



Consejo de Administración

355.ª reunión, Ginebra, 17-27 de noviembre de 2025

Sección Institucional

INS

Fecha: 28 de octubre de 2025

Original: inglés

Séptimo punto del orden del día

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

Finalidad del documento

El presente documento contiene propuestas detalladas para mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades de la Oficina en un entorno multilateral cambiante y complejo. Se invita al Consejo de Administración a que proporcione orientaciones sobre dichas propuestas, refrende la orientación estratégica general del examen de la OIT, y solicite nuevas propuestas para examinarlas en su 356.ª reunión (véase el proyecto de decisión en el párrafo 90).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado más pertinente: Todos.

Repercusiones en materia de políticas: Sí.

Repercusiones jurídicas: No.

Repercusiones financieras: No.

Seguimiento requerido: Véanse los párrafos 82 a 89.

Unidad autora: Oficina del Director General (CABINET).

Documentos conexos: GB.355/LILS/1; GB.355/INS/6; GB.354/PV; GB.354/INS/5; GB.353/PFA/1; GB.353/PFA/1 (Add. 1) (Rev. 1); GB.353/PFA/1/1; GB.352/PFA/1; Programa y Presupuesto para 2024-2025.

► Índice

	Página
Introducción.....	5
Contexto y perspectivas financieras.....	6
El examen de la OIT: visión y enfoque	7
Mandato fundamental.....	10
Planificación estratégica y gestión basada en los resultados	13
Modelo organizativo	14
Hipótesis 1. Reducción limitada del presupuesto (crecimiento nominal cero).....	14
Hipótesis 2. Déficit presupuestario significativo (15 a 20 por ciento).....	26
Conclusión y calendario de aplicación	29
Proyecto de decisión.....	30

Anexos

I. Consultas y fuentes de información para el examen de la OIT	33
II. Costos estimados, ahorros, plazos, ventajas y desventajas de las medidas propuestas, por hipótesis	36
III. Estructura organizativa propuesta.....	57
IV. Metodología para calcular la necesidad de personal técnico en las regiones	58

► 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, los miembros del Consejo de Administración instaron a la Oficina a que centrara su programa de trabajo en el mandato fundamental de la OIT, a que fortaleciera los servicios técnicos de la OIT sobre el terreno y a que buscara ámbitos de mejora en su estructura y *modus operandi* para ser más eficaz y aumentar la eficiencia². En respuesta a ello, el Director General puso en marcha un examen integral de la pertinencia y la idoneidad del programa y el modelo operativo de la OIT en el entorno cambiante actual, y estableció un Grupo de Examen de la OIT, apoyado por un Consejo Asesor interno, con objeto de coordinar el proceso y recomendar mejoras. En su 354.^a reunión (junio de 2025), el Consejo de Administración examinó un conjunto inicial de medidas destinadas a aumentar la eficiencia, elaboradas sobre la base de los resultados de dicho examen, y pidió a la Oficina que le presentase propuestas más detalladas y concretas en su 355.^a reunión (noviembre de 2025), teniendo en cuenta las orientaciones brindadas³.
2. El presente documento se preparó sobre la base de una serie de entrevistas internas y externas, consultas y fuentes de información de una amplia variedad de partes interesadas, incluido el Sindicato del Personal de la OIT, que se detallan en el anexo I. Las consultas informales sobre posibles opciones de reforma mantenidas con los mandantes en septiembre de 2025 tuvieron mucho peso en la decisión de formular propuestas específicas para distintas hipótesis económicas. Las consultas tripartitas informales de seguimiento mantenidas en octubre de 2025 proporcionaron valiosas observaciones sobre el mandato fundamental y las prioridades de la OIT, las opciones para la reforma estructural y los plazos de aplicación.
3. En marzo de 2025, el Secretario General de las Naciones Unidas puso en marcha la Iniciativa ONU80 con objeto de mejorar la eficiencia interna, examinar la forma en que se ejecutan los mandatos y estudiar la reorganización estructural de todo el sistema de las Naciones Unidas. En documentos recientes sobre el proceso ONU80, como el informe sobre el examen de la aplicación de los mandatos⁴ o el informe titulado *Cambiar los paradigmas: unirse para cumplir*⁵, se presentan propuestas y enseñanzas concretas que pueden influir en la evolución del sistema de las Naciones Unidas en los próximos años. Estas enseñanzas incluyen, entre otras cosas, la necesidad de revisar los mandatos obsoletos para asegurar una asignación de recursos suficientes a las prioridades; la importancia de la transparencia y las consultas con los mandantes, y el potencial de la consolidación estructural y las reubicaciones para hacer frente a las restricciones presupuestarias.

¹ GB.353/PFA/1.

² GB.353/PV, párrs. 836-1092.

³ GB.354/INS/5 y GB.354/PV, párr. 84.

⁴ Asamblea General de las Naciones Unidas, *Examen de la aplicación de los mandatos: Informe del Secretario General*, A/80/318, 2025.

⁵ Asamblea General de las Naciones Unidas, *Cambiar los paradigmas: unirse para cumplir: Informe del Secretario General*, A/80/392, 2025.

