

Précis

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DE OPERACIONES DEL BANCO MUNDIAL OTOÑO DE 2003 NÚMERO 234

Intercambiar conocimientos para alcanzar objetivos de desarrollo

En 1996 el Banco Mundial puso en marcha una amplia iniciativa de difusión de conocimientos, con la convicción de que el saber sobre temas de desarrollo es un bien público mundial que pertenece a todos y del que todos deberían beneficiarse. Procuraba, principalmente, crear un sistema sobresaliente de gestión del conocimiento, y mejorar y ampliar el intercambio de información sobre desarrollo con clientes y asociados, así como entre el personal del Banco, a fin de mejorar la calidad de las operaciones de la institución y reforzar la capacidad de los países clientes para alcanzar sus objetivos de desarrollo. Pero, ¿ha alcanzado el Banco estos objetivos? Para responder a esta pregunta, el Departamento de Evaluación de Operaciones llevó a cabo una evaluación, concluida recientemente, de la trayectoria de la iniciativa en estos seis años.

Antecedentes

La iniciativa tenía por objeto intensificar el intercambio de conocimientos e incorporarlo en las actividades cotidianas del Banco, en lugar de considerarlo como una actividad independiente. Proponía una estrategia integral orientada a producir los cambios internos y externos necesarios para llevar ese objetivo a la práctica. Las innovaciones en el campo de la tecnología de la información se aprovecharían para asegurar una ampliación extraordinaria del alcance de los conocimientos sobre el desarrollo, y el Banco invertiría en los sistemas necesarios —en la sede y en sus oficinas dispersas en el resto del mundo— para aumentar su capacidad de

Intercambio de conocimientos

Es la *acumulación* sistemática de conocimientos a partir de la investigación y la experiencia; la organización y el *almacenamiento* de saber e información para tener fácil acceso a ellos, y la *transferencia* y *divulgación* de conocimientos, en muchos casos un intercambio que se da en dos direcciones.

reunir información y experiencia y compartirlas con sus clientes.



Esta iniciativa fue uno de los cuatro pilares del Pacto Estratégico concebido por el Banco en 1997 para renovar y reformar sus operaciones. La gestión y el intercambio de conocimientos pasaron a integrar las nuevas redes temáticas, el sistema de evaluación del personal y la primera declaración oficial de objetivos del Banco. Éste perfeccionó su sistema de gestión de la información; introdujo nuevas redes, instrumentos y actividades regionales de intercambio de información, y diseñó alianzas mundiales para el saber. En el período comprendido entre los ejercicios de 1997 y 2002, el Banco gastó unos US\$220 millones en esas redes y actividades regionales e institucionales, y más de US\$60 millones en tres importantes iniciativas mundiales relacionadas con el conocimiento (véase el Recuadro 1).

Gracias a esa labor, el Banco ha sido reconocido como líder en gestión del conocimiento. Su iniciativa también constituye un modelo para ampliar las actividades vinculadas al conocimiento en otros organismos internacionales de desarrollo. Sin embargo, los procesos de seguimiento y evaluación no han marchado al mismo paso y el Banco no ha ideado aún un marco pertinente ni medidas que le permitan evaluar el desempeño de los programas y actividades de intercambio de información y asegurar la rendición de cuentas respecto de ellos. Esta evaluación es el primer paso que se da para subsanar esas deficiencias.

Formulación de las preguntas: la evaluación

Mediante esta evaluación se examina la pertinencia de la estrategia de intercambio de conocimientos adoptada por el Banco y la infraestructura institucional creada para

implementarla. También se estudia la eficacia de los tres principales ámbitos de innovación de la estrategia:

- *Interno*: Redes y actividades regionales de intercambio de conocimientos entre el personal del Banco.
- *Externo*: Intercambio de conocimientos regionales y nacionales con los clientes.
- *Mundial*: Iniciativas respaldadas por el Banco para intercambiar conocimientos en el plano internacional (el Portal del Desarrollo, la Red mundial de educación sobre el desarrollo o GDLN y la Red Mundial para el Desarrollo o GDN).

