



Consejo de Administración

347.ª reunión, Ginebra, 13-23 de marzo de 2023

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Programa, Presupuesto y Administración

Fecha: 14 de febrero de 2023

Original: inglés

Cuarto punto del orden del día

Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación

Finalidad del documento

En este documento se presenta la Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación y se invita al Consejo de Administración a que formule observaciones y orientaciones al respecto.

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado más pertinente: Resultado funcional A: Mejora de los conocimientos e influencia para promover el trabajo decente y Resultado funcional C: Uso optimizado de los recursos.

Repercusiones en materia de políticas: Las orientaciones formuladas por el Consejo de Administración permitirán a la Oficina perfeccionar y aplicar la Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación, que contribuirá a encontrar soluciones a los principales retos que se plantean en el mundo del trabajo y a mejorar la eficiencia de la Oficina.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: Sí.

Unidad autora: Oficina del Director General (CABINET).

Documentos conexos: [GB.341/PFA/1](#); [GB.346/PFA/1](#); [GB.344/PFA/5](#); [GB.335/INS/9](#).

► Introducción

1. Este documento presenta la Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación, que se basa en la Estrategia en materia de conocimientos 2018-2021 y para cuya elaboración se han tenido en cuenta los informes de situación anteriores y las orientaciones formuladas por el Consejo de Administración hasta la fecha ¹.
2. Con el fin de hacer realidad los objetivos de la OIT de asegurar la coherencia de las políticas y aplicar un enfoque centrado en las personas, es preciso contar con métodos de trabajo nuevos y mejorados que faciliten la implicación y la interacción de los mandantes tripartitos, los asociados y todos los equipos de la OIT, tanto en la sede como en las oficinas exteriores. La OIT ha de adoptar nuevos métodos para prestar un asesoramiento en materia de políticas oportuno, pertinente y de calidad, y para apoyar la ejecución de sus programas y proyectos, en consonancia con las necesidades y prioridades de los mandantes. Esos nuevos métodos implicarán la adopción de enfoques basados en la demanda y la colaboración con respecto a la gestión del conocimiento ² y la innovación, lo que reforzará la capacidad de la OIT para responder y adaptarse a la evolución del mundo del trabajo y mejorará los modelos de intervención de la Organización, al acercar los procesos de toma de decisiones a los lugares en los que se aplicarán.
3. Varios de los participantes en la 346.^a reunión del Consejo de Administración subrayaron la necesidad de incorporar de forma integral las funciones y actividades relacionadas con el conocimiento y la innovación en las labores cotidianas del personal de la OIT. La Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación propuesta responde a este enfoque y se fundamenta en la práctica existente. Se articula en torno a las cuatro prioridades estratégicas siguientes: i) fortalecimiento de la capacidad interna en materia de gestión del conocimiento e innovación en toda la estructura organizativa de la OIT; ii) promoción de políticas, productos y servicios innovadores que contribuyan a la consecución del trabajo decente y la justicia social; iii) establecimiento de alianzas que apoyen la innovación en el mundo del trabajo, y iv) consolidación de una cultura del conocimiento y la innovación.
4. Se establecerá un mecanismo de innovación funcional que contará con una red virtual de puntos focales de cada departamento en la sede y en las oficinas exteriores. Este mecanismo, que aprovechará los recursos existentes en materia de conocimiento e innovación a través de una red de colaboración armonizada, ofrecerá un espacio seguro para la experimentación a fin de alentar la innovación y promover una cultura institucional que propicie la innovación. La principal medida de intervención consistirá en mejorar la utilización de los servicios de conocimiento e innovación atendiendo a las opiniones de los usuarios para garantizar que los servicios ofrecidos se ajusten a sus necesidades. Entre otras medidas propuestas cabe mencionar aprovechamiento de la experiencia en la creación de redes, la creación de un

¹ OIT, *Estrategia en materia de conocimientos 2018-2021*, GB.331/PFA/4 (2017); OIT, *Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación en toda la Organización*, GB.344/PFA/5 (2022); OIT, *Informe de situación relativo a la elaboración de la estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación en toda la Organización*, GB.346/PFA/4 (2022); OIT, *Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional*, GB.335/INS/9 (2019); OIT, *Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025*, GB.343/PFA/14 (2021).

