



Consejo de Administración

354.ª reunión, Ginebra, 14 de junio de 2025

Sección Institucional

INS

Fecha: 23 de mayo de 2025

Original: inglés

Quinto punto del orden del día

La OIT en un entorno multilateral cambiante: hacia una mayor eficacia y eficiencia

Finalidad del documento

En el presente documento se describe el primer conjunto de medidas de reforma adoptadas por la Oficina para mejorar la eficacia y la eficiencia en sus actividades. Se invita al Consejo de Administración a que proporcione orientaciones sobre las propuestas que cabría presentarle en su 355.ª reunión (noviembre de 2025) (véase el proyecto de decisión en el párrafo 30).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado más pertinente: Todos.

Repercusiones en materia de políticas: Por determinar.

Repercusiones jurídicas: Por determinar.

Repercusiones financieras: Por determinar.

Seguimiento requerido: Por determinar.

Unidad autora: Oficina del Director General (CABINET).

Documentos conexos: GB.353/PFA/1; GB.353/PFA/1 (Add. 1) (Rev. 1); GB.353/PFA/1/1; Programa y Presupuesto para 2024-2025.

► Introducción

1. En su 353.^a reunión (marzo de 2025), el Consejo de Administración examinó las propuestas de Programa y Presupuesto para 2026-2027 presentadas por el Director General¹. Durante el debate, un importante número de miembros del Consejo de Administración instó a la Oficina a que centrara su programa de trabajo en el mandato fundamental de la OIT y a que buscara ámbitos de la estructura y del *modus operandi* de la Oficina en los que se podría aumentar la eficiencia. El Consejo de Administración decidió recomendar a la Conferencia Internacional del Trabajo que, en su 113.^a reunión (junio de 2025), aprobara el presupuesto para 2026-2027 con un crecimiento nominal cero, lo que, teniendo en cuenta las tasas de inflación anual en todos los tipos de gastos, representaría una disminución de los recursos disponibles para la Oficina del 0,4 por ciento en el próximo bienio. A nivel global, los recientes acontecimientos indican claramente que la asistencia oficial para el desarrollo disminuirá de forma sustancial. Por consiguiente, se prevé que en todo el sistema de las Naciones Unidas se introduzcan importantes reformas destinadas a aumentar la eficacia y promover la eficiencia.
2. En respuesta, el Director General estableció un Grupo de Examen de la OIT y un «Consejo Asesor» interno. Su responsabilidad es mantener amplias consultas con los miembros de la Oficina y formular recomendaciones para:
 - asegurar la plena armonización del programa de trabajo de la OIT con su mandato fundamental y con las funciones que resultan esenciales para el cumplimiento de su cometido;
 - reajustar la estructura directiva de la OIT, entre otras cosas mediante la fusión de departamentos, unidades o servicios;
 - estudiar oportunidades de trasladar a una parte sustancial de la fuerza de trabajo de la sede de la OIT en Ginebra a las regiones, reafirmando al mismo tiempo la importancia estratégica y crucial de mantener la sede de la OIT en Ginebra;
 - examinar los procesos operativos, la gobernanza interna y los procedimientos institucionales;
 - optimizar el uso de las instalaciones de la sede, buscando formas de liberar espacio para arrendarlo, y
 - reinvertir parte de los ahorros en ámbitos que revisten una elevada prioridad y subsanar las posibles deficiencias detectadas a fin de incrementar la eficacia de la OIT.
3. El Grupo de Examen llevó a cabo un estudio exhaustivo de los documentos pertinentes, incluidos los exámenes institucionales anteriores y las evaluaciones de alto nivel; entrevistó a todo el personal directivo superior de la OIT en la sede y en las regiones; se reunió con la Mesa del Consejo de Administración, con las secretarías del Grupo de los Empleadores y del Grupo de los Trabajadores y con el Comité del Sindicato del Personal; examinó los procesos de reforma que se están ejecutando en otras entidades de las Naciones Unidas, y recabó una

¹ GB.353/PFA/1.

amplia variedad de observaciones, incluidas sugerencias de reforma, a través de una plataforma específica en línea, abierta a todos los miembros del personal.

