programas y proyectos en Quantum y la digitalización de la gestión de riesgos para pasar del ámbito de los proyectos al ámbito institucional son los primeros pasos para mejorar la gestión de los resultados mediante la aplicación del conocimiento en tiempo real. El objetivo es permitirnos llevar adelante una gestión orientada a los resultados y aprender de otros proyectos para mejorar los resultados de desarrollo.

Objetivo tres: Acciones prioritarias

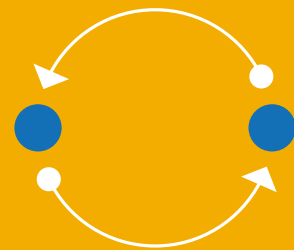
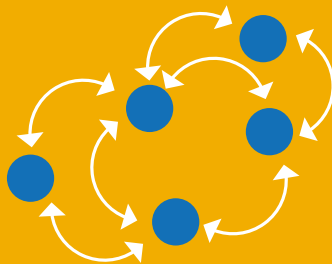
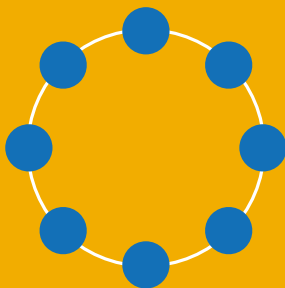


ESTUDIO DE CASO

El enfoque basado en las carteras permite enfrentarse a la complejidad

Desde 2020, el Fondo de Innovación ha respaldado una cohorte de “demostraciones en profundidad” en nueve Oficinas de país, utilizando estrategias de construcción de sentido (sensemaking) para entender las realidades en rápida evolución y combinar los datos existentes con una gama de percepciones cualitativas para desarrollar carteras de intervenciones.

Esta labor ha tenido como resultado el surgimiento de nuevos puntos de entrada y nuevas capacidades en las oficinas de país, entre otras cosas mejores conocimientos sobre las cuestiones temáticas, mejores habilidades sobre el desarrollo de carteras, habilidades de pensamiento sistémico y construcción de sentido, y una cooperación más estrecha entre equipos y compartimentos estancos. Se está implementando una segunda cohorte de demostraciones en profundidad en ocho Oficinas de país para el período 2021-2022, y otras oficinas están probando enfoques sistémicos y de cartera.



Objetivo tres: Acciones prioritarias



6. Mejorar la adopción de decisiones basadas en evidencia con información pertinente y basada en datos.

Mejorar la calidad y el flujo de los conocimientos exige extraer sistemáticamente un significado de los datos y los conocimientos disponibles. En la mayoría de nuestros proyectos y programas, la información (datos, competencias, conocimientos) se gestiona fuera de línea, lo que impide el acceso y el análisis para optimizar el aprendizaje y la adopción de decisiones, para de esa forma alcanzar me-

jores resultados. Los datos del PNUD son un extraordinario activo estratégico que puede aprovecharse a una escala mucho mayor, y desempeñan una función central en la generación de conocimiento para lograr impactos de desarrollo. El objetivo es aprovechar los datos de desarrollo para diseñar políticas útiles, para asignar con eficiencia los recursos y para brindar servicios públicos de manera eficaz.

Objetivo tres: Acciones prioritarias



ESTUDIO DE CASO

Una comprensión más profunda de los datos para avanzar hacia el desarrollo sostenible

El Tablero Mundial sobre la Equidad en materia de Vacunas contra la COVID-19 combina de manera única los datos sobre la vacunación y las características socioeconómicas para generar nuevas percepciones y posibilidades prácticas que permitan a los responsables de la formulación de políticas examinar en profundidad las consecuencias de la desigualdad en el acceso a las vacunas en lo referido a la recuperación económica, el empleo y el bienestar. Fruto de la cooperación entre el PNUD, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Universidad de Oxford, el Tablero ofrece un instrumento para mejorar la calidad y el flujo de conocimientos en torno a la igualdad en materia de vacunas. Además, aprovechar la información de distintas organizaciones ha sido útil para detectar las carencias en materia de datos y definir qué datos nuevos deben generarse.



Acciones prioritarias transversales



7. Integrar los sistemas digitales para acceder en tiempo real a productos del conocimiento, catálogos de datos y perfiles de expertos.

Las estrategias del PNUD en materia digital y de datos destacan ámbitos clave en los que una arquitectura técnica bien integrada, dinámica y fácil de usar puede ayudar a la organización a alcanzar sus ambiciones de gestión del conocimiento. Esto exige armonizar los esfuerzos encaminados a determinar y definir sinergias, consolidar las plataformas de conocimiento existentes, unificar los perfiles de los usuarios y mejorar las capacidades de búsqueda de todas las plataformas. Mediante estos sistemas, la estrategia de gestión del conocimiento tiene por objeto establecer

un repositorio mundial digital organizado que brinde acceso ininterrumpido y en tiempo real a productos temáticos del conocimiento a escala mundial. El repositorio será diseñado teniendo a los usuarios en mente, estará organizado según las soluciones emblemáticas, y se ajustará a las clasificaciones temáticas institucionales. La clasificación centralizada y la unificación de los perfiles de los usuarios mejorarán las capacidades de búsqueda, lo que ayudará a los miembros de la comunidad a encontrar conocimientos específicos y los expertos que necesitan.

Acciones prioritarias transversales



8. Empoderar al personal con las capacidades para enfrentar los desafíos de desarrollo del siglo XXI.

En la estrategia Personas para el 2030 se destaca que para que el PNUD logre resultados es fundamental que su personal tenga las capacidades necesarias. Es necesario acelerar la realización de un inventario general de las capacidades de todo el PNUD para dotarlo de políticas y prácticas eficaces en materia de movilidad, planificación de la fuerza laboral y gestión de las sucesiones. Las capacidades que el PNUD necesita dependen de los resultados que se proponga alcanzar en consonancia con el Plan Estratégico. Por lo tanto, como

primera medida el PNUD debe determinar cuán profunda es la brecha de capacidades entre sus aspiraciones y su personal actual, y cerrarla.⁹ Las comunidades de aprendizaje ampliadas que establecen vínculos entre compartimentos organizacionales estancos exigen la mejora de las capacidades clave para abordar los nuevos desafíos. El énfasis debe estar en la curiosidad, la creatividad y en un cambio para pasar de un modelo de aprendizaje basado en la planificación previa a uno que se adapte a los cambios imprevistos en el contexto.

⁹ Por ejemplo, determinar cuántos expertos en energías renovables necesita el PNUD, y en qué regiones, para suministrar energía limpia y asequible a 500 personas adicionales de aquí a 2025.

Acciones prioritarias transversales



ESTUDIO DE CASO

Preparados para el futuro: la DRAP y la importancia de las proyecciones

En 2021, la Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) puso en marcha una iniciativa para incorporar las prácticas de la previsión y la proyección en sus políticas internas, su planificación y sus vías estratégicas. El objetivo es mejorar las capacidades de previsión y adaptación, adoptando un “enfoque [proactivo] en materia de la gestión de los riesgos y las oportunidades”.

Para lograrlo, la Dirección adoptó un enfoque sistémico para integrar la proyección en cuatro pilares que fueron diseñados para institucionalizar dicha práctica y la planificación anticipada a través de diferentes líneas de trabajo. Pilar 1: Integración a los procesos del Programa Regional y de los Documentos de los Programas para los Países, algo que se logró el primer año. Pilar 2: Liderazgo intelectual sobre una serie de informes e investigaciones sobre la práctica de la proyección. Pilar 3: Una rigurosa infraestructura de examen de los horizontes, probada en ocho Oficinas de país, para mejorar el proceso de adopción de decisiones anticipadas (en 2022 se ampliará la escala de la iniciativa). Pilar 4: Generar la cultura, los valores y las capacidades necesarios. Tras siete meses de existencia, la primera Red Prospectiva Estratégica del PNUD cuenta con más de 400 miembros, y junto a las varias actividades de aprendizaje, se ha elaborado un manual de proyección que arroja luz sobre las diversas vías y enfoques que permiten integrar la proyección en los ciclos de programación y políticas del PNUD.



Acciones prioritarias transversales



9. Establecimiento de nuevas métricas para entender y utilizar el conocimiento.

Las métricas del conocimiento son fundamentales para medir el desempeño y evaluar el impacto de las inversiones en conocimiento a lo largo del tiempo. Se proponen tres conjuntos de inversiones para complementar la estrategia de gestión de los conocimientos. El primero es un marco de incentivos para la cooperación en materia de conocimiento que establecerá una base de referencia para los factores que impulsan este tipo de cooperación y medirá los cambios a lo largo del tiempo. El segundo es el establecimien-

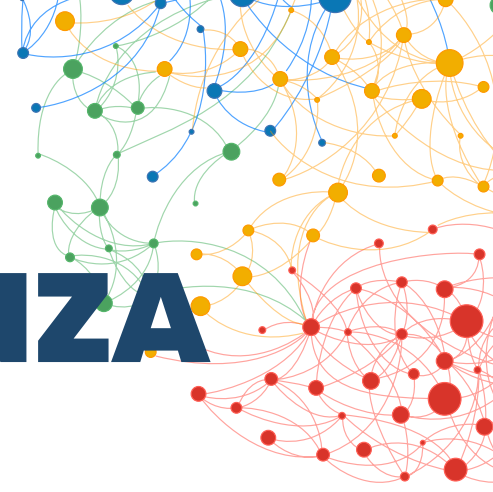
to y puesta en marcha institucional de métricas de la diversidad, la equidad y la inclusión (lo que incluye aspectos de edad, raza, origen étnico, discapacidad, orientación sexual e identidad de género) como fundamento para mejorar la diversidad de los conocimientos, la representación, la equidad y las normas y requisitos de inclusión. Finalmente, las métricas para entender el uso del conocimiento, incluidas las referidas a su adaptación y su adopción en la práctica, fortalecerán los productos del conocimiento y sus flujos.



