



Consejo de Administración

344.ª reunión, Ginebra, marzo de 2022

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Programa, Presupuesto y Administración

Fecha: 23 de febrero de 2022

Original: inglés

Quinto punto del orden del día

Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación en toda la Organización

Finalidad del documento

El presente documento contiene información sobre la elaboración de la estrategia sobre el conocimiento y la innovación de la OIT. Se invita al Consejo de Administración a que formule sus comentarios y orientaciones para finalizar la elaboración de la estrategia (véase el proyecto de decisión en el párrafo 28).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado más pertinente: Resultado funcional A: Conocimientos de reconocida calidad y alianzas con gran repercusión para promover el trabajo decente y Resultado funcional C: Servicios de apoyo eficientes y utilización eficaz de los recursos de la OIT.

Repercusiones en materia de políticas: Adopción de medidas para apoyar la innovación en la elaboración de soluciones de política y la introducción de mejoras en la gestión de los conocimientos.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: La Unidad de Innovación y Gestión del Conocimiento se encargará de poner en práctica la estrategia.

Unidad autora: Oficina del Director General Adjunto de Gestión y Reforma (DDG/MR).

Documentos conexos: [GB.341/PFA/1](#); [GB.335/INS/9](#).

▶ Introducción

1. El Programa y Presupuesto para el bienio 2022-2023 aprobado por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 109.ª reunión (2021) prevé el establecimiento de una nueva Unidad de Innovación y Gestión del Conocimiento (IKMU), adscrita a la Cartera de Gestión y Reforma.
2. El Programa y Presupuesto establece claramente que el propósito de la nueva unidad es impulsar el conocimiento y la innovación en la Oficina, y que su prioridad consistirá en:
 - fomentar una cultura de colaboración e innovación;
 - impulsar una mejor gestión de datos y contenidos;
 - impulsar el intercambio de conocimientos;
 - desarrollar las capacidades institucionales, y
 - facilitar la formulación e implementación de políticas, productos y servicios innovadores.
3. En respuesta a las preguntas formuladas durante la discusión de sus propuestas de Programa y Presupuesto en la 341.ª reunión (marzo de 2021) del Consejo de Administración, el Director General subrayó tres objetivos de la unidad propuesta:
 - i) Responder a la fuerte demanda generada por la Iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo de manera que la OIT aborde con enfoques nuevos e innovadores las importantes cuestiones emergentes que se derivan de los cambios transformadores en el mundo del trabajo.
 - ii) Adoptar las mejores prácticas identificadas en el sistema multilateral, incluidas las identificadas por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas y la evaluación independiente de alto nivel de 2020 sobre las estrategias de investigación y de gestión de conocimientos de la OIT.
 - iii) Aprovechar los logros alcanzados por el proceso de reforma de la OIT iniciado en 2012, en particular por la Unidad de Innovaciones Operativas, establecida en 2015, y que permitieron reasignar alrededor de 80 millones de dólares de los Estados Unidos a servicios de primera línea.
4. También se informó al Consejo de Administración que la nueva unidad reuniría las capacidades actuales de la Unidad de Innovaciones Operativas y del equipo de gestión de los conocimientos (KMT) y que estaría compuesta por un funcionario de grado P.5 y cuatro funcionarios de grado P.4.
5. La labor de la unidad guardaría relación con todas las actividades de la Oficina y estaría en plena conformidad con los siguientes resultados funcionales: estrategias, sistemas y enfoques institucionales mejorados para incrementar el uso óptimo de los recursos; políticas y sistemas mejorados para mantener una fuerza de trabajo muy competente, motivada y diversa, y mayor capacidad institucional para introducir cambios, innovaciones y mejoras constantes.