4. En este contexto general, la OIT está acometiendo su propio proceso de examen y reforma. Como cofacilitadora del grupo de organismos especializados de la Iniciativa ONU80, la Organización desempeña un papel central en la determinación de los desafíos y oportunidades comunes en todo el sistema, velando al mismo tiempo por que las particularidades de los organismos especializados se reflejen plenamente en el proceso ONU80. La OIT también participa activamente en distintos órganos de coordinación de las Naciones Unidas, en particular el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (CANG) y el Comité de Alto Nivel sobre Programas (CANP), con objeto de promover enfoques conjuntos sobre cuestiones administrativas y sustantivas a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalecer la eficiencia en todo el sistema. Al mismo tiempo, la gobernanza y la toma de decisiones en la OIT siguen siendo independientes, en consonancia con su condición de organismo especializado. El proceso ONU80 y la labor del CANG y del CANP sirven de valiosos puntos de referencia y de impulso, en particular en los ámbitos de la eficiencia, la gestión de mandatos y la armonización estructural y programática, mientras que los mandantes tripartitos de la OIT determinan en última instancia el alcance y el rumbo de sus reformas institucionales.
5. En el desempeño de su responsabilidad de asegurar la buena marcha de la Oficina⁶, el Director General presenta al Consejo de Administración una orientación estratégica y propuestas concretas en relación con el examen realizado por la OIT para que la Organización pueda cumplir su mandato con mayor eficacia en este entorno multilateral cambiante y complejo. En consonancia con esa orientación estratégica, el Director General seguirá ejerciendo sus facultades discrecionales para adoptar las decisiones necesarias de conformidad con las disposiciones reglamentarias vigentes, respetando con la máxima rigurosidad su deber de protección hacia todo el personal. Como se exige en el Estatuto del Personal⁷, el Director General establecerá un diálogo social, proporcionará información, realizará consultas y entablará negociaciones colectivas, según proceda, con el Sindicato del Personal, prestando especial atención a las repercusiones de las medidas propuestas en cada uno de los miembros del personal. El resultado de estas discusiones se comunicará al Consejo de Administración a su debido tiempo.

► Contexto y perspectivas financieras

6. En su 113.^a reunión (2025), la Conferencia aprobó el presupuesto para 2026-2027 con un crecimiento nominal cero. Teniendo en cuenta la inflación anual en todas las categorías de gastos, ello representa, en términos reales, una disminución de los recursos disponibles para la Oficina del 0,4 por ciento para el bienio⁸. Además, los recientes acontecimientos apuntan a una disminución sustancial de la ayuda oficial al desarrollo a nivel mundial⁹, lo que puede afectar a la movilización de recursos extrapresupuestarios para financiar las actividades de

⁶ Constitución de la OIT, art. 8, 1).

⁷ Estatuto del Personal, art. 10.1, c).

⁸ OIT, [Resolución relativa a la adopción del Programa y Presupuesto para 2026-2027 y al prorrateo del presupuesto de ingresos entre los Estados Miembros](#), Conferencia Internacional del Trabajo, 113.^a reunión, 2025.

⁹ La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) prevé una disminución de la ayuda oficial al desarrollo de entre el 9 y el 17 por ciento en 2025, que vendría a sumarse a la reducción del 9 por ciento ya registrada en 2024, mientras que las perspectivas más allá de 2025 siguen siendo sumamente inciertas. Véase OCDE, [«Recortes en la ayuda oficial al desarrollo: Proyecciones de la OCDE para 2025 y a corto plazo»](#), OECD Policy Briefs, No. 26, agosto de 2025.

cooperación para el desarrollo de la OIT. Tales recursos representan alrededor del 50 por ciento del gasto para lograr los resultados en materia de políticas de la Organización.

7. A principios de septiembre de 2025, la recaudación de las contribuciones al presupuesto ordinario de la Oficina se redujo hasta el punto de no poder seguir financiando íntegramente las necesidades programáticas. Dado que las contribuciones adeudadas por varios Estados Miembros superan los 254 millones de francos suizos —esto es, alrededor del 31 por ciento de la previsión bienal—, la situación del flujo de tesorería se ha vuelto crítica. No obstante, las reservas existentes siguen siendo suficientes para pagar los salarios hasta el fin del ejercicio, si se reducen los gastos al mínimo. La Oficina ha hecho frente a esta situación reduciendo los gastos distintos de los de personal, limitando la contratación, revisando los pagos a los proveedores y reajustando las prioridades relativas a las actividades, al tiempo que mantiene los servicios básicos para los mandantes.
8. A principios de 2026, los Estados Miembros empezarán a pagar sus contribuciones prorrateadas al presupuesto ordinario para 2026-2027 aprobado por la Conferencia Internacional del Trabajo. Dependiendo de la recaudación de las contribuciones pendientes en 2025, la Oficina podría verse obligada a adoptar medidas financieras adicionales en 2026-2027 para reponer las reservas internas y restablecer los recursos disponibles para los ajustes por movimientos de personal al nivel de 2024-2025. De no recibir una parte sustancial de las contribuciones prorrateadas —potencialmente en torno al 20 por ciento del presupuesto aprobado para 2026-2027—, la Oficina se enfrentaría a un considerable déficit de ingresos disponibles. Para paliar ese déficit sería necesario adoptar medidas extraordinarias a fin de reajustar el programa de trabajo aprobado en función del menor nivel de recursos y restringir los gastos en consecuencia.