PARTE CUATRO

**MECANISMOS DE
GOBERNANZA**

MECANISMOS DE GOBERNANZA



La estrategia de gestión del conocimiento se aplicará sobre la base de un plan centrado en acciones clave durante 2022 y 2023. Los detalles para los próximos años se definirán como parte de los procesos de planificación institucional periódicos del PNUD y se reflejarán en los planes de trabajo integrados. Se hará un seguimiento periódico de la aplicación, y el progreso se supervisará mediante un tablero ejecutivo.

La titularidad y la aprobación institucionales de la estrategia de gestión del conocimiento corresponden al Grupo Ejecutivo. Su aplicación está bajo la supervisión del Consejo Directivo de la Red Global de Políticas, que se reúne en un período extraordinario de sesiones sobre el conocimiento una vez al año. El presidente del Consejo Directivo de la Red Global de Políticas presenta informes de actualización periódicos al Grupo Ejecutivo y al Grupo sobre el Desempeño Institucional (GDI) para introducir los ajustes que procedan.

La coordinación diaria de la estrategia de gestión del conocimiento corre por cargo de un equipo

básico sobre conocimientos que depende de la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas (DPAP) para garantizar la racionalización de las operaciones. Este equipo básico incluye funcionarios designados por las unidades encargadas de cada objetivo clave. El equipo básico coordina las acciones relacionadas con diversos objetivos, define las metas y los calendarios de ejecución, da seguimiento a la estrategia de gestión del conocimiento y elabora informes de actualización y resultados para su presentación ante el Consejo Directivo de la Red Global de Políticas. Se reúne de manera trimestral o según se necesite.

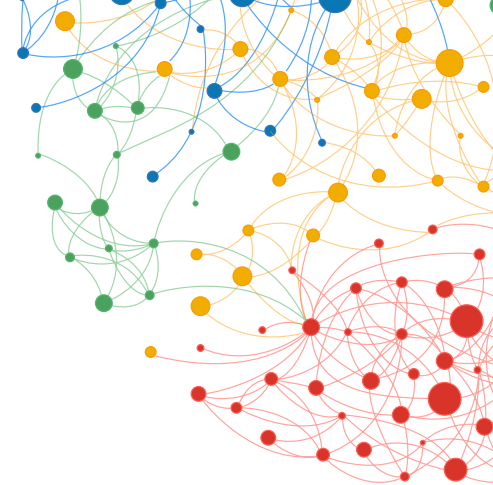
El trabajo hacia la consecución de cada objetivo corresponde a equipos compuestos por gerentes técnicos pertenecientes a unidades con responsabilidad directa por acciones específicas que, o bien se derivan directamente de la estrategia de gestión del conocimiento, o bien se relacionan con otras iniciativas institucionales afines. Los gerentes técnicos son responsables del avance diario de los entregables clave, en función de la estructura de rendición de cuentas establecida en el plan de ejecución.



ANEXOS

ANEXO 1:

Entender la gestión del conocimiento en el PNUD



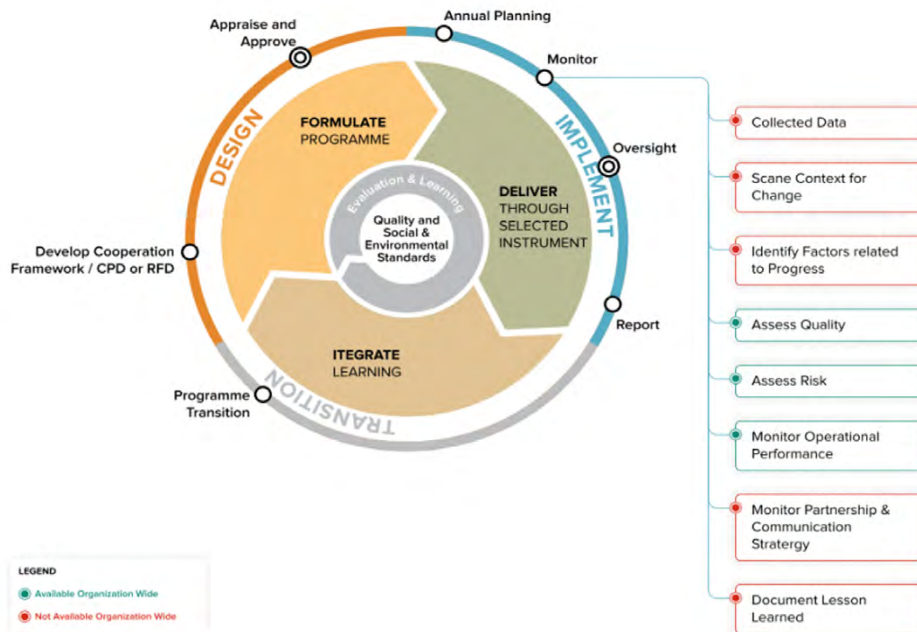
La definición de los flujos de conocimiento obedeció a cinco líneas principales de investigación, que también se resumen en este enlace que permite visualizar los datos de manera interactiva. [Definición y estrategia de gestión del conocimiento \(visme.co\)](#)

1. Examinamos los puntos de captura de conocimientos en la implementación del ciclo de programas.
2. Analizamos la captura de conocimientos en la implementación del ciclo de proyectos para más de 4.700 proyectos en curso.
3. Analizamos las actividades de generación, organización y transferencia de conocimientos mediante las ofertas mundiales de políticas temáticas.
4. Evaluamos el alcance y la profundidad de las redes de cooperación en materia de conocimientos.
5. Examinamos la manera en que actualmente generamos liderazgo intelectual, y cómo garantizamos su calidad.

CAPTURA DE CONOCIMIENTOS A NIVEL DE PROGRAMAS

Estado actual

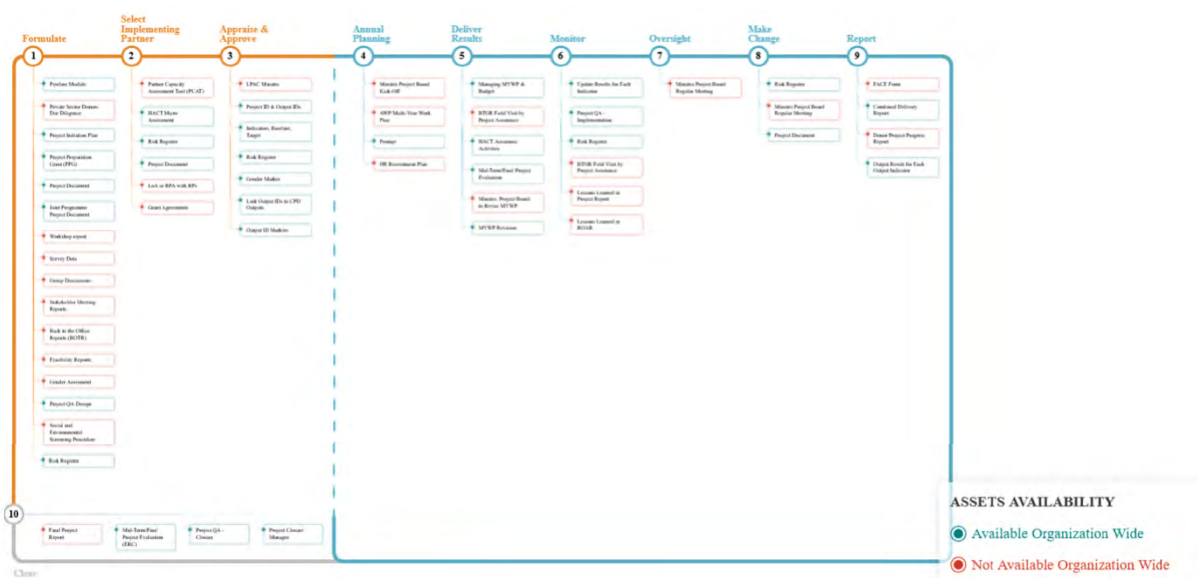
- El ciclo se estructura en torno a las etapas de diseño, implementación y transición
- 31 puntos potenciales donde se capturan conocimientos
- Un 33% está disponible a nivel de la organización en su conjunto, pero en sistemas diferentes (sitio web del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDG), Centro de Recursos de Evaluación (ERC), SharePoint, Power BI, UNInfo).



Consecuencias

- Las tareas de captura de conocimientos y las posibilidades de aplicarlos no están optimizadas. No están disponibles a nivel de la organización en su conjunto:
- Los datos recopilados, las enseñanzas extraídas de los cambios en el contexto y los factores que fomentan el progreso y las asociaciones no están disponibles a nivel institucional.
- Los programas regionales recopilan datos clave sobre los programas en los países. El conocimiento se captura principalmente en los sistemas regionales, y no está accesible a nivel institucional.

CAPTURA DE CONOCIMIENTOS A NIVEL DE PROYECTOS



Estado actual

- Un promedio anual de 4.700 proyectos en el PNUD
- 48 puntos potenciales donde se capturan datos e información.
- Un 50% está disponible a nivel de la organización en su conjunto, pero en sistemas diferentes (Atlas/ERP, SharePoint, sitios web).
- 6.000 evaluaciones (desde 2002) consignadas en el repositorio del ERC. Actualmente no está vinculado con ningún centro unificado de datos.

Consecuencias

- Las tareas de captura de conocimientos y las posibilidades de aplicarlos no están optimizadas.
- La información clave no está disponible a nivel de la organización en su conjunto: datos de encuestas para determinar la viabilidad de los proyectos; datos sobre bases de referencia, medias y finales; selección de beneficiarios/participación de interesados; enseñanzas extraídas.
- Las ofertas temáticas mundiales no reflejan plenamente las lecciones extraídas de la experiencia de las oficinas de país.