► Elementos de la estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación en toda la Organización

6. El Programa y Presupuesto para el bienio 2022-2023 establece los parámetros con los cuales la Oficina está elaborando la estrategia sobre el conocimiento y la innovación. El proceso de contratación propiamente dicho de la unidad está en curso y se prevé completarlo para fines de marzo de 2022.
7. La elaboración de la estrategia se basa en la premisa de que, en el ámbito de la OIT, la innovación debería traducirse en cambios positivos en las acciones y los métodos de la Organización a fin de alcanzar o superar los objetivos establecidos por los mandantes. La Organización debería recopilar, generar, analizar e intercambiar conocimientos y datos de modo que le permitan cumplir su mandato con el apoyo de un corpus de datos los más sólido posible.
8. Este marco conceptual de gran alcance implica que el éxito de la estrategia dependerá en gran medida de la participación de una amplia gama de departamentos y miembros del personal. La IKMU será una unidad interna especializada a la cual podrán recurrir toda la dirección y el personal de la OIT que buscan obtener mejoras. Esta unidad no «acaparará» los asuntos relacionados con la innovación y la gestión de los conocimientos, sino que proporcionará apoyo y conocimientos especializados para plasmar las ideas en mejoras concretas. Todo el personal de la OIT, independientemente de su función, grado o lugar de destino, puede contribuir a iniciar, desarrollar y llevar a la práctica mejoras.
9. A este respecto, la IKMU deberá colaborar estrechamente con los departamentos de investigación, estadísticas y comunicaciones de la OIT para desarrollar las funciones de gestión de los conocimientos de la Organización, y con el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos para velar por que las prácticas de gestión favorezcan y reconozcan la cooperación y el trabajo en equipo. El Equipo de Dirección se encargará de asegurar la coordinación de la unidad con los departamentos de la Cartera de Políticas y de la Cartera de Programas Exteriores y Alianzas y, a través de esta última, con las oficinas de la OIT en las diferentes regiones, que tienen un importante papel que desempeñar en materia de innovación y de gestión de los conocimientos.
10. La elaboración de la estrategia, que se encuentra en la fase inicial, se basa en las siguientes consideraciones con respecto a las áreas prioritarias definidas en el Programa y Presupuesto y podría requerir otras orientaciones del Consejo de Administración.

Una cultura de colaboración e innovación

11. La labor efectuada hasta ahora en el marco del examen de los procesos operativos ha demostrado que la OIT tiene muchas ideas para resolver problemas de manera innovadora y mejorar la prestación y la eficiencia de los servicios. Para aprovechar este potencial se requiere un entorno propicio que aliente al personal y lo empodere para presentar ideas y propuestas. Con las garantías apropiadas, el personal podría disponer del espacio y las oportunidades necesarios para desarrollar la innovación. Los mejores resultados no se obtendrán con iniciativas aisladas y puntuales, sino gracias a una voluntad constante de crear un ecosistema que fomente la innovación y el perfeccionamiento.

12. Esta cultura se puede promover a través de políticas y prácticas en materia de recursos humanos que fomenten y reconozcan la innovación. En las descripciones de puestos se podría indicar claramente que el personal debería dar muestras de iniciativa o contribuir a los esfuerzos en este sentido. Del mismo modo, en los informes de evaluación del desempeño se deberían reconocer estas contribuciones y no se debería desalentar la toma de riesgos razonables por considerarlos como fallos censurables.
13. La utilización de mecanismos de comunicación internos apropiados que destacan las experiencias positivas, facilitan el trabajo en red y promueven y apoyan la comunidad de prácticas, también puede contribuir a generalizar la cultura de la colaboración y la innovación en el conjunto de la Organización. La experiencia adquirida con «ILO One Connect month» en febrero de 2022 y la que se prevé posteriormente en las tres series de conversaciones con el personal, de febrero y marzo de 2022 permiten apreciar el potencial de acción en esta área.

