OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Consejo de Administración

GB.300/PFA/9/2
300.ª reunión

Ginebra, noviembre de 2007

Comisión de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

PARA DECISION

NOVENO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Gestión basada en los resultados

b) Estrategia en materia de conocimientos

Introducción

1. En el Programa y Presupuesto [1] para 2008-2009 se confiaba a la Oficina la presentación al Consejo de Administración en su 300.ª reunión, una estrategia de intercambio de los conocimientos basada en los resultados que combinase la tecnología de la información y consideraciones relativas a los recursos humanos. Además, en el informe sobre el fortalecimiento de la capacidad de la OIT presentado a la Conferencia Internacional del Trabajo en su 96.ª reunión, se identificaba la cuestión del intercambio de conocimientos como uno de los seis objetivos esenciales para llevar adelante efectivamente el Programa de desarrollo de la capacidad de la OIT [2]. Las conclusiones recalcaban esos conceptos en los siguientes términos: «La OIT debe mejorar sus conocimientos, su base de competencias, la labor de compilación y procesamiento de datos, así como las capacidades analíticas en todos los ámbitos, tanto en la sede como en las regiones» [3]. Obsérvese asimismo que la Dependencia Común de Inspección lleva a cabo actualmente un estudio sobre la gestión del conocimiento en el sistema de las Naciones Unidas *(Knowledge Management in the United Nations System)* con objeto de recomendar la formulación de

[1] Programa y Presupuesto para 2008-2009. Un compromiso similar figura en la hoja de ruta de la gestión basada en los resultados (GBR) presentada al Consejo de Administración en su 297.ª reunión, noviembre de 2006 (GB.297/PFA/1/1).

[2] *El fortalecimiento de la capacidad de la OIT para poder asistir a los Miembros en la consecución de sus objetivos en el contexto de la globalización*, Informe V, 96.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (2007).

[3] Informe de la Comisión del Fortalecimiento de la Capacidad de la OIT, 96.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (2007).

definiciones, terminología y directrices comunes y normas generales sobre la gestión del conocimiento [4].

2. Una estrategia integral de *gestión de los conocimientos* tiene varias dimensiones y abarca todas las actividades relativas a la creación, recolección, acopio, almacenamiento, codificación, transferencia y comunicación de conocimientos. El presente documento está centrado en el *intercambio del conocimiento*, es decir, la transferencia y la comunicación de conocimientos y la creación de un marco que institucionalice esta actividad en la OIT. Claro está, el concepto de conocimiento es más amplio que el de información. Se ha dicho a su respecto que se trata de ¿cómo? (la técnica) y de ¿por qué? (la teoría) se adquiere el conocimiento [5]. Compartir el conocimiento significa conectar a las personas con el conocimiento que necesitan, y no reunir y compilar documentos.

3. Esta estrategia se basa en las enseñanzas procedentes de la experiencia adquirida hasta la fecha, consolida una serie de importantes iniciativas actualmente en curso, crea vínculos explícitos con estrategias conexas y propone la introducción de un número limitado de herramientas y prácticas en materia de intercambio de los conocimientos en 2008 y 2009. La estrategia tiene por objeto sentar las bases de una estrategia integral de *gestión de los conocimientos* que se desarrollará a mediano plazo en el contexto del próximo Marco de Políticas y Estrategias.

4. La meta global de esta estrategia de intercambio de los conocimientos es mejorar la calidad del trabajo de la OIT, haciendo hincapié en la innovación, los resultados y la eficacia operacional. Reconoce la importancia que tiene el intercambio de los conocimientos tanto externo como interno, y la función esencial de los mandantes de la OIT en su calidad de fuentes y usuarios del conocimiento. Esta estrategia sitúa claramente el intercambio de los conocimientos en el marco de la OIT basado en los resultados, y vincula al conocimiento con los recursos humanos, la investigación, la tecnología de la información y las estrategias de evaluación.

¿Por qué es importante para la OIT compartir el conocimiento?

5. Compartir el conocimiento tiene una importancia estratégica para cualquier organización basada en el conocimiento. Al igual que otras muchas organizaciones, la OIT participa en actividades de acopio, investigación, reunión, almacenamiento, codificación y difusión de conocimientos. La Oficina crea, almacena y difunde una gran cantidad de conocimientos, de diferente calidad, dispersos en muy diversas publicaciones y formatos, sin contar con una estrategia coherente de difusión que sea un apoyo eficaz.

6. La mayor parte del personal de la OIT practica ya algunas formas de intercambio de conocimientos en su labor cotidiana. El Marco de Políticas y Estrategias (2006-2009) subrayaba la necesidad de institucionalizar y operacionalizar el intercambio de conocimiento de manera de incorporarlo explícitamente en las políticas y procedimientos ordinarios y en la realidad de la actividad cotidiana de la OIT [6]. Para colaborar con sus

[4] Proyecto de informe titulado *Knowledge Management in the United Nations System* (JIU/REP/2007/6). En 2004, la DCI publicó una nota sobre la gestión del conocimiento *(Knowledge Management at the International Labor Organization)* (JIU/note/2004/1).

[5] David Gurteen: *Creating a knowledge sharing culture*; www.gurteen.com.

[6] «Para mantener su condición de institución líder en materia de conocimientos en el mundo laboral, e influir en los debates sobre políticas tanto mundiales como nacionales, la OIT debería

mandantes, la Oficina debe captar el amplio acervo de conocimiento que posee la Organización sobre el mundo del trabajo para garantizar que se hayan aprendido, compartido y sirvan de base las valiosas enseñanzas, y evitar que se inviertan tiempo y recursos en «volver a inventar la rueda».

7. Los beneficios que supone el intercambio de conocimientos para las organizaciones han sido el tema de numerosas investigaciones y documentos, sobre todo en los últimos 20 años [7]. Los principales beneficios que conlleva pueden resumirse como sigue: contribuye a revelar el conocimiento tácito o los recursos ocultos y a identificar las lagunas; proporciona un foro para la reflexión, la innovación, la solución de problemas, el intercambio de experiencias y buenas prácticas, y el intercambio de conocimientos relativos a distintas esferas temáticas. Claro está, el conocimiento se presenta en numerosas formas diferentes y se requieren distintas estrategias para garantizar la existencia de las vías necesarias que permitan un acceso fácil y oportuno al conocimiento requerido. En el contexto de la OIT, alentar un diálogo más amplio entre los especialistas de distintas ramas del conocimiento enriquecería la investigación y permitiría abordar con un criterio más sistémico las políticas y el asesoramiento técnico. Con respecto a un proyecto de cooperación técnica de la OIT, se resumieron esos beneficios de la manera siguiente [8]:

— permite mejorar la calidad del trabajo y la pertinencia práctica;

— evita la duplicación de esfuerzos;

— acelera los procesos de las actividades;

— difunde el conocimiento;

— fomenta buenas relaciones con los colegas y los asociados a través del reconocimiento mutuo;