► El examen de la OIT: visión y enfoque

9. En el contexto del marco institucional y financiero de la OIT anteriormente descrito, el proceso de examen en curso tiene por objeto fortalecer la capacidad de la Organización para cumplir su mandato de promover el trabajo decente en pro de la justicia social. Su objetivo es hacer que la OIT sea más eficaz, ágil y resiliente, que tenga una mayor eficiencia operativa y un enfoque estratégico equilibrado. El proceso también ofrece una oportunidad para armonizar las operaciones y las estructuras organizativas de forma más eficaz y reforzar la capacidad técnica en las regiones.
10. La visión y las prioridades formuladas en el Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029 siguen siendo pertinentes y orientarán el programa de trabajo de la Oficina. Esta mantiene su compromiso de promover las cuatro prioridades fundamentales descritas en el Plan Estratégico, que son las siguientes:
 - i) gobernanza del trabajo inclusiva y eficaz;
 - ii) empleo pleno y productivo y empresas sostenibles para el trabajo decente;
 - iii) igualdad y protección en el trabajo, y
 - iv) coherencia de las políticas para transiciones justas.
11. En un contexto mundial en constante evolución, caracterizado por el aumento de las solicitudes a las instituciones multilaterales, las limitaciones de recursos y las crecientes expectativas de resultados demostrables, la OIT debe adaptarse si quiere seguir siendo un

actor fiable y eficaz, capaz de promover su mandato y sus prioridades de manera equilibrada. Para ello, es necesario reafirmar el carácter tripartito único de la Organización y modernizar sus operaciones para mantener la capacidad de respuesta, la orientación a los resultados y la sostenibilidad financiera, asegurando al mismo tiempo el bienestar y la capacidad de su personal.

12. De este modo, la Oficina seguirá complementando su labor normativa con el asesoramiento en materia de políticas, la cooperación para el desarrollo y los programas técnicos. Un marco normativo modernizado, respaldado por mecanismos de control eficaces¹⁰, un tripartismo y un diálogo social eficaces, y la promoción continua de los cuatro pilares del Programa de Trabajo Decente para lograr la justicia social seguirán siendo elementos centrales del programa de trabajo de la OIT. La Organización también prestará especial atención a los nuevos acontecimientos que se están produciendo en el mundo del trabajo, como la transformación digital, la automatización, la inteligencia artificial, el cambio climático y las políticas salariales. En consecuencia, la OIT:
 - reforzará la coherencia entre el mandato fundamental, el plan estratégico cuadrienal, el programa de trabajo bienal y la estructura orgánica de la Oficina, reduciendo al mismo tiempo las duplicaciones en los procesos de planificación, seguimiento y presentación de informes;
 - garantizará que la dotación de personal en la sede y en las oficinas exteriores sea adecuada para el cumplimiento del mandato fundamental y las prioridades de acción;
 - reforzará la capacidad técnica en las regiones, conservando al mismo tiempo en la sede los conocimientos especializados esenciales para llevar a cabo la labor de alcance mundial;
 - impulsará el enfoque de «Una OIT» mediante la armonización de estrategias, recursos y facultades delegadas en todos los niveles a través de una gestión integrada y basada en los resultados;
 - seguirá integrando una cultura de tripartismo en todos los departamentos y oficinas;
 - fomentará la innovación y la agilidad organizativa mediante la racionalización de las actividades, los procesos y las estructuras para generar ahorros, mejorar la eficiencia e incrementar la capacidad de respuesta, y
 - ampliará la base de recursos accediendo a fuentes de financiación no tradicionales, como el sector privado, las fundaciones y la sociedad civil, en estrecha colaboración con los interlocutores sociales.
13. La OIT tiene su sede en Ginebra desde 1920, excepto durante un breve periodo entre 1940 y 1948 en el que se trasladó al Canadá, y recibe un apoyo constante y fiable del Gobierno anfitrión a nivel municipal, cantonal y federal. Dada la historia de la Organización, y teniendo en cuenta los factores políticos y estratégicos favorables, la sede de la OIT seguirá estando en Ginebra, una ciudad que lleva decenios acogiendo a numerosas organizaciones de las Naciones Unidas, cuenta con una amplia red diplomática, brinda la infraestructura necesaria para grandes eventos y ofrece buenas condiciones de vida para el personal. La Oficina reconoce y agradece el apoyo que ha recibido y sigue recibiendo del Gobierno de Suiza de

¹⁰ Esto incluye la propuesta de agilizar y modernizar el sistema de presentación de memorias a fin de facilitar la colaboración de los Estados Miembros con los órganos de control mediante la implantación progresiva, a partir de 2026, de las memorias temáticas sobre la aplicación de los convenios, propuesta que se presenta al Consejo de Administración en el documento [GB.355/LILS/1](#).

distintas formas. La Oficina sigue manteniendo activamente discusiones y conversaciones con el país anfitrión para estudiar nuevas vías de cooperación y ofertas de asistencia. Dicha asistencia se refiere, en particular, a la suspensión temporal del reembolso de las cuotas del préstamo correspondientes a 2025 y 2026 (por un valor total de 4,7 millones de francos suizos), una contribución financiera para sufragar los costos de la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo y la mejora de la infraestructura digital, incluidos los centros de datos y el refuerzo de las capacidades en materia de inteligencia artificial. Esto está supeditado al cumplimiento por parte de la OIT de determinados requisitos por acordar, entre otras cosas en relación con su presencia en Ginebra y otros compromisos conexos. El objetivo del examen de este punto por el Consejo de Administración es asegurar el buen funcionamiento, eficiencia y relación costo-eficacia de una OIT que aproveche y mantenga una presencia sólida y estratégica en Ginebra.