Una mejor gestión de datos y contenidos

14. En los últimos diez años, varios proyectos han cambiado la manera en que el personal de la OIT maneja los datos. Se han creado o actualizado plataformas y fuentes de datos especializados acerca de una gran variedad de temas. Esto incluye en particular: normas internacionales del trabajo, legislación, estadísticas, protección del empleo, condiciones de trabajo, inspección del trabajo, relaciones laborales, protección social y trabajo forzoso y muchos otros temas. Además de estas herramientas, la OIT ha creado otras plataformas transversales como LABORDOC, Knowledge Gateway, Cooperación para el Desarrollo, *i-eval* Discovery y una plataforma sobre resultados en materia de trabajo decente que han respondido a necesidades recurrentes que dieron a conocer los mandantes, el personal, los asociados y el público para contar con medios rápidos y fáciles de utilizar que den acceso a informaciones y datos que permitan realizar análisis de calidad basados en datos empíricos. Estos portales de datos y de contenidos han mejorado la difusión de los conocimientos de la Organización y, desde su creación, han permitido definir buenas prácticas y directrices para mantener una gestión sostenible de los datos.
15. Las necesidades, las tecnologías y los procesos de gestión de datos y de contenidos evolucionan constantemente y dan lugar a nuevas formas de demanda. Esto requiere al mismo tiempo una mejora constante de la gestión de los datos y de los contenidos entre los especialistas de la sede y los de las oficinas exteriores. Para atender esta demanda, es necesario seguir desarrollando e implementando normas en la materia en toda la Organización.
16. La complejidad y la incertidumbre que caracterizan el entorno actual nos exigen innovar constantemente en el uso de los datos y los contenidos sin limitarnos a extrapolar simplemente los datos existentes, que podrían no ser una fuente fiable de orientación para el futuro. Necesitamos comprender rápidamente el «porqué» de muchos fenómenos y cómo podrían evolucionar para saber cómo reaccionar oportunamente. Nuestra reacción debe tener en cuenta no solo nuestra situación actual, sino también las repercusiones que podrían tener los nuevos retos sobre el mundo del trabajo. Esta toma de conciencia se refleja en un documento del Secretario General de las Naciones Unidas titulado *Nuestra agenda común*, en el que declara la necesidad de reforzar la solidaridad entre los pueblos y las generaciones futuras. En el documento se reconoce que es importante anticiparse a los hechos para dar voz a las generaciones futuras, a fin de adoptar desde ahora decisiones justas, resilientes y más adaptadas para el futuro. La Oficina está desarrollando diferentes recursos para dotar al personal de métodos que integren esta visión de futuro. Estos métodos nos ayudarán a todos a comprender las repercusiones prácticas del programa centrado en las personas y contribuirán a definir el futuro del trabajo que queremos lograr.

Intercambio de conocimientos

17. El intercambio de conocimientos es una actividad fundamental de la OIT reconocida desde hace mucho tiempo en su Constitución. No obstante, es necesario velar por integrar el intercambio de conocimientos en los diferentes niveles de actividad: en la labor diaria, en los talleres y eventos, en los proyectos y en las actividades de programación de mayor escala. En cada uno de esos niveles se utilizan diferentes técnicas específicas de intercambio de conocimientos que utilizan, de acuerdo con sus necesidades, toda una gama de herramientas tecnológicas.
18. La dimensión informal del intercambio de conocimientos también es esencial para la eficacia de las actividades de la OIT. Estos intercambios informales son los que se efectúan en espacios comunes, por ejemplo, durante las reuniones del Consejo de Administración y de la Conferencia Internacional del Trabajo o durante las pausas entre las sesiones; son un aspecto que hay que cuidar para lograr que los intercambios de conocimientos formales e informales se complementen.
19. El intercambio y la utilización de los conocimientos permite: reducir la duplicación de los esfuerzos y aprovechar a la vez la experiencia adquirida; lanzar nuevos proyectos, productos y servicios; examinar nuevas ideas y enfoques, métodos innovadores y otras iniciativas; estimular la participación y la implicación de los diferentes actores en las actividades y en el programa de la OIT a través de intercambios activos de conocimientos; mantener la atención de los medios de comunicación, especialmente gracias al intercambio de conocimientos durante el lanzamiento de productos y servicios, la conmemoración anual de días especiales y otros eventos; posicionar mejor las orientaciones de política de la OIT frente a competidores que tienen otras prioridades; mejorar la difusión de los trabajos de investigación a través del intercambio de conocimientos, y aumentar de esta manera la influencia de las orientaciones de política, el programa, las posturas y los valores fundamentales de la OIT sobre todo lo relacionado con el mundo del trabajo.
20. Actualmente hay una necesidad creciente de que el personal de la OIT afiance y mejore los mecanismos de intercambio de conocimientos, particularmente en los entornos de trabajo a distancia o híbridos. El intercambio de información y de conocimientos por correo electrónico o por plataformas puede resultar abrumador y consumir mucho tiempo. En la OIT ya se utilizan otras soluciones, basadas en nuevos métodos de trabajo a través redes y de otras formas de colaboración. Sin embargo, es necesario perfeccionarlas y redimensionarlas para adaptarlas a diferentes contextos. La pandemia de COVID-19 también ha impulsado en gran medida a los mandantes de la OIT y otros actores pertinentes a comunicarse a través de herramientas y plataformas digitales. El creciente uso de estas herramientas por parte de los mandantes, si se acompaña con medidas acertadas, también podría mejorar el intercambio de conocimientos.