OFERTAS TEMÁTICAS GLOBALES

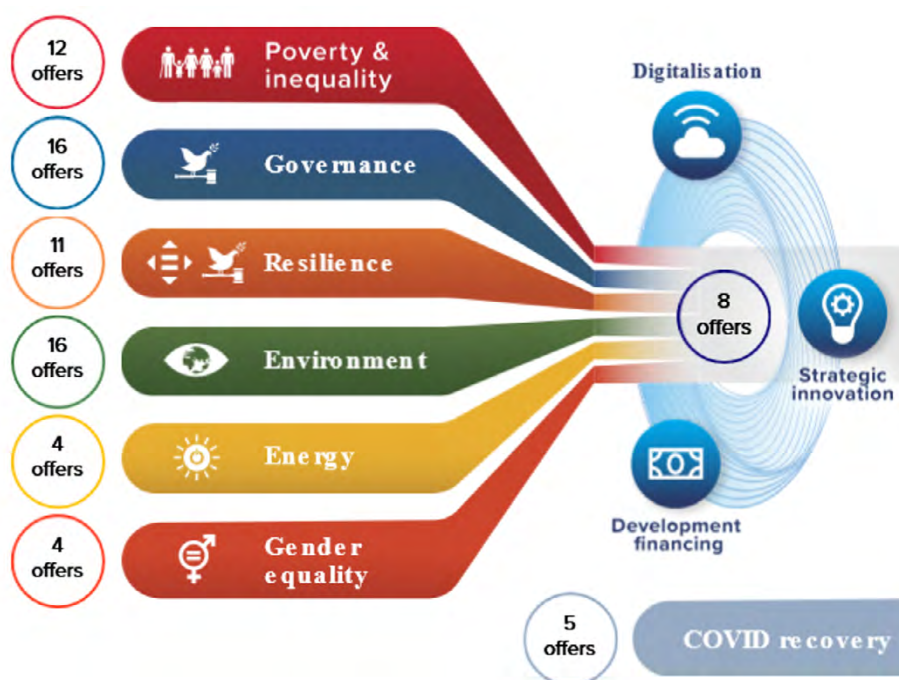
Estado actual

- 76 ofertas basadas en las estructuras de la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas (BPPS) y la Dirección de Gestión de Crisis (CB). Escasa armonización de los resultados con el Plan Estratégico/el marco integrado de resultados y recursos (IRRF). Integración limitada de las distintas ofertas temáticas.
- La BPPS y la CB elaboran materiales de orientación en materia de políticas, manuales para programas, herramientas analíticas y lecciones aprendidas, entre otros productos del conocimiento.
- Las ofertas temáticas y los productos del conocimiento afines no se gestionan de manera centralizada y actualmente se encuentran en una serie de plataformas, sitios web y repositorios de conocimientos temáticos de los equipos.

Consecuencias

- Las ofertas no están armonizadas ni con los documentos de los programas regionales ni con los programas, lo que limita el aprendizaje y la aplicación en tiempo real.
- Es necesario normalizar los contenidos, la clasificación y la calidad de los productos del conocimiento.
- Las lecciones extraídas de las ofertas no se capturan de manera sistemática a fin de acelerar el aprendizaje y su aplicación.

Policy offers align to 6 Signature Solutions, 3 enablers and a bespoke offer on COVID recovery



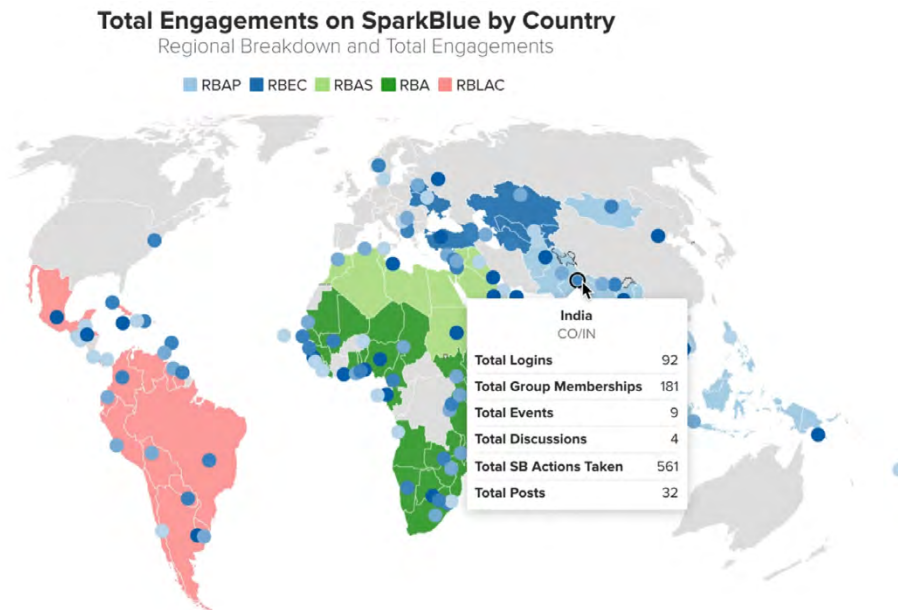
COOPERACIÓN EN MATERIA DE CONOCIMIENTO

Estado actual

- Ocho comunidades de práctica promueven el intercambio de conocimientos a nivel interno. Cada comunidad lleva adelante actividades de aprendizaje e intercambio de conocimientos integradas y basadas en las cuestiones que surgen para resolver.
- Cooperación con el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), ONU-Mujeres, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES), la estrategia integrada de las Naciones Unidas para el Sahel (UNISS), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Foro de las Naciones Unidas sobre Normas de Sostenibilidad (UNFSS), e instituciones académicas, Estados miembros y grupos de expertos.
- 1,3 millones de visualizaciones, 16.000 usuarios (7.000 internos y 9.000 externos).

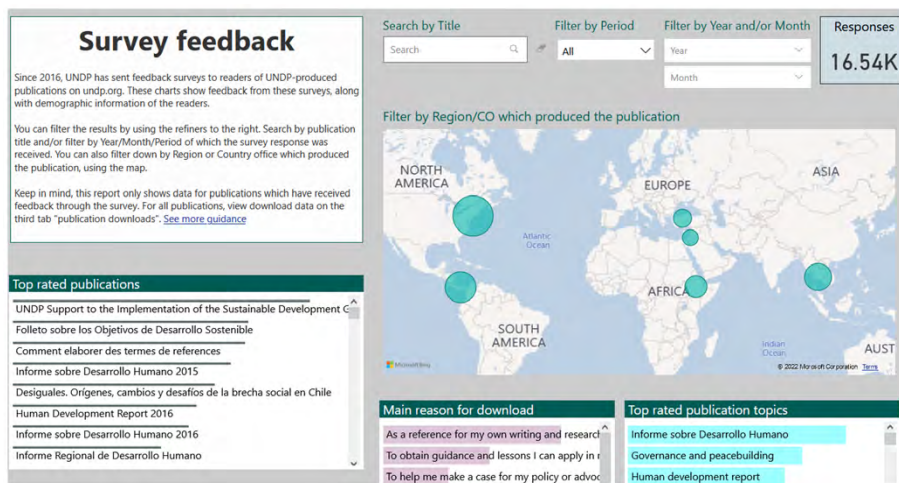
Consecuencias

- La organización en su conjunto contribuye con las estrategias institucionales/ofertas de políticas.
- Escasa armonización con los resultados de los programas y los proyectos. No se ajusta a las necesidades de aprendizaje.
- No es posible realizar búsquedas de intercambios de conocimientos según las esferas de resultados o los expertos; escasas oportunidades de aprendizaje directo entre pares.



LIDERAZGO INTELECTUAL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

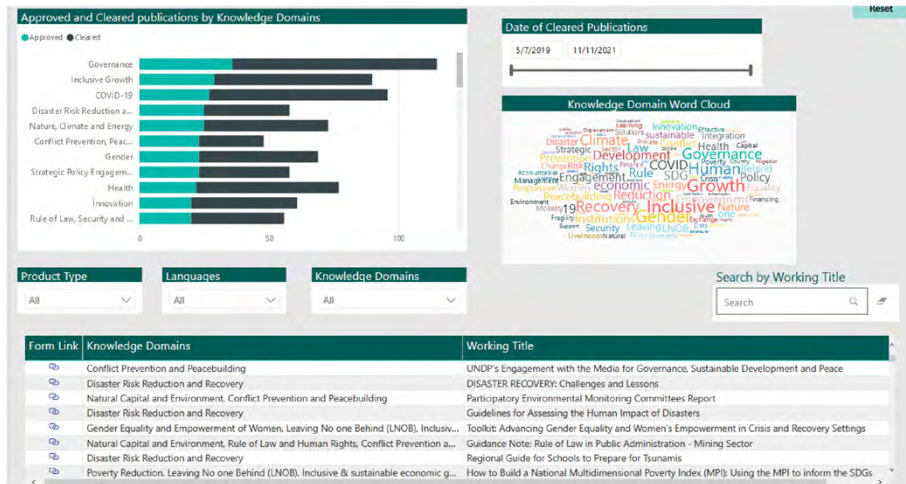
Estado actual



- Desde el lanzamiento del proceso de aseguramiento de la calidad del conocimiento, en 2018, se han evaluado 325 productos del conocimiento, un 43 % de ellos desarrollados por BPPS/CB y un 5 % elaborados conjuntamente con otras direcciones.
- Temas destacados: gobernanza, COVID-19, crecimiento inclusivo, no dejar a nadie atrás.
- Se están estableciendo juntas editoriales regionales/mundiales.
- Un 96 % de los 16.500 consultados en las encuestas sobre los productos del conocimiento consideran que las publicaciones del PNUD son útiles o extremadamente útiles.

Consecuencias

- Las juntas editoriales son claves para estructurar el relato estratégico y mejorar la escala y el alcance de los productos del conocimiento
- La escasa incorporación de los datos de los productos del conocimiento a los sistemas institucionales limita la adopción y la aplicación del conocimiento.



ANEXO 2:

Conclusiones del ejercicio de comparación con parámetros de referencia externos



El ejercicio de comparación con parámetros de referencia externos incluyó revisiones documentales y entrevistas exhaustivas con homólogos seleccionados en otros organismos de las Naciones Unidas, otros organismos internacionales, el gobierno y empresas privadas y de consultoría seleccionadas.

