

ANEXOS

## Anexo 1

### Hacia un nuevo modelo PNUD para la gestión de conocimiento

Para asegurar la eficacia de la cooperación para el desarrollo en un contexto global caracterizado por múltiples cambios y retos, el PNUD ha iniciado un proceso de renovación encaminado a convertirse en una organización de conocimiento. Con este fin, el PNUD ha llevado a cabo algunas reformas organizacionales como la descentralización de los asesores de política y la creación de los SURFs en cada región (algunos de ellos unidos con programas regionales en centros regionales). Igualmente algunos instrumentos han sido creados como las redes de conocimiento que permiten la interacción entre miembros de las diferentes áreas de práctica, y planes globales han sido elaborados para insertar el manejo de conocimiento dentro de la organización, como el KM Roadmap (mapa de ruta).

En América Latina, el área de gobernabilidad local ha enfocado sus actividades al desarrollo de herramientas de conocimiento que contribuyen al fortalecimiento del PNUD como una organización de conocimiento. El Buró regional para América Latina y el Caribe RBLAC y el buró de políticas de desarrollo BDP han logrado una articulación a través del trabajo conjunto del asesor del LAC SURF en gobernabilidad local y el Proyecto Regional “feria de conocimiento de gobernabilidad local en América Latina” (el asesor actuando como coordinador del proyecto). Esta estructura i) alinea los roles de advocacy y policy advice con operaciones de campo, ii) provee recursos para generar productos de conocimiento, y iii) permite atender necesidades de las oficinas de campo (funciones del SURF) y de las contrapartes del PNUD (funciones de un proyecto regional). Con el objetivo de establecer un marco de trabajo general para las diferentes áreas de práctica, el plan estratégico del LAC SURF 2004-05 reestructuró su misión y funciones y estableció los parámetros para el trabajo durante el 2004 y 2005, bajo esta nueva orientación.

El modelo emergente está basado en tres pilares estratégicos:

- El énfasis se otorga a los productos de conocimiento más que a los servicios de conocimiento. El asesor y el proyecto regional proveen a las oficinas de campo insumos sustantivos y metodológicos, empacados como “productos de conocimiento”. Para fortalecer las capacidades de las oficinas de campo en el uso de estos productos, los asesores realizan misiones. A través de la red de oficinas de campo, el trabajo del asesor y el proyecto regional se multiplica, pasando de la atención individual a masivo.
- La gestión de conocimiento contribuye al desarrollo de las operaciones del PNUD: los productos de conocimiento están diseñados para ser utilizados por las oficinas de campo en las labores de advocacy, policy advice, partnering y programación. La eficacia de los productos de conocimiento es valorada en términos de la optimización de los negocios del PNUD o de la generación de nuevas oportunidades de negocio en áreas donde las demandas nacionales y las prioridades corporativas coinciden.
- El rol del PNUD como broker de conocimiento es fundamental: el modelo va más allá del enfoque corporativo de capturar conocimiento interno en la organización. Reconoce la existencia de externo a la organización del cual PNUD puede aprender. Adicionalmente, el modelo hace énfasis en las ventajas comparativas del PNUD como líder en la intermediación de procesos entre actores del desarrollo.

#### Productos de conocimiento

El modelo emergente está basado en la elaboración y utilización de productos de conocimiento. Un paquete de ocho productos de gestión de conocimiento –con diferentes grados de complejidad– ha sido preparado. Dicho paquete ha sido concebido de tal forma que se asegure el alineamiento con los paradigmas corporativos del PNUD y la consistencia interna entre los productos de conocimiento. As aforementioned, the emergent model is based on knowledge products.