Capacidades institucionales

21. La estrategia de desarrollo de las capacidades institucionales de la OIT adoptada por el Consejo de Administración en marzo 2019 recalca el papel de la innovación como motor del desarrollo de la capacidad de los mandantes y del personal de la OIT. Esto también puede abarcar la utilización de nuevas tecnologías, nuevas perspectivas de análisis y nuevas metodologías para las técnicas de aprendizaje.
22. El Centro de Turín ha hecho considerables progresos en este sentido porque ha invertido ingentes recursos en su Programa de Innovación en el Aprendizaje, que ofrece soluciones de aprendizaje de última generación para los mandantes y su personal. Estos esfuerzos cobraron un impulso aún mayor cuando el Centro interrumpió las actividades de formación *in situ* para

impartirlas a distancia durante la pandemia de COVID-19; esta circunstancia será determinante en el proceso de reforma interna del Centro.

23. La estrategia se beneficiará de esta evolución y será necesario apoyarla con actividades de formación y asesoramiento en el empleo sobre métodos de diseño y planificación, de solución de problemas y de trabajo en equipo. En el ámbito de la gestión de conocimientos, se podría recurrir a actividades de formación, tutoría y asesoramiento para aumentar la colaboración a través de redes y comunidades de prácticas y aplicar técnicas prospectivas para anticipar y preparar los futuros cambios.
24. Además de desarrollar sus capacidades institucionales, la OIT deberá desarrollar y reforzar las alianzas de colaboración externas, incluidas las alianzas con los equipos y las redes de innovación que está desarrollando actualmente el sistema de las Naciones Unidas. La experiencia adquirida por la OIT cuando colaboró con consultores externos durante las primeras etapas del examen de los procesos operativos le permitió desarrollar sus propias capacidades internas, lo cual es un buen ejemplo de los beneficios que aportan las alianzas de colaboración a la Organización.

Políticas, productos y servicios innovadores

25. La Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo exhorta a la OIT a utilizar su capacidad y pericia en estadística, investigación, gestión del conocimiento para seguir mejorando la calidad de su asesoramiento sobre políticas con base empírica. En el contexto de los cambios rápidos y transformadores del mundo del trabajo, esto requiere reflexionar de manera innovadora y adaptar el contenido y los modos de ejecución de los enfoques existentes a fin de poder prestar servicios pertinentes, fiables y escalables a los mandantes.
26. Para responder a estas expectativas y mejorar las capacidades de la OIT en materia de políticas y servicios, la IKMU prestará apoyo a todos los departamentos pertinentes que integran la cadena de producción de servicios —desde la etapa de investigación hasta la ejecución de las actividades de formación y de promoción—. En este punto cabe recalcar nuevamente que las actividades de la unidad deben quedar firmemente integradas en todos los aspectos de la labor de la OIT.

► Próximas etapas

27. Habida cuenta de las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Administración y de las consultas internas en curso, la Oficina seguirá elaborando e implementando la estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación en toda la Organización. Se podría presentar un informe sobre los progresos al Consejo de Administración en su 346.^a reunión (noviembre de 2022).

► Proyecto de decisión

28. **El Consejo de Administración toma nota de la elaboración de la estrategia y pide al Director General que:**
 - a) **tenga en cuenta las opiniones expresadas por el Consejo de Administración en el proceso de finalización de la estrategia, y**
 - b) **presente un informe sobre los progresos en su 346.^a reunión (noviembre de 2022).**