— comunica información pertinente al comienzo del proyecto que facilita su ejecución y requiere menos recursos durante esta última;

invertir en estrategias sobre la gestión y repartición de los conocimientos. La experiencia y los conocimientos acumulados por la OIT son valiosos desde el punto de vista de la Organización, y se deberían salvaguardar y utilizar para informar a los mandantes acerca de las futuras actividades y los futuros servicios. Un enfoque integrado y sistemático para administrar los abundantes conocimientos acopiados por la OIT, además de administrar la amplia gama de sus productos, permitirá reforzar la capacidad de la OIT, y mejorar la calidad y la viabilidad operativa de sus servicios, para evitar la duplicación de esfuerzos, acelerar su proceso y facilitar la difusión de los conocimientos. Compartir los conocimientos permitirá un acercamiento mayor entre las oficinas exteriores y la sede, de manera de asegurarse de que los servicios y productos de la OIT se basan en las realidades locales y se adaptan más adecuadamente a éstas. Ello permitirá, asimismo, promover mejor las asociaciones dentro de la OIT y, a través de redes de conocimientos, fuera de ella.» Marco de Políticas y Estrategias para 2006-2009 y orientación conexa del Consejo de Administración (291.ª reunión, noviembre de 2004).

[7] Entre algunos de los textos de referencia más conocidos figuran: I. Nonaka y H. Takeuchi, 1995. *The knowledge-creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Nueva York, Oxford University Press; L. Prusak y T. Davenport, 1998. *Working knowledge; how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business Review Press; P.M. Senge, 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Nueva York, Doubleday/Currency; K.E. Sveiby, 1997. *The New Organizational Wealth: managing and measuring intangible assets*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers; E. Wenger, 1998. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Boston, Cambridge University Press.

[8] *Introducción del intercambio de los conocimientos y los proyectos de la OIT*, OIT, Ginebra, 2006.

— pone de manifiesto los problemas más rápidamente;

— aumenta la posibilidad de que otros aporten voluntariamente información útil;

— permite compartir o delegar tareas, y

— crea un clima propicio y refuerza el espíritu de equipo.

Algunas iniciativas y buenas prácticas de la OIT sobre intercambio de conocimientos

8. Hay varios factores coadyuvantes del intercambio de conocimientos en la OIT. Figuran entre éstos la elaboración de programas de trabajo decente por país (PTDP) y la utilización del marco de garantía de la calidad conexo; la gestión basada en los resultados; la aplicación de una gestión estratégica a IRIS; las estrategias temáticas; las iniciativas InFocus y los resultados conjuntos, y un enfoque de la cooperación técnica cada vez más programático y temático. Todos estos elementos contribuyen a crear un medio propicio a intercambiar y compartir los conocimientos.

9. La OIT ha preparado un importante instrumento para el intercambio de conocimientos a petición de la Junta de los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas para la coordinación: «Guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente». Este instrumento fue elaborado por la OIT en colaboración con el sistema de las Naciones Unidas, en respuesta a la Declaración Ministerial del ECOSOC aprobada en 2006, que pedía a todas las organizaciones que colaborasen «activamente en la elaboración del conjunto de instrumentos para promover el trabajo decente». Fue adoptada por la Junta de los jefes ejecutivos (JJE) en abril de 2007 y constituye en la actualidad un instrumento muy eficaz para el intercambio de conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas, además de presentar interesantes perspectivas de desarrollo ulterior con versiones adaptadas a los distintos sectores, países, temas, públicos especiales, etc., difundiéndose a todos los organismos de desarrollo.

10. La Guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente consiste en una lista de comprobación y un juego de instrumentos que todo el sistema habrá de identificar y difundir (en esta primera etapa, todas las organizaciones miembros de la JJE acordaron realizar ese ejercicio y rendir informe a la Junta). Los organismos se encargan de preparar la lista de comprobación que servirá de referencia para medir los progresos cumplidos en 2010 y 2015, conjugada con planes de acción de duración determinada para lograr mejores resultados desde el punto de vista del empleo y el trabajo decente, en el marco de sus mandatos y actividades en el plano mundial, regional y nacional. A esto contribuye un proceso de identificación y difusión de los instrumentos vinculados con los aspectos del trabajo decente, a cargo de las diversas organizaciones. Será a nivel del sistema un importante ejercicio de intercambio de conocimientos, con claras repercusiones con respecto a la consecución de la coherencia de las políticas en todos los niveles. Su objetivo principal es crear círculos especializados desde el punto de vista de los temas del Programa de Trabajo Decente que es más amplio, fomentando la capacidad y el aprendizaje mutuos. La OIT prestará asistencia técnica en el marco de este proceso, y también recibirá aportes técnicos de otras organizaciones, con las cuales se identificarán esfuerzos que puedan respaldarse y llevarse adelante conjuntamente.

11. Se confiará cada vez más a otros organismos de desarrollo además de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas la difusión de los instrumentos,. Se trata de organismos donantes, bancos de desarrollo, instituciones regionales y nacionales, etc. Los instrumentos se clasifican en tres categorías principales: instrumentos que indican cómo proceder

(manuales, directrices, material didáctico), instrumentos basados en el conocimiento (notas sobre políticas, investigaciones, evaluaciones, redes de conocimientos, datos), y buenas prácticas (de alcance regional y nacional). Los instrumentos, conjuntamente con la lista de comprobación, se comunicarán en una plataforma interactiva que será fácilmente accesible a todos los organismos y organizaciones, ofreciendo la posibilidad de una interacción mediante «blogs» o «ciberforos», organizados en grupos en torno a los temas. La plataforma interactiva servirá de ejercicio para un examen entre homólogos de los instrumentos y otros materiales comunicados en el sitio web, lo cual aumentará su valor.

12. Esta labor sin duda tendrá repercusiones en el intercambio interno de conocimientos en la OIT, tanto dentro como fuera de la sede, puesto que ofrecerá la oportunidad de una interacción más eficaz con otros organismos y difundirá los instrumentos idóneos fuera de la OIT. El enfoque a escala de la Organización es esencial para que el intercambio de conocimientos se arraigue en la OIT y pueda así contribuir a poner dicho conocimiento al servicio de otros asociados exteriores.

13. La Biblioteca de la OIT es un recurso institucional esencial y un intermediario fundamental del conocimiento en el marco de la OIT, puesto que pone a las personas, los mandantes y el público en general en contacto con el conocimiento sobre el mundo del trabajo. Contribuye al intercambio de conocimientos mediante la identificación, el acopio, la organización y difusión de los conocimientos de la OIT y de fuentes exteriores orientando a los usuarios del conocimiento de la OIT hacia el acervo de la Oficina, preservando y ofreciendo el acceso a la memoria institucional publicada de la OIT y dirigiendo una red mundial de información de la OIT cuyo objeto es mejorar la transferencia de los conocimientos de la OIT en las distintas regiones. Captar el conocimiento tácito es uno de los desafíos que plantea el intercambio de los conocimientos. Para contribuir a darle respuesta, se ha designado a la Biblioteca de la OIT como punto focal de la organización de foros de intercambio de conocimientos para el personal de la sede.