<p><u>1. Marco regional conceptual y de política</u></p> <p>El marco de política regional i) adapta la posición del PNUD al contexto y particularidades regionales, and ii) articula conceptos con conocimiento empírico extraído de experiencias exitosas ( ver producto 3).</p>	<p>Ejemplo</p> <p>En el area de gobernabilidad local, la DLGUD practice note was contextualized to produce the “Agenda on Local Governance in Latin America”. La Agenda identifica cinco condiciones de gobernabilidad claves para contribuir al desarrollo humano: visión estratégica, liderazgo y legitimidad, relaciones propositivas entre actores, capacidad institucional y participación ciudadana. La Agenda es la base conceptual para el desarrollo de otros productos de conocimiento.</p>
<p><u>2. Material de promoción y advocacy</u></p> <p>Material de advocacy y herramientas para traducir el marco de política (producto 1) en material que pueda ser utilizado por las Oficinas de campo para realizar: i) actividades de advocacy y policy support (como conferencias, seminarios, reportes de prensa) y ii) promover nuevas oportunidades de negocio para el PNUD.</p>	<p>Ejemplo</p> <p>En el caso de seguridad ciudadana, se ha diseñado material de promoción y advocacy en forma de presentaciones y folletos, que contienen información estandar (como el concepto de seguridad humana, factores globales y regionales) así como secciones adaptables para introducir la información específica del territorio donde se realiza la promoción (ej. aspectos de seguridad nacional y local). Estas herramientas han sido desarrolladas en aplicaciones tecnológicas comunes y fáciles de usar. Por medio de una macro se introduce información específica que de manera automática se ubica en la presentación y el folleto.</p>
<p><u>3. Mapa de buenas prácticas</u></p> <p>El mapa de buenas prácticas provee conocimiento extraído de experiencias exitosas. La identificación, codificación, análisis y sistematización de experiencias exitosas-dentro y fuera del PNUD- es una labor primordial de la gestión de conocimiento. En particular, la codificación de la información permite utilizar el conocimiento empírico en las operaciones diarias del PNUD, por ejemplo transformando la información en herramientas de marco lógico. La extracción de lecciones aprendidas sirve de insumo para el desarrollo de herramientas de diagnóstico y programación (ver productos 4 y 5). La sistematización de la información permite realizar la promoción de las experiencias exitosas en línea.</p>	<p>Ejemplo</p> <p>En el area de gobernabilidad local han sido identificadas 287 experiencias exitosas, de las cuales 104 han sido documentadas en profundidad, codificadas y sistematizadas en el website <a href="http://www.logos.undo.org.co">www.logos.undo.org.co</a> (ver producto 8). Este proceso ha sido realizado a través de la plataforma tecnológica LOGOSIS, sistema de información que permite insertar, organizar y exhibir la información, utilizando diferentes plantillas e idiomas.</p>
<p><u>4. Metodologías y herramientas de diagnóstico</u></p> <p>El campo de acción del PNUD es el diagnóstico, factor clave para la obtención de alto impacto en las políticas así como el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos. Sin embargo, la provisión de herramientas de diagnóstico efectivas y fáciles de aplicar, es aún un reto para la organización. El modelo de LAC desarrolla un marco de diagnóstico con dos componentes básicos. <u>1. Herramienta de diagnóstico de capacidades</u> evalúa las capacidades locales y contribuye a la identificación de proyectos. La aplicación de esta herramienta permite i) identificar iniciativas de desarrollo de capacidades acertadas y ii) identificar herramientas de programación (producto 5) que puedan ser ofrecidas</p>	<p>Ejemplo</p> <p>En el área de gobernabilidad local, algunas herramientas para diagnosticar las condiciones de gobernabilidad a nivel local y nacional han sido elaboradas y aplicadas. Igualmente han sido elaboradas algunas herramientas sectoriales en seguridad y gestión urbana.</p>