14. Teniendo en cuenta estas dimensiones estratégicas, el examen de la OIT se ha centrado en:

- el mandato fundamental de la OIT, a fin de garantizar que sirva de brújula estratégica para orientar la definición del programa de trabajo y la priorización o el ajuste de flujos de trabajo específicos;
- los procesos de planificación y presupuestación de la OIT, para asegurar que los recursos financieros y humanos se asignen a los ámbitos prioritarios y se gestionen de manera ágil y adaptable para lograr resultados y repercusiones mensurables, y
- el modelo organizativo de la sede y las oficinas exteriores, con vistas a: i) racionalizar la estructura directiva superior; ii) reforzar la ejecución en torno al mandato fundamental; iii) mejorar la calidad de los servicios prestados a los mandantes, en particular mediante una presencia reforzada sobre el terreno; iv) facilitar la coordinación y el trabajo en equipo para brindar asesoramiento y productos, tanto mundiales como específicos para cada país; v) aumentar la eficacia en función de los costos mediante la consolidación o la reubicación de funciones de apoyo y en materia de políticas o unidades orgánicas, sin comprometer la coherencia estratégica, y vi) establecer un centro mundial de servicios y examinar los procesos administrativos para reducir la burocracia, impulsar la eficiencia y la eficacia, generar ahorros y mejorar la coherencia entre las actividades financiadas con cargo al presupuesto ordinario y las actividades de cooperación para el desarrollo financiadas con recursos extrapresupuestarios.

15. Se espera que el examen de los procesos administrativos, que está llevando a cabo un equipo especializado, arroje resultados específicos en el primer trimestre de 2026. Además, la Oficina presentará al Consejo de Administración, en su 356.^a reunión (marzo-abril de 2026), una nueva estrategia de cooperación para el desarrollo, que incluirá opciones para fortalecer la movilización de recursos procedentes de fuentes de financiación no tradicionales, como el sector privado, las fundaciones, la financiación nacional de los servicios de la OIT y la cooperación Sur-Sur. Con ello se pretende que estos recursos voluntarios adicionales compensen, en cierta medida, el déficit previsto en el presupuesto ordinario (debido al crecimiento nominal cero) y la disminución prevista de las contribuciones voluntarias procedentes de los donantes tradicionales.

► Mandato fundamental

16. La Constitución de la OIT (1919), que incluye en anexo la Declaración de Filadelfia (1944) y está complementada por posteriores declaraciones de la OIT¹¹, establece el mandato fundamental y el objetivo de la Organización. En particular, en el Preámbulo de la Constitución de la OIT se recuerda que «la paz universal y permanente solo puede basarse en la justicia social». El mandato de la OIT se lleva a la práctica por conducto de las normas internacionales del trabajo, así como de las conclusiones y decisiones de la Conferencia Internacional del Trabajo, que establecen la orientación estratégica de la OIT y responden a la evolución de las necesidades y demandas de los mandantes. Su mandato fundamental se condensa en los cuatro objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente, que son indisolubles, están interrelacionados y se refuerzan mutuamente, con la igualdad de género y la no discriminación como objetivo transversal, y se basa en un enfoque centrado en las personas para configurar un futuro del trabajo que aproveche las oportunidades disponibles y aborde las cuestiones emergentes del mundo del trabajo. El mandato de la OIT también está definido por los resultados de las reuniones regionales y las decisiones del Consejo de Administración, que ayudan a orientar la labor de los Miembros y de la Oficina. En términos generales, el mandato fundamental de la OIT incluye:
- la elaboración, promoción, ratificación, aplicación y supervisión de un corpus de **normas internacionales del trabajo** claro, sólido y actualizado que responda a un mundo del trabajo en evolución y ayude a los Estados Miembros en sus esfuerzos por respetar, promover y hacer realidad los cinco **principios y derechos fundamentales en el trabajo**, como elemento clave para alcanzar un crecimiento inclusivo y sostenible;
 - la promoción del **empleo pleno, productivo y libremente elegido**, mediante:
 - la formulación de políticas e incentivos eficaces destinados a asegurar un crecimiento económico sostenible e inclusivo y la creación y promoción de empresas sostenibles que generen oportunidades de trabajo decente para todos, y en particular facilitar la transición de la educación y la formación al trabajo, poniendo énfasis en la integración efectiva de los jóvenes en el mundo del trabajo;
 - el fortalecimiento y empoderamiento de los servicios de empleo y otras instituciones del mercado de trabajo, en particular políticas y programas activos del mercado de trabajo;
 - la promoción de la adquisición de competencias, habilidades y calificaciones para todos los trabajadores a lo largo de la vida laboral como responsabilidad compartida entre los Gobiernos y los interlocutores sociales;
 - la facilitación de la creación, la preservación y la sostenibilidad de las empresas y el empleo decente en la economía formal, así como la transición de los trabajadores y las unidades económicas de la economía informal a la economía formal, evitando al mismo tiempo la informalización del empleo;
 - el aprovechamiento de todo el potencial del progreso tecnológico y el crecimiento de la productividad, inclusive mediante el diálogo social, para lograr trabajo decente y

¹¹ Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), en su versión enmendada en 2022; Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008), en su versión enmendada en 2022, y Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo (2019).

