



Consejo de Administración

346.ª reunión, Ginebra, octubre-noviembre de 2022

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Programa, Presupuesto y Administración

Fecha: 7 de octubre de 2022

Original: inglés

Cuarto punto del orden del día

Informe de situación relativo a la elaboración de la estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación en toda la Organización

Finalidad del documento

El presente documento contiene información actualizada sobre la elaboración de la estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación. Incluye un resumen de los progresos alcanzados hasta la fecha y presenta un enfoque estratégico de la OIT sobre innovación, que prevé el establecimiento de un mecanismo de innovación. Se invita al Consejo de Administración a formular orientaciones para seguir desarrollando este enfoque (véase el proyecto de decisión en el párrafo 22).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado más pertinente: Resultados funcionales A: Conocimientos de reconocida calidad y alianzas con gran repercusión para promover el trabajo decente y C: Servicios de apoyo eficientes y utilización eficaz de los recursos de la OIT (producto C.4: Mayor capacidad institucional para introducir cambios, innovaciones y mejoras constantes).

Repercusiones en materia de políticas: Las orientaciones formuladas por el Consejo de Administración permitirán a la Oficina desarrollar el enfoque estratégico de la OIT sobre innovación, el cual, a su vez, facilitará la puesta a prueba y la aplicación en mayor escala de soluciones de políticas e institucionales innovadoras para responder a los retos en materia de trabajo decente.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Véase el párrafo 22.

Seguimiento requerido: Sí.

Unidad autora: Oficina de la Directora General Adjunta de Políticas (DDG/P).

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

▶ I. Introducción

1. Sobre la base de las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Administración en su 344.ª reunión (marzo de 2022)¹, la Oficina continuó reflexionando sobre un enfoque estratégico de la gestión del conocimiento y la innovación con miras a realizar actividades en estos ámbitos en el bienio en curso y preparar las propuestas de Programa y Presupuesto para 2024-2025. Dicha reflexión se basó en las consultas internas mantenidas durante el periodo de transición entre la elección del nuevo Director General de la OIT y el inicio de su mandato, así como en información y análisis proporcionados por las entidades de las Naciones Unidas que cuentan con sistemas avanzados para promover la innovación y estrategias específicas de gestión del conocimiento.
2. La gestión del conocimiento y la innovación son esenciales para la renovación del contrato social mundial para lograr la justicia social a través del trabajo decente; la modernización del sistema normativo de la OIT, y la formulación de políticas y el desarrollo de instituciones laborales efectivas y coherentes para una recuperación centrada en las personas que permita abordar desafíos nuevos y persistentes. Estas funciones son necesarias para que la OIT consolide su posición como centro mundial de excelencia sobre todas las cuestiones relacionadas con el mundo del trabajo y siga prestando apoyo pertinente a los mandantes de la forma más efectiva y eficiente, lo que contribuye a promover la aplicación del Programa de Trabajo Decente y la consecución de los objetivos y metas correspondientes de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
3. En respuesta a los puntos planteados por los miembros del Consejo de Administración durante la discusión celebrada en su 344.ª reunión, en este documento se presenta un resumen de la labor llevada a cabo hasta la fecha en materia de gestión del conocimiento e innovación. En el documento se exponen los argumentos para tratar estas dos funciones como esferas de trabajo estrechamente relacionadas, pero distintas, y se presenta un enfoque estratégico de la OIT sobre innovación con miras a recibir orientaciones adicionales del Consejo de Administración al respecto.

▶ II. Resumen de los progresos alcanzados hasta la fecha

Gestión del conocimiento

4. La gestión del conocimiento está interrelacionada con casi todos los aspectos de la labor de la OIT. Se han presentado estrategias específicas en materia de conocimientos al Consejo de Administración desde 2009². Entre 2010 y 2014, las iniciativas de la OIT relacionadas con la gestión del conocimiento se centraron esencialmente en la gestión de datos. La Estrategia en materia de conocimientos 2018-2021 se centraba en la investigación, la estadística, la comunicación y el análisis y exponía la necesidad de divulgar mejor los conocimientos a través de plataformas digitales. El Consejo de Administración pidió a la Oficina que mejorara la

¹ GB.344/PFA/5 y GB.344/PV, párrs. 784-805.

² GB.300/PFA/9/2; GB.306/PFA/12/3 y GB.326/PFA/6.

cultura institucional de intercambio de conocimientos, ampliara la colaboración en materia de investigación entre la sede y las oficinas exteriores, así como con otras organizaciones, y potenciara su capacidad estadística ³.

