



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número:1 Artículo no.:85 Período: 1 de septiembre al 31 de diciembre, 2019.

TÍTULO: Reflexiones sobre la gestión del conocimiento en la Organización de Naciones Unidas.

AUTORES:

1. Máster. Mario A. Ricardo Concepción.
2. Dra. Milagros C. Pérez Pravia.

RESUMEN: La gestión del conocimiento como disciplina surgió en el ámbito académico durante los años noventa del siglo pasado. A pesar de su corta historia cronológica, incontables organizaciones de todas las esferas de la actividad humana la han ido asumiendo como una valiosa herramienta para incrementar su efectividad y enfrentar las exigencias de los entornos en que operan. La Organización de Naciones Unidas, al ser la mayor organización internacional existente en la actualidad, está expuesta de forma continua a mayores desafíos, que demandan a diario nuevos conocimientos para poder cumplir con su misión. Es por ello que en el presente trabajo se presentan algunas reflexiones sobre el estado de la gestión del conocimiento y su importancia estratégica en esta organización.

PALABRAS CLAVES: gestión del conocimiento, Organización de Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

TITLE: Reflections on knowledge management in the United Nations Organization.

AUTHORS:

1. Máster. Mario A. Ricardo Concepción.
2. Dra. Milagros C. Pérez Pravia.

ABSTRACT: Knowledge management as a discipline emerged in the academic field during the nineties of the last century. Despite its short chronological history, countless organizations from all spheres of human activity have been assuming it as a valuable tool to increase their effectiveness and to face the demands of the environments in which they operate. The United Nations, being the largest international organization, currently in existence, is continually exposed to greater challenges, which demand new knowledge on a daily basis in order to fulfill its mission; that is why, the present work presents some reflections on the state of knowledge management and its strategic importance in this organization.

KEY WORDS: knowledge management, United Nations, Sustainable Development Goals.

INTRODUCCIÓN.

Si por algo puede caracterizarse el mundo actual es por los cambios; cambios profundos, complejos y de naturaleza diversa, que constituyen una fuente generadora de niveles crecientes de incertidumbre en todos los ámbitos.

El contexto organizacional no es la excepción y cada vez son mayores las exigencias del entorno en que operan las organizaciones, obligándolas a moverse aceleradamente en busca de métodos de cambio para poder sobrevivir.

Fenómenos como la globalización y la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones, principalmente, han condicionado la aparición de nuevos enfoques de gestión centrados en el aprendizaje organizacional, que tratan de dar respuesta al dilema que representa definir “qué se puede hacer aprovechando lo que se sabe” y/o “cómo aprender a hacer lo que los

clientes necesitan”, para garantizar los niveles de competitividad deseados; por tanto, cómo crear conocimiento, emplearlo, compartirlo y utilizarlo del modo más efectivo, se ha convertido actualmente en un objetivo estratégico primordial para la mayoría de las organizaciones a nivel mundial. Como expresó Nonaka (1991): “En una economía donde la única certeza es lo incierto, la única fuente segura de ventajas competitivas sostenibles es el conocimiento”.

Ha sido la gestión del conocimiento quien se ha encargado de estructurar y armonizar holísticamente diferentes enfoques organizacionales centrados en la relación conocimiento-competitividad y, al mismo tiempo, dotar a las organizaciones de las herramientas teóricas necesarias para el alcance efectivo de sus metas, a partir de la gestión efectiva del conocimiento. “En un mundo donde los mercados, productos, tecnología, competidores y normas cambian de manera vertiginosa, el conocimiento se convierte en un elemento estratégico para las organizaciones” (Grant, 1996; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Sveiby, 1997; Acosta, 2010).

La Organización de Naciones Unidas (ONU) tiene presencia en todo el mundo, siendo la mayor organización internacional existente en la actualidad. Y precisamente su extenso alcance organizacional implica que esté expuesta de forma continua a mayores desafíos, que demandan a diario nuevos conocimientos para poder cumplir con su misión.

De ahí que el objetivo de este trabajo sea reflexionar sobre los aspectos más relevantes que caracterizan el estado de la gestión del conocimiento en la ONU, así como destacar la importancia que reviste esta disciplina para esa organización en los tiempos actuales.

DESARROLLO.