En esta evaluación se utilizaron diversos métodos, como los siguientes:

- Estudio de publicaciones
- Exámenes de los informes sobre los programas y los documentos pertinentes de política y estrategia del Banco
- Encuestas entre 15 servicios de asesoría sobre redes y dirigentes de 28 grupos temáticos
- Entrevistas estructuradas a 55 directivos y otros funcionarios para determinar de qué manera utilizan las actividades de intercambio de conocimientos a fin de mejorar el diseño y la ejecución de los programas respaldados por el Banco y para establecer hasta qué punto el fortalecimiento de la capacidad relativa a los conocimientos figura explícitamente entre los objetivos de los proyectos
- Exámenes, por parte de especialistas, del grado de innovación, calidad y pertinencia de las actividades del Banco

Recuadro 1. Iniciativas mundiales sobre el conocimiento: ¿de qué trata cada una?

Si bien cada una de estas iniciativas posee rasgos singulares, todas tienen tres características en común: comprenden varios países; tienen por objeto ampliar el intercambio de conocimientos tanto dentro de cada país como entre los distintos países y reforzar la capacidad de los países clientes, y dependen de diversas asociaciones para llevar adelante sus actividades y obtener financiamiento. En 2001 la dirección del Portal del Desarrollo y la Red Mundial para el Desarrollo quedó en manos de organismos independientes, aunque el Banco continúa participando en ellos. La Red mundial de educación sobre el desarrollo es un departamento independiente del Instituto del Banco Mundial y está dirigida por el Banco.

Portal del Desarrollo: Sitio interactivo que ofrece información sobre el desarrollo y la reducción de la pobreza, diseñado para ser utilizado por los gobiernos, el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones de donantes. El Portal brinda servicios tales como una guía en línea con información acerca de proyectos de desarrollo (AiDA), un mercado electrónico de adquisiciones (dgMarket), información sobre los principales temas de desarrollo (Knowledge/Topic Pages) y un portal de países (Country Gateway), que ha facilitado la instalación de portales en 44 países (<http://www.developmentgateway.org>).

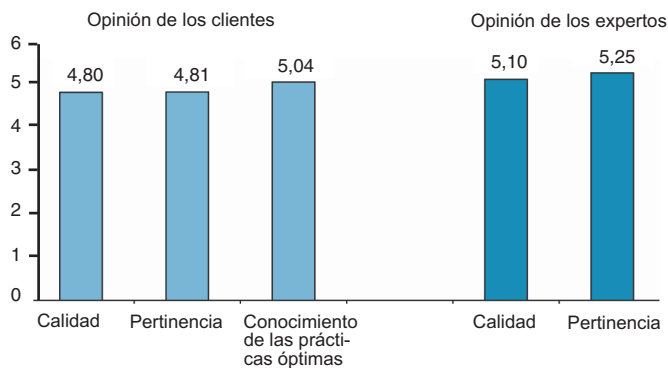
Red mundial de educación sobre el desarrollo (GDLN): Asociación mundial de centros independientes de educación a distancia, fuentes de financiamiento y proveedores de información que contribuye al intercambio de información y el aprendizaje mediante cursos de enseñanza a distancia, seminarios y diálogos entre países acerca de cuestiones de desarrollo. Los centros cuentan con la tecnología necesaria para realizar eventos interactivos combinando videoconferencias entre distintos sitios, intercambios de opiniones por correo electrónico u otros medios en la Web, e instrucción presencial o por cuenta propia (<http://www.gdln.org>).