desarrollo sostenible y asegurar así la dignidad, la realización personal y una distribución equitativa de los beneficios para todos, y

- el apoyo al papel del sector privado como fuente principal de crecimiento económico, innovación y creación de empleo promoviendo un entorno favorable a la iniciativa empresarial y las empresas sostenibles, en particular las microempresas y pequeñas y medianas empresas, así como las cooperativas y la economía social y solidaria, a fin de generar trabajo decente, empleo productivo y mejores niveles de vida para todos;
 - la **protección de los trabajadores** y sus familias, mediante:
 - la adopción y ampliación de sistemas de protección social que sean adecuados y sostenibles y estén adaptados a la evolución del mundo del trabajo;
 - el fortalecimiento de las leyes y las instituciones para asegurar una protección efectiva de los trabajadores;
 - la mejora de las condiciones de trabajo y las políticas salariales, incluidos los salarios vitales, el tiempo de trabajo, la protección de la maternidad y la protección del empleo;
 - la mejora de la seguridad y salud en el trabajo;
 - la garantía de la igualdad de oportunidades y de trato en el mundo del trabajo para las personas con discapacidad, así como para otras personas en situación de vulnerabilidad;
 - la asunción de una función de liderazgo en materia de trabajo decente en la migración laboral;
 - el logro de la igualdad de género y la no discriminación en el trabajo mediante un programa transformador que asegure la igualdad de oportunidades, la participación equitativa y la igualdad de trato, incluida la igualdad de remuneración entre mujeres y hombres por un trabajo de igual valor, y
 - el refuerzo del **diálogo social**, incluidas la negociación colectiva y la cooperación tripartita, mediante:
 - el fortalecimiento de la administración del trabajo, incluidos los servicios de inspección del trabajo y el acceso a la justicia laboral;
 - la creación de un entorno propicio para la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
 - el fortalecimiento de organizaciones de empleadores y de trabajadores libres, independientes y representativas;
 - la promoción de instituciones y procesos de diálogo social a todos los niveles, y
 - el fortalecimiento de la capacidad institucional de los mandantes tripartitos para elaborar y promover políticas que sean técnicamente sólidas, respondan a las realidades del mercado de trabajo y sean aplicables en la práctica a nivel de empresa.
- 17.** Los anteriores ámbitos de trabajo, que también se recogen en las cuatro esferas prioritarias enunciadas en el Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029¹², se aplican a todas las personas y al mundo del trabajo en su conjunto. No obstante, varias resoluciones en materia de políticas

¹² GB.352/PFA/1.

se centran en la protección de grupos de población específicos y en la promoción del trabajo decente en sectores económicos.

18. Además, el mandato de la OIT incluye intensificar la prestación de asesoramiento integrado en materia de políticas en todos sus ámbitos temáticos, y promover activamente la coherencia de las políticas a nivel nacional e internacional, en consonancia con el reconocimiento de que el trabajo decente es clave para lograr el desarrollo sostenible, así como para reducir la desigualdad de ingresos, la informalidad y la pobreza, prestando especial atención a las zonas afectadas por conflictos, desastres y otras emergencias humanitarias. A tal efecto, debe trabajarse en colaboración con diversos asociados para abordar los obstáculos y asegurar la coherencia y el impacto, con arreglo a las resoluciones tripartitas negociadas a nivel internacional y regional y otros documentos finales, entre otras cosas en el marco de la Coalición Mundial para la Justicia Social. Ello es particularmente pertinente con respecto a las resoluciones de la Conferencia relativas a las discusiones recurrentes sobre los objetivos estratégicos y a las transiciones en el mundo del trabajo¹³.
19. Las funciones de la OIT en materia normativa y de desarrollo se complementan y refuerzan entre sí. De ahí que, en sus resoluciones, la Conferencia exhorte a la Oficina a que utilice todos los medios de acción en su poder para prestar apoyo a los mandantes, incluidos los siguientes:
 - **Acción normativa:** apoyo a la ratificación, aplicación y control de las normas internacionales del trabajo, examen de los instrumentos existentes, determinación de lagunas y elaboración de nuevas normas según dispongan los mandantes.
 - **Asesoramiento en materia de políticas y asistencia técnica:** facilitación de orientaciones en materia de políticas y asesoramiento jurídico a los mandantes, con arreglo a las normas internacionales del trabajo, incluidos los comentarios formulados por los órganos de control, y tomando en consideración los contextos y prioridades nacionales.
 - **Generación y gestión de conocimientos:** realización de estudios de investigación sobre cuestiones del mundo del trabajo en función de las necesidades y prioridades de los mandantes, publicación de informes de gran repercusión, mantenimiento de una comunicación eficaz, elaboración de estadísticas y evaluaciones de impacto, fortalecimiento de los sistemas de información sobre el mercado de trabajo, y aumento de la capacidad de la Oficina para ayudar a los mandantes a dar respuestas rápidas y eficaces a los efectos de las crisis y los desastres naturales en el mercado de trabajo.
 - **Desarrollo de la capacidad:** fortalecimiento de las capacidades institucionales y operativas de los Gobiernos y los interlocutores sociales mediante actividades de formación, aprendizaje entre pares e intercambio de experiencias, en particular a través del Centro Internacional de Formación de la OIT (Centro de Turín).
 - **Generación de consenso:** movilización de la capacidad de convocatoria de la OIT, basada en el tripartismo, para promover el diálogo social a nivel local, nacional e internacional.
 - **Alianzas y cooperación para el desarrollo:** concepción y ejecución de programas de cooperación para el desarrollo y de alianzas innovadoras a fin de apoyar y acelerar las labores mundiales y nacionales de promoción del Programa de Trabajo Decente de la OIT y

¹³ Véanse, en particular, OIT, [Resolución relativa a la discusión general sobre los medios de abordar la informalidad y promover la transición a la formalidad en pro del trabajo decente](#), Conferencia Internacional del Trabajo, 113.ª reunión, 2025; y OIT, [Resolución relativa a una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos](#), Conferencia Internacional del Trabajo, 111.ª reunión, 2023.

la aplicación de las normas, movilización de recursos y fomento de alianzas inclusivas, entre otras cosas a través de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.