5. En 2014 se estableció el Equipo de Coordinación de la Gestión de Conocimientos para reforzar la colaboración, el intercambio de conocimientos y la gestión de datos y contenidos en la Oficina y con los mandantes. El Equipo de Coordinación de la Gestión de Conocimientos desarrolló y llevó a la práctica métodos y herramientas que sirvieron de apoyo para numerosas esferas técnicas de trabajo en la sede y las oficinas exteriores y contribuyeron a la iniciativa relativa al futuro del trabajo, las actividades de cooperación para el desarrollo, los procesos de elaboración del Programa y Presupuesto de la OIT, y las actividades de investigación y publicación. El Equipo de Coordinación de la Gestión de Conocimientos ha organizado talleres y sesiones de formación, como una Academia de Gestión del Conocimiento, en colaboración con el Centro Internacional de Formación de la OIT (Centro de Turín), y ha elaborado una guía digital sobre técnicas de prospectiva para el personal de la OIT.

Innovación

6. En los últimos años, la actividad de la OIT en materia de innovación se ha centrado en dos objetivos principales: i) generar mejoras y una mayor eficiencia en los procesos y prácticas institucionales, y ii) identificar, promover y aplicar en mayor escala nuevas soluciones de política y técnicas para hacer frente a problemas emergentes en un mundo del trabajo en evolución, en particular aprovechando los avances tecnológicos.
7. En 2015 se puso en marcha un examen de los procesos operativos como parte de la reforma interna de la OIT para mejorar la eficiencia, la calidad y la prestación de los servicios de la OIT. Este examen sirvió para armonizar los procesos operativos con las prioridades de la Organización, al tiempo que redujo los riesgos operativos, mejoró el entorno de trabajo e involucró al personal. Las mejoras de los procesos operativos en varios departamentos dieron lugar a ahorros sustanciales que permitieron, junto con otras medidas, reasignar alrededor de 80 millones de dólares de los Estados Unidos a la labor técnica y la prestación de servicios, por ejemplo, mediante la creación de puestos técnicos en oficinas exteriores.
8. El equipo encargado del proyecto de examen de los procesos operativos se convirtió más adelante en la Unidad de Innovación Operacional y amplió su labor a los departamentos de la sede y las oficinas exteriores. La Unidad de Innovación Operacional funcionó como una consultora interna y utilizó su profundo conocimiento de la OIT para identificar los cambios en los procesos, las estrategias y las dinámicas de equipo y darles forma, adoptando un enfoque centrado en las personas. Esto se logró mediante la mejora del desempeño de los procesos operativos, la documentación de los procesos y flujos de trabajo y su digitalización siempre que fue posible, así como mediante la optimización de la gestión, la orientación hacia los resultados y la comunicación a nivel de equipo. La Unidad de Innovación Operacional dejó de funcionar al final de junio de 2022.
9. Además de la iniciativa relativa al futuro del trabajo, la OIT empezó a aumentar su capacidad técnica y en materia de políticas para prever, comprender y responder a las transformaciones que se están produciendo en el mundo del trabajo. Desde 2020 se han establecido cuatro mecanismos de innovación para desarrollar, diseñar prototipos, poner a prueba y aplicar en mayor escala soluciones innovadoras (productos o servicios) para afrontar los nuevos retos en

³ GB.331/PFA/4.

materia de políticas en las siguientes esferas: i) competencias para la empleabilidad y aprendizaje permanente; ii) empresas productivas y sostenibles para el trabajo decente; iii) acción climática para el empleo y una transición justa, y iv) tecnologías transformadoras a favor del trabajo decente. Estos mecanismos fueron creados e implementados por departamentos específicos de la OIT, en ocasiones en el marco de proyectos de cooperación para el desarrollo.

10. A través de estos mecanismos y con el consejo del Equipo de Coordinación de la Gestión de Conocimientos, la Unidad de Innovación Operacional y el Centro de Turín, la Oficina lanzó «convocatorias de innovación» en los planos mundial, regional y nacional a fin de identificar enfoques nuevos y creativos desarrollados por sindicatos, organizaciones empresariales, empresas emergentes, entidades públicas o asociaciones para mejorar las competencias, promover la formalización mediante soluciones tecnológicas, favorecer transiciones justas o facilitar la observancia de la legislación laboral, entre otros objetivos de política. Algunas de las soluciones identificadas a través de estas convocatorias de propuestas se potenciaron y apoyaron para facilitar su implementación y su aplicación en mayor escala. Tales mecanismos también promovieron la creación de redes y el aprendizaje *inter pares* entre personas y organizaciones que deseaban aplicar soluciones innovadoras en estas esferas de trabajo.
11. El Centro de Turín ha realizado inversiones significativas para impulsar la innovación en el mundo del trabajo. El Centro creó un [Programa de Innovación en el Aprendizaje](#) que ofrece formación, herramientas de aprendizaje y servicios de comunicación para promover tecnologías y metodologías innovadoras para el futuro del trabajo. El Centro de Turín trabajó de forma particularmente activa durante la pandemia para desarrollar nuevas soluciones tecnológicas y pedagógicas con el fin de facilitar una colaboración y un aprendizaje a distancia que sean inclusivos, se centren en las personas y logren impacto.