Red Mundial para el Desarrollo (GDN): Red de institutos de investigación y políticas destinada a facilitar la generación y el intercambio de conocimientos para favorecer el desarrollo; a fortalecer la capacidad de instituciones normativas y de investigación de países en desarrollo y economías en transición para llevar a cabo investigaciones de excelente calidad y de pertinencia para las políticas, y a ayudar a salvar las distancias entre las ideas sobre desarrollo y su aplicación práctica. Con estos objetivos, la GDN moviliza y otorga financiamiento a siete redes de investigación regionales para que puedan conceder donaciones a personas e instituciones dedicadas a la investigación (<http://www.gdnet.org>).

relacionadas con el saber y el intercambio de conocimientos en cuatro áreas de importancia crucial (educación, energía, agua y gestión del gasto público)

- Exámenes del GDLN y el Portal del Desarrollo
- Encuesta de opinión entre funcionarios, académicos, organizaciones no gubernamentales, periodistas y representantes del sector privado en cinco países clientes para determinar qué servicios del Banco en materia de conocimiento les han resultado más útiles en sus actividades de desarrollo.

Gráfico 1. Clientes y expertos otorgan una elevada calificación a los conocimientos del Banco



Nota: Se utilizó una escala de calificación del 0 (la más baja) al 6 (la más alta).
Fuente: Treinta encuestas de opinión de los clientes del Banco (ejercicios de 1999 a 2002); encuestas realizadas por el DEO en cinco países; exámenes de los conocimientos especializados por parte de expertos, organizados por el DEO.

Resultados

Una estrategia muy pertinente

La estrategia del Banco frente al conocimiento es amplia e innovadora y toma en cuenta las dificultades que afrontan los países clientes, la comunidad del desarrollo en general y el propio Banco. Se basa en uno de los campos en que éste tiene, según la opinión general, una ventaja comparativa: su conocimiento global sobre temas y experiencias de desarrollo. La estrategia ha tenido una buena acogida también en países que utilizan los servicios del Banco.

EL COMPROMISO DEL BANCO CON UNA INICIATIVA AMPLIA SOBRE EL CONOCIMIENTO RESULTÓ OPORTUNO Y APROPIADO

La transferencia de conocimientos e información ha sido siempre una parte importante de la función del Banco. Los clientes, asociados y la comunidad internacional en su conjunto consideran al Banco una excelente fuente de trabajos de análisis y conocimientos especializados sobre el desarrollo (véase el Gráfico 1). Gracias a la iniciativa sobre el conocimiento, ese aspecto de la labor del Banco cobró mayor preponderancia y permitió lograr, tanto dentro como fuera del Banco, los cambios necesarios para poner más eficazmente el conocimiento al servicio del desarrollo.

La iniciativa, que se adaptó a la rápida evolución de la tecnología de la información, guarda cada vez mayor relación con los cambios en las prácticas internacionales en materia de

desarrollo y en los programas del Banco. Los cambios en ambas esferas han puesto de relieve la identificación con los proyectos, las relaciones de colaboración y los resultados, procesos que dependen en gran medida del intercambio de conocimientos.

SE PUEDE ACCEDER A LOS CONOCIMIENTOS DEL BANCO CON MAYOR RAPIDEZ Y FACILIDAD

Desde 1996 el Banco viene ofreciendo a sus clientes, personal y asociados un acceso cada vez más veloz a sus conocimientos teóricos y prácticos. Esta mejora es producto de la adopción de medidas en cinco áreas: 1) un notable perfeccionamiento del sistema de gestión de la información del Banco y la capacidad de comunicación internacional; 2) una recopilación más sistemática de la información y las enseñanzas extraídas de la experiencia, así como su divulgación activa entre personal, clientes y asociados; 3) una mayor interacción del personal entre sí y con los clientes, en torno a áreas de trabajo compartidas; 4) innovaciones en los estudios analíticos

Recuadro 2. Prácticas recomendadas para la incorporación de los conocimientos en las operaciones

Si bien la iniciativa sobre intercambio de conocimientos emprendida por el Banco no está aún plenamente integrada en los objetivos y operaciones de las estrategias de asistencia a los países (EAP), el número de ejemplos de prácticas prometedoras va en aumento. Los siguientes son algunos de ellos:

- En Guatemala, la evaluación de la pobreza de 2003 se concibió como un programa de estudios analíticos y asistencia técnica de varios años de duración y ha comprendido la creación de relaciones de trabajo a largo plazo con organizaciones del país. El personal de la región señala que este proceso de colaboración ha contribuido al realismo de los análisis del estudio y a la pertinencia de sus recomendaciones.
- La oficina regional de Oriente Medio y Norte de África está trabajando con el Instituto Árabe de Desarrollo Urbano, organización regional que reúne a alcaldes y funcionarios públicos de más de 400 pueblos y ciudades. El personal de esa oficina del Banco ha colaborado con el Instituto para establecer su centro de consultas y su sitio Web sobre desarrollo urbano, así como para organizar la Conferencia sobre los niños y las ciudades, celebrada en diciembre de 2002.
- El Marco de Aprendizaje Continuo es un proceso de colaboración diseñado por la Oficina Regional de América Latina y el Caribe para mejorar la ejecución de los proyectos en curso mediante el intercambio de conocimientos técnicos entre especialistas. El Marco reúne a destacados especialistas para realizar tareas tales como la preparación de una evaluación detallada de la implementación de un proyecto, la dirección de una misión de asesoramiento técnico o la presentación de un seminario técnico. Un marco de aprendizaje continuo puede tener lugar durante la preparación, la supervisión o la ejecución de un proyecto. Iniciados a solicitud de un gobierno, los intercambios que forman parte del Marco no insumen muchos recursos; requieren, más que nada, tiempo del personal que participa en las reuniones del Marco.

realizados en colaboración y los intercambios entre pares en países clientes, y 5) el aprovechamiento de la tecnología para el intercambio mundial de conocimientos. Tanto el personal como los clientes han señalado que valoran la accesibilidad de los conocimientos y la información del Banco y la rapidez con que estos se dan a conocer. Esta opinión surge claramente de una serie de encuestas al personal del Banco realizadas desde 1997 y una encuesta llevada a cabo en cinco países para el presente examen.

No obstante, siguen existiendo dificultades

LA DEFICIENCIA DE LOS VÍNCULOS CON LAS OPERACIONES LIMITA LA EFICACIA DE LAS NUEVAS ACTIVIDADES DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Las nuevas actividades del Banco relacionadas con el saber consisten, fundamentalmente, en la recopilación y el intercambio de conocimientos, aunque no hay garantía alguna de que los conocimientos compartidos se adopten, adapten y apliquen. Para que ello ocurra, el intercambio de información debe integrarse en los procesos de trabajo. Sin embargo, en líneas generales, las nuevas actividades no han tenido una relación estrecha con las operaciones básicas, crediticias y no crediticias, que desarrolla el Banco. En consecuencia, ni el personal ni los clientes consideran que los nuevos programas y actividades de intercambio de conocimientos sean de gran utilidad para sus operaciones.

Intercambio de conocimientos en el seno del Banco. Las principales innovaciones internas destinadas a mejorar el intercambio de conocimientos —los grupos temáticos (conocidos también como círculos especializados y organizados en torno a un tema común, como el medio ambiente), los servicios de asesoría (o centros de consulta) y la ampliación del uso del sitio en la Web— no están bien integradas en las actividades operacionales:

- Los 79 grupos temáticos son valiosos para establecer redes, tener acceso a experiencias y estudios novedosos y hallar expertos en determinadas cuestiones vinculadas a las operaciones, pero la mayoría de ellos no presta suficiente apoyo directo a los equipos a cargo de los proyectos.
- Los 24 servicios de asesoría tienen por objeto mejorar las operaciones del Banco, pero más de la mitad de los pedidos atendidos no provienen del Banco y se refieren a publicaciones o estadísticas que se pueden encontrar fácilmente en otros lugares. Del asesoramiento prestado, sólo se relaciona con las operaciones una proporción mucho menor que la prevista originalmente.
- Si bien los sitios del Banco en la Web son muy utilizados, es necesario adecuar su contenido a la diversidad de usuarios y mejorar su gestión para asegurar la calidad, el alcance y la utilidad para las operaciones del conocimiento distribuido. En la actualidad, el personal observa que la Intranet no provee suficiente información detallada de interés para las prácticas y los procedimientos básicos de trabajo, mientras

que los usuarios externos de los países clientes representan apenas entre el 10% y el 20% del total de usuarios del sitio público.