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y BUENAS PRÁCTICAS:

Marco de incentivos

- En el **Banco Mundial**, la aplicación de un marco de incentivos basado en diagnósticos de conducta aumentó en un 65 % la disposición a compartir conocimientos, un resultado que obedeció a la adopción de tres factores impulsores del cambio: 1) vincular el intercambio de conocimientos con el desarrollo individual, 2) hacer del intercambio de conocimientos una actividad social, 3) facilitar el intercambio de conocimientos.
- El **Departamento de Desarrollo Internacional (DFID)** anteriormente había aplicado un marco de referencia para el aprendizaje organizacional (desarrollado internamente con el personal) para ayudar a definir los objetivos de aprendizaje y de gestión del conocimiento y medir los progresos.
- **Haciendo hincapié en la importancia del reconocimiento como forma de incentivar la cooperación**, en 2007 el **PNUMA** creó los premios Baobab para recompensar la excelencia en el desempeño y la dedicación en torno al logro de los objetivos de la organización. El ganador recibe financiación que puede utilizar para seguir mejorando sus habilidades, y los premios se ha transformado en una fuente de orgullo y reconocimiento dentro de la institución.

Obtención e intercambio de conocimientos digitales

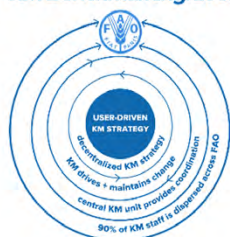
- Con más de 70.000 empleados, **Cisco** ha implementado soluciones en materia de conocimiento para crear una experiencia de trabajo integrada. La empresa estableció una plataforma de colaboración para promover la confianza y el intercambio de conocimientos entre los equipos. También utiliza programas informáticos empresariales de tipo social para promover una cooperación saludable, personalizada y pertinente. Todas estas plataformas están interconectadas para brindar una experiencia fácil e integrada a los usuarios.

- Una única tecnología no se ajusta a todos los casos: las organizaciones utilizan plataformas corporativas propias de marca blanca, así como herramientas de uso masivo (Microsoft, Google, Salesforce) simultáneamente.
- El **Portal de Conocimientos y Acción (KAP)** es una plataforma emblemática en línea de base comunitaria lanzada por la OMS. La plataforma ofrece a los usuarios una manera innovadora de mejorar el entendimiento, las interacciones y la participación intersectorial a nivel mundial con el objetivo de cumplir los compromisos actuales en materia de prevención y control de las enfermedades no transmisibles, y asumir otros nuevos.
- **McKinsey** mantiene un repositorio centralizado de conocimientos en bases de datos relacionales y gráficas con excelentes características de etiquetado y capacidades de búsquedas semánticas integradas en todas las plataformas internas.
- El **Banco Asiático de Desarrollo (BAD)** utiliza una herramienta de comercialización promovida por los autores llamada Kudos para presentar las publicaciones del Banco a nuevas audiencias.

Comunidades de aprendizaje

- Mediante el programa BUILD, de **UNICEF**, se revitalizó a las comunidades de práctica y ahora más de 6.000 funcionarios tienen a su disposición medios eficaces para eliminar las trabas al flujo de conocimiento “vivo” y potenciarlo a través de las distintas ubicaciones y jerarquías organizacionales.
- El **Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF)** se vale de plataformas de múltiples interesados para enfrentar los desafíos y aplicar soluciones existentes o innovadoras que fomenten una producción positiva para la naturaleza. Cada plataforma tiene un facilitador principal que se asegura de que se tengan en cuenta todas las opiniones y de que las proposiciones sean fruto de iniciativas colectivas.
- Para crear lo que **Deloitte** describe como “super equipos”, es necesario diseñar redes de conocimientos y establecerlas como estructuras institucionales fundamentales que ayuden a las personas a acceder a temas y contenidos, aprovechando los recursos técnicos y humanos.
- Las redes de conocimientos más productivas a menudo están compuestas por subgrupos pequeños y transversales que cooperan activamente entre sí hacia la consecución de objetivos y metas concretos (por ejemplo, las Esferas de Acción Colectiva e Innovación del **WWF**.)

KM Benchmarking: zoom-in on FAO



KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2016-2017 (TBC)
 Budget for KM implementation:
 N/A
 KM focused personnel:
 Central KM unit with 3 key staff

KM Benchmarking: zoom-in on ILO



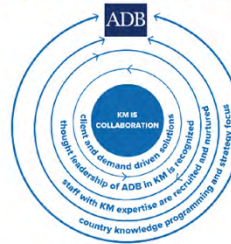
KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2018-2021
 Budget for KM implementation:
 N/A
 KM focused personnel:
 Several teams work across KM with dedicated, KM-focused units

KM Benchmarking: zoom-in on UNICEF



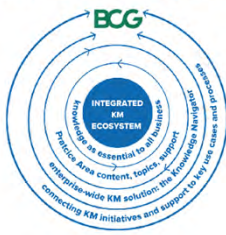
KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2021-2022
 Budget for KM implementation:
 750.000USD
 KM focused personnel:
 150 persons

KM Benchmarking: zoom-in on ADB



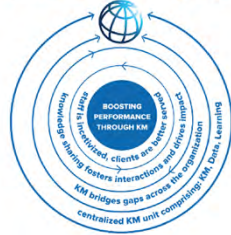
KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2021-2025
 Pillars of KM:
 People and culture, processes and systems, relationships
 Top Ideas:
 • Offer is differentiated, to meet different needs
 • Client-oriented knowledge creation, flow, use

KM Benchmarking: zoom-in on BGC



KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 2018-
 Pillars of KM:
 Organization, Tools, People, Culture
 Top Ideas:
 • KN portal as 'sole source of truth'
 • KM Specialists capture knowledge along project life cycles

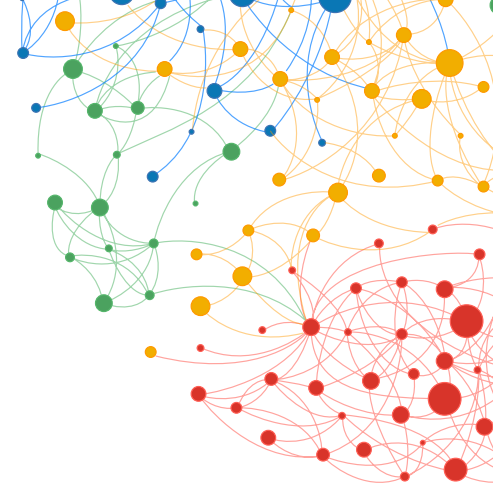
KM Benchmarking: zoom-in on WB



KEY INFO
 Year of the KM strategy:
 N/A
 Pillars of KM:
 Share, access, use knowledge
 Top Ideas:
 • Dedicated main unit e
 DEC Knowledge Management unit (DECKM) for KM
 • Dedicated sub-units working on specific KM applications i.e. SSC, Data Analytics, GES

ANEXO 3:

Foros de escuchas



SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este proceso de consultas de un mes de duración fue recabar las experiencias de los profesionales del PNUD y documentar las diversas maneras de entender, utilizar, compartir y poner en práctica el conocimiento. Mediante una serie de seis sesiones de escucha interactivas en las que 50 compañeros del PNUD participaron en entrevistas semiestructuradas, el equipo de ciencias del aprendizaje recabó las experiencias de los expertos en gestión del conocimiento y las utilizó para realizar un análisis de deficiencias del estado de las visiones actuales y futuras. Los resultados se tradujeron en ocho acciones diseñadas para avanzar hacia futuros más favorables, sobre la base de las opiniones directas de los expertos del PNUD.

Principales observaciones

1. Los expertos en gestión del conocimiento expresaron diversas opiniones sobre lo que implica el conocimiento y, en consecuencia, la manera de gestionarlo.
2. En el PNUD, la cultura de gestión del conocimiento se expresa a través de una mentalidad experta en que el aprendizaje es una actividad individualista, específica y transaccional.
3. Debido a una sobrecarga de productos del conocimiento, los profesionales determinan por sí mismos y en función de los comentarios de otros qué es lo que debe priorizarse.
4. El intercambio de conocimiento se produce en contextos informales, y se basa en las relaciones personales entre compañeros.
5. A los profesionales del PNUD les resulta difícil visualizar cuál es la situación ideal en materia de gestión del conocimiento dentro de la organización.

Comentarios de los participantes

“Es fundamental entender qué está haciendo la organización, y aún más lo que está haciendo tu división específica. También es igualmente importante **poder acceder a la información y hacer que encontrarla sea FÁCIL Y SIMPLE.**”

“La gestión del conocimiento es un aspecto fundamental de nuestra labor, pero **la Organización no le está destinando los recursos correspondientes ni adoptando el enfoque correcto**, lo que hace que se pierdan muchas oportunidades y personas con enormes talentos y conocimientos.”

“En el PNUD, el “conocimiento” es un concepto muy amplio. En términos prácticos, y desde la perspectiva de una oficina en el país, incluye una amplia gama de aspectos, **desde cómo formular y ejecutar los proyectos y programas** que necesitamos diariamente hasta el tipo de **nociones técnicas específicas para cada sector —que frecuentemente no están codificadas o se manifiestan de manera tácita— que nos permiten establecer un diálogo creíble con los interlocutores gubernamentales** y con los asociados y profesionales en materia de desarrollo.”

“En lo personal, continuamente estoy aprendiendo y documentando algunas de las lecciones. **Sin embargo, compartir ese conocimiento sigue siendo un desafío.**”

OCHO ACCIONES PARA AVANZAR HACIA FUTUROS PREFERIBLES

1. Ampliar la visibilidad y el reconocimiento

Una parte importante del intercambio de conocimientos se canaliza a través de redes informales que dependen de las interacciones personales entre colegas y que no se reconocen formalmente. Para avanzar hacia un estado mejor en el que se aprovechen las redes formales e informales que facilitan el establecimiento de vínculos, algunas acciones sugeridas incluyen: hacer que la gerencia superior demuestre su respaldo a las tareas de gestión del conocimiento, difundir a nivel interno los beneficios de contar con una infraestructura sólida de gestión del conocimiento, y dar visibilidad a los profesionales del PNUD y ofrecerles oportunidades para que participen como disertantes en foros clave, eventos mundiales, etc.