14. El acceso a los conocimientos disponibles y la capacidad de identificar las lagunas en materia de conocimiento es esencial para compartir eficazmente el saber y fortalecer la capacidad técnica y de investigación de la OIT. Para adaptarse a la naturaleza dinámica del conocimiento, las bibliotecas de la OIT elaboran constantemente una base de datos que los mandantes, el público en general y el personal pueden aprovechar. Las bibliotecas difunden el conocimiento compilado sobre el mundo del trabajo al que se tiene acceso a través de la Organización. Gracias a sus servicios de información, la base de datos en línea de la OIT, Labordoc, los recursos informativos basados en la web producidos por la Biblioteca de la OIT, y su programa de digitalización de los datos que proporciona acceso en línea a un importante y creciente número de publicaciones de la OIT, las bibliotecas de la OIT conectan a los usuarios de todo el mundo con los conocimientos de la OIT.

15. La función primordial de la Sección de Comunicaciones y Expedientes (DOSCOM) consiste en garantizar la debida conservación de los expedientes oficiales de la Oficina y preservar los documentos que le pertenecen (en papel, formato electrónico, fotográfico o vídeo) a mediano y largo plazo. La creación y ampliación de esta memoria se deben a que todo el personal de la OIT comprende y observa como es debido las reglas de gestión y clasificación de la correspondencia, los informes internos y exteriores y otros documentos recibidos o producidos por la Oficina. Con miras a mejorar el intercambio de la información, la labor del Comité de Archivos y DOSCOM se ha centrado en el desarrollo del Sistema Electrónico de Gestión de Documentos (EDMS), así como en impartir capacitación al personal en materia de gestión de documentos y expedientes oficiales. El objetivo es que los funcionarios y los servicios puedan tener acceso a distancia, en forma centralizada y coherente, al contenido de la totalidad de los expedientes activos o que les permitan efectuar sus tareas en las mejores condiciones. El corolario de esta política es

uniformizar los planes de clasificación de las oficinas exteriores que debería permitir una mejor interacción entre la sede y el terreno.

16. También es esencial para una estrategia de intercambio de los conocimientos en la OIT, la función del Centro Internacional de Formación de Turín (el Centro) en la transferencia de conocimientos mediante la formación. El Centro ha elaborado una metodología en torno del destinatario de la formación, que constituye la base de sus actividades. Los participantes intervienen cada vez más en el intercambio y la creación de conocimientos, mientras que el Centro continúa transfiriendo conocimientos de la OIT y de otros horizontes. En consonancia con la evolución de la tecnología de la información, la enseñanza electrónica está actualmente integrada en las actividades del Centro y se sustenta en bases de datos de fuentes múltiples. Hay espacios virtuales disponibles para que los participantes y los expertos intercambien las prácticas e instrumentos que poseen. El Centro ha creado una serie de círculos especializados integrados por participantes y expertos [9]. Como el interés particular del Centro es combinar competencias técnicas y pedagógicas, la participación en redes profesionales internacionales le permite mantenerse al día con respecto tanto al contenido como a la evolución de los procesos [10]. El Centro participa activamente en plataformas de intercambio de conocimientos en el marco del sistema de las Naciones Unidas.

17. El papel desempeñado por el Instituto Internacional de Estudios Laborales (IIEL) es especialmente importante para el establecimiento de relaciones con los investigadores exteriores. Es esencial para la OIT poder recurrir a los conocimientos sobre sus temas fundamentales producidos por las redes e instituciones académicas de todo el mundo. El IIEL crea plataformas para el diálogo y los intercambios, por ejemplo, a través de conferencias sobre investigación, ponencias públicas y la promoción de vínculos con asociaciones internacionales y centros nacionales de aprendizaje. También contribuye a fomentar el desarrollo de las redes exteriores mediante investigaciones en las esferas de interés de la OIT. El IIEL también contribuye a la ampliación de la base de conocimientos sobre las esferas fundamentales de la OIT a través de su programa de investigaciones, así como al debate y la discusión sobre los temas correspondientes en seminarios internos y exteriores. Un nuevo proyecto sobre la historia de la OIT proporcionará una plataforma particularmente importante.

18. En julio de 2007, se inició un estudio de referencia sobre el intercambio de conocimientos en la OIT. El personal debía rellenar cuestionarios en línea. El objetivo del estudio era establecer las esferas en que la OIT se desempeñaba con solvencia e identificar las carencias y las flaquezas para concentrar mejor los recursos y los esfuerzos donde más se necesitaran. Identificaba también los departamentos que presentaban puntos fuertes, así como la mejor manera de compartir el conocimiento con el resto de la Organización. Todos los datos reunidos se están desglosando por sectores, departamentos o unidades de trabajo, y los resultados estarán disponibles antes del final de 2007. Este instrumento se

[9] Por ejemplo, Solicomm es una red de aprendizaje en colaboración de las organizaciones de los trabajadores; Delnet es una comunidad virtual de estrategias sostenibles de desarrollo local, y Turín-Bolonia-Castilla la Mancha es una red de especialistas en relaciones laborales.

[10] El Centro participa actualmente en las siguientes redes: Asociación Internacional de Relaciones de Trabajo (AIRT); Réseau International des Institutions de Formation dans le domaine du Travail (RIIFT); Grupo de trabajo para la cooperación internacional en materia de desarrollo de competencias profesionales y técnicas (WGICSD); Red Europea de Educación a Distancia (EDEN); Red en línea de las Naciones Unidas sobre administración y finanzas públicas (UNPAN); Formación para el Desarrollo (red conjunta de desarrollo de la competencia de los donantes) (TRAIN4DEV.net); Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), y Comunidad de aprendizaje de las Naciones Unidas.

utilizará en el futuro para medir los progresos realizados. En el estudio se medían las ocho dimensiones siguientes del intercambio de conocimientos:

- crear una cultura de apoyo;
- reunir experiencia dentro de la Organización;
- tener acceso a la formación exterior;
- sistemas de comunicación;
- mecanismos para extraer conclusiones;
- desarrollar una memoria institucional;
- integrar la formación en la estrategia y la normativa, y
- aplicar las enseñanzas adquiridas.