► III. Enfoque estratégico de la OIT sobre innovación

12. La experiencia de la OIT en los ámbitos de la gestión del conocimiento y la innovación ha demostrado que existe un vínculo entre ambas funciones. La innovación genera conocimiento, y la gestión del conocimiento puede guiar los esfuerzos de innovación mediante la identificación de áreas que requieren un nuevo enfoque de política, técnico o institucional. En una organización, la gestión del conocimiento y la innovación son dos elementos orientados hacia el aprendizaje y la mejora continua.
13. Sin embargo, la experiencia de la OIT también ha mostrado que las disposiciones y estrategias organizacionales para gestionar eficazmente el conocimiento y la innovación difieren. La gestión del conocimiento requiere capacidad para identificar, codificar, divulgar y comunicar eficazmente conocimientos pertinentes que provienen de múltiples fuentes, como la investigación, las actividades operacionales, los proyectos de cooperación para el desarrollo y las evaluaciones. La gestión de la innovación implica la capacidad de identificar, seleccionar, desarrollar y aplicar en mayor escala nuevas ideas para mejorar productos, métodos de trabajo, servicios o políticas y programas. Por este motivo, en general, las entidades de las Naciones Unidas han venido formulando estrategias separadas para la gestión del conocimiento, por un lado, y la innovación, por otro ⁴.

⁴ Las iniciativas de gestión del conocimiento para facilitar la labor de la OIT y sus mandantes en lo que respecta a la elaboración de políticas se incorporarán en el Programa y Presupuesto bienal. La labor llevada a cabo en este ámbito tendrá

14. En esta sección se describen los elementos principales de un enfoque estratégico de la OIT sobre innovación para el periodo 2023-2025, con el objetivo de identificar, fomentar y aplicar en mayor escala soluciones innovadoras para abordar los retos en materia de justicia social y trabajo decente, asegurar la coordinación y las economías de escala entre los mecanismos e iniciativas de innovación existentes, mejorar la comunicación, movilizar recursos y continuar revisando los procesos y métodos de trabajo institucionales para aumentar la eficiencia y proporcionar mejores servicios a los mandantes de la OIT. Este enfoque apoyará la innovación en las esferas prioritarias indicadas en los programas y presupuestos bienales de la OIT y en los Programas de Trabajo Decente por País, aprovechando las soluciones propuestas principalmente por los mandantes de la OIT para responder a cuestiones emergentes clave que están transformando el mundo del trabajo.
15. El enfoque estratégico tiene por objeto fomentar la innovación para responder a los retos y las oportunidades generados por los cambios tecnológicos, la expansión de la economía digital y la economía verde y otras transformaciones estructurales, y abordar los déficits persistentes y preexistentes que afectan a los trabajadores y las empresas, especialmente en lo que respecta a la desigualdad de género, la discriminación, la informalidad, el desempleo y el subempleo de los jóvenes, la baja productividad de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas y un entorno empresarial poco propicio, la inadecuación de las competencias, las condiciones de trabajo y el desarrollo insuficiente de la economía rural.
16. La OIT respaldará dos tipos de innovaciones:
 - las innovaciones «externas», para crear, adaptar y financiar o aplicar en mayor escala políticas e instituciones laborales a fin de aumentar su impacto; se trata de innovaciones propuestas principalmente por las organizaciones de mandantes o por otras entidades públicas o privadas pertinentes e identificadas mediante metodologías específicas, como convocatorias y redes de contactos, y
 - las innovaciones «internas», con la finalidad de mejorar la eficacia y el impacto de los servicios, el desarrollo de capacidades y los productos proporcionados por la Oficina a los mandantes, o de mejorar los procesos institucionales y los métodos de trabajo de la Oficina para aumentar la eficiencia y el uso óptimo de los recursos.
17. El enfoque será flexible para adaptarse a la rápida evolución de las necesidades de los mercados laborales. Promoverá y establecerá alianzas con las instituciones del sistema de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales, y se basará en normas internacionales pertinentes, en particular la norma sobre los sistemas de gestión de la innovación elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO 56002).
18. El enfoque se elaborará en dos fases, en primer lugar se definirá la gobernanza institucional, la estructura de ejecución y el plan de acción (de noviembre de 2022 a marzo de 2023), y en segundo lugar se establecerá y pondrá en marcha el Mecanismo de Innovación de la OIT (de abril de 2023 a diciembre de 2025).