2. Promover el acceso y el sentido de propiedad

Los profesionales son sumamente cuidadosos al decidir con quién compartirán conocimientos, ya que para muchos el conocimiento refleja un poder individual dentro de la organización. Para avanzar hacia un estado mejor en el que se priorice la accesibilidad y se tomen en cuenta las diversas voces, experiencias e idiomas de los profesionales del PNUD, algunas acciones sugeridas incluyen crear un ambiente menos jerárquico que fomente el aprendizaje, organizar oportunidades en que las personas puedan conocerse, desarrollar espacios de rendición de cuentas y fomentar la participación de los asociados externos en la producción de conocimientos.

3. Proceso de reestructura y gestión

Los profesionales mencionaron que falta orientación estratégica en lo referido a lo que implica la gestión del conocimiento, cómo debería realizarse y quiénes deberían participar en ella. Para avanzar hacia un estado mejor en el que el conocimiento sea un aspecto crucial de una estrategia organizacional a largo plazo, las acciones sugeridas incluyen diseñar un plan de gestión del conocimiento para toda la organización, establecer una métrica de éxito compartida por todos, priorizar la gestión del conocimiento durante el proceso de incorporación de nuevos funcionarios y definir una estructura de incentivos internos.

4. Invertir en la experimentación

Los profesionales señalaron que el PNUD no promueve un clima en el que se compartan los errores, lo que desalienta a las personas de experimentar con nuevas maneras de compartir y capturar el conocimiento. Para avanzar hacia un estado mejor en el que se incentive y fomente el diálogo sobre los fracasos y la experimentación, las acciones sugeridas incluyen experimentar con productos del conocimiento y actividades no tradicionales y con rediseños de los espacios de oficina que contemplen diferentes estilos de aprendizaje, ofrecer horarios de trabajo donde los funcionarios puedan interactuar con sus pares y facilitar los intercambios de conocimiento.

5. Vínculos con el aprendizaje

A los profesionales del PNUD les resulta difícil aplicar lo que aprenden de los productos del conocimiento a otros proyectos en los que están trabajando. Esto crea un desequilibrio entre el conocimiento que se produce, se comparte y se utiliza. Para avanzar hacia un estado mejor en el que los productos del conocimiento se diseñen en función de las necesidades de aprendizaje de los profesionales, las acciones sugeridas incluyen crear espacios comunitarios e invertir en ellos, ofrecer oportunidades de asignaciones especiales, utilizar diversos espacios físicos y digitales para compartir el conocimiento, diseñar microcursos sobre actividades relativas al conocimiento y crear planes para dar difusión a los productos del conocimiento.

6. Organización colaborativa de los contenidos

Los profesionales del PNUD mencionaron que los productos del conocimiento a menudo se encargan a expertos en adquisiciones en vez de crearse internamente, lo que a menudo lleva a que exista un gran número de informes sin usar. Para avanzar hacia un estado mejor en el que los profesionales tengan más tiempo y espacio para dedicar a las tareas de gestión del conocimiento, y llegar a un equilibrio entre los productos externos e internos, las acciones sugeridas incluyen adoptar modalidades participativas para el diseño de productos, solicitar recomendaciones entre pares, limitar democráticamente mediante votación el número de plataformas que compiten entre sí y diseñar conjuntos de herramientas para la gestión del conocimiento.

7. Reimaginar los productos

Los productos del conocimiento se materializan principalmente en formatos específicos y normalizados, como informes con marcos lingüísticos institucionalizados y plataformas oficiales en línea. Para avanzar hacia un estado mejor en el que exista un sistema de gestión del conocimiento de código abierto que sea flexible, totalmente transparente, accesible y que utilice estrategias que vayan más allá de los informes, las acciones sugeridas incluyen: instaurar procesos más breves y sencillos para aprobar los nuevos productos del conocimiento, y probar formatos para esos productos que sean de diseño conjunto, por ejemplo, narraciones e historias interesantes y pertinentes, haciendo hincapié en su accesibilidad y su pertinencia para los profesionales.

8. Permitir que las visiones locales promuevan la universalidad

Todo el tiempo se están generando conocimientos, pero dentro de compartimentos estancos, sea entre oficinas internacionales, regionales o en los países, o dentro de la misma cartera del proyecto. Para avanzar hacia un estado mejor en el que el conocimiento se comparta y aplique de manera igualitaria, donde se reduzca la duplicación y donde exista una división clara de responsabilidades entre los proyectos, las oficinas de país, las regiones y las sedes centrales, las acciones sugeridas incluyen: promover la interoperabilidad entre las oficinas internacionales y las oficinas de país, mantener los productos del conocimiento en varios idiomas, respetar las necesidades de las oficinas de país, asegurarse de que los profesionales compartan entre sí los conocimientos sobre el terreno, y asignar recursos adicionales a las oficinas de país para disminuir las desigualdades.

ANEXO 4:

Análisis del entorno digital



CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>El gran número de sistemas y la falta de integración entre ellos generan compartimentos estancos de datos, información y conocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los módulos de Atlas no están plenamente integrados • Se necesitan muchas aplicaciones de extensión no integradas para cerrar las brechas funcionales de Atlas (por ejemplo, Linking App) 	<ul style="list-style-type: none"> • El PNUD debería avanzar con los planes actuales para consolidar los sistemas operativos en un núcleo básico de los más prestigiosos (ServiceNow, Oracle Cloud ERP, Salesforce) • Los sistemas que aún no sido incluidos en el cronograma de incorporación al conjunto básico (PIMS+, ERC y otros) deben evaluarse para su inclusión. Si no han sido incluidos, deberán integrarse al núcleo básico. • Fuel50 debe evaluarse en función del ERP y otras ubicaciones actuales de perfiles para asegurarse de que no haya solapamientos, y debe integrarse si se opta por conservarlo. • Todos los sistemas complementarios necesarios deben integrarse al núcleo básico. La instalación de nuevos sistemas deberá evaluarse con cuidado para asegurarse de que los sistemas existentes no son capaces de satisfacer las necesidades funcionales.
<p>Grandes volúmenes de datos, información y conocimientos consignados en formatos documentales no estructurados (como PDF).</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos (Linking Tool), el sistema de registro se basa en documentos (CPD), y alguna información se ingresa manualmente al sistema, lo que aumenta la probabilidad de errores y la dificultad de las tareas de búsqueda y auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealmente, un documento no estructurado debería ser el resultado de datos más estructurados con un sistema. • En los casos en que esto no es posible, se puede recurrir a la inteligencia artificial para extraer datos, información y conocimientos de los documentos y hacerlos disponibles como tales. • El PNUD debería evaluar la posibilidad de aprovechar la experiencia de la Oficina de Evaluación Independiente con la herramienta de inteligencia artificial para análisis del desarrollo (AIDA) para realizar esta extracción.
<p>No existen perfiles centralizados de los usuarios que reflejen sus talentos y los productos del conocimiento que generan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen grandes cantidades de conocimientos que solo conocen los funcionarios del PNUD, y que estos se llevan consigo cuando dejan la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con perfiles alentaría a las personas a crear y compartir conocimientos, y brindaría un lugar donde los consumidores de conocimientos podrían encontrar tanto conocimientos como talentos. • Evaluar la creación de un “perfil de perfiles” que centralice el acceso a los perfiles, aun si algunos de los detalles están diseminados en ámbitos “específicos para un fin”. Los perfiles de recursos humanos en Oracle Cloud podrían ser un comienzo, pero también se necesitaría integrarlos con otros perfiles (por ejemplo, SparkBlue, Fuel50), así como la posibilidad de vincularlos con productos del conocimiento o de publicar dichos productos. • Podrían aprovecharse las herramientas de identificación de talentos, como Eva.ai, para “descubrir” perfiles de talentos.

CONCLUSIÓN

No es fácil encontrar o compartir el conocimiento.

- Número excesivo de repositorios
- A menudo Google es mejor para buscar conocimientos que cualquier método provisto por el PNUD
- Falta de titularidad institucional con respecto a las búsquedas federadas impide al PNUD usar a pleno esta capacidad
- En undp.org muchos productos del conocimiento aparecen compartimentados por país

RECOMENDACIÓN

- Tener un conjunto mínimo y bien definido de ubicaciones para la publicación de conocimientos ayudaría a las personas a saber dónde compartirlos, pero lo ideal es que nadie tenga que hacer nada fuera del contexto de sus actividades cotidianas para poner el conocimiento a disposición de otros.
- Al ampliar las búsquedas federadas para integrar todas las ubicaciones del PNUD que contienen conocimientos, se elimina la necesidad de aumentar la actividad de intercambio. La herramienta de búsqueda de Microsoft incluye conectores a los productos de Microsoft, Salesforce, ServiceNow y Oracle. Pueden crearse conectores especialmente adaptados para agregar otros sistemas.
- Aprovechar las capacidades de búsqueda de Microsoft Viva también permite efectuar recomendaciones automáticas y contextuales de conocimientos (por ejemplo, cuando se trabaja en un documento, Microsoft puede recomendar conocimientos que pudieran ser útiles en función del contexto).
- Contar con una clasificación institucional y etiquetar los productos del conocimiento según esa clasificación permite realizar búsquedas no solo léxicas, sino también semánticas. El PNUD debería tener una clasificación única, algo en lo que podría seguirse trabajando sobre la base de las labores en curso en torno a un sistema de clasificación de los datos como parte de la estrategia de datos.
- Podría evaluar se la herramienta Microsoft Viva Topics como método para 1) aprovechar las herramientas de inteligencia artificial para identificar temas de conocimiento disponibles en el PNUD, y 2) facultar a los expertos en conocimientos a crear temas de conocimiento organizados según las capacidades de búsquedas federadas. Esto permite integrar los temas en vínculos contextuales que permiten profundizar el aprendizaje a medida que se hacen referencias a los temas.

ANEXO 5:

Síntesis de las consultas globales y regionales



CONSULTAS REGIONALES

Las consultas exhaustivas con los cinco centros regionales fueron sumamente provechosas y pusieron de relieve numerosas buenas prácticas, así como algunos desafíos.