4. Las medidas de reforma propuestas en este documento y en el que se someterá al Consejo de Administración en su 355.^a reunión (noviembre de 2025) también se basan en —y se coordinan con— el programa de reforma que está llevando a cabo la Secretaría de las Naciones Unidas (conocido como «Iniciativa ONU80») y otros fondos, programas y organismos de las Naciones Unidas. Su finalidad es reforzar el mandato fundamental de la Oficina y las funciones esenciales para el cumplimiento de su cometido, mejorando al mismo tiempo la eficacia en la asignación de los recursos, la estructura y los modelos operativos, especialmente ante la evolución del contexto actual.
5. La Constitución de la OIT, que incluye como anexo la Declaración de Filadelfia (1944), junto con otras declaraciones de la OIT², sigue sirviendo de brújula que guía la labor de la Organización. Se entiende que el mandato fundamental de la OIT es ayudar a los Estados Miembros, mediante la interdependencia, la solidaridad y la cooperación, a mejorar con carácter urgente las condiciones de trabajo, en particular:
 - estableciendo normas internacionales del trabajo, supervisando la aplicación de esas normas mediante mecanismos de control independientes e imparciales, y promoviendo su ratificación y aplicación efectiva, entre otras cosas mediante la prestación de apoyo técnico a los mandantes;
 - dando prioridad a las actividades destinadas a asegurar el respeto, la promoción y la realización efectivos de los principios y derechos fundamentales en el trabajo;
 - estableciendo, reforzando y ampliando la protección social para todos, abordando temas como la seguridad social y la protección de los trabajadores, incluidos los salarios e ingresos, las horas de trabajo y otras condiciones laborales;
 - fomentando el tripartismo y el diálogo social y fortaleciendo las instituciones del mercado de trabajo y las organizaciones de empleadores y de trabajadores;
 - promoviendo el empleo mediante la creación de un entorno institucional y económico sostenible, apoyando la formalización de la economía informal, estableciendo políticas sociales sobre las economías verdes y digitales y las cadenas mundiales de valor, fomentando un entorno propicio para las empresas sostenibles y facilitando oportunidades para que las personas desarrollen y ajusten sus capacidades y competencias, e
 - incrementando las capacidades estadísticas y de investigación basadas en datos empíricos a fin de adelantar, evaluar y apoyar la mejora de las condiciones laborales.

► Planificación estratégica y gestión basada en los resultados

6. Varias dificultades siguen limitando la planificación estratégica de la OIT y la aplicación eficaz de la gestión basada en los resultados. Si bien se formula de forma estratégica, el Programa y Presupuesto sigue reflejando en gran medida un presupuesto operativo en el que se detallan

² La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), en su versión enmendada en 2022; la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008), en su versión enmendada en 2022, y la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo (2019).

los costos de la sede y de las oficinas exteriores, en lugar de centrarse en los recursos necesarios para lograr los objetivos y resultados esperados. Esta situación se ve agravada por la réplica estructural entre las unidades orgánicas (departamentos, servicios y unidades) y los resultados de la OIT (resultados y productos), lo que refuerza un enfoque compartimentado con respecto a la planificación estratégica y del trabajo que puede mermar la capacidad de la OIT para aportar respuestas integradas e interdisciplinarias a las cambiantes necesidades de sus mandantes. Aunque los procesos de programación promueven la adopción conjunta de decisiones y una ejecución integrada, los presupuestos operativos —y, por tanto, el control de los recursos— siguen dependiendo de cada departamento de la sede u oficina exterior.

7. En un contexto de recursos limitados, la reestructuración orgánica y los traslados no harán más que agravar los riesgos asociados a esas dificultades en un momento en que se pide a la OIT que se centre en su mandato fundamental y demuestre su pertinencia y eficacia. Por tanto, sería muy conveniente consolidar y racionalizar aún más los procesos de gestión basada en los resultados para medir mejor las repercusiones de la labor de la OIT. Se podrían lograr importantes mejoras armonizando más eficazmente los niveles de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas —mediante la asignación de funciones y responsabilidades más claras a todos los niveles— con respecto al establecimiento de prioridades, la asignación de recursos y la ejecución de las actividades de la OIT. Los funcionarios responsables de la obtención de ciertos productos deben poseer la autoridad para gestionar los recursos necesarios a fin de asegurar la entrega eficiente, eficaz y oportuna de dichos productos, con respecto a los cuales deben rendir cuentas.