19. Además de las iniciativas y funciones especiales en materia de conocimiento descritas *supra*, cotidianamente tiene lugar un amplio intercambio de conocimientos con los mandantes, el público en general y la totalidad de la Oficina, a través de publicaciones sectoriales y regionales, el sitio público de la OIT en la web y diversas redes y círculos de profesionales [11]. Entre los ejemplos de iniciativas de esa naturaleza figuran las bases de datos ILOLEX y NATLEX y el sitio de la web integrado sobre el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) (Sector de Normas y de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo); el Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa (Sector de Empleo); el Centro Informático de Aprendizaje y Recursos para la Inclusión Social (CIARIS) y la Comunidad Cero (Sector de Protección Social); la Red Sindical Global de Investigaciones (GURN) y el Programa denominado «Better Work» (Sector de Diálogo Social); la red global de género de la Oficina para la Igualdad de Género (GENDER), la plataforma de intercambio de conocimientos en el marco de la reforma de las Naciones Unidas (PARDEV), y la Red de los funcionarios responsables de las autorizaciones financieras (Sector de Gestión y Administración). En las regiones figuran, a título de ejemplo, la iniciativa de intercambio de conocimientos entre las oficinas subregionales de San José y Puerto España, la red de Asia de conocimientos sobre trabajo decente, el Foro Regional para el Empleo de Africa, la red de relaciones laborales y legislación del trabajo para Europa Sudoriental y los proyectos globales de intercambio de conocimientos sobre el género y el empleo en los Estados árabes. Un buen ejemplo de iniciativas de intercambio interregional de conocimientos son las manifestaciones de intercambio de conocimientos sobre cuestiones relativas al VIH/SIDA en relación con el lugar de trabajo, con la participación de la Oficina Regional para los Estados Arabes, la Oficina Regional para Africa y la Oficina Subregional para Asia Meridional. En el sitio web de la OIT pueden consultarse detalles adicionales sobre estas y otras iniciativas de la OIT en materia de intercambio de conocimientos [12].

[11] Los círculos especializados o de profesionales son «grupos de personas que tienen un interés, un conjunto de problemas, o una pasión sobre un determinado tema, en común, y que profundizan su conocimiento y experiencia al respecto mediante la interacción continua» (E. Wenger, 2002, *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*, Cambriddge University Press).

[12] http://www.ilo.org/public/english/demás/knowledgesharing/index.htm.

20. Lo expuesto *supra* muestra con claridad que en la OIT tienen lugar numerosas iniciativas y prácticas valiosas de intercambio de conocimientos que abarcan desde componentes relativos al intercambio de conocimientos específicos incorporados a proyectos de cooperación técnica, hasta redes de conocimientos formales e informales y círculos de profesionales que desarrollan actividades en la sede y en las regiones, así como iniciativas basadas en la web, prácticas e instrumentos de intercambio de conocimientos elaborados con los mandantes, asociados de las Naciones Unidas, las partes interesadas y el público en general. No obstante, la preparación y aplicación de muchas de estas iniciativas, prácticas e instrumentos de intercambio de conocimientos no están coordinadas y su difusión suele llegar a un público relativamente limitado. Además, con frecuencia se desaprovechan las oportunidades de enseñanza y algunas iniciativas desaparecen gradualmente porque no son sostenibles a largo plazo. Es considerable la motivación, la capacidad innovadora y el entusiasmo de los miembros del personal que participan en estas actividades, si bien a menudo experimentan un sentimiento de frustración debido a la falta de apoyo institucional que perciben, el desarrollo insuficiente de una cultura de aprendizaje y las limitadas oportunidades institucionales disponibles para ampliar y profundizar el intercambio de conocimientos.

21. Por consiguiente, el principal desafío que se plantea a la OIT es asegurar que su trabajo se lleve a cabo conforme a una modalidad cooperativa y en colaboración, tanto internamente como en el exterior, de manera de aprovechar lo más posible los conocimientos y experiencias prácticas de los mandantes y el personal. Es preciso disponer de vías conducentes al conocimiento, así como cambiar las prácticas, de manera de estimular a las personas interesadas y el público en general a buscar el conocimiento, y conferirles los medios de acceder a éste antes de que inicien actividades en que los conocimientos existentes no se reflejan o se duplican innecesariamente.

Enseñanzas

22. La evaluación de varios proyectos de cooperación técnica de la OIT que comprenden componentes que permiten el intercambio de conocimientos [13], y el examen de otras experiencias de este tipo en el contexto de la OIT, de varios organismos de las Naciones Unidas y de otros organismos internacionales han permitido extraer las siguientes enseñanzas:

La definición de un enfoque único para el conjunto de la Organización es capital para integrar el intercambio de conocimientos

Para convertir el intercambio de conocimientos en un proceso sostenible, éste debe practicarse en toda la Organización. Las iniciativas de intercambio de conocimientos aisladas tienen un impacto limitado. Deben irse arraigando, durante un largo período de tiempo, en las prácticas de trabajo diarias para lograr un impacto importante.

[13] Marc Steinlin: First steps on the stairway to wisdom: Evaluating the Integrated Employment Creation Knowledge Sharing Project, febrero de 2006; Mandy Macdonald: Final evaluation report of the technical coordination and knowledge sharing project on the theme of «Gender equality and the world of work», febrero de 2006; Luis Zegers: Independent evaluation of the project «Knowledge sharing on decent work and the informal economy in the context of poverty reduction», febrero de 2006.

Todos los métodos para el intercambio de conocimientos son contextuales

Algunos métodos para el intercambio de conocimientos funcionan mejor que otros en contextos particulares. Aunque muchos ejemplos exitosos de intercambio de conocimientos se basan en la existencia de contactos personales y en la organización de actividades destinadas a hacer reuniones en persona, los foros virtuales y otras herramientas de colaboración mediante tecnologías de la información (TI) están cobrando cada vez más importancia. Tal vez ya no valga la afirmación según la cual «el contacto personal es la clave» [14] debido a que las herramientas de colaboración mediante TI son cada vez mejores, más accesibles y de uso más extendido.

Hay un gran potencial para el intercambio de conocimientos entre los proyectos de cooperación técnica

El intercambio de conocimientos es particularmente importante en los proyectos de cooperación técnica. La experiencia adquirida en otros países y en otros proyectos y la utilización de las herramientas existentes permiten garantizar resultados viables. Es necesario desarrollar un método para intercambiar las principales conclusiones y recomendaciones de los proyectos de cooperación técnica y las enseñanzas adquiridas, y encontrar una manera de llevar un registro de los conocimientos institucionales del personal que se marcha al finalizar un proyecto.

El intercambio de conocimientos debe estar vinculado con otras estrategias

El intercambio de conocimientos no debe desarrollarse y aplicarse de manera aislada de otras estrategias. Su éxito depende de un fuerte componente de recursos humanos, de un nivel mínimo de inversiones en TI, así como de una cultura institucional en materia de aprendizaje que impida la creación de cotos de conocimientos a fin de alentar y facilitar el intercambio de conocimientos.

La gestión de las expectativas es importante

El intercambio de conocimientos no produce resultados inmediatos y no es fácil medir su impacto. Da mejores resultados si se organiza de manera progresiva sobre la base de los conocimientos adquiridos con la experiencia. Por ejemplo, en una evaluación realizada en 2003 de la estrategia de intercambio de conocimientos del Banco Mundial se concluyó que después de seis años, el Banco Mundial aún no había logrado integrar el intercambio de conocimientos en la realización de sus actividades, aunque sí había logrado fomentar una cultura más abierta de intercambio de conocimientos [15].