Principales conclusiones:

Liderazgo intelectual

- Cuatro de las regiones (DRA, DREA, DRECEI y DRALC) han establecido o están por establecer **juntas editoriales y medidas mejoradas de aseguramiento de la calidad** en sus regiones para fomentar el cumplimiento del proceso institucional de aseguramiento de la calidad en toda la región.
- Desde 2019, la DRAP cuenta con una estructura de personal y oficinas para **respaldar el proceso de aseguramiento de calidad de los productos del conocimiento**.
- Mediante la Oficina del Economista Superior, la DRALC gestiona una vibrante **asociación de redes de investigación** con el mundo académico.

Plataformas de conocimientos

Se han realizado importantes inversiones en el desarrollo de plataformas de conocimientos en las regiones:

- **DRA:** Una plataforma de gestión del conocimiento de los programas regionales (interna) brinda un sistema de ventanilla única que permite a la región obtener información y acceder a documentos regionales y a enlaces con comunidades regionales y herramientas de cooperación.
- **DREA:** El Portal Árabe de los ODS (externo) y el Portal Árabe para el Desarrollo (externo) son las bases de datos sobre el desarrollo para los países árabes.
- **DRAP:** Un centro de conocimientos (interno) funciona como punto de entrada al conocimiento sobre la región, y ofrece acceso a los eventos, los productos del conocimiento y las herramientas

más recientes; en el portal de conocimientos sobre Asia y el Pacífico se reúnen conocimientos sobre políticas por sector y a nivel intersectorial, lo que permite a los países y a los equipos en los países identificar los conocimientos disponibles y facilitar las respuestas a las nuevas necesidades nacionales.

- **DRECEI:** Un portal de conocimientos regionales (interno) reúne información y recursos pertinentes para la región de DRECEI y permite a los equipos regionales de la Red Global de Políticas y a los equipos de programas trabajar en conjunto; el Espacio Programático DRECEI (interno) y el tablero SparkBlue DRECEI ofrecen un punto de entrada para la cooperación en toda la región.
- **DRALC:** El portal de los ODS de América Latina y el Caribe (externo) es un centro de referencia donde está disponible toda la información relacionada con los ODS, así como enlaces a herramientas analíticas y productos del conocimiento.

Desafíos identificados en materia de conocimiento

- **Aprendizaje:** los sistemas para extraer recomendaciones a partir de las evaluaciones, las auditorías y otras experiencias similares (para aprender del pasado) están fragmentados, y es difícil compatibilizar fuentes disímiles de conocimientos.
- **Incentivos:** no existe ningún marco de incentivos para promover el intercambio de conocimientos o el aprendizaje; el intercambio de conocimientos no se ve como una prioridad institucional.
- **Personal encargado de la gestión de los conocimientos:** Existen pocos cargos institucionales relacionados con el conocimiento en la región, y los que existen se asocian principalmente con los programas regionales, o se contratan en función de las necesidades de cada proyecto.
- **Redes:** Las comunidades regionales de intercambio de prácticas actualmente no están vinculadas con las comunidades institucionales de prácticas.

Consultas globales

A continuación figura una síntesis de la ronda de consultas [Shape UNDP's Knowledge Management Strategy 2022-2025](#), que se llevó adelante entre el 25 de octubre y el 12 de noviembre de 2021.

El debate contó con la participación de 237 miembros y generó 99 comentarios, que permitieron elaborar las siguientes recomendaciones principales:

1. **El aspecto fundamental del conocimiento son las personas, no las herramientas o la tecnología;** las herramientas y los procesos relacionados con el conocimiento deben ser accesibles y estar adaptados a las culturas de gestión del conocimiento nacionales, regionales y mundiales.
2. **El conocimiento necesita una gobernanza sólida para garantizar los parámetros de calidad.** Eso ayuda a capturar conocimiento de todos los proyectos y a establecer un vínculo entre las buenas prácticas a nivel de los proyectos y el aprendizaje.
3. **En la gestión del conocimiento deben crearse espacios para asumir riesgos,** fracasar, experimentar y mantener conversaciones francas sobre lo que se ha aprendido.

4. **El conocimiento promueve el aprendizaje;** permite al personal aprender de manera inmediata y cooperativa de las experiencias pasadas y de los nuevos desafíos.
5. **Las plataformas digitales deben permitir efectuar búsquedas** de conocimiento que permitan encontrar con facilidad lo que se necesita cuando se necesita.
6. **Los servicios relacionados con el conocimiento deben ser ágiles y responder a las necesidades** para ser eficaces en los contextos de incertidumbre y complejidad.
7. **La gestión de los conocimientos debe centrarse en los resultados,** y las comunidades de aprendizaje deben funcionar en consonancia con la orientación estratégica de la organización.

En la sala de debates se plantearon las siguientes tres preguntas:

- ¿Qué enfoques, principios y procesos les han resultado más útiles para sus necesidades de conocimiento?
- ¿Cómo se puede apoyar y alentar de una mejor manera al personal del PNUD para que priorice la generación de conocimientos de calidad y su gestión?
- ¿Cuáles son las cuestiones más urgentes vinculadas con el conocimiento en su ámbito de trabajo?

Las preguntas uno y dos se contestaron juntas, ya que las respuestas de la mayoría de los participantes estuvieron interrelacionadas.

En lo referido a las necesidades de conocimiento de los colegas que participaron en el debate, se identificaron cuatro ámbitos de importancia. Ellos fueron: fortalecer las capacidades internas; generar herramientas y procesos de gestión del conocimiento; gobernanza de la gestión del conocimiento, y el papel de las personas y la cultura en la gestión del conocimiento.

1. Fortalecimiento de las capacidades internas

Muchos de los consultados mencionaron la necesidad de fomentar el aprendizaje en el trabajo y de prepararse para el futuro como aspectos importantes de una visión revisada sobre la gestión del conocimiento dentro de la organización. Se mencionó el uso de talleres sobre temas específicos como método sumamente eficaz de gestión del conocimiento, ya que no solo pueden mejorar los procesos y los enfoques de trabajo, entre otras cosas, sino que establecen una red de apoyo que se origina en la cohorte del taller, como sucede con las capacitaciones SURGE. Los colegas mencionaron el uso de un enfoque participativo en los talleres de intercambio de conocimientos, fomentando la participación de la población objetivo o los beneficiarios junto con los expertos que correspondan. Muchos mencionaron la necesidad de aplicar un proceso integral de incorporación de personal en todas las oficinas nuevas que reciben nuevos funcionarios, el cual debería vincularse con redes de pares que ayuden a orientarlos.

Otros señalaron la importancia de ser capaces de adaptarse constantemente y de adquirir las habilidades necesarias para ajustarse a las futuras características del trabajo, y recomendaron que el aprendizaje se transforme en una actividad semanal específica, o al menos en una parte activa de los proyectos, lo que podría lograrse añadiendo a las tareas de ejecución del proyecto talleres periódicos centrados en el aprendizaje. Se mencionó como ejemplo el modelo de los Laboratorios de Aceleración, de ciclos de aprendizaje de 90 días, que ofrece instancias de reflexión y aprendizaje práctico, y también oportunidades de intercambiar conocimientos.

2. Herramientas y procesos para la gestión del conocimiento

Muchos colegas mencionaron que los empleados necesitan tener acceso a las herramientas idóneas para capturar, centralizar e intercambiar conocimientos, y apoyo para usarlas. Esta orientación, junto con el proceso para usar la herramienta, debería ser sencilla para los usuarios. Muchos colegas ofrecieron sugerencias sobre cómo las herramientas pueden ayudar al personal a gestionar el conocimiento y fomentar la generación de conocimientos de calidad. La mayoría de las personas mencionaron la centralización y la facilidad de uso como característica clave de una herramienta ideal.

Si bien la herramienta podría ser una solución de ventanilla única en la que encontrar orientación, bibliotecas, clasificaciones claras, habilidades/personas, etc., debería seguir ofreciendo la posibilidad de filtrar y adaptar los resultados según las oficinas de país. Un colega subrayó que deberíamos establecer una infraestructura tecnológica orientada al conocimiento, diseñada conjuntamente con los usuarios, que permita capturar el conocimiento que genera el personal de los programas y proyectos y supervisar el uso que se le da. Deberíamos abstenernos de desarrollar demasiados sistemas y bases de datos, pero cuando existen múltiples herramientas, necesitamos mejorar la coordinación entre las diversas plataformas de conocimientos para promover una participación significativa. Se recomendó invertir en un grupo de soporte de tecnología informática más sólido a fin de ayudar en la supervisión y gestión del ecosistema digital.

Varios de los consultados hablaron sobre las características necesarias de una herramienta de gestión del conocimiento:

- Cuadros organizacionales interactivos con datos sobre el personal del PNUD y sus respectivos equipos.
- Un calendario general de eventos del PNUD con invitaciones estándar clasificadas entre boletines de noticias, anuncios, invitaciones, etc.
- Listas y accesos consolidados de las partes interesadas.
- Gestión de los informes que se presentan a las oficinas luego de cada evento relacionado con la generación de conocimientos.
- Asistencia en la recopilación y almacenamiento de los datos.

- Mejores prácticas y una biblioteca de soluciones.
- Mejor estructura de la intranet y actualizaciones periódicas; y
- Búsquedas federadas, contenidos multilingües y posibilidad de acceder con teléfonos móviles.

3. Gobernanza de la gestión del conocimiento

Los participantes mencionaron la importancia de contar con una gobernanza centralizada para la gestión del conocimiento que garantice que el PNUD tenga las capacidades y el conocimiento para aplicar nuestras soluciones emblemáticas, que nos permita aprender lecciones del pasado, que fomente la participación de todos nuestros asociados y que adapte los proyectos cuando el mundo exterior no se ajuste a nuestras expectativas. También se mencionó la importancia de aprovechar otras estrategias organizacionales, como la Estrategia Digital y la estrategia People for 2030.

Los colegas solicitaron que el PNUD vele por la gestión del conocimiento y la innovación a nivel regional y nacional, de forma tal que en la búsqueda de la uniformidad institucional no se sacrifiquen los beneficios del pluralismo. Con relación a eso, los colegas solicitaron que los mecanismos de gestión del conocimiento brinden oportunidades de cometer errores –dentro de parámetros de riesgo definidos–, de experimentar y de mantener conversaciones honestas, ya que esto permitirá avanzar hacia soluciones nuevas e innovadoras.