- **Colaboración multilateral:** fomento de la colaboración estratégica con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, las organizaciones regionales y los agentes no estatales para promover la coherencia de las políticas en pro del trabajo decente y la justicia social, entre otras cosas a través de la Coalición Mundial para la Justicia Social.

20. La OIT debería redefinir sus prioridades en relación con las iniciativas, los programas y las actividades que no se circunscriben al mandato normativo, de políticas y de fortalecimiento institucional de la Organización, en particular aquellos que no se basan en los convenios, protocolos, recomendaciones o declaraciones de la OIT o en otras resoluciones o conclusiones de la Conferencia; aquellos que no responden a las necesidades expresadas por los mandantes, y aquellos que pueden interferir con el mandato cuya responsabilidad principal compete a otras organizaciones. En este último caso, la OIT debería colaborar con esas organizaciones para salvaguardar su función normativa única, asegurándose de que las opiniones de los trabajadores y de los empleadores sigan ocupando un lugar central. Por principio, la prestación de servicios a microescala debería delegarse a instituciones locales, en particular a los organismos gubernamentales, los interlocutores sociales y la sociedad civil, salvo en los casos en que se necesiten intervenciones piloto iniciales para demostrar el efecto de un cambio institucional o de políticas. Además, si bien la OIT debería evitar participar en actividades puramente humanitarias, debería seguir trabajando en contextos de crisis a través de iniciativas de recuperación destinadas a reconstruir las instituciones del mercado de trabajo, proteger los derechos de los trabajadores y crear empleo decente. La OIT contribuirá activamente a la labor del grupo de trabajo *ad hoc* oficioso sobre la Iniciativa ONU80 creado por la Asamblea General de las Naciones Unidas para estudiar las propuestas formuladas en el informe del Secretario General sobre el examen de la aplicación de los mandatos, ya que esta labor puede tener repercusiones directas en las decisiones relacionadas con las prioridades estratégicas y la cooperación con otras entidades.
21. Con el fin de asegurar la coherencia y especificidad, la Oficina creará un equipo de tareas para determinar los ámbitos de trabajo cuya prioridad debería redefinirse en el marco del programa de trabajo aprobado para 2026-2027, teniendo en cuenta el análisis de los mandatos efectuado en el marco de la Iniciativa ONU80. Basándose en los enfoques adoptados por otras organizaciones internacionales y en las enseñanzas extraídas, el equipo examinará las actividades en curso y previstas en todos los departamentos y regiones, evaluará su consonancia con el mandato y las funciones fundamentales de la OIT y propondrá opciones de consolidación, ajuste o suspensión. Si procede, esas recomendaciones fundamentarán las propuestas que se someterán al examen del Consejo de Administración en relación con la aplicación del presupuesto para el próximo bienio.

► Planificación estratégica y gestión basada en los resultados

22. Las consultas celebradas durante el proceso de examen han puesto de manifiesto la necesidad de racionalizar los procesos de planificación y presupuestación estratégicas para mejorar la coherencia y la gestión basada en los resultados, simplificar los procesos administrativos y de presentación de informes, y armonizar las actividades a corto plazo con el mandato fundamental de la Organización.