► El programa de trabajo de la OIT debe centrarse en su mandato fundamental

8. La OIT tiene la obligación solemne de fomentar programas que permitan lograr su mandato fundamental. A ese respecto, se seguirá revisando el Programa y Presupuesto para ajustar los ámbitos prioritarios específicos y estratégicos para la Organización, sobre la base de los siguientes parámetros:
 - pertinencia para el mundo del trabajo actual;
 - importancia de mantener y promover un corpus claro, sólido y actualizado de normas internacionales del trabajo;
 - reconocimiento de la ventaja comparativa de la OIT en el marco de las Naciones Unidas y del sistema multilateral en su sentido más amplio, y
 - existencia de otros organismos de las Naciones Unidas cuyos mandatos, actividades o ambos puedan solaparse con el correspondiente ámbito de trabajo.
9. En consonancia con el marco jurídico de la OIT, hay oportunidades para integrar algunas funciones en ámbitos prioritarios superiores y evitar así la necesidad de departamentos, servicios o unidades específicos. Algunas otras funciones podrían coordinarse en el marco de la Iniciativa ONU80, teniendo en cuenta los ámbitos en los que la OIT tiene una ventaja comparativa mayor y las actividades que podrían integrarse en la labor realizada por otras entidades de las Naciones Unidas.
10. Una vez que se complete este ajuste, y teniendo en cuenta el Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029, se podría proceder a suprimir, fusionar, dar menos prioridad o reconfigurar

algunos ámbitos de trabajo. Las decisiones que se tomen a ese respecto sentarán las bases de la ejecución del Programa y Presupuesto para 2026-2027 y de la formulación del Programa y Presupuesto para 2028-2029. Estos cambios también se reflejarán en la estructura orgánica de la Oficina y en la nueva estrategia de cooperación para el desarrollo.

► Estructura orgánica

11. El Grupo de Examen está ultimando un estudio exhaustivo de la estructura directiva superior, considerando la posibilidad, cuando sea factible y deseable, de fusionar departamentos, servicios o unidades para reducir el número de puestos directivos. También se estudiará la posibilidad de reclasificar en grados inferiores los puestos que queden vacantes en la categoría de servicios orgánicos. Se prevé que el número de directivos superiores en los grados de Director General Adjunto y Subdirector General, que actualmente asciende a 12, se reduzca a la mitad.
12. En consonancia con la creación de una organización más ágil y con una mejor relación costo-eficacia, el Grupo de Examen está estudiando la función de las oficinas de representación de la OIT en Europa Occidental y Asia. La Oficina ha propuesto a los Gobiernos en cuestión que financien íntegramente las oficinas de representación.

► Recursos humanos

13. La Oficina es consciente del nivel actual de ansiedad y estrés que afecta a los miembros del personal, dada la incertidumbre de la presente situación y las posibles repercusiones para estos y sus familias de los cambios que se produzcan. El diálogo social es crucial en este contexto: en consonancia con el Estatuto del Personal, la Dirección está colaborando con el personal de la OIT y el Comité del Sindicato del Personal para asegurar su participación en el proceso y abordar sus preocupaciones en la medida de lo posible. La Oficina se ha comprometido a fomentar una cultura de gestión del cambio centrada en las personas.
14. La Oficina:
 - examinará detenidamente todos los puestos vacantes con cargo al presupuesto ordinario a fin de evaluar si son necesarios para apoyar el cumplimiento del mandato fundamental de la OIT o, de lo contrario, redefinirlos o suprimirlos;
 - fortalecerá cada uno de los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente existentes, asignándoles más especialistas mediante traslados;
 - a reserva de los resultados de las consultas/negociaciones en curso con el Sindicato del Personal, estudiará oportunidades de armonizar las condiciones de servicio con las que existen en el régimen común de las Naciones Unidas, y
 - ofrecerá un paquete de incentivos al personal que opte por la rescisión de sus contratos por mutuo acuerdo, de modo que se puedan redefinir sus puestos.