Los consultados mencionaron varios requisitos específicos para la gobernanza de la gestión del conocimiento:

- La gobernanza de la gestión del conocimiento también se relaciona con los procesos y las responsabilidades institucionales (gestión del conocimiento en las descripciones de los trabajos y en los términos de referencia) que integran el establecimiento de redes y el aprendizaje en los roles y responsabilidades.
- Incentivos que fomenten una cultura del conocimiento que facilite y recompense el aprendizaje
- Los sistemas de mejora y gestión del desempeño (PMD) deben generar en el personal un sentido de responsabilidad respecto de los objetivos que se trazan. Estos sistemas deben brindar espacios en los que el aprendizaje basado en la práctica y la experiencia sea un requisito previo obligatorio.
- Estándares de gestión del conocimiento: muchos comentarios giraron en torno a los estándares y los modelos, junto con las herramientas necesarias para la documentación. En particular, se mencionaron los estándares aprobados institucionalmente, no solo lo que se considera mejores prácticas.
- La producción de conocimiento debería ser uno de los principales entregables del informe anual de resultados.
- Reorientar el proceso de seguimiento y evaluación para incorporar el aprendizaje.
- Plantilla de expertos; y
- Preservar y seguir fortaleciendo el actual programa de mentoría del PNUD.

4. El papel de las personas y la cultura en la gestión del conocimiento

El papel de las personas y la cultura institucional fueron aspectos mencionados frecuentemente en el debate. Se habla de una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje en la que el personal se sienta respetado y tenga amplias oportunidades de contribuir con ideas y de ofrecer sus opiniones, y que se sienta motivado a contribuir a la mejora de los sistemas o las políticas de la organización. Se mencionó que los gerentes medios y superiores deben de generar y alentar una cultura basada en el conocimiento, donde la curiosidad, el aprendizaje organizacional, la experimentación y los riesgos se fomenten y toleren. Una cultura del conocimiento inclusiva debe respetar la diversidad de las personas, el idioma y las culturas regionales y locales. En varias oportunidades se mencionaron las comunidades de práctica como mecanismos que promueven el intercambio, el aprendizaje y el aporte de ideas. Se mencionó que permiten descubrir (o generar) mejores prácticas a partir las experiencias de las oficinas de país y a nivel regional y mundial.

Varios consultados hablaron sobre la necesidad de contar con expertos dedicados en materia de gestión de conocimiento o términos de referencia que incluyan componentes de gestión del conocimiento. Uno de los participantes habló sobre la necesidad de contar con coordinadores de la gestión del conocimiento en las oficinas de país, al igual que actualmente existen coordinadores para las comunicaciones.

Pregunta 3: ¿Cuáles son las cuestiones más urgentes vinculadas con el conocimiento en su ámbito de trabajo?

Las respuestas a estas preguntas se agrupan en función de 1) enfoques generales y 2) necesidades específicas:

Enfoques generales

- Capacitación práctica sobre los procedimientos operativos básicos del PNUD.
- Conocimiento sobre el desarrollo de las políticas y las estrategias del PNUD.
- Conocimiento sobre los contextos nacionales y las nuevas tendencias o cambios de dirección en materia de desarrollo.
- Conocimiento sobre los ámbitos de trabajo transversales (sobre varias esferas temáticas o soluciones emblemáticas).
- Conocimiento sobre las soluciones integradas.
- Conocimiento sobre enfoques y soluciones innovadores desarrollados internamente.
- Conocimiento sobre investigación y desarrollo.
- Conocimiento sobre iniciativas de innovación desde las bases (y otras) en proyectos pasados y presentes del PNUD y por parte de asociados del PNUD en el contexto de sus proyectos.

- Conocimiento sobre soluciones y facilitadores tecnológicos oportunos (digitalización, innovaciones estratégicas y financiación para el desarrollo).
- Conocimiento sobre la experiencia interna del PNUD en una esfera específica de trabajo que estemos a punto de abordar; en ese caso, ¿dónde y cómo podemos acceder a ella?
- Conocimiento sobre carencias importantes en la literatura, las políticas y los programas, así como sobre nuevas líneas de investigación y programas prometedores, especialmente si parecen no tener suficientes recursos, y
- Conocimientos sobre modalidades contractuales y procedimientos de adquisiciones. Orientación sobre cuándo elegir qué método de adquisiciones, documentación necesaria y descripción detallada de los procesos respectivos.

Necesidades específicas

- Digitalización, automatización y la capacidad de utilizar los datos de una forma atractiva y convincente.
- Entender los parámetros de la labor del PNUD en ciertos sectores
- Conocimientos sobre la movilización de recursos (información sobre donantes, esferas de interés, criterios, calendario de convocatorias a propuestas, etc.).
- ¿Cómo está incentivando el PNUD ahora la integración de las políticas y los programas a nivel de la región y de las oficinas de país?
- ¿Qué herramientas de gestión y coordinación estamos utilizando para ayudar a fortalecer e institucionalizar mejor el trabajo conjunto en materia de movilización de recursos, diseño y aplicación de programas, de forma tal de aprovechar la experiencia de toda la Red Global de Políticas y responder a cuestiones interrelacionadas, como la crisis del alimento, el agua y la energía?
- ¿Cómo podemos ampliar la escala de los buenos ejemplos de programación integrada a fin de abarcar a la mayoría de los países y comunidades que atendemos?
- La medida en que la investigación será útil para las democracias en desarrollo.
- ¿Dónde podemos acceder a habilidades en materia de elaboración de inventarios precisos de donantes?
- ¿Qué podemos aprender de la aplicación de las distintas iniciativas del PNUD?
- La aplicación práctica y la experiencia en materia de diseño de sistemas y enfoques de cartera para enfrentar problemas de desarrollo complejos y cambiantes.
- ¿Cómo podemos utilizar/ajustar el marco de resultados institucionales del PNUD y los marcos de seguimiento y evaluación para propiciar un enfoque de programación y gestión adaptativo, teniendo cuenta los sistemas y los procedimientos de nuestros socios en desarrollo que brindan recursos tradicionales y no tradicionales?
- La importancia de las ciencias del comportamiento (¿y de los datos y la inteligencia artificial?) en nuestras intervenciones.

ANEXO 6:

Desarrollo de perfiles



Como parte de la etapa de investigación y análisis de la estrategia de gestión del conocimiento, el “equipo básico” de gestión del conocimiento definió de manera conjunta una serie de perfiles del PNUD para ayudar a orientar la priorización de las inversiones recomendadas en el proyecto de estrategia.

Un “perfil” es una representación ficcional de un usuario real en el PNUD, y ha sido fundamental para orientar las decisiones de diseño, ya que define las necesidades del usuario promedio y las coloca en el centro del proceso de planificación antes de comenzar con la etapa de diseño. Esto permite establecer una comprensión compartida de los usuarios en lo referido a las necesidades de conocimiento y las preferencias de aprendizaje, las metas específicas y las capacidades.

Una vez definidos, los perfiles fueron validados mediante el Colectivo de Conocimiento de los Representantes Residentes Adjuntos (DRR). La modalidad fue la de un intercambio en línea de tres días durante el cuarto trimestre de 2021.

Los DRR, que establecen vínculos entre programas y operaciones, supervisan las labores de seguimiento y evaluación y promueven la excelencia en materia de resultados de desarrollo en todas nuestras carteras, desempeñan una función clave en la generación e intercambio de conocimientos en las oficinas de país. El colectivo de conocimiento fue incorporado en la estructura de liderazgo de los DRR para establecer una red de pares de liderazgo basado en las oficinas de país para avanzar hacia el logro de nuestra ambición en materia de conocimiento para el periodo 2022-2025.


El primer período de sesiones fue inaugurado por la administradora asociada, la Sra. Usha Rao-Monari, y permitió realizar un intercambio sobre los hallazgos de la labor de definición de los flujos de conocimiento y las prioridades propuestas en la estrategia de gestión del conocimiento. Sobre la base de los comentarios recibidos del colectivo de conocimiento, en la segunda sesión se diseñaron conjuntamente y se validaron los perfiles, que en la tercera sesión sirvieron para poner a prueba

los objetivos propuestos y las inversiones específicas propuestas en la estrategia de gestión del conocimiento. Mediante estas sesiones, el equipo definió perfiles adicionales, y los ajustó y validó.

Los perfiles también serán tenidos en cuenta en el plan de ejecución propuesto —el cual permitirán poner a prueba—, a fin de asegurar que las inversiones propuestas se adapten a las necesidades y las preferencias de aprendizaje de los usuarios.

All personas are entirely fictitious and are based on aggregate user insights. Any similarity to actual persons is purely coincidence.

PERSONA



Deborah the thought leader
"After all these years, there are still so many new ideas."

Role: Regional Policy Specialist
Location: Addis, ET
Unit: RBA
Age: 48
Years with UN: 21
Before UN: Academia

ABOUT
 Deborah with extensive UN experience has worked in UNDP, UNICEF and UNFPA. She has produced several knowledge products and is a avid reader. Besides work, she volunteers at the animal shelter.

Responsibilities

- Advice country office on policy and programming
- Providing substantive inputs and facilitating the sharing of experience between countries
- Lead the development of Knowledge products for the region

Pains

- Easy access to relevant data and insights from across the region.
- Lack of sufficient time to produce a knowledge product in a timely manner
- Find the corporate quality assurance process complicated and time consuming

KM needs

- Access to relevant data and insights
- Knowledge Product quality assurance: editorial board
- Exchange with experts in all related Country Offices

Motivators		Knowledge Channels		Knowledge Asset Needs			
Impact	++++	Relationships	++++	Data	+++	Tacit Knowledge	+
Praise	+	Online spaces	+	Lessons Learned	+++++	Benchmarks	+++++
Promotion	+	Intranet	+++	Reports	+++++	Guidelines	++
Success	+++	Internet	++++	Thought Leadership	+++++
Social	+++						

PERSONA



Marco
"Never stop learning because life never stops teaching"

Role: Desk Officer
Location: Bangkok, TH
Unit: RBAP
Age: 43
Years with UN: 8
Before UN: Private sector

ABOUT
 More than 8 years of professional experience in Africa, Latin America and the Pacific's. Skilled in policy analysis, production of policy briefs and reports, and speech writing.