De gestión del conocimiento comenzó a hablarse en el ámbito académico durante la década de los noventa del siglo pasado como una respuesta a la necesidad de gestionar estratégicamente las organizaciones en correspondencia con fenómenos que se estaban produciendo a nivel internacional y que estaban atentando contra la competitividad organizacional de la forma conocida hasta entonces.

Por una parte, el acelerado proceso de globalización que comenzó a experimentarse a nivel internacional, y por otra, el desarrollo de nuevas tecnologías en el campo de la información y las comunicaciones hasta niveles casi impredecibles en ese momento histórico, comenzaron a cambiar las reglas del juego vigentes sobre cómo gestionar las organizaciones, ocasionando que la gestión tradicional centrada en factores tangibles de carácter económico comenzara a ser desplazada por la gestión de lo intangible, entiéndase conocimientos y experiencia del personal fundamentalmente, como vía para la supervivencia organizacional; y fue la gestión del conocimiento quien vino a canalizar estas nuevas necesidades de gestión, conformándose como disciplina a partir de la simbiosis de dos enfoques, uno oriental y otro occidental, e involucrando las variables tecnológica y económica en el proceso de gestión.

El enfoque oriental tomó en consideración principios teóricos de la sociología, la pedagogía y la psicología, y enmarcó sus postulados en el conocimiento tácito o implícito (la práctica) y las vías para su creación. Consistía, en esencia, en una visión del conocimiento “como proceso”. El enfoque occidental, en cambio, se alineó con los principios teóricos que sustentan la adquisición, el tratamiento y la diseminación de información, para sentar las bases de la gestión del conocimiento explícito (la teoría), desde una perspectiva del conocimiento “como objeto”.

Pero ¿qué es gestión del conocimiento?

Incontables definiciones del término gestión del conocimiento han sido formuladas desde su surgimiento. Algunas de ellas son:

- La Gestión del Conocimiento es un proceso sistémico para adquirir, organizar y comunicar conocimientos tácitos y explícitos, de forma que todos los empleados puedan usarlos para ser más efectivos y productivos en su trabajo (Alavi y Leidner, 2001).

- La Gestión del Conocimiento es la capacidad de una organización para mantener o mejorar los resultados basados en la experiencia y el conocimiento (Pan y Scarbrough, 1999).
- La Gestión del Conocimiento es, a la vez, a) una filosofía de trabajo que toma ventaja explícita de los conocimientos para hacer que las instituciones actúen más inteligentemente, b) una iniciativa para ver y entender los conocimientos institucionales y cómo se usan en situaciones operativas, y para mejoras estratégicas a largo plazo, y c) una forma de encontrar, analizar y focalizarse sobre áreas críticas de conocimientos y oportunidades de gestión asociadas (Maté, 1999).
- La Gestión del Conocimiento es un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y difusión del conocimiento por individuos y grupos con objeto de conseguir los objetivos de la organización (Rastogi, 2000).

De esas definiciones se desprende, que como señala Ricardo (2005), la gestión del conocimiento es, en resumen: Una filosofía de gestión centrada en cómo integrar y coordinar los procesos de adquisición, creación, almacenaje, difusión y utilización del conocimiento, constituyendo una herramienta óptima para el alcance de niveles superiores de desempeño organizacional y, al mismo tiempo, para el manejo efectivo de las amenazas potenciales que atentan contra el alcance de los objetivos de la organización (p.17).

La ONU y la gestión del conocimiento.

La ONU se fundó el 24 de octubre de 1945 con el objetivo de consolidar la paz y la seguridad mundial, una vez culminada la Segunda Guerra Mundial. Con el paso del tiempo, la organización fue incorporando nuevos objetivos de carácter económico, político y social, relacionados con el fomento de la democracia y el cumplimiento del derecho internacional, la solución de conflictos, la promoción y lucha por los derechos humanos en todas sus formas, la investigación médica, la mitigación de la

pobreza y el desarrollo económico, la protección del medio ambiente, la asistencia ante desastres y el uso pacífico de la energía atómica, entre otros.

Está integrada por 193 países o Estados miembros, y constituye una asociación de gobierno global, que está liderada actualmente por el Sr. António Manuel de Oliveira Guterres, de Portugal, el noveno secretario que ha tenido la organización desde su fundación hasta la fecha.