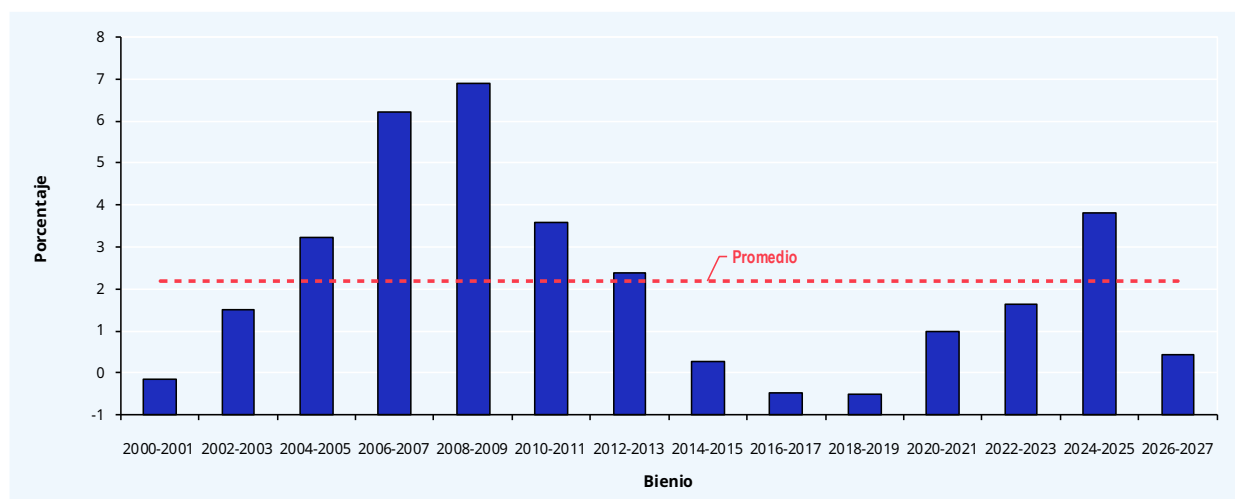
23. Si bien el mandato fundamental de la OIT se establece en su Constitución y en declaraciones fundacionales, los mandantes trazan el enfoque estratégico de la Organización por conducto de la Conferencia Internacional del Trabajo y el Consejo de Administración. Dichos órganos rectores definen las prioridades temáticas y adoptan los planes de acción que complementan el programa de trabajo. La Oficina presta apoyo a estos órganos y a sus comisiones auxiliares para configurar esa orientación estratégica, velando por que el Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto se fundamenten en ella, y para facilitar la aplicación de las medidas resultantes con arreglo a las prioridades y niveles de recursos bienales aprobados.
24. En los procesos de planificación de la Oficina se velará por que los marcos a nivel de país —como los planes nacionales, los Programas de Trabajo Decente por País y los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible— también sirvan de base para la elaboración del Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto. Para ello, los procesos de planificación deberían tener en cuenta las diferencias en las etapas de desarrollo de los países, de modo que los servicios se adapten de manera más eficaz a sus necesidades, entre otras cosas mediante la cooperación para el desarrollo. La Oficina fortalecerá la conexión entre las prioridades a largo plazo en el plan estratégico y los resultados operativos y los productos en los programas y presupuestos bienales, reduciendo al mismo tiempo las duplicaciones en los procesos de planificación y presentación de informes. Un marco de resultados unificado para toda la Oficina, respaldado por mecanismos de supervisión mejorados, asegurará la continuidad estratégica y, al mismo tiempo, una gestión adaptativa y la posibilidad de rectificar el rumbo de manera oportuna.
25. A fin de fortalecer la ejecución eficaz del Programa y Presupuesto en un contexto de recursos limitados, la Oficina reforzará la gestión basada en los resultados. Esto se logrará mediante una mejor armonización a todos los niveles de las facultades, responsabilidades y obligaciones de rendición de cuentas para la consecución de los resultados y productos y la utilización de los recursos. La *asignación* de los recursos se basará en los resultados estratégicos y los productos y no en las estructuras orgánicas. La *gestión* de los recursos se delegará al nivel más bajo posible, lo que permitirá que el personal directivo de la sede y de las oficinas exteriores ejecute sus programas de trabajo de manera coherente, eficaz y ágil.

► Modelo organizativo

26. En esta sección se presentan propuestas de reforma organizativa en el marco de dos hipótesis económicas. En la primera hipótesis se presume una reducción limitada —pero sostenida— del valor real del presupuesto ordinario, consecuente con la aprobación de un presupuesto de crecimiento nominal cero para 2026-2027. En la segunda hipótesis se presupone una disminución más importante de dicho valor, de hasta el 20 por ciento en 2026-2027, resultante de no recibir una parte significativa de las contribuciones prorrateadas de los Estados Miembros al presupuesto ordinario. En el anexo II figura más información sobre los costos y beneficios de las medidas propuestas en el marco de cada hipótesis.

Hipótesis 1. Reducción limitada del presupuesto (crecimiento nominal cero)

27. Un presupuesto de crecimiento nominal cero exige la realización de ahorros para compensar los efectos de la inflación y otras presiones en materia de costos. Los aumentos de costos incluidos en los presupuestos bienales se han situado, en promedio, por encima del 2,13 por ciento (equivalente a una inflación anual del 1,41 por ciento) en los últimos 14 bienios (véase el gráfico).

► **Gráfico. Aumentos de los costos incluidos en los presupuestos bienales (porcentajes)**

28. Para garantizar que la Organización siga siendo eficaz y eficiente, es necesario prever el impacto de la inflación en los presupuestos futuros. Con una inflación anual del 1,5 por ciento, el presupuesto ordinario para 2028-2029 necesitaría 21 millones de francos suizos adicionales, que aumentarían hasta 42 millones de francos suizos en 2030-2031. Si la inflación anual se elevara al 2 por ciento, los ahorros previstos del 6 por ciento se anularían íntegramente antes de que finalizara el bienio 2030-2031.
29. Confiar únicamente en ajustes reactivos ante tales presiones dejaría a la Oficina con unas estructuras desfasadas con respecto a los recursos disponibles, lo que socavaría la ejecución del programa. Si se incorporan ahorros de forma proactiva en previsión de los posibles aumentos de costos, la Organización estaría en mejores condiciones para aplicar cambios y funcionar con eficacia, manteniendo al mismo tiempo cierta flexibilidad para efectuar reinversiones si la inflación resulta finalmente más favorable.
30. En el marco de esta hipótesis, la Oficina propone adoptar medidas específicas para aumentar su eficacia en el cumplimiento de su mandato fundamental, tanto a escala mundial como en los países, combinadas con diversas iniciativas para lograr ahorros y recursos adicionales (véase el cuadro 1). Para aplicar estas medidas se necesitará una inversión inicial de aproximadamente 34,8 millones de dólares de los Estados Unidos, con la que se sufragarán los gastos de reubicación, la terminación de contratos por consentimiento mutuo y los procesos de reestructuración. Si bien estas inversiones son sustanciales, están diseñadas para lograr importantes eficiencias a medio plazo. Se prevé que las medidas, una vez aplicadas en su totalidad, generen ahorros bienales de unos 58,3 millones de dólares de los Estados Unidos, equivalentes al 6,3 por ciento del presupuesto ordinario para 2026-2027¹⁴.