Intercambio de conocimientos con clientes y asociados. Hay importantes ejemplos de innovación en los mecanismos de intercambio de conocimientos con clientes y asociados (véase el Recuadro 2). Sin embargo, en general, dicho intercambio no está bien integrado en los programas y proyectos nacionales. Pocos programas nacionales incluyen explícitamente objetivos y estrategias relativos al conocimiento, como se observa en las estrategias recientes de asistencia a los países, y la mayoría de aquellos que los incluyen corresponden a países donde las operaciones crediticias del Banco son limitadas. En la mayor parte de los países donde el financiamiento ocupa un lugar preponderante en el programa del Banco, el intercambio de conocimientos no se considera todavía una actividad estratégica. Por otra parte, sólo un tercio del personal de operaciones entrevistado para esta evaluación opina que la iniciativa ha modificado la forma en que los proyectos se diseñan y supervisan, o ha aumentado la contribución de las operaciones al fortalecimiento de la capacidad en materia de conocimientos.

Iniciativas mundiales. La puesta en marcha y la utilización de las tres iniciativas mundiales relacionadas con el conocimiento —el Portal del Desarrollo, la Red mundial de educación sobre el desarrollo y la Red Mundial para el Desarrollo— han progresado rápidamente, y la actuación del Banco ha movilizó la participación de entidades asociadas. Todavía es demasiado pronto para obtener pruebas de la contribución de esos programas a los resultados concretos de las actividades de desarrollo. Los tres apenas están comenzando a incorporarse en los programas y proyectos del Banco en distintos países como medio de aprovechar los conocimientos reunidos por el Banco y otras entidades para promover los objetivos de desarrollo. A fin de obtener resultados satisfactorios, las iniciativas deben afrontar cuatro desafíos importantes: 1) velar por su constante utilidad en vista de la rapidez del desarrollo y la evolución tecnológica; 2) asegurar su viabilidad financiera; 3) consolidar los mecanismos de gestión y supervisión, y 4) definir y orientar los cambios en la función del Banco a medida que cada programa vaya avanzando.

Efecto limitado. Debido a las deficiencias en el alcance, la gestión de los contenidos y los vínculos con las operaciones, los nuevos programas y actividades de intercambio de conocimientos han tenido un efecto limitado en los países que utilizan los servicios del Banco. Las mejoras en el acceso de los clientes a los conocimientos del Banco pueden obedecer, más que nada, al incremento del uso de Internet y el correo electrónico. Los clientes también consideran al personal menos arrogante y más predispuesto a colaborar que antes de la implementación de las iniciativas. Al mismo tiempo, la divulgación de los conocimientos del Banco sigue siendo

insuficiente en los países clientes, salvo entre funcionarios del gobierno central y un reducido círculo de interesados. Para armonizar el saber del Banco con las condiciones de los países es necesario recurrir en mayor medida a los especialistas nacionales. El fortalecimiento y la utilización de la capacidad relacionada con los conocimientos son fundamentales para aprovechar el saber en beneficio del desarrollo. Sin embargo, los clientes estiman que el Banco es más eficaz para fomentar la *capacitación individual* que para ayudar a desarrollar una *capacidad institucional sostenible* de adquirir y utilizar conocimientos (véase el Gráfico 2).