² En la Evaluación independiente de alto nivel de las estrategias y enfoques de investigación y de gestión del conocimiento de la OIT (evaluación solo disponible en inglés) se definió la gestión del conocimiento como la actividad institucional establecida para optimizar la obtención, la creación, el análisis, la representación, la distribución y la aplicación de los conocimientos con el fin de facilitar el aprendizaje, la innovación o la asimilación, y crear valor institucional.

espacio de aprendizaje *inter pares* para compartir ideas innovadoras (utilizando nuevas tecnologías y enfoques, como los aplicados por el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT)), y la prestación de apoyo a los departamentos y unidades, en la sede y las oficinas exteriores, para desarrollar enfoques innovadores.

► Prioridades estratégicas en materia de conocimiento e innovación

5. La estrategia propuesta sobre el conocimiento y la innovación respaldará los esfuerzos de la OIT para afrontar los desafíos actuales de manera coherente, coordinada y pertinente. La estrategia tiene por objeto impulsar un cambio de cultura y de comportamiento en toda la Oficina para atender la necesidad de los mandantes de disponer de políticas, productos y servicios innovadores a escala mundial, regional y nacional. La estrategia también atenderá la creciente necesidad de capacidad técnica y asesoramiento sobre políticas para prever las transformaciones que se están produciendo en el mundo del trabajo, responder a esas transformaciones y mejorar la prestación de servicios a los mandantes. En la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo se subraya que la calidad del asesoramiento sobre políticas de la OIT depende en gran medida de que se mantengan los más altos niveles de capacidad y conocimientos especializados en materia de estadística, investigación y gestión del conocimiento.
6. La estrategia sobre el conocimiento y la innovación está plenamente en consonancia con el Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025, con los resultados, productos y logros previstos que se enuncian en los documentos relativos al Programa y Presupuesto para 2022-2023 y para 2024-2025, con la amplia Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional y con la Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo 2020-2025. La estrategia propuesta comprende prioridades transversales, como la igualdad de género y la no discriminación, así como las prioridades definidas en los cuatro programas de acción que se están elaborando. También tiene en cuenta una serie de iniciativas pertinentes en las que participan asociados de la Organización y partes interesadas, como la iniciativa impulsada por el Secretario General de las Naciones Unidas en el informe *Nuestra Agenda Común*. La estrategia propugna un enfoque integral que está en consonancia con las normas de la Organización Internacional de Normalización sobre gestión del conocimiento y gestión de la innovación y las orientaciones conexas, así como con las recomendaciones que se formularon en la Evaluación independiente de alto nivel de las estrategias y enfoques de la OIT en materia de investigación y gestión del conocimiento.
7. La Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación va dirigida a destinatarios tanto internos como externos con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia. La Oficina aplicará a mayor escala las enseñanzas extraídas de las iniciativas de innovación y conocimiento en curso, tras la realización de un exhaustivo análisis del impacto basado en el enfoque que emplea actualmente el Servicio de Competencias y Empleabilidad gracias a la utilización del Service Tracker de la OIT, herramienta que permite a los mandantes disponer, de forma rápida y sencilla, de información sobre la eficacia de los servicios prestados ³.

³ Service Tracker de la OIT.

8. Los objetivos de la Oficina en este ámbito consistirán en:
- llevar a cabo una labor, a escala de toda la OIT y en colaboración con los mandantes y los asociados, centrada principalmente en la formulación y aplicación de políticas, las actividades normativas, y la organización y la gestión, para contribuir a identificar posibles problemas y cuestiones que requieran la adopción de enfoques y soluciones innovadores;
 - destinar los escasos recursos disponibles al desarrollo y la aplicación de soluciones innovadoras, especialmente en aquellas esferas en las que la OIT se encuentra en una posición única para lograr cambios significativos, gracias al compromiso asumido por sus mandantes tripartitos y a la influencia que estos ejercen en una amplia gama de actores, como los asociados para el desarrollo, los medios de comunicación y el mundo académico, entre otros;
 - determinar las lagunas de conocimiento que requieran la realización de más estudios de investigación, así como las deficiencias de carácter práctico que dificultan la plasmación de los resultados de las investigaciones en medidas, y que puedan subsanarse mediante la prestación de apoyo técnico, la sensibilización y el diálogo social, entre otros medios;
 - introducir nuevos métodos de trabajo que permitan obtener los máximos beneficios del pensamiento de diseño, la colaboración activa y otros avances en la gestión del conocimiento y la innovación, y
 - aumentar la capacidad de la OIT para generar, procesar y compartir conocimientos y reproducir buenas prácticas y modelos de intervención que hayan funcionado bien y tengan potencial para ser aplicados a mayor escala.