<p>por el PNUD a sus contrapartes basados en sus capacidades institucionales y sistemáticas. Esta herramienta de diagnóstico de capacidades está soportada sobre una aplicación tecnológica fácil de usar, que puede ser manejada por staff del PNUD. <u>2. Guía para el diagnóstico de necesidades en desarrollo</u> ha sido elaborada para ser aplicada por expertos (asesores del SURF o expertos temáticos asociados –ver producto 7).</p>	
<p><u>5. Herramientas de programación</u> Herramientas de programación son diseñadas para facilitar la formulación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos. Dichas herramientas de programación se encuentran alienadas con los marcos conceptuales y de política (producto 1) y están basadas en las lecciones aprendidas extraídas de las experiencias exitosas.</p>	<p>Ejemplo Algunas herramientas de programación han sido diseñadas en seguridad y gestión pública urbana. La información de las herramientas es insertada en términos de marco lógico de tal forma que provea insumos para la elaboración de secciones del documento de proyecto (estrategia, beneficiarios, riesgos, actividades clave, entre otros).</p>
<p><u>6. Herramientas de intermediación</u> Estas herramientas han sido desarrolladas para fortalecer el rol del PNUD como “intermediario de conocimiento”. Por un lado están las i) ferias de conocimiento: las ferias promueven la interacción directa entre oferentes y demandantes de conocimiento combinando mecanismos tradicionales de una feria (como stands, visitas guiadas y ruedas de negocio) con conferencias, paneles y mesas de discusión. Las ferias se desarrollan en el lugar donde la experiencia exitosa ocurrió de tal forma que los participantes tengan un acercamiento de primera mano a los programas, proyectos o políticas que se desarrollaron o a los lugares asociados a los logros.</p> <p>ii) <u>Misiones de transferencia de conocimiento</u>: las metodologías desarrolladas para asegurar la transferencia sistemática de conocimiento del oferente (actores claves de experiencias exitosas) a los demandantes (interesados en aprender y replicar la experiencia en sus contextos). A través de misiones –integradas por los oferentes de conocimiento (expertos de las experiencias exitosas) y facilitadores del PNUD- se formulan proyectos y planes de acción para fortalecer las condiciones de gobernabilidad local. Adicionalmente, el rol del PNUD de policy advice y advocacy puede ser más efectivo cuando se realice entre pares que realizan cooperación horizontal.</p>	<p>Illustration Tres ferias de conocimiento se han llevado a cabo en el área de gobernabilidad local : experiencia Bogotá (diciembre 2002), Experiencia Guayaquil (Julio 2004) y Experiencia Rosario (marzo –abril 2005). Three local governance fairs have been held in Bogotá (Dec. 2002), Guayaquil (Jul. 2004), and Rosario (2005). Más de 180 acuerdos de cooperación horizontal entre municipalidades de América Latina y las experiencias exitosas celebradas se firmaron en el marco de las ferias.</p> <p>Misiones de transferencia de conocimiento en gobernabilidad local –con la participación de expertos asociados de las experiencias exitosas (producto 7) han sido desarrolladas en Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Paraguay, entre otros.</p>
<p><u>7. Red de expertos asociados</u> A certified experts’ network provides professional, institutional and contact information of experts and centers of excellence certified by UNDP. Partnerships with associate experts expand UNDP’s reach and ensure –because experts are aligned with UNDP paradigm and report on lessons learned- that UNDP corporate mandate and priorities are consistent with regular operations (mostly project management). The network permits the capture of lessons learned after</p>	<p>Illustration In the area of local governance, the network is made up of 67 experts in the sub-sectors of urban security, citizens’ culture, land management, citizens’ participation and democratic dialogue. Other 90 experts from successful experiences were contacted and 25 are in the selection process in the following areas: i) participatory planning and budgeting, democratic dialogue and citizens’ culture, ii) public administration reform and anti-corruption, and iii)</p>

client engagements (something that is barely done through classic consulting systems), thus enhancing UNDP knowledge base.	poverty alleviation and local private sector development. Institutions are providing technical inputs for development of diagnostic and programming tools, for example the Universidad Nacional de Colombia in citizen culture subjects and the Center for Participation and Sustainable Human Development (CEPAD), based in Bolivia, in citizen participation subjects.
--	--

<b>8. Website and workspace</b> <b>1. Website:</b> IT platforms are powerful means that enable UNDP counterparts and partners to exchange knowledge.		<b>Illustration</b> The area of local governance launched in 2003 the website <a href="http://www.logos.undp.org.co">www.logos.undp.org.co</a> with a virtual fair facility and a search engine of good practices in local governance in LAC. More than 60 requests for knowledge transfer have been received through the website—on issues related to local economic development, citizen security, water and sanitation, social services- from local actors in Argentina, Bolivia, Ecuador, El Salvador, and Venezuela, among other countries.
<b>2. Workspace:</b> a workspace is not a site with lots of information, but a work site with tools that facilitate UNDP day-to-day work and the knowledge exchange among UNDP units.		The workspace is being completed to make the above mentioned tools available to UNDP practice members.

#### Illustration: Other UNDP units benefit from the LAC KM model

The KM model in LAC has also served as input for UNDP in other regions. For example, the Regional Center in Bratislava has taken steps forward to adapt LOGOSIS –the good practices’ information system- and to work together with the LAC-SURF and the Regional Project on Local Governance in designing a diagnostic tool on MDGs at the local level. The Regional Center in Bangkok capitalized on the methodology of the knowledge fair to dynamize the Asia RR/DRR Meeting (end-April 2005). The Global Energy Programme has designed the Knowledge Management Strategy in UNDP Energy Sub-Practice to a great extent based on the experience of the LAC-SURF and the Regional Project on Local Governance in LAC. BDP and RBLAC senior management have demonstrated interest and willingness in promoting this cross-collaboration between regions and units.