Gráfico 2. Opiniones de los clientes acerca de las actividades de intercambio de conocimientos

Opinión de los clientes acerca de la eficacia del Banco	Elevada	Prestar atención especial a las necesidades de los clientes en materia de conocimientos Suministrar información de manera que fortalezca la capacidad individual	
	Escasa	Establecer vínculos con conocimientos y especialistas internacionales	Incorporar los conocimientos locales y colaborar con expertos locales Suministrar conocimientos de manera que fortalezca la capacidad institucional Poner los conocimientos a disposición de quienes más los necesitan en el país
		Suficiente	Más

Los clientes piden mayor intervención del Banco

ES NECESARIO MEJORAR LA SUPERVISIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LOS INCENTIVOS

La administración superior del Banco ha estimulado la implementación de la iniciativa sobre el conocimiento. Sin embargo, se observan tres deficiencias importantes en la infraestructura institucional encargada de respaldar los programas y las actividades. En primer lugar, la administración no ha definido apropiadamente las funciones y responsabilidades que caben a las unidades, las redes y las oficinas regionales de la institución en la transformación del intercambio de conocimientos en una forma de hacer negocios y su incorporación en las actividades crediticias y no crediticias básicas. En segundo término, a diferencia de lo que ocurre en otras instituciones que van a la vanguardia en estos temas, dentro del Banco las actividades de intercambio de conocimientos no suelen ser objeto de seguimiento, y la autoevaluación y la evaluación independiente de dichas actividades son mucho menos sistemáticas que las de otros procesos del Banco. En tercer lugar, a pesar de la introducción del intercambio de conocimientos en la declaración de objetivos del Banco y en las evaluaciones del desempeño del personal, sus funcionarios siguen opinando que carecen de los incentivos necesarios para integrarlo en sus tareas habituales.

Perspectiva de los Directores Ejecutivos

El Comité sobre la Eficacia en Términos de Desarrollo señaló que hubo acuerdo, en líneas generales, entre el DEO y la administración, acerca del alcance y el enfoque de las recomendaciones de la evaluación, particularmente acerca de la necesidad de integrar más cabalmente el intercambio de conocimientos en las actividades básicas del Banco e, incluso, de mejorar la orientación y la supervisión estratégicas, así como el seguimiento y la evaluación. El Comité reiteró la trascendencia del tema, no sólo por ser una de las cuatro prioridades mencionadas en el Pacto Estratégico, sino también por su importancia intrínseca para toda la labor del Banco.

El Comité coincidió, en general, con las recomendaciones e hizo notar que queda mucho por hacer, en especial para elaborar un marco de seguimiento y evaluación. Los miembros pidieron a la administración una respuesta más concreta, con plazos definidos, sobre los objetivos que el Banco quería alcanzar, tanto en lo inmediato como a mediano plazo, y sobre la forma en que esto se podría implementar y supervisar. También instaron a la administración a que pusiera mayor empeño en integrar estratégicamente los instrumentos vinculados al conocimiento en las actividades ordinarias del Banco en los países, y subrayaron la importancia de un enfoque más pertinente, impulsado por la demanda, que favorezca el aprendizaje entre el norte y el sur, tratando siempre de compaginar el intercambio y la generación de conocimientos.

Respuesta de la administración del Banco

La administración señaló que está trabajando para mejorar la orientación estratégica de sus actividades vinculadas al conocimiento e incorporarlas de forma más explícita en sus operaciones, y que el examen del DEO contribuirá a esa tarea. En general, hubo coincidencia con muchos de los temas planteados en el examen, incluida la evaluación, realizada por el DEO, de los puntos fuertes y los logros obtenidos por la estrategia hasta el momento, así como con la necesidad de integrar mejor el intercambio de conocimientos en las actividades básicas del Banco; de fortalecer los lazos entre conocimiento, aprendizaje e investigación; y de apoyar la implementación permanente de la estrategia mejorando la gestión, el seguimiento y la evaluación, y recurriendo a la tecnología. La administración también expresó su parecer de que la institucionalización de una estrategia integral de intercambio de conocimientos suele llevar más tiempo que el período de tres a cinco años mencionado en el examen.