[14] Knowledge Unplugged: The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management (2001).

[15] Sharing Knowledge; innovations and remaining challenges; Operations Evaluation Department Report, Banco Mundial (2003).

Las TI son importantes, pero no deberían determinar la estrategia

Las herramientas de TI, tales como el correo electrónico, Intranet, los sistemas electrónicos de gestión de documentos y de contenido web, proporcionan un entorno que puede facilitar el intercambio de conocimientos dentro de las organizaciones mundiales y entre ellas. Desafortunadamente, con demasiada frecuencia se tiende a prestar demasiada atención a las tecnologías (los medios) y no al proceso propiamente dicho (el fin). La tecnología debería basarse — y utilizarse — en la estrategia de intercambio de conocimientos, y no lo contrario. Sin embargo, es importante elegir la tecnología apropiada: debe ser asequible, fácil de utilizar y de mantener, y debe ponerse a disposición del mayor número posible de usuarios.

Vínculos con otras estrategias de la OIT

23. En los párrafos siguientes se indican los principales vínculos e interacciones que existen entre esta estrategia de intercambio de conocimientos y otras estrategias conexas en el marco de la OIT para la gestión basada en los resultados.

Estrategia de recursos humanos: promover una cultura del aprendizaje

24. Toda estrategia de intercambio de conocimientos debe estar firmemente arraigada en la estrategia de recursos humanos, pues su éxito depende de que haya sido integrada en el proceso de contratación y selección, en la formación y el desarrollo del personal, en el sistema de gestión del rendimiento y de recompensas, así como en la política de movilidad y de reasignaciones. El marco de competencias de la Oficina será revisado para incluir el intercambio de conocimientos como una competencia básica para la institución.

25. La mayor importancia que se dará en adelante al intercambio de conocimientos como una competencia quedará reflejada mejor en las distintas fases del proceso de contratación y selección. Por ejemplo, en las descripciones de puesto y los avisos de vacante se hará hincapié en el requisito de comprometerse a intercambiar conocimientos y los miembros de los comités de selección encargados de entrevistar a los candidatos tendrán que cerciorarse de que éstos comprenden qué es el intercambio de conocimientos y de que se comprometan a practicarlo. Los ejercicios realizados por los centros de evaluación también serán examinados para sondear la experiencia práctica de los candidatos en materia de intercambio de conocimientos.

26. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) está revisando los programas de aprendizaje y de desarrollo del personal para hacer hincapié en la importancia de las competencias en materia de intercambio de conocimientos. Cuando proceda, las actividades de aprendizaje incluirán un elemento destinado a promover y recalcar la importancia del intercambio de conocimientos. Además, se alentará activamente la participación de los funcionarios en el módulo de formación en materia de gestión y de intercambio de conocimientos del Programa de Desarrollo de las Capacidades de Gestión y Liderazgo (MLDP).

27. La gestión del rendimiento constituye una herramienta clave para promover una cultura del intercambio de conocimientos. Se examinará cuál es la mejor manera de incluir la competencia en materia de intercambio de conocimientos en el sistema de gestión del rendimiento. Se están examinando medios para conseguir que el personal de supervisión se responsabilice más del desarrollo del personal concediéndole tiempo para el aprendizaje y aplicando estrategias de crédito y compensación.

28. Uno de los objetivos principales del proyecto relativo a los servicios de reclutamiento, evaluación y colocación (RAPS) es aumentar el alcance de la gestión de los puestos y de la planificación de la sucesión de manera que ambas puedan contribuir a conservar los conocimientos institucionales tácitos y expresos. Con arreglo al nuevo sistema propuesto, los miembros del personal que deban ser reasignados serán informados con mayor antelación del movimiento de personal pendiente, de modo que tengan más tiempo para transferir sus conocimientos institucionales. Se elaborarán herramientas para promover la formación tutorial, las entrevistas informativas al finalizar el servicio y reuniones de información para transmitir y actualizar los conocimientos entre el personal nuevo y el personal que deja el servicio.

Estrategia en materia de investigaciones: creación y divulgación de conocimientos

29. Las actividades de la OIT deben estar basadas en sólidas investigaciones. En última instancia, la eficacia de la Organización depende de su capacidad para obtener y utilizar los conocimientos necesarios para su programa político. Esto implica recabar y utilizar los conocimientos existentes y desarrollar nuevos conocimientos, como y cuando sea necesario, a fin de ponerlos a la disposición de los mandantes e interlocutores de la OIT. La Oficina también debe ser capaz de comunicar sus conocimientos a un público más amplio a través de sus publicaciones, a fin de influir en su pensamiento y sus políticas.

30. En 2005, se creó el Comité de Investigaciones y Publicaciones [16]. El Comité ha preparado un marco global para una estrategia de investigaciones que tiene metas a corto y a largo plazo. Su objetivo inmediato es establecer un programa coherente y rentable, obtener resultados que se ajusten a normas de alta calidad, y mejorar la capacidad técnica de la Organización. A largo plazo, esta estrategia debe garantizar que la OIT sea reconocida en todas partes como el centro global de conocimientos sobre el mundo del trabajo en general y sobre el trabajo decente en particular.

31. Es necesario hacer una distinción entre dos tipos de cuestiones, es decir, aquellas que requieren principalmente compilar, sintetizar y dar acceso a los conocimientos existentes y las que exigen nuevas investigaciones. Las primeras forman parte integrante de la labor de todos los sectores y regiones, y deben continuarse en un frente amplio. Tanto las investigaciones como las actividades dependen de la disponibilidad y utilización de los conocimientos de la OIT y de conocimientos que no son de la OIT, para lo cual es necesario saber dónde están esos conocimientos y cómo acceder a ellos, y cuáles son las

[16] El mandato del Comité de Investigaciones y Publicaciones consiste en: elaborar la estrategia de investigaciones de la Oficina en su conjunto; establecer principios y mecanismos para garantizar que las investigaciones de la Oficina se atengan a las normas de calidad; elaborar e impulsar medidas que refuercen la capacidad de la Oficina de realizar investigaciones con bases empíricas y técnicas solventes; elaborar y velar por la aplicación de unos principios de la política de publicaciones, válidos para toda la Oficina, que respalden la labor general de gestión y difusión de las publicaciones, y de unos métodos destinados a asegurar que las publicaciones satisfacen las normas de calidad técnica, son congruentes con las políticas de la OIT y emplean la información estadística de manera correcta y coherente (circular núm. 612, serie 1, 7 de octubre de 2005).

lagunas en materia de conocimientos y las necesidades de investigación. Las nuevas investigaciones, a diferencia de las mejoras relativas a la organización e intercambio de los conocimientos existentes, deberán concentrarse en un número limitado de temas estratégicos sobre los que hacen falta conocimientos, y para los cuales existe una demanda y una necesidad clara de contribuciones de la OIT. Se prevé que todos los sectores y regiones han de establecer una lista limitada de prioridades en las que se han de concentrar los recursos de investigación [17].