¹⁴ Si bien estas estimaciones se basan en los datos y la planificación operativa actuales, deben entenderse como previsiones indicativas para orientar la toma de decisiones y no como compromisos.

► **Cuadro 1. Medidas propuestas en el marco de la hipótesis 1**

Medidas propuestas	○ Reestructuración de la Oficina: reducción de puestos directivos y consolidación de departamentos ○ Traslado de equipos y personal específicos de Ginebra a Turín y a otros lugares ○ Fortalecimiento de la capacidad técnica en las regiones y armonización estratégica con la sede ○ Descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo ○ Reubicación de dos oficinas regionales ○ Nombramiento de coordinadores nacionales ○ Apoyo de los países anfitriones para sufragar el costo de las oficinas en Tokio y Europa Occidental ○ Establecimiento de un centro mundial de servicios ○ Terminación de contratos por consentimiento mutuo ○ Alquiler de espacios de oficina en Ginebra ○ Reducción de los gastos distintos de los de personal y racionalización de los procesos administrativos				
	Costos puntuales estimados	34,8 millones de dólares de los EE. UU.	Ahorros bienales estimados	58,3 millones de dólares de los EE. UU. (6,3 % del presupuesto para 2026-2027)	Plazo

31. Todas las medidas propuestas se gestionarán garantizando las debidas consultas —y negociación, cuando proceda— con el Sindicato del Personal, de acuerdo con las *Directrices para la gestión de los procesos de cambio y reestructuración* de la Comisión Paritaria de Negociación de la OIT. La presupuestación de los gastos de personal y distintos de los de personal se realizará a través del proceso ordinario de elaboración del Programa y Presupuesto.

Reestructuración de la Oficina: reducción de puestos directivos y consolidación de departamentos

32. El modelo organizativo de la OIT debe estar al servicio del mandato fundamental de la Organización. Por lo tanto, la estructura de la Oficina debería ajustarse a los cuatro objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente, contribuir a la mejora de las sinergias y la cooperación entre la sede y las oficinas exteriores, y reflejar la importancia de asegurar unos servicios de apoyo eficientes y adecuados. Para implementar este modelo, se propone racionalizar la estructura en la sede reduciendo el número de altos directivos y de unidades orgánicas (véase el organigrama propuesto en el anexo III). Se prevé que este modelo organizativo aporte claridad en cuanto a las funciones, las estructuras jerárquicas y la rendición de cuentas.
33. La reorganización propuesta fomentará la colaboración interdisciplinar y una mayor armonización con los objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente mediante la consolidación de los siete departamentos de políticas actuales en cuatro. Esta reestructuración reagrupará las funciones en materia de políticas bajo un liderazgo unificado, lo que fortalecerá la coherencia estratégica, la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Concretamente: i) reducirá la duplicación de esfuerzos, simplificará las estructuras jerárquicas y armonizará los mensajes sobre políticas en toda la Oficina; ii) mejorará la coordinación entre los flujos de trabajo normativos, técnicos y analíticos; iii) asegurará que el asesoramiento en materia de políticas sea coherente en todos los ámbitos temáticos y esté más directamente vinculado a

las necesidades sobre el terreno y las prioridades mundiales, lo que ayudará a abordar cuestiones complejas del mundo del trabajo y facilitar transiciones que rebasan los límites departamentales, y iv) permitirá la reasignación de recursos en respuesta a los desafíos emergentes de una manera más ágil. Los cuatro programas de acción prioritarios seguirán fomentando una acción integrada en toda la Oficina y modalidades de trabajo basadas en la colaboración en ámbitos de políticas fundamentales que son transversales a todos los resultados en materia de políticas, de forma que promoverán una colaboración estrecha entre los departamentos de la sede y las oficinas exteriores. La Oficina llevará a cabo un examen de los programas de acción prioritarios en 2026 para fundamentar las decisiones sobre su futuro.

34. A fin de asegurar la aplicación efectiva de la reforma, y teniendo en cuenta la ampliación prevista de la capacidad de las oficinas exteriores, se creará un puesto de «Subdirector General para las Regiones y Director de la Oficina del Director General». El o la titular del puesto se encargará de la gestión de la Oficina del Director General y de proporcionar liderazgo estratégico para impulsar la gestión del cambio en todas las regiones, asegurando así la coherencia en la prestación de apoyo técnico y la concordancia con las prioridades organizativas. También se encargará de reforzar la comunicación entre las oficinas exteriores y la sede, facilitando un apoyo técnico y en materia de políticas coherente, promoviendo el intercambio de conocimientos y de buenas prácticas, y asegurando que las prioridades regionales y las necesidades de los mandantes se reflejen de manera efectiva en la planificación y la toma de decisiones institucionales.
35. Una vez reorganizados los nodos y departamentos, y teniendo