La ONU funciona como un sistema de agencias, fondos y programas, y su presencia y espacios de actuación se extienden a todo nuestro planeta, lo que, unido a la amplitud de sus objetivos y responsabilidades, representa un reto en términos de lograr resultados positivos en todas sus áreas de trabajo y, al mismo tiempo, evolucionar en correspondencia con las necesidades cambiantes de nuestro mundo.

Por esta razón, desde hace varios años la ONU inició un proceso de reformas organizativas de diferente naturaleza, como vía para el fortalecimiento de su rol e impacto internacional. Y específicamente durante el período 1997-2006, en el que el Sr. Kofi Annan se desempeñó como secretario general de la ONU y una de sus prioridades fue la renovación de la organización mediante un amplio programa de reformas, que comenzó a hablarse de gestión del conocimiento dentro de la ONU.

Uno de los primeros trabajos al respecto fue el desarrollado por Larrabure (2007), perteneciente a la Dependencia Común de Inspección de la ONU (DCI), que se centró en analizar los mecanismos para el intercambio de conocimientos de 17 organizaciones pertenecientes al sistema de la ONU, tanto desde el punto de vista interno como entre ellas, pero no se incluyó en el estudio el intercambio con contrapartes de carácter externo ni la capacidad de gestionar conocimientos de los Estados miembros de la ONU.

Las principales conclusiones de este trabajo fueron:

- La gestión de los conocimientos en el sistema de las ONU se encuentra en sus primeras etapas. El concepto que se tiene de “conocimientos” no es uniforme, por lo que hay diferentes niveles de comprensión de la gestión de los conocimientos y de su función e importancia.
- La disparidad existente en cuanto a la definición de gestión del conocimiento pone claramente de manifiesto la necesidad de un criterio común y una definición común del concepto de gestión de los conocimientos en todo el sistema de la ONU.
- Se confunden los conocimientos con la información; de hecho, para la mayor parte de las organizaciones del sistema, la gestión de los conocimientos no es más que una parte de su estrategia global de utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones y las actividades de gestión de los conocimientos consisten principalmente en la difusión de información.
- No existe una estrategia oficial de gestión de los conocimientos. Pese a que todas las organizaciones del sistema originan y difunden conocimientos de una forma u otra, por lo general no llevan adelante esta labor de manera coordinada, detallada y con propósitos definidos.

En ese trabajo se menciona, que uno de requisitos más importantes para aplicar la gestión de los conocimientos en la ONU es modificar el comportamiento de las personas, es decir, establecer una cultura o actitud organizacional adecuada que facilite y aliente el intercambio de los conocimientos. Y formula también, como principal recomendación, la creación de una estrategia para la gestión del conocimiento a nivel de todo el sistema que facilite y oriente el intercambio de conocimientos tanto interna como externamente.

A partir de ese momento, numerosas organizaciones del sistema pusieron en marcha diferentes iniciativas de gestión de los conocimientos, aunque en muchos casos no estrechamente vinculadas entre sí ni alineadas desde una perspectiva integrada y coordinada para la gestión del conocimiento.

Este enfoque fragmentario es reflejo de las primeras etapas de la puesta en práctica de la gestión de los conocimientos en cualquier organización.

La información disponible públicamente correspondiente a la implementación de la gestión del conocimiento en la ONU en años posteriores es escasa. No obstante, un trabajo desarrollado por Dimitriu (2016), perteneciente también a la DCI, expresa: La gestión de los conocimientos no constituye todavía una prioridad estratégica de todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y no existen prácticas comunes aceptadas o compartidas en todo el sistema. Sin embargo, algunas organizaciones, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aplican prácticas amplias que han superado la prueba del tiempo, y la gestión de los conocimientos forma parte de su realidad operacional. Las estrategias existentes de gestión de los conocimientos se ajustan y reformulan constantemente a la luz de la experiencia adquirida durante su aplicación (p.5).

Otro estudio desarrollado más adelante por Glovinsky (2017) expresa, que aunque la mayoría de las organizaciones pertenecientes a la ONU se autocatalogan como “organizaciones del conocimiento”, hay muy pocos ejemplos dentro del sistema de gestión efectiva del conocimiento, y hace mención al conocimiento acumulada por la ONU durante 70 años, que si fuera capturado y transmitido efectivamente, podría contribuir a mejorar la efectividad de la organización en su conjunto.