Prioridad estratégica 1: Fortalecimiento de la capacidad interna en materia de gestión del conocimiento e innovación en toda la estructura organizativa de la OIT

9. La gestión del conocimiento y la innovación son funciones distintas pero relacionadas entre sí. Son elementos esenciales que propician y facilitan la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización. La gestión del conocimiento puede promover la innovación en la OIT al:
- a) fomentar una cultura de colaboración;
 - b) alentar al personal a aprovechar el potencial que ofrecen las redes, los equipos mundiales y las comunidades de intercambio de prácticas para desarrollar ideas y soluciones innovadoras;
 - c) permitir que el personal dedique tiempo a la innovación en sus planes de trabajo;
 - d) extraer enseñanzas de todas las experiencias de innovación, independientemente de su grado de éxito, y
 - e) integrar iniciativas de aprendizaje individuales, institucionales y en equipo, la formación *inter pares* y el apoyo mutuo.

La innovación puede reducir los obstáculos que dificultan el conocimiento, fomentar la colaboración e incrementar la cantidad y la calidad de los productos y procesos relacionados con la difusión del conocimiento, como el alojamiento, la conservación y la agregación de datos. La combinación de las funciones de la gestión del conocimiento y la innovación crea las condiciones necesarias para propiciar cambios y multiplicar el alcance y la repercusión de estos.

10. Al desempeñar estas funciones interrelacionadas, la Oficina seguirá poniendo en práctica iniciativas específicas que aseguren la colaboración en toda la Oficina, el trabajo en equipo y la transferencia de conocimientos para que la base de conocimientos de la OIT sea cada vez más coherente, más eficaz en función de los costos y más sostenible.
11. La OIT es una organización que hace un uso intensivo de los conocimientos y, por consiguiente, la gestión del conocimiento es una tarea que atañe a todos sus departamentos, oficinas regionales y de país. Las funciones relacionadas con la investigación, la estadística, las comunicaciones, los recursos humanos, la evaluación y la tecnología de la información son primordiales para posibilitar la generación, intercambio, innovación y aprendizaje de conocimientos. En la sección IV de las propuestas de Programa y Presupuesto para el bienio 2024-2025 se enumeran los productos específicos que está previsto obtener gracias al cumplimiento de estas funciones. Las propuestas de Programa y Presupuesto incluyen un marco basado en resultados que incluye indicadores y metas para el bienio correspondientes a la función de la OIT de gestión del conocimiento.
12. La OIT identificará e investigará sistemáticamente las principales lagunas de conocimiento que afecten a su mandato, así como la evolución de las necesidades de sus mandantes, y adaptará sus prioridades en materia de investigación según corresponda. Asimismo, evaluará la manera de ampliar el alcance y mejorar la utilización de sus productos de conocimiento para aumentar su pertinencia y su impacto en la formulación de políticas y las actividades de promoción. La Oficina examinará metodologías innovadoras de recopilación de datos para aprovechar la experiencia adquirida durante la pandemia de COVID-19; a ese respecto, y a modo de ejemplo, cabe destacar la publicación de la serie del Observatorio de la OIT, en la que se aplicó un modelo innovador de previsión inmediata para evaluar y prever tendencias macroeconómicas a corto plazo en tiempo real y producir respuestas de política basadas en datos.
13. Las Naciones Unidas han declarado que, en lugar de crear nuevas instituciones, cabría transformar las ya existentes en entidades más interconectadas⁴. En consecuencia, la OIT reforzará sus redes temáticas de intercambio de conocimientos y sus comunidades de intercambio de prácticas.
14. La labor de la OIT ha incorporado un ámbito de acción nuevo e incipiente que consiste en lidiar con la incertidumbre y adaptarse al cambio por medio del desarrollo de la capacidad de investigación prospectiva. Se han emprendido varias iniciativas que tienen por objeto adquirir un mayor conocimiento de las técnicas de investigación prospectiva, así como de su aplicación, que se han incluido en las ofertas de formación del CIF-OIT. Para seguir desarrollando la capacidad en este ámbito, la OIT colabora activamente con redes que realizan estudios prospectivos, como la *Foresight Network* del Comité de Alto Nivel sobre Programas de las Naciones Unidas. Asimismo, colabora con las principales organizaciones partidarias de este tipo de investigación en el sistema de las Naciones Unidas, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en actividades de creación de capacidad, y está elaborando orientaciones y recursos propios en materia de investigación prospectiva dirigidos al personal. La OIT seguirá reforzando su capacidad en materia de investigación prospectiva y colaborará con los mandantes, los asociados para el desarrollo y otras partes interesadas para velar por que las conclusiones de sus investigaciones sean pertinentes y se difundan ampliamente, lo que incrementará su influencia y repercusión.