► Traslados

15. El traslado del personal de Ginebra a las regiones, más cerca de los mandantes que necesitan los conocimientos técnicos de la OIT, es una parte fundamental de la estrategia propuesta. Ello incrementará la eficiencia y la eficacia de la Oficina sobre el terreno. El objetivo de la Oficina es trasladar, como mínimo, al 25 por ciento de la fuerza de trabajo ubicada en Ginebra, velando al mismo tiempo por que una masa crítica de conocimientos técnicos y capacidad administrativa permanezca en la sede. La decisión definitiva sobre la envergadura y los lugares de traslado tendrá en cuenta los resultados de las consultas/negociaciones en curso con el Sindicato del Personal, así como los siguientes parámetros:
- los ofrecimientos de Estados Miembros de sufragar los costos de instalación y otros gastos relacionados con las oficinas³;
 - el costo de la vida y el ajuste por lugar de destino;
 - la infraestructura de las tecnologías de la información;
 - las infraestructuras médicas, educativas y de transporte;
 - las diferencias horarias, y
 - la situación en materia de seguridad y la evaluación general de la dificultad de las condiciones de vida.
16. Además, la Oficina adoptará medidas para establecer uno o varios Centros de Servicios Globales fuera de Ginebra.
17. También se están estudiando medidas para trasladar oficinas regionales, oficinas de país y equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente de la OIT a otros lugares dentro de sus respectivas regiones, donde se puedan lograr ahorros y una mayor eficiencia. Se está estudiando con especial atención la forma de maximizar el uso de las instalaciones y capacidades disponibles en el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín. Los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente también deberían prever la llegada de expertos de la sede, con objeto de fortalecer su capacidad de apoyar a los mandantes sobre el terreno, como ya se ha mencionado.

► Procesos operativos, gobernanza interna y procedimientos institucionales

18. Los miembros del Grupo de Examen están dedicando una parte importante de su trabajo a revisar los principales procesos operativos de la Oficina, con la finalidad de lograr ahorros e incrementar al mismo tiempo la eficiencia y la eficacia. Estos procesos no solo se refieren a los procedimientos administrativos, sino también a la gestión de programas y proyectos. El Grupo de Examen analizará enfoques innovadores y, en la medida de lo posible, aprovechará las

³ Algunos Estados Miembros han ofrecido condiciones favorables para acoger unidades o departamentos de la OIT en sus países, que actualmente se están estudiando.

tecnologías para agilizar esos procesos, tanto en la sede como en las oficinas exteriores, asegurando al mismo tiempo que se preserve el sólido sistema de control financiero de la OIT.

19. La Oficina tiene previsto llevar a cabo un análisis de la relación costo-beneficio de celebrar las reuniones del Consejo de Administración en un formato híbrido o virtual, y presentará sus conclusiones a dicho órgano para su examen y decisión. Además, se estudiarán posibles modalidades para reducir los costos relacionados con la celebración de las reuniones de la Conferencia, manteniendo sus objetivos fundamentales y asegurando una participación tripartita inclusiva. La Oficina suspenderá las reuniones de los equipos técnicos globales y los retiros globales del personal, o los organizará con un formato íntegramente virtual. Asimismo, se alienta a los departamentos técnicos a que establezcan comunidades de práctica virtuales que fomenten el trabajo en equipo, la gestión de los conocimientos y el intercambio de experiencias e innovaciones.

► Optimización del espacio

20. Después de la pandemia de COVID-19 y con el auge de las modalidades de teletrabajo, varios Estados Miembros han planteado la cuestión de optimizar el espacio de oficinas de la OIT. Por consiguiente, la Oficina ha estado estudiando varias posibilidades de optimización, incluido el sistema de uso de escritorios de libre disposición en la sede. En la actualidad, se están llevando a cabo discusiones/negociaciones con el Sindicato del Personal. El objetivo es liberar al menos dos plantas para arrendarlas. Cuatro organismos de las Naciones Unidas interesados en alquilar las instalaciones de la OIT ya se han puesto en contacto con la Oficina.

► Reinvertir en ámbitos de elevada prioridad y subsanar las deficiencias detectadas

21. La reciente e inesperada interrupción de un importante número de proyectos de cooperación para el desarrollo ha puesto de manifiesto los desequilibrios estructurales existentes en la asignación de los recursos del presupuesto ordinario y con fines específicos entre la labor normativa de la Oficina y sus actividades operativas de asistencia técnica, que están esencialmente financiadas con contribuciones para fines específicos. De cara al futuro, resulta crucial adoptar medidas para abordar esas dificultades estructurales. Por consiguiente, la Oficina propondrá la posible ampliación del marco y uso de fuentes de financiación, como los recursos de la cooperación técnica con cargo al presupuesto ordinario, a fin de resolver esas dificultades y subsanar otras deficiencias detectadas cuya resolución es crucial para asegurar la eficacia de la OIT.
22. La reforma en curso también brinda una oportunidad a la Oficina de estudiar con detenimiento las innovaciones aplicadas que ofrecen un importante potencial para ayudarla a mejorar su eficacia, garantizando al mismo tiempo las salvaguardias pertinentes cuando sea necesario.
23. Un ámbito clave de tal innovación es el uso de las tecnologías, incluida la inteligencia artificial, para la traducción de documentos, la interpretación y la mejora de los servicios relacionados con las reuniones y conferencias. La Oficina está evaluando las posibilidades y los riesgos asociados al uso de esas tecnologías y está coordinando sus esfuerzos a ese respecto con otros organismos de las Naciones Unidas, como la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la

Organización Mundial de la Salud y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. La Oficina empezará a utilizar la inteligencia artificial de forma experimental, en la medida de lo posible, para facilitar servicios de interpretación en algunas reuniones. Además, incrementará el uso de las herramientas de traducción automática para los documentos internos y oficiales, asegurando el control de la calidad mediante una labor de post-edición profesional.