Conclusiones

En términos generales, el Banco ha realizado progresos concretos en la esfera del intercambio de conocimientos, principalmente en la organización de la estructura necesaria para plasmar la iniciativa. Los mecanismos de gestión y los procesos para llevarla a la práctica siguen siendo, en cierto modo, fragmentarios. Como consecuencia, sólo ha cristalizado en parte la intención de transformar el intercambio de conocimientos en una forma de hacer negocios, proceso que ha llevado de tres a cinco años en otras organizaciones líderes en la gestión del conocimiento. El Banco, cuya iniciativa sobre el conocimiento ingresa ahora en su séptimo año, debe tratar de solucionar dos problemas que impiden que la iniciativa desarrolle su pleno potencial.

El primero es la necesidad de prestar más apoyo directo a la labor de los equipos a cargo de los proyectos relacionada con las operaciones. Para que ello ocurra, se deben introducir tres cambios: las actividades de intercambio de conocimientos de las redes (especialmente las de los grupos temáticos y los servicios de asesoría) pueden dedicar más tiempo y atención al trabajo con el personal de primera línea en beneficio de los servicios crediticios y no crediticios; los equipos de operaciones pueden hacer más para extraer y divulgar enseñanzas y prácticas óptimas de la labor en el terreno de manera más sistemática; y se pueden desplegar esfuerzos en todo el Banco para mejorar la gestión de los contenidos del conocimiento distribuido a fin de asegurar su calidad, la rapidez con que se difunde y —lo que es más importante— su estrecha relación con las operaciones.

El segundo problema es la necesidad de que las oficinas regionales, los equipos a cargo de los países y los jefes de proyecto elaboren un enfoque más estratégico de los aspectos vinculados al conocimiento en los servicios que el Banco presta a sus clientes. Las estrategias relacionadas con el conocimiento deberían incluirse en forma más explícita en las Estrategias de Asistencia a los Países (EAP) y las operaciones; por otra parte, se debería encomendar claramente a los equipos a cargo de los proyectos la tarea de implementar los objetivos estratégicos, así como dárseles los incentivos necesarios para ello. Esta integración sistemática del conocimiento en los programas y proyectos nacionales incluye la incorporación de las iniciativas mundiales sobre el conocimiento, no como fin en sí mismo sino como medio

de mejorar las EAP o los objetivos de los proyectos destinados a fortalecer la capacidad de los clientes para adquirir y utilizar eficazmente la información. Hasta el momento, no se han fijado objetivos o calendarios específicos respecto de esta segunda etapa —de intercambio de conocimientos con clientes y asociados— de la iniciativa sobre el conocimiento emprendida por el Banco. Tampoco se ha coordinado eficazmente la implementación de esta iniciativa entre las unidades de la institución, las redes y las regiones.

Próximos pasos

A fin de aprovechar más plenamente el potencial de la iniciativa sobre el conocimiento para mejorar las operaciones del Banco y ayudar a los clientes a alcanzar los objetivos de desarrollo, se necesitan tres conjuntos de medidas:

- Es preciso contar con una dirección y una supervisión más estratégicas de los procesos del Banco en el ámbito del conocimiento. Para lograrlo, se deben definir claramente las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas que caben a las unidades de la institución, las redes y las regiones en la integración del intercambio de conocimientos en las actividades básicas del Banco; los incentivos deben armonizarse con las responsabilidades, especialmente en el caso de los jefes de proyecto, y debe diseñarse un enfoque estratégico de la función del Banco en las iniciativas mundiales sobre el conocimiento.
- Las redes y las oficinas regionales deberían vincular estrechamente sus actividades de intercambio de conocimientos con los procesos crediticios y no crediticios. Con este fin, las redes deberían fijar objetivos claros para el apoyo que los coordinadores, los grupos temáticos y los servicios de asesoría deben prestar a los equipos de operaciones, y las oficinas regionales y países deberían manifestar expresamente los objetivos y estrategias relacionados con el conocimiento contemplados en las EAP y los proyectos.
- Para los programas y actividades de intercambio de conocimientos se necesitan en todo el Banco objetivos explícitos que puedan evaluarse en función de los resultados e indicadores de desempeño; tales objetivos e indicadores deberían ser coherentes con los procedimientos que se establezcan para el seguimiento y la evaluación de dichos programas y actividades.