⁴ Junta de los Jefes Ejecutivos, «Comité de Alto Nivel sobre Programas: *Strategic narrative*, octubre de 2021, Thematic Pillar 3: Networked and Inclusive Governance».

Prioridad estratégica 2: Promoción de políticas, productos y servicios innovadores que contribuyan a la consecución del trabajo decente y la justicia social

15. La OIT incrementará sus competencias técnicas y en materia de políticas para responder a las transformaciones que se están produciendo en el mundo del trabajo con el fin de aumentar su capacidad para: i) anticipar tendencias y desarrollar, diseñar, probar y aplicar a mayor escala soluciones innovadoras para los desafíos que se plantearán en el futuro en el ámbito de las políticas; ii) mejorar la prestación de servicios a los mandantes, y iii) recopilar y utilizar los conocimientos obtenidos a partir de experiencias innovadoras a escala nacional y compartir las prácticas existentes que hayan dado buenos resultados.
16. Asimismo, la Oficina redoblará sus esfuerzos para comprender mejor las necesidades de los mandantes por medio de reuniones nacionales, subregionales y regionales, redes de investigación, actividades de colaboración e intercambios internos con la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) y la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) a fin de desarrollar un método de trabajo centrado en la participación de las organizaciones de mandantes. Ello servirá de base para establecer una plataforma de consultas e intercambio de información que permitirá supervisar los avances en el logro de los productos previstos, identificar nuevas necesidades y prioridades y adaptar las actividades en función de las necesidades en cada país, prestando especial atención a las personas más desfavorecidas o vulnerables en el mundo del trabajo.
17. Para acelerar la consecución de la justicia social en un contexto del mundo del trabajo marcado por las transformaciones es preciso pensar de forma innovadora y adaptar los enfoques existentes a fin de ofrecer soluciones sólidas y ampliables que promuevan el trabajo decente. Desde 2020, la Oficina ha venido incrementando sus capacidades técnicas y en materia de políticas con el fin de prever, comprender y responder a estas transformaciones a través de cuatro mecanismos de innovación en materia de políticas⁵ que aplican un enfoque de pensamiento de diseño para encontrar soluciones innovadoras (productos o servicios) que permitan hacer frente a los nuevos retos en el ámbito de las políticas. Como ejemplo de iniciativa conjunta emprendida en el marco de estos mecanismos de innovación cabe citar la labor en curso relativa a la digitalización del pago de salarios, con el fin de mejorar la eficiencia de las empresas, el respeto de los derechos laborales y la inclusión financiera de los trabajadores. Los cuatro mecanismos de innovación en materia de políticas han hecho posible que el personal trabaje en actividades de innovación en distintas unidades, y estas actividades seguirán fomentando la labor de innovación dentro de la Oficina. Además, los mecanismos de innovación han llevado a cabo una revisión interna del método de trabajo, que ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar actividades más estructuradas para promover la innovación interna, aprender de otros asociados que realizan actividades similares y captar recursos externos para apoyar nuevas innovaciones.
18. Además de contar con estos cuatro exitosos mecanismos de innovación en materia de políticas, la OIT ha mejorado sus métodos para prestar servicios de manera eficiente y eficaz. La estrategia actual prevé una integración más sistemática de la función de innovación en los procesos de programación y asignación de recursos de la OIT. Por lo tanto, se revisarán las

⁵ Los cuatro mecanismos de invocación en materia de políticas abarcan las siguientes esferas: competencias para la empleabilidad y el aprendizaje permanente; empresas productivas y sostenibles para el trabajo decente; acción climática para el empleo y una transición justa; y tecnologías transformadoras en favor del trabajo decente.

iniciativas existentes, teniendo en cuenta las necesidades de innovación, en el marco de los resultados establecidos en las propuestas de Programa y Presupuesto para 2024-2025. Los equipos de coordinación por resultado se encargarán de identificar y señalar a los mecanismos las necesidades y las posibilidades de innovación en sus respectivos ámbitos de actuación, contando con el apoyo del CIF-OIT, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional y otras fuentes internas y externas. Se formularán orientaciones similares a fin de integrar las iniciativas de innovación en las propuestas de proyectos que requieren financiación de los donantes, y por parte de las oficinas regionales y los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente de la OIT a fin de guiar la preparación de los planes regionales y nacionales y de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