Por otro lado, Boyes (2017) hace hincapié en que persiste la falta reconocimiento de la necesidad de vínculos y asociaciones con las comunidades más allá del sistema de la ONU, una situación contraria a los principios que sustentan la gestión del conocimiento. Y destaca que es insuficiente la atención a la gestión del conocimiento basada en la evidencia, aspecto que podría mejorar mediante el establecimiento de vínculos y asociaciones con universidades, centros de investigación e investigadores individuales que participan en la investigación de la gestión del conocimiento.

De lo anterior se desprende, que aunque la ONU ha ido avanzando en el camino de la gestión del conocimiento, aún queda una amplia brecha entre el estado actual y el estado deseado en este aspecto. La ausencia de una estrategia global para la gestión del conocimiento continúa siendo una limitante. Y un cambio radical en la cultura organizacional del sistema puede ser también uno de los detonantes que contribuyan a progresar más en este sentido.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: un gran reto de conocimiento para la ONU.

Entre el 6 y el 8 de septiembre del 2000 se celebró en Nueva York, la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas. De ella emergió la Declaración de la Cumbre del Milenio, en la que los Estados miembros de la ONU definieron ocho objetivos y un conjunto de metas, conocidos como Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y se comprometieron a trabajar en aras de lograr su cumplimiento para el año 2015. Los ODM definidos fueron:

- Objetivo 1. Reducir la pobreza extrema y el hambre.
- Objetivo 2. Lograr la educación primaria universal.
- Objetivo 3. Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer.
- Objetivo 4. Reducir la mortalidad infantil.
- Objetivo 5. Mejorar la salud maternal.
- Objetivo 6. Combatir VIH/SIDA, malaria y otras enfermedades.
- Meta 7. Haber detenido y haber comenzado a reducir, para el 2015, la propagación del VIH/SIDA.
- Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- ODM 8: fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

La cruzada mundial que generó el alcance de los ODM no tiene precedentes en la historia. Y el balance de su cumplimiento, quince años después, evidenció que se logró avanzar a nivel global en

algunas de las metas establecidas. Pero en otras, en cambio, quedó mucho por hacer a nivel internacional y la pobreza sigue siendo un lastre para el ser humano en muchas latitudes.

Entre los logros se puede mencionar la reducción de la mortalidad infantil, aunque no a los niveles deseados, y los avances en el acceso a la educación y en la prevención y el tratamiento del Sida, con una considerable la reducción de la infección neonatal de VIH.

Al respecto, Ban Ki-Moon (2015), exsecretario general de la ONU, expresó: “los ODM ayudaron a que más de mil millones de personas escaparan de la pobreza extrema, a combatir el hambre, a facilitar que más niñas asistieran a la escuela que nunca antes, y a proteger nuestro planeta”. Pero también señaló: “a pesar de los notables logros, estoy profundamente consciente de que las desigualdades persisten y que el progreso ha sido desigual. La pobreza continúa concentrada predominantemente en algunas partes del mundo” (p.3).

Tomando en consideración los dispares resultados alcanzados por esta iniciativa global y el largo camino por recorrer en el mejoramiento de nuestro mundo, el 25 de septiembre de 2015 los 193 Estados miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que constituye “un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia” (Naciones Unidas, 2015).

La Agenda 2030 incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas, que integran los ámbitos económico, social y ambiental. Los ODS definidos fueron:

- Objetivo 1: Fin de la pobreza.
- Objetivo 2: Hambre cero.
- Objetivo 3: Salud y bienestar.
- Objetivo 4: Educación de calidad.
- Objetivo 5: Igualdad de género.
- Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento.

- Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante.
- Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- Objetivo 9: industria, innovación e infraestructura.
- Objetivo 10: Reducción de las desigualdades.
- Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles.
- Objetivo 12: Producción y consumo responsables.
- Objetivo 13: Acción por el clima.
- Objetivo 14: Vida submarina.
- Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres.
- Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.
- Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos.