Responsibilities

- Provides support to programme design and implementation at CO level.
- Performs monitoring and evaluation functions
- Contributes to the facilitation of knowledge building and sharing

Pains

- Needs to scramble every time there is a new request
- Lacks the network to source knowledge effectively
- Missing a good overview of available global knowledge
- Hard to stay on top of the latest thinking across all our solution areas

KM needs

- Better connection to community to ask and receive support
- Have full overview of CPD implementations globally, with insights and learnings - readily available
- "ROAR mining" to get insights about programme delivery

Motivators		Knowledge Channels		Knowledge Asset Needs			
Impact	+++	Relationships	+++++	Data	+	Tacit Knowledge	+
Praise	++++	Online spaces	++++	Lessons Learned	+++++	Benchmarks	+
Promotion	++	Intranet	++++	Reports	+++++	Guidelines	+
Success	++	Internet	+	Thought Leadership	+++++
Social	++++						

PERSONA



Role: **Resident Rep.**
 Location: **Barbados, BB**
 Unit: **RBLAC**
 Age: **54**
 Years with UN: **22**
 Before UN: **Private sector**

ABOUT
 With over 20 years of experience in four regions, Leyla has extensive knowledge in international development. She is future oriented and interested in advancing UNDP's development discourse.

Leyla

"You are what you do, not what you say you will do."

Responsibilities

- Provides vision, managerial & substantive leadership, maintaining group dynamics & guidance to the CO
- Strategic direction in the national context through a country programme aligned with the UNDAF.
- Engages with the government and broader UN and international community

Pains

- Agreeing to all requests & Scrambling when a request comes in ("rubik's cube")
- Lack of easy access to internal knowledge producers/researchers
- Access to the right knowledge at the right moment to catalyze change
- Data overload & talent gaps

KM needs

- Working out loud across the organization
- Swift responses to knowledge needs: premium service line
- Access to knowledge and data insights at country level
- One stop shop for controls and indicators preventing reactionary management

Motivators		Knowledge Channels		Knowledge Asset Needs	
Impact	+++++	Relationships	+++++	Data	++++
Praise	+	Online spaces	+	Lessons Learned	++
Promotion	+	Intranet	++	Reports	+++++
Success	+++++	Internet	++	Thought Leadership	+++++
Social	+++++				
				Tacit Knowledge	+++
				Benchmarks	+
				Guidelines	+
			

PERSONA



Role: **M&E Specialist**
 Location: **Caracas, VZ**
 Unit: **CO, RBLAC**
 Age: **31**
 Years with UN: **5**
 Before UN: **University**

ABOUT
 Andres is a former JPO who is motivated by learning new things and meeting new people. He hopes to experience different areas of work in UNDP. He is interested in learning more about UNDP's added value in the countries it serves.

Andres

"I love the inherent beauty of a well designed result framework."

Responsibilities

- Implementation of M&E policies and strategies
- Prepare learnings for ROAR
- Knowledge building and knowledge sharing on M&E
- Develops lessons learned papers.
- Coordination of evaluations
- Program quality assurance

Pains

- Detached from actual projects
- Impersonal and incomplete information flow from project teams to M&E
- Seen as controller, not as helper
- Under resourced
- Dependent on projects for field visits

KM needs

- Inspiration how M&E can be deeper integrated in output monitoring for project management
- Access to data and insights
- Access to central repository of project and programmes and their log frames

Motivators		Knowledge Channels		Knowledge Asset Needs	
Impact	+	Relationships	+	Data	+++++
Praise	++++	Online spaces	++	Lessons Learned	++++
Promotion	++++	Intranet	+++++	Reports	++++
Success	+++++	Internet	++++	Thought Leadership	+
Social	++				
				Tacit Knowledge	+
				Benchmarks	+
				Guidelines	++
			

PERSONA



Role: **Programme Advisor**
 Location: **Lebanon**
 Unit: **RBAS**
 Age: **41**
 Years with UN: **12**
 Before UN: **Consulting firm**

ABOUT
 12+ years of international development experience, with a successful track record of establishing and managing complex projects, problem-solving and strategic analysis, government relationship management, and partnerships management.

Aika Kyōda

"Lost time is never found again."

Responsibilities

- Development of project documents.
- Manages the overall knowledge generation for various partners.
- Establishes the engagements of a Knowledge Hub through provision of data and analysis.

Pains

- Not intuitive to find pertinent evaluations for similar projects
- Hard to find colleagues who have developed similar projects
- Hard to exchange with other expert colleagues
- Efficient time management

KM needs

- Access to relevant data and insights
- Tacit knowledge about similar projects
- Overviews and benchmarks of implemented solutions
- Talking to programme peers
- Requires Information data base

Motivators		Knowledge Channels		Knowledge Asset Needs	
Impact	+++++	Relationships	++	Data	++++
Praise	+++	Online spaces	+	Lessons Learned	+++++
Promotion	+++	Intranet	++	Reports	++
Success	+++++	Internet	++++	Thought Leadership	++
Social	++				
				Tacit Knowledge	+++++
				Benchmarks	+++++
				Guidelines	+++++
			

PERSONA



Role: **Team leader**
 Location: **New York**
 Unit: **GPN**
 Age: **51**
 Years with UN: **22**
 Before UN: **Private Sector**

ABOUT
 Perlita has worked for UNDP for over 20 years and has both country, regional and HQ experience. She has managed large teams and experienced in managing large portfolios. She is passionate about climate change.

Perlita

"It is fascinating how digital is changing the way development works."

Responsibilities

- Provides strategic guidance and thematic oversight
- Provides thought leadership internally through the CoPs
- High-quality, timely and responsive technical and policy advisory services to UNDP Country Offices

Pains

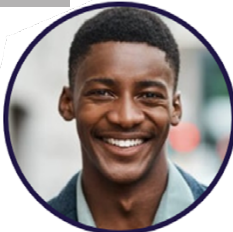
- Too many requests for briefs and reporting
- A lot of last minute on-demand requests
- Finding the right expert to talk to takes time
- Limited headspace to "really" think visionary

KM needs

- Effectively exchanging with a large number of experts inside the organization
- Access to aggregate intelligence of UNDP
- Communities of practice
- Thought leadership

Motivators		Knowledge Channels		Knowledge Asset Needs	
Impact	+++	Relationships	+++++	Data	+++++
Praise	+	Online spaces	+	Lessons Learned	++++
Promotion	+	Intranet	++++	Reports	++++
Success	+++	Internet	+++++	Thought Leadership	+++++
Social	++++				
				Tacit Knowledge	+
				Benchmarks	+++++
				Guidelines	+
			

PERSONA



Role: **Jr Professional Officer**
 Location: **Burundi**
 Unit: **Knowledge Management**
 Age: **25**
 Years with UN: **2**
 Before UN: **Private**

ABOUT
 Paul worked in the private sector for three years before joining UNDP as a Junior Professional Officer. He is responsible for managing governance portfolios. He is passionate about knowledge sharing.

Paul

"A great dream never gets fulfilled. It transcends."

Responsibilities

- Managing Governance Portfolio
- Searches and organizes Knowledge products
- Guardian of knowledge products and dissemination
- Review, analyse and distil information, good practices and lessons learned

Pains

- Difficulty in finding relevant information from large datasets (data overload)
- Lack of access to information and/or collaboration
- Inconsistency of information across different platforms
- Knowledge fragmentation and duplication

KM needs

- A unified platform which addresses fragmentation, networking needs and delivers reliable information
- Well trained staff
- Community of Practice platform facilitating cross collaborative requirements
- Guidelines to address data mismatch across platforms

Motivators		Knowledge Channels		Knowledge Asset Needs	
Impact	++++	Relationships	++++	Data	++++
Praise	++++	Online spaces	++++	Lessons Learned	++++
Promotion	++++	Intranet	++	Reports	++
Success	++++	Internet	+++	Thought Leadership	+++
Social	++				
				Tacit Knowledge	+++
				Benchmarks	++
				Guidelines	+++

PERSONA



Role: **NO Program Analyst**
 Location: **Sri Lanka**
 Unit: **SDG**
 Age: **41**
 Years with UN: **4**
 Before UN: **Consultant**

ABOUT
 Chandra worked for the national government for over 15 years as a consultant on various developmental initiatives. He is now a Program Analyst at UNDP and provides professional support for the 2030 Agenda

Chandra

**"Gaining knowledge is the first step to wisdom
 Sharing it is the first step to humanity"**

Responsibilities

- Provides policy advice
- Tracks country policy agenda
- Scans relevant UNDP global offer, frontier topics and issues
- Coordinates activities of project staff.

Pains

- Lack of access to network
- Learning curve
- Missing on effective utilisation of tools and mechanism
- Struggles to find the balance between delivery and learning
- Lacks means to capture new experiences

KM needs

- Need to achieve relevant connections in COP and capture org culture
- documenting and capturing lessons including from failures
- Access to unfamiliar/ international best practices which are replicable at a national level

Motivators		Knowledge Channels		Knowledge Asset Needs	
Impact	+++	Relationships	+	Data	+++
Praise	++	Online spaces	++	Lessons Learned	+++++
Promotion	++++	Intranet	+++	Reports	+++
Success	+++	Internet	+++++	Thought Leadership	+
Social	++++				
				Tacit Knowledge	+++
				Benchmarks	+++
				Guidelines	+++++



Copyright © UNDP 2022 All rights reserved.

United Nations Development Programme

One United Nations Plaza

New York, NY 10017 USA

The views expressed in this publication are those of the author(s) and do not necessarily represent those of the United Nations, including UNDP, or the UN Member States.

UNDP is the leading United Nations organization fighting to end the injustice of poverty, inequality, and climate change. Working with our broad network of experts and partners in 170 countries, we help nations to build integrated, lasting solutions for people and planet. Learn more at undp.org or follow at [@undp](https://twitter.com/undp).