19. La estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional, adoptada por el Consejo de Administración en marzo de 2019, impulsa la innovación en materia de desarrollo de la capacidad, sobre todo en lo que se refiere a los avances tecnológicos, las nuevas perspectivas sobre análisis y la mejora general de las técnicas de aprendizaje. Un ejemplo concreto de la puesta en práctica de este enfoque es el Programa de Innovación en el Aprendizaje del CIF-OIT, que propone soluciones de aprendizaje innovadoras para el personal y los mandantes de la OIT con el objetivo de generar impacto y fomentar la asimilación de conocimientos e innovaciones. Permite a los participantes utilizar nuevas tecnologías y enfoques para desarrollar de forma rápida y más eficaz las competencias necesarias que ayuden a afrontar a los desafíos que se planteen en el futuro en el lugar de trabajo. El Programa de Innovación en el Aprendizaje cuenta también con un mecanismo —el Laboratorio de Innovación, del CIF-OIT, creado en 2022— que se ocupa de fomentar la capacidad de innovación de la OIT. El Laboratorio de Innovación proporciona a los participantes formación en relación con los empleos y las competencias que se necesitarán en el futuro utilizando las ciencias y metodologías sobre innovación más recientes, como la inteligencia artificial, diferentes tipos de estudios prospectivos, entre ellos el «escaneo de horizonte» (*horizon scanning*), series de pódcast sobre desarrollo de competencias y aprendizaje, laboratorios sobre pensamiento de diseño a medida y laboratorios de innovación digital.

Prioridad estratégica 3: Establecimiento de alianzas que apoyen la innovación en el mundo del trabajo

20. La innovación no se puede desarrollar y fomentar de forma aislada. La interacción con asociados externos es beneficiosa para la OIT, ya que permite aumentar el impacto de la inversión en innovación que realiza la Organización. Al colaborar con otras organizaciones basadas en el conocimiento y otras entidades de las Naciones Unidas, la OIT debe aportar su valor añadido como líder mundial en conocimientos sobre el mundo del trabajo y aprender de las experiencias y las prácticas de otras organizaciones. La cooperación con iniciativas de innovación del sistema multilateral permitirá a la OIT establecer nuevas relaciones de colaboración, desarrollar nuevos productos y servicios, aunar fuerzas en materia de promoción y comunicación, profundizar en la investigación e intercambiar y poner en común conocimientos e información.
21. Con el fin de explorar nuevas formas de trabajar y aprender de las iniciativas de innovación que han dado buenos resultados, la Oficina reforzará su participación en la Red de Innovación de las Naciones Unidas y en otros programas (como el Acelerador de Innovación del Programa Mundial de Alimentos, el Centro de Comercio Internacional, la Fundación de las Naciones Unidas y la asociación *Geneva Innovation Movement*) para compartir recursos, herramientas y métodos que permitan encontrar soluciones innovadoras. Del mismo modo, la Oficina

fomentará la participación de los donantes en la aplicación de enfoques innovadores, para lo cual buscará oportunidades de financiación y sensibilizará sobre la importancia de apoyar las actividades de innovación, en particular para la elaboración de políticas.

22. A medida que el mecanismo de innovación de la OIT vaya consolidándose, la Oficina podrá integrar progresivamente nuevas ofertas y colaborar con los países u organizaciones interesados para reforzar los recursos disponibles.

Prioridad estratégica 4: Consolidación de una cultura del conocimiento y la innovación

23. La OIT promoverá el establecimiento de una cultura que motive y faculte a todo el personal para proponer ideas innovadoras. Se dará libertad al personal para experimentar nuevos enfoques y se reconocerán los esfuerzos por introducir mejoras. Las iniciativas de innovación que no prosperen se valorarán como oportunidades de aprendizaje.
24. Se requieren políticas de recursos humanos orientadas a la innovación para impulsar el cambio de la cultura institucional. A través de dichas políticas, se animará a los miembros del personal de la OIT a que dediquen tiempo a trabajar en iniciativas de innovación. Para ello, puede ser necesario que trabajen en actividades de innovación en su ámbito de actuación habitual, en otro ámbito en el que se requiera su experiencia al respecto, o en un nuevo ámbito que les permita un mayor conocimiento de la labor que realiza la OIT. El sistema de gestión del desempeño de la OIT puede contribuir a este cambio de cultura. En los informes de evaluación del desempeño debería reconocerse la labor del personal en materia de innovación, por ejemplo, mediante la adopción de medidas específicas o el establecimiento de objetivos de desarrollo de competencias. Se reforzará la cultura de la innovación de diversas maneras, entre otras, mediante una evaluación del tiempo que el personal dedica a las iniciativas de innovación.
25. Asimismo, seguirá desarrollándose la capacidad institucional por medio de actividades de aprendizaje relacionadas con la innovación y la gestión del conocimiento, haciendo hincapié en la formación, la tutoría y el asesoramiento en materia de colaboración eficaz, especialmente a través de redes y comunidades de intercambio de prácticas; la elaboración de marcos estratégicos para recabar un mayor apoyo para las políticas, programas y proyectos; el diseño centrado en el usuario; y la formación en competencias digitales a fin de dotar a los miembros del personal de las herramientas y técnicas adecuadas, prepararlos mejor para el cambio y apoyar las innovaciones que se introduzcan en el futuro.