24. En resumen, la Oficina tiene previsto reinvertir algunas de las mejoras en materia de eficiencia en oportunidades seleccionadas cuidadosamente para colmar lagunas esenciales, con objeto de asegurar una eficiencia aún mayor.

► Medidas inmediatas de ahorro

25. El 16 de mayo de 2025, el Director General difundió un documento de gobernanza interna, en el que anunció medidas inmediatas de ahorro. Gracias a la aplicación inmediata de esas medidas, se espera que los ahorros resultantes se materialicen a tiempo para la ejecución del Programa y Presupuesto para 2026-2027. Esos ahorros se utilizarán para financiar la inversión necesaria a fin de facilitar la aplicación de algunas medidas de reforma que deben adoptarse a medio y largo plazo para incrementar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de la OIT.

► Iniciativa ONU80

26. La Iniciativa ONU80 está en marcha. En su discurso ante la Asamblea General, el 12 de mayo de 2025, el Secretario General de las Naciones Unidas anunció que los esfuerzos de reforma se articularían en torno a siete grupos temáticos, coordinados por los responsables principales en los correspondientes ámbitos, a saber, paz y seguridad; desarrollo (Secretaría de las Naciones Unidas); desarrollo (conjunto del sistema de las Naciones Unidas); asuntos humanitarios; derechos humanos; formación e investigación, y organismos especializados⁴. El grupo temático sobre los organismos especializados está coordinado conjuntamente por la OIT y la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Cada grupo temático está concebido de modo que reúna a organizaciones que trabajan con objetivos globales similares y en ámbitos específicos análogos, a fin de impulsar avances en tres líneas de trabajo cruciales, a saber:
- determinar posibles mejoras y aumentos de la eficiencia en las condiciones actuales;
 - examinar la aplicación de todos los mandatos confiados por los Estados Miembros, para asegurar la armonización y optimización y evitar duplicaciones, y
 - considerar la necesidad de reformas estructurales y el reajuste de los programas en todo el sistema de las Naciones Unidas.
27. Es esencial que la OIT siga desempeñando un papel activo y se asegure de la adopción de un enfoque coordinado entre las iniciativas emprendidas por la Oficina y la Iniciativa ONU80. En cada una de las tres líneas de trabajo, la Oficina intentará aplicar posibles medidas conjuntas de incremento de la eficiencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, siempre que exista una clara e importante oportunidad para la Oficina de obtener ahorros sin comprometer la eficiencia. Se prevé analizar las posibilidades de armonizar las condiciones de servicio con las

⁴ Naciones Unidas, «Secretary-General's remarks on the UN80 Initiative», 12 de mayo de 2025.

del régimen común de las Naciones Unidas y proporcionar servicios comunes (por ejemplo, en materia de nóminas, adquisiciones y servicios de traducción e interpretación), así como muchas otras posibilidades, con miras a formular propuestas concretas en los siete grupos temáticos citados.

► Próximas etapas

28. La Oficina facilitará más detalles y propuestas concretas con respecto a estas cuestiones en el documento que someterá al Consejo de Administración en su 355.^a reunión (noviembre de 2025).
29. La Oficina aspira, en general, a empezar a aplicar estas medidas —en particular, las que dependen de la autoridad del Director General y tienen mínimas o nulas repercusiones en los órganos de gobernanza— lo antes posible después de finalizar el examen y el análisis en curso. El documento que se someterá al Consejo de Administración en su reunión de noviembre de 2025 incluirá propuestas de decisiones sobre cambios que requerirán la aprobación del Consejo de Administración, así como una hoja de ruta clara con medidas a corto, medio y largo plazo bien definidas.

► Proyecto de decisión

30. **El Consejo de Administración pide a la Oficina que le presente propuestas más detalladas y concretas en su 355.^a reunión (noviembre de 2025), teniendo en cuenta las orientaciones brindadas.**