en cuenta las recomendaciones formuladas en 2020 en el marco de la *Evaluación independiente de alto nivel de las estrategias y enfoques de investigación y de gestión de los conocimientos de la OIT, 2010-2019* (solo disponible en inglés), en particular en relación con la creación de una estructura de gobernanza para promover sinergias entre la investigación y la gestión del conocimiento y proporcionar una dirección estratégica para estas funciones y una coordinación interna más sólida. Este aspecto tendrá carácter prioritario.

19. Durante la fase preparatoria, la Oficina realizará una evaluación interna de los múltiples esfuerzos de innovación emprendidos en los dos últimos años, como la labor de la Unidad de Innovación Operacional y el Equipo de Coordinación de la Gestión de Conocimientos, los esfuerzos del Centro de Turín y los mecanismos de innovación existentes en los departamentos, para saber lo que ha funcionado bien, lo que debería dejar de ser prioritario y lo que puede mejorarse. Esta fase también se dedicará a definir una estructura de gobernanza y coordinación que dará una dirección estratégica a las actividades que llevará a cabo el Mecanismo de Innovación de la OIT, así como a elaborar un plan de acción detallado. La Oficina mantendrá discusiones preliminares con asociados para el desarrollo que pueden estar interesados en apoyar innovaciones en el mundo del trabajo y definirá la ubicación, la dotación de personal y el presupuesto propuestos para este mecanismo.
20. El Mecanismo de Innovación de la OIT, que se establecerá a partir del segundo trimestre de 2023, tendrá la responsabilidad de:
- fomentar un ecosistema institucional propicio para la innovación, basado en valoraciones de la cultura institucional, aportaciones de los miembros del personal y del Sindicato del Personal de la OIT, y un análisis de las barreras institucionales existentes que pueden coartar la creatividad y la asunción de riesgos en la OIT;
 - facilitar y coordinar las iniciativas de innovación llevadas a cabo por diferentes unidades orgánicas de la OIT, en la sede y las regiones, mediante la aplicación de métodos normalizados de consulta, resolución de problemas, aprendizaje entre pares y formación de equipos, y mediante una metodología común de convocatorias para identificar, apoyar y aplicar en mayor escala innovaciones externas;
 - identificar y promover innovaciones pertinentes para aumentar la financiación y las inversiones con el objetivo de lograr la justicia social mediante el trabajo decente en el marco de la Coalición Mundial por la Justicia Social y el Acelerador mundial del empleo y la protección social para una transición justa;
 - facilitar la participación activa de la OIT en la Red de Innovación de las Naciones Unidas y forjar alianzas con estructuras de innovación de otras entidades de las Naciones Unidas, así como con otros asociados técnicos y en la financiación pertinentes, y
 - elaborar y aplicar, junto con el Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores de la OIT, una estrategia destinada a movilizar recursos para apoyar la innovación en el mundo del trabajo.
21. En 2023, la Oficina puede asignar una financiación básica al Mecanismo de Innovación de la OIT a fin de que este disponga de recursos iniciales para la movilización de contribuciones voluntarias. La financiación propuesta para el Mecanismo de Innovación de la OIT en 2024-2025 se incluirá en las propuestas de Programa y Presupuesto para 2024-2025, que serán examinadas por el Consejo de Administración en su 347.^a reunión (marzo de 2023).

▶ Proyecto de decisión

22. **El Consejo de Administración toma nota del resumen de los progresos alcanzados en la OIT en materia de gestión del conocimiento y de innovación contenido en el documento GB.346/PFA/4 y pide al Director General que:**

- a) tenga en cuenta las opiniones expresadas por el Consejo de Administración en el proceso de elaboración del enfoque estratégico de la OIT sobre innovación;**
- b) presente al Consejo de Administración, en su 347.^a reunión (marzo de 2023), un documento con información específica sobre el Mecanismo de Innovación de la OIT, a título orientativo, y**
- c) incluya la labor propuesta del Mecanismo de Innovación de la OIT, con detalles sobre las actividades programáticas, la estructura y la financiación, en sus propuestas de Programa y Presupuesto para 2024-2025, que examinará el Consejo de Administración en su 347.^a reunión (marzo de 2023).**