32. La mejora de la gestión y el intercambio y la utilización de los conocimientos de la OIT también requieren políticas más eficaces para publicar y divulgar los resultados de las investigaciones. La nueva política de publicaciones de la OIT introduce un control más estricto de la calidad y una selección más estratégica de las publicaciones. Esto incluye una mejora de la *Revista Internacional del Trabajo* y un mayor acceso a resultados clave de las investigaciones en el sitio web de la OIT.

Tecnología de la información: permitir el intercambio de conocimientos

33. La estrategia de la tecnología de la información presentada a la 298.ª reunión (marzo de 2007) del Consejo de Administración [18] incluía iniciativas que contribuían al intercambio de conocimientos y estaban relacionadas con ese tema. A raíz del éxito del correo electrónico y de Internet, se están introduciendo nuevas herramientas de *trabajo en colaboración* que los usuarios pueden utilizar con facilidad. Los foros de Internet proporcionan un entorno seguro que permite hacer intercambios informales de información y conocimientos, a través de una base de datos que archiva automáticamente el historial de esos intercambios y los conocimientos que contienen. Un Wiki (medio que puede ser editado por cualquier persona con acceso a él y que contiene enlaces que facilitan la navegación entre diferentes páginas web) ofrece a los usuarios la posibilidad de crear, organizar y editar fácilmente páginas web utilizando un navegador. Un blog (un cuaderno de apuntes en la web) es un diario o boletín informativo en línea que permite publicar información de manera inmediata a través de un programa de navegación. Recientemente, en la OIT se instaló Plone, — sistema de gestión de contenido elaborado por la comunidad de programas informáticos de fuente abierta — que proporcionará estas herramientas a los funcionarios de la OIT, así como a los interlocutores y colegas externos.

34. El sistema electrónico de gestión de documentos (EDMS), que se está instalando actualmente en la OIT [19], proporcionará una valiosa base tecnológica de importancia capital para el intercambio de conocimientos. Proporcionará un archivo único global con un sistema de búsqueda de documentos oficiales, documentos internos y documentos de trabajo, informes de misiones, correos electrónicos y otros contenidos multimedia. El sistema actual de archivo de documentos se compone de varias bases de datos incompatibles y sin conexión entre sí; es ineficiente, lento y produce una duplicación innecesaria de documentos y no facilita el intercambio de conocimientos.

35. El sistema de gestión del contenido de la web (WCMS) empezó a funcionar en la OIT como una tecnología de base para el nuevo sitio web público de la OIT que se puso en línea en abril de 2007. El WCMS simplifica y normaliza la creación de contenido web

[17] Véase Visión general de la aplicación del Programa Global de Empleo, que constituye un buen ejemplo de este nuevo enfoque (documento GB.300/ESP/2).

[18] Documento GB.298/PFA/ICTS/1.

[19] Documento GB.298/PFA/ICTS/3.

facilitando así el intercambio de conocimientos al proporcionar una presentación más coherente y unificada de la Organización. Además, se introdujo un nuevo motor de búsqueda (FAST) para que los visitantes puedan encontrar más fácilmente la información que necesitan en todas las páginas web publicadas por la OIT.

36. IRIS contiene un archivo centralizado de datos de carácter financiero y relacionados con los recursos humanos y los proyectos. IRIS reúne, refunde y permite el intercambio de información. Es un recurso estratégico capital que en la actualidad está subutilizado y que debería desempeñar un papel clave para mejorar el intercambio de conocimientos en la OIT. Debido a que IRIS codifica y aplica muchas de las políticas y procedimientos de la OIT y sirve de apoyo a la reglamentación financiera, proporciona un marco para una mayor colaboración y coordinación en toda la Organización.

37. IRIS proporciona un conjunto normalizado de herramientas que pueden utilizarse para transformar datos brutos en información útil. También ofrece el potencial necesario para facilitar una comunicación y una toma de decisiones más eficaces entre distintos grupos, en particular en el caso de los que están separados por el tiempo y la distancia. La aplicación de gestión estratégica que forma parte de IRIS permite que miembros del personal que están dispersos puedan comunicarse y hacer intercambios colectivos de conocimientos sobre la formulación del programa y presupuesto, o la aplicación de programas e intercambiar informaciones sobre la aplicación de dichos programas. Las tecnologías de IRIS tales como las notificaciones automatizadas por correo electrónico, los flujos de trabajo dinámicos y las alertas controladas por sucesos distribuyen el contenido apropiado a la persona apropiada en el momento apropiado. Tras la introducción de IRIS, en la sede se formaron espontáneamente varias comunidades de prácticas para permitir que los usuarios de IRIS compartan conocimientos y experiencias. Durante la fase de despliegue de IRIS, los usuarios del programa en la sede desempeñarán un papel clave en la transferencia de conocimientos al personal de las oficinas exteriores.

La estrategia de evaluación: apuntalar el intercambio de conocimientos

38. La función de evaluación de la OIT crea oportunidades para la innovación y el intercambio de conocimientos. La función de evaluación contribuye a la base global de conocimientos de la OIT a través de sus sistemas y enfoques para el intercambio de conocimientos en los planos local, nacional, regional y mundial. Las herramientas y actividades que comporta proporcionan múltiples oportunidades para el intercambio de conocimientos. Esto incluye la divulgación de resultados, la aplicación de las enseñanzas adquiridas y la garantía de que se da un rápido seguimiento a las conclusiones y recomendaciones. La OIT está ampliando sus sistemas técnicos actuales y sus capacidades para divulgar mejor los resultados de las evaluaciones en el plano interno y entre los mandantes y los interlocutores nacionales y mundiales. Esto incluye el desarrollo de un sistema electrónico de gestión de las evaluaciones basado en la web, ***i*Track**, para supervisar el flujo de trabajo de las evaluaciones y gestionar cada año varios centenares de nuevos documentos — nuevos informes de evaluación, mandatos e informes sobre el seguimiento de las recomendaciones y enseñanzas aprendidas. Esta aplicación tiene una interfaz fácil de utilizar basada en la web. Es compatible con IRIS y puede intercambiar informaciones con este programa. Este sistema se puede extender a todas las regiones para obtener contribuciones internas y dar acceso externo.

39. La función de evaluación ha establecido una red operativa en la cual las personas designadas en los distintos sectores y regiones se aseguran de que la información sobre las evaluaciones se incluya de manera oportuna e integral en el sistema de conocimientos. Esta red ayuda a coordinar los productos y actividades de evaluación a nivel de los proyectos y

los países. Proporciona un medio para compartir las buenas prácticas, las enseñanzas adquiridas y el control de la calidad, y para aumentar la concienciación. Estas nuevas responsabilidades van acompañadas por una formación y un apoyo específicos.