Los ODS constituyen, probablemente, el mayor reto en términos de conocimientos que se ha planteado la ONU desde su creación, tomando en consideración su profundidad, diversidad y alcance mundial. Alcanzarlos, se ha convertido en un objetivo estratégico prioritario para todos los Estados miembros y para todas las organizaciones que conforman el sistema ONU.

Esto ha implicado la vinculación de las estrategias y los planes nacionales de desarrollo de los Estados miembros de la ONU con los ODS. Y del mismo modo, la orientación de las actividades clave de todas las organizaciones que conforman el sistema ONU con las metas incluidas en los ODS.

Restan 11 años de la Agenda 2030. El balance de su cumplimiento hasta 2018 muestra grandes avances, pero también muestra que el progreso es insuficiente en algunas áreas para cumplir con las metas y los ODS. Al respecto, António Guterres (2018) ha expresado: El cumplimiento de la Agenda 2030 requiere medidas inmediatas y aceleradas por parte de los países, así como alianzas colaborativas entre los gobiernos y las partes interesadas en todos los niveles. Esta Agenda ambiciosa

necesita un cambio profundo que vaya más allá de los negocios habituales. Asumiendo su parte, las Naciones Unidas han lanzado iniciativas de reforma para reposicionar su sistema de desarrollo para llevar a cabo la Agenda 2030” (p.5).

En ese proceso, la gestión efectiva del conocimiento juega un rol vital. Solo si las organizaciones son capaces de alinear sus estrategias con su capital humano, potenciando sus habilidades y capacidades en un ambiente de aprendizaje y actitud positiva hacia la necesidad de compartir el conocimiento, será posible dar una respuesta efectiva ante los ODS a través del fortalecimiento organizacional. Y del mismo modo, potenciando su capital relacional a través del fortalecimiento de los vínculos, de todo tipo, entre todas las organizaciones del sistema y con los Estados miembros, garantizando el flujo de conocimientos que demandan los ODS.

CONCLUSIONES.

La gestión del conocimiento como disciplina, a pesar de contar con menos de tres décadas de existencia, se ha ido consolidando como una valiosa herramienta para el incremento de la competitividad organizacional a partir de la utilización efectiva del conocimiento.

Una organización compleja y multidimensional como la ONU, que constituye el marco global para la mayor parte de las actividades internacionales del planeta, cada vez más está expuesta a mayores retos que implican el manejo creciente de conocimientos de todo tipo.

Por esta razón, desde hace un tiempo la ONU comenzó a acometer acciones encaminadas a la implementación de la gestión del conocimiento como parte de un proceso de reformas organizacionales, pero aunque se ha avanzado en ese sentido, los resultados aún no alcanzan los niveles esperados debido, principalmente, a la ausencia de una estrategia común e integradora para la gestión del conocimiento.

Uno de los mayores retos que se ha planteado la ONU en conjunto con sus Estados miembros, y quizás el mayor en términos de demanda de conocimientos, es la Agenda 2030 con los ODS y las

metas que incluye. El mundo necesita con urgencia y reclama un mayor impacto de la ONU en el logro de los ODS, la gestión efectiva del conocimiento podría contribuir a lograrlo.

Y en general, si el volumen invaluable de conocimientos que la ONU ha logrado acumular durante más de 70 años es gestionado acertadamente, podría mejorar enormemente la efectividad y la sostenibilidad de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Acosta, J. C. (2010). Creación y desarrollo de capacidades tecnológicas: un modelo de análisis basado en el enfoque de conocimiento. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid, España.
2. Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/3250961>
3. Ban Ki-Moon (2015). Objetivos de desarrollo del Milenio. Informe 2015. Recuperado de: https://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf
4. Boyes, B. (2017). Improving knowledge management in the United Nations System. Recuperado de: <https://realkm.com/2017/11/10/improving-knowledge-management-in-the-united-nations-system/>
5. Dimitriu, P. (2016). Knowledge Management in the United Nations System. Report JIU/REP/2016/10. Recuperado de: https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_10_English.pdf