Précis recientes del DEO

- 233 Desarrollo dirigido por los propios países: Evaluación conjunta del Marco Integral de Desarrollo
- 232 El CGIAR, al cumplir los 31 años, celebra sus logros y hace frente a sus desafíos
- 231 Examen anual de la eficacia en términos de desarrollo 2002: Progresos hacia el desarrollo: el desafío del milenio
- 230 La Iniciativa para los PPME: Situación y Perspectivas
- 229 El desarrollo de la capacidad de evaluación: una prioridad cada vez más importante
- 228 Fortalecimiento de la gestión de la biodiversidad basado en la participación
- 227 Iluminación de alta eficiencia en México
- 226 La próxima escalada: Una evaluación del programa Aga Khan de apoyo al sector rural
- 225 Asistencia a la Federación de Rusia durante la transición: Un desafío sin precedentes
- 224 Mejoramiento de la gestión de los programas de donaciones
- 223 Respaldo a la reforma del sector de salud en Europa oriental
- 222 Gestión del agua en Bolivia: Historia de tres ciudades
- 221 Puente sobre aguas revueltas: Estrategia del Banco Mundial
- 220 Los bienes culturales en las políticas y en la práctica
- 219 Examen anual de la eficacia en términos de desarrollo, 2001: Selección de instrumentos
- 218 La AIF y sus asociados en la reducción de la pobreza
- 217 La actividad forestal comunitaria en Nepal
- 216 Promoción del desarrollo ecológicamente sostenible
- 215 Enseñanzas recogidas de proyectos de abastecimiento de agua en el sector rural
- 214 Uganda: Políticas, participación, gente
- 213 Desarrollo de la capacidad africana de seguimiento y evaluación
- 212 El modelo de educación para niños pobres aplicado en Chile
- 211 Fortalecimiento de los municipios tunecinos para fomentar el desarrollo urbano local
- 210 Conexión con la revolución de la información
- 209 La participación en la asistencia para el desarrollo
- 208 Mejoramiento de la eficacia de la asistencia a la India en términos de desarrollo
- 207 Adaptación de las instituciones de transporte a las necesidades de la transición en Rumania
- 206 La reforma del sector de energía de la India (1978–1999)
- 205 Progreso en las aldeas de Java
- 204 Examen anual de la eficacia en términos de desarrollo, 2000: De la estrategia a los resultados
- 203 En busca del equilibrio: Estrategia forestal del Banco Mundial
- 202 Reducción de la pobreza en el decenio de 1990: La estrategia del Banco Mundial
- 201 Ofensiva en favor de la asociación: La coordinación de la ayuda y el Banco Mundial
- 200 La evaluación de los aspectos relativos al género y el desarrollo en el Banco Mundial



Director General, Evaluación de Operaciones: *Gregory K. Ingram*
 Director, Departamento de Evaluación de Operaciones: *Ajay Chhibber*
 Gerente, Evaluaciones y Métodos Institucionales: *Victoria Elliott*
 Jefe de Proyecto: *Catherine Gwin*

► El presente *Précis* se basa en el informe titulado *Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges*, de Catherine Gwin

► El informe completo se puede consultar en:
http://www.worldbank.org/oed/knowledge_evaluation/

► Los Directores Ejecutivos y el personal del Banco pueden obtener los *Précis* en la Unidad de Documentos Internos y en los centros de servicios de información regionales y el público en general en el InfoShop del Banco Mundial. También se pueden obtener gratuitamente solicitándolos al Centro de Consultas del DEO: eline@worldbank.org o llamando al 1-202/458-4497.

EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD: Las opiniones expresadas en este boletín son las del personal y editores del Departamento de Evaluación de Operaciones y no deben atribuirse al Banco Mundial, sus instituciones afiliadas o sus Directores Ejecutivos.

Précis also available in English
Précis aussi disponible en français

Editora de la serie: *Caroline McEuen*
 @ <http://www.worldbank.org/oed>