Marco de gestión basada en los resultados

40. En el Programa y Presupuesto para 2008-2009 se dio una visión más clara del marco de la OIT para una gestión basada en los resultados y se reforzó el principio central de esta gestión, a saber, «que una organización debe gestionar y medir su rendimiento en término de los resultados concretos a los que desea contribuir. Para la OIT, esto significa que su contribución para lograr que el trabajo decente sea una realidad para todos los hombres y mujeres es el objetivo último que justifica su programa de trabajo y su presupuesto. La GBR exige claridad respecto de los resultados que se espera obtener y respecto de quién es responsable de lograr esos resultados» [20].

41. En el cuadro que aparece a continuación se presentan varios resultados e indicadores y metas conexos en materia de intercambio interno y externo de conocimientos para 2008-2009. No es fácil medir el impacto del intercambio de conocimientos y ello plantea dificultades a todas las organizaciones [21]. El objetivo global de la estrategia de intercambio de conocimientos tal como se define en el párrafo 4 del presente documento proporciona el punto de partida para definir resultados, metas e indicadores mensurables. El resultado del estudio de base iniciado en 2007 se utilizará para afinar aún más esos resultados, metas e indicadores.

Resultado 1. Mejor reconocimiento por el personal de los progresos alcanzados en materia de intercambio de conocimientos en la OIT

Indicador	Parámetros de referencia	Meta para 2008-2009	I/E [22]
1.1. Progresos alcanzados en ocho distintas dimensiones [23] del intercambio de conocimientos evaluadas por el personal de la OIT.	Parámetros de referencia que se han de definir a través de la encuesta del personal a finales de 2007.	Hacer progresos (evaluados mediante una encuesta del personal) en por lo menos tres de las ocho dimensiones para finales de 2009.	I

[20] Documento GB.297/PFA/1/1. Examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009 y cuestiones conexas.

[21] Medición del valor de la gestión de los conocimientos, NET online KM library: www.nelh.njs.uk /knowledge_management/km2/measurement.asp.

[22] En esta columna se indica si la medición de que se trata está destinada a mejorar el intercambio interno o externo de conocimientos. «I» designa únicamente las mediciones internas de la Oficina, e «I + E» designa las mediciones destinadas a la Oficina, a los mandantes y a distintos grupos externos.

[23] Estas ocho dimensiones son las siguientes: crear una cultura de apoyo; recabar experiencias internas; acceder a un aprendizaje externo; sistemas de comunicación; mecanismos para formular conclusiones; desarrollar una memoria institucional; integrar el aprendizaje en las estrategias y políticas, y aplicar las enseñanzas.

Resultado 2. El intercambio de conocimientos se integra sistemáticamente en las funciones relacionadas con los recursos humanos

Indicador	Parámetros de referencia	Meta para 2008-2009	I/E
2.1. Proporción del personal de supervisión de la OIT que incluye el intercambio de conocimientos entre las competencias que evalúa en su personal con arreglo al recién elaborado sistema de gestión basada en el rendimiento.	El actual sistema de gestión basada en el rendimiento no evalúa la competencia del personal en materia de intercambio de conocimientos.	Lograr que todo el personal de supervisión de la OIT incluya el intercambio de conocimientos entre las competencias que evalúa en su personal con arreglo al recién creado sistema de gestión basada en el rendimiento.	I
2.2. Porcentaje de miembros del personal que tienen acceso a las herramientas necesarias para difundir su perfil en Intranet.	Hacen falta herramientas coherentes para que el personal pueda difundir sus perfiles en Intranet.	Lograr que todos los miembros del personal tengan acceso a las herramientas necesarias para difundir su perfil en Intranet de acuerdo con sus áreas de conocimientos técnicos (páginas amarillas).	I
2.3. Medidas para mantener la memoria institucional [24].	i) Hacen falta las herramientas necesarias para llevar a cabo entrevistas relacionadas con la jubilación y la terminación de servicio. ii) No hay bases de datos específicas sobre los jubilados. iii) No hay una formación específica para el mantenimiento de los registros y archivos.	i) Poner a disposición del personal de supervisión las herramientas que le permitan llevar a cabo entrevistas relacionadas con la jubilación y la terminación de servicio. ii) Crear una base de datos de jubilados mediante el repertorio de páginas amarillas mencionado más arriba en el indicador 2.2. iii) Lograr que todo el personal nuevo y el 30 por ciento del personal de la categoría de servicios generales reciban una formación basada en Internet para mantener la coherencia de los registros y archivos.	I I I

Resultado 3. El intercambio de conocimientos está integrado en las estrategias de programa y presupuesto, y en los documentos sobre los PTDP y los proyectos de cooperación técnica

Indicador	Parámetros de referencia	Meta para 2008-2009	I/E
3.1. Proporción de las estrategias de programa y presupuesto que incluyen elementos relacionados con el intercambio de conocimientos.	Se definirán parámetros de referencia para las propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011.	Lograr que todas las estrategias de Programa y Presupuesto para 2010-2011 expliquen el papel del intercambio de conocimientos en el logro de los resultados definidos por la OIT.	I + E
3.2. Proporción de los PTDP que incluyen elementos relacionados con el intercambio de conocimientos.	No todos los PTDP incluyen elementos relacionados con el intercambio de conocimientos.	i) Lograr que el marco de garantía de la calidad evalúe los documentos sobre los PTDP para determinar si tienen en cuenta elementos relacionados con el intercambio de conocimientos.	I + E

[24] Los indicadores 4.1 y 6.2 también servirán para conservar la memoria institucional.

Indicador	Parámetros de referencia	Meta para 2008-2009	I/E
		ii) Lograr que en todos los nuevos documentos sobre los PTDP se tengan en cuenta elementos relacionados con el intercambio de conocimientos.	I + E
3.3. Proporción de nuevos acuerdos marco en materia de asociaciones y de programas de cooperación técnica que tienen en cuenta aspectos relacionados con el intercambio de conocimientos.	Muy pocos acuerdos marco en materia de asociaciones y programas de cooperación técnica tienen en cuenta aspectos relacionados con el intercambio de conocimientos.	i) Lograr que todos los nuevos acuerdos marco en materia de asociaciones requieran una utilización activa de la base de conocimientos de la OIT y una contribución a la misma.	I + E
		ii) Lograr que se adopte una evaluación más sistemática de los componentes relacionados con el intercambio de conocimientos de todos los nuevos programas de cooperación técnica.	I + E

Resultado 4. Se refuerza la divulgación de investigaciones, estadísticas [25] y publicaciones de la OIT