▶ Aplicación y seguimiento

26. El enfoque propuesto se irá consolidando de forma progresiva a partir de marzo de 2023, tras la discusión que tendrá lugar en la 347.^a reunión del Consejo de Administración, hasta diciembre de 2025. El mecanismo de innovación funcional se encargará de coordinar las cuatro prioridades estratégicas y las iniciativas en curso y de elaborar planes de trabajo para su ejecución. Este mecanismo contará con equipos que se ocuparán de la gestión del conocimiento y la innovación, y se designarán puntos focales por cada nodo y región. Los puntos focales se coordinarán en la sede y rendirán informe a CABINET - Iniciativas Especiales. Con el tiempo, el mecanismo de innovación funcional podría convertirse en una unidad específica, en la sede o fuera de ella, manteniendo sus métodos de trabajo virtuales con el objetivo de movilizar al personal y la dirección a todos los niveles de la Oficina.

27. La aplicación de la Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación se ajustará a las estructuras y los marcos de planificación y programación existentes, establecidos en el Programa y Presupuesto para el bienio. La OIT movilizará contribuciones voluntarias de asociados interesados en promover el conocimiento y la innovación en el mundo del trabajo.
28. La aplicación de la estrategia será objeto de seguimiento con el fin de asegurar: i) la aplicación de un sistema y una metodología que permitan identificar, apoyar y ampliar las soluciones innovadoras aplicadas por la OIT y sus mandantes en los ámbitos prioritarios de los resultados en materia de políticas y los programas de acción; ii) la mejora de las herramientas, metodologías y servicios de la OIT para aumentar el alcance y el impacto para los mandantes, entre otras cosas mediante el uso de tecnologías apropiadas y sostenibles; iii) el funcionamiento de una red de organizaciones y actores con espíritu innovador que faciliten el intercambio de información y conocimientos sobre resultados que pueden ser eficaces en el mundo del trabajo y la promoción de la justicia social, y iv) la aplicación de iniciativas de desarrollo de capacidades en toda la oficina y una mejor comunicación interna y externa para promover una cultura de la innovación en toda la OIT. El mecanismo de innovación funcional se encargará elaborar los criterios de medición. Los indicadores aplicables permitirán evaluar los siguientes aspectos:
- a) Participación en la gestión del conocimiento y el desarrollo de la innovación. Podría medirse el número de redes y comunidades de intercambio de prácticas activas, así como la información cualitativa sobre los resultados previstos y los resultados alcanzados.
 - b) Generación de proyectos innovadores. Podría medirse el número de proyectos piloto de innovación en marcha (por ejemplo, el número de sugerencias que superan la fase inicial y pasan a la fase de desarrollo) y evaluarse su potencial para aplicaciones a mayor escala.
 - c) Implicación y grado de satisfacción de los mandantes y los asociados. Podría medirse el número de proyectos piloto o talleres y actividades relacionados con la gestión del conocimiento y la innovación que han resultado fructíferos, por medio de la realización periódica de encuestas de opinión.
 - d) Cambio en el comportamiento del personal. Podría medirse la participación en actividades de formación relacionadas con la gestión del conocimiento y la innovación, así como el cambio de cultura entre los directivos y el personal por medio de herramientas de medición (como el ejercicio de evaluación ascendente y la encuesta sobre el Índice de Salud Organizacional).
29. La OIT proporcionará información sobre los avances relativos a la implementación de esta estrategia en la memoria sobre la aplicación del programa en el bienio.

▶ Proyecto de decisión

- 30. El Consejo de Administración aprueba la Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación y pide al Director General que tenga en cuenta sus orientaciones al aplicar la Estrategia.**