6. Glovinsky, S. (2017). How Knowledge Management Could Transform the UN. Development System. Future United Nations Development System. Briefing 45. Recuperado de: https://futureun.org/media/archive1/briefings/FUNDS_Brief45_KnowledgeManagement_Feb2017.pdf
7. Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7 (4), 375-387. Recuperado de: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.7.4.375>
8. Guterres, A. (2018). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-ES.pdf>
9. Larrabure, J. L. (2007). Knowledge management in the United Nations system. Report JIU/REP/2007/6. Recuperado de: https://www.unjui.org/sites/www.unjui.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2007_6_Spanish.pdf
10. Maté, J. L. (1999). Perspectiva sobre la gestión de los conocimientos. *Economía Industrial*, 326, 51-61. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140116>
11. Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/Res/70/1. Recuperado de: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf
12. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 2007 (July-August). Recuperado de: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
13. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37. Recuperado de: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.1.14>

14. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics Of Innovation. Recuperado de:
https://www.academia.edu/1599074/The_knowledge-creating_company_how_japanese_companies_create_the_dynamics_of_innovation
15. Pan, S. y Scarbrough (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 359. Recuperado de:
<http://staffweb.ncnu.edu.tw/hyshih/download/km/case/buckman.pdf>
16. Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital — The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-48. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/279588591_Knowledge_Management_and_Intellectual_Capital_-_The_New_Virtuous_Reality_of_Competitiveness
17. Ricardo, M. (2005). Procedimiento de diagnóstico para la implementación de sistemas de gestión del conocimiento. Tesis en opción al título de Máster en Consultoría Gerencial. Universidad de La Habana, Cuba.
18. Sveiby, K. (1997). The Intangible Monitor Asset Intellectual. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2 (1), 73-97. Recuperado de:
<https://www.sveiby.com/files/pdf/the-intangible-assets-monitor.pdf>

BIBLIOGRAFÍA.

1. Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46. Recuperado de:
https://www.jstor.org/stable/2486548?seq=1#page_scan_tab_contents

2. Barney, J.B., Wright, M. y Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: ten year after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630102700601>
3. Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53 (164), 207-229. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4785>
4. Bueno, E. (2004). Fundamentos epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones, *Economía industrial*, 357, 13-26. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1271501>
5. Burkholder, D. (2017). *Good Practices in Knowledge Management in the United Nations System*. Recuperado de: <https://dig.watch/resources/good-practices-knowledge-management-united-nations-system>
6. Davenport, T., De Long, D. y Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), 43-57. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Davenport2/publication/200045855_Building_Successful_Knowledge_Management_Projects/links/53db93a40cf216e4210bf847.pdf
7. Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Argentina: Prentice-Hall.
8. Escorsa, P. y Maspons, R. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. España: Prentice Hall.
9. Fernández, E., Montes, J. y Vázquez, C. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (3), 11-32. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497086>

10. Glovinsky, S. (2012). The story of knowledge networks at the UNDP. *Knowledge Management for Development Journal*, 8 (2), 186-189. Recuperado de:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19474199.2012.717758>
11. Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135. Recuperado de:

http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf
12. Jolly, R., Emmerij, L. and Thomas G. Weiss, T. (2009). *UN Ideas that Changed the World*. United States: Indiana University Press.
13. Levinthal, D.A. y March J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 95-112. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/235737533_The_Myopia_of_Learning
14. Maestre, P. (2000). *Diccionario de gestión del conocimiento e informática*. España: Fundación DINTEL.
15. Naciones Unidas (2000). *Declaración del Milenio*. A/Res/55/2. Recuperado de:

<https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
16. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2635068>
17. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. United Kingdom: Oxford University Press.

18. Pan, S. y Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11 (3), 359-374. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/095373299107401>
19. Penrose, E. (1958). *The Theory of the Growth of the Firm*. United Kingdom: Oxford University Press.
20. Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 25 (4), 526-534. Recuperado de: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/viewFile/epi.2016.jul.02/31586>

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Mario A. Ricardo Concepción.** Ingeniero Industrial y Máster en Consultoría Gerencial. Funcionario de la ONU en México. Correo Electrónico: ar_hlg@yahoo.es
2. **Milagros C. Pérez Pravia.** Ingeniera Industrial, Máster en Matemática Aplicada e Informática para la Administración y Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular y Vicerrectora Primera de la Universidad de Holguín, Cuba. Correo Electrónico: mppravia@gmail.com

RECIBIDO: 31 de julio del 2019.

APROBADO: 10 de agosto del 2019.