Indicador	Parámetros de referencia	Meta para 2008-2009	I/E
4.1. Medidas para facilitar y reforzar la divulgación de publicaciones de la OIT.	i) No existe un punto de información único sobre publicaciones de la OIT (las oficinas exteriores cuentan con bases de datos bibliográficas individuales).	i) Crear un punto de información único de la OIT mediante la integración de las bases de datos bibliográficas externas de la OIT en la base de datos central (Labordoc).	I + E
	ii) El 10 por ciento de todas las publicaciones de la OIT pueden consultarse en línea.	ii) Lograr que por lo menos el 25 por ciento de todas las publicaciones de la OIT puedan consultarse en línea.	I + E
	iii) Hay pocas publicaciones sobre investigaciones en idiomas distintos del inglés.	iii) Lograr que los resúmenes ejecutivos de todas las publicaciones de alto perfil sobre investigaciones sean traducidos al francés y al español y que puedan consultarse libremente en formato electrónico y/en forma impresa.	I + E
4.2. Número de series de datos tradicionales sobre el mercado de trabajo disponibles bajo la forma de estimaciones regionales.	Hay dos series de estimaciones regionales disponibles.	Lograr que haya por lo menos dos series más de estimaciones regionales disponibles.	I + E

[25] El acopio, producción y divulgación de estadísticas constituye una parte importante de cualquier estrategia de intercambio de conocimientos. Actualmente se realiza una auditoría externa de las actividades estadísticas de la OIT. Los resultados y recomendaciones de esta auditoría se utilizarán para elaborar indicadores adicionales sobre estadísticas que serán integrados en este marco.

Resultado 5. Mejora del intercambio de conocimientos con los organismos de las Naciones Unidas, los mandantes y otras organizaciones en general, y en particular en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas

Indicador	Parámetros de referencia	Meta para 2008-2009	I/E
5.1. Medidas para reforzar el intercambio de conocimientos en la OIT a través de la participación en la reforma de las Naciones Unidas.	i) No se ha definido un programa para la participación de la OIT en los grupos de trabajo sobre la reforma de las Naciones Unidas. ii) El sitio de Intranet sobre la reforma de las Naciones Unidas empezó a funcionar en 2007.	i) Lograr que la OIT defina su participación estratégica en los distintos grupos de trabajo interorganismos sobre la reforma de las Naciones Unidas y que participe en la comunidad de prácticas y en las redes de conocimientos pertinentes.	I + E
		ii) Lograr que el sitio de Intranet sobre la reforma de las Naciones Unidas añada funciones interactivas y se convierta en la principal fuente de intercambio de conocimientos sobre cuestiones de gestión y coordinación entre la sede y las oficinas exteriores.	I
5.2. Medidas para el conjunto de la Oficina destinadas a mejorar el intercambio de conocimientos con las organizaciones de las Naciones Unidas y con otras organizaciones.	i) En 2007, la OIT lanzó una guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente en las organizaciones de las Naciones Unidas y en las organizaciones especializadas. ii) La OIT no comparte su sitio Intranet con ninguna otra organización.	i) Lograr que por lo menos el 50 por ciento de las organizaciones de las Naciones Unidas y los organismos especializados lleven a cabo sus autoevaluaciones iniciales, tal como se describe en la Guía Práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente y que formulen planes de acción para promover los objetivos de un empleo pleno y productivo y de trabajo decente.	I + E
		ii) Establecer un sistema de intercambio de conocimientos con el PNUD para permitir el acceso recíproco a los sitios de Intranet y a los medios de contacto del personal.	I + E

Resultado 6. Mejora del entorno basado en la TI para facilitar el intercambio de conocimientos

Indicador	Parámetros de referencia	Meta para 2008-2009	I/E
6.1. Número de nuevas herramientas de colaboración por TI centralizadas que se requieren para crear foros de discusión, trabajo en red y comunidades de prácticas.	Actualmente todo el personal de la sede y de las oficinas exteriores tiene acceso a herramientas de colaboración relacionadas con el correo electrónico, skype, videoconferencias (disponible en el 65 por ciento de las oficinas exteriores), Listserver y Virtual Discusión Board.	i) Poner a disposición de todo el personal, con inclusión de las oficinas exteriores, por lo menos una herramienta adicional para crear foros de discusión interactivos basados en la web que utilicen, por ejemplo, wikis y blogs.	I + E

Indicador	Parámetros de referencia	Meta para 2008-2009	I/E
		ii) Lograr que el 100 por ciento de las oficinas exteriores tengan acceso a servicios de videoconferencia para finales de 2008.	I
6.2. Medidas utilizadas para mejorar la búsqueda de información, las actualizaciones, la organización temática del contenido y el diseño del sitio web de la OIT.	i) Sólo el 30 por ciento de los sitios web de las unidades orgánicas se ajustan plenamente a las normas de diseño establecidas por el Departamento de Comunicaciones. ii) Sólo el 2 por ciento de los sitios web de las unidades orgánicas de la sede utilizan el sistema de gestión del contenido de la web (WCMS) para actualizar el contenido.	i) Lograr que por lo menos el 60 por ciento de los sitios web de las unidades orgánicas de la OIT cumplan plenamente las normas pertinentes. ii) Lograr que por lo menos el 25 por ciento de los sitios web de las unidades orgánicas utilicen el WCMS en la sede para actualizar el contenido.	I + E I
6.3. Proporción de documentos relacionados con evaluaciones disponibles a partir de una fuente.	No es fácil acceder a documentos relacionados con evaluaciones y hace falta una base de datos.	Lograr que todos los documentos relacionados con evaluaciones estén disponibles y que se puedan hacer búsquedas en ellos a partir de una base de datos en línea.	I +E [26]
6.4. Proporción de circulares, y de informes de misión disponibles en el sistema electrónico de gestión de documentos (EDMS) y disponibilidad de un formato normalizado para los informes de misión en el EDMS.	i) Se están integrando las circulares en el EDMS; ii) No existe un formato normalizado para los informes de misión.	i) Lograr que todas las circulares y los informes de misión estén disponibles y puedan ser objeto de búsquedas electrónicas; ii) Crear un formato normalizado para todos los informes de misión.	I I
6.5. Medidas para desplegar IRIS en las oficinas exteriores.	Funcionalidad total en la sede y funcionalidad limitada en algunas oficinas exteriores.	i) Lograr la plena funcionalidad de IRIS en una oficina exterior piloto; ii) Establecer un plan basado en los resultados para el despliegue de IRIS en todas las regiones; iii) Lograr la plena funcionalidad de IRIS por lo menos en una región.	I I I

42. ***La Comisión de Programa, Presupuesto y Administración tal vez estime oportuno invitar al Consejo de Administración a que refrende la estrategia de intercambio de conocimientos basada en los resultados presentada en el presente documento, habida cuenta de las opiniones expresadas por los miembros de la Comisión durante la discusión de este punto de su orden del día.***

Ginebra, 12 de octubre de 2007.

Punto que requiere decisión: párrafo 42.

[26] Se establecerán diferentes niveles de derechos de acceso a la base de datos según si el usuario es un funcionario de la OIT, un donante u otro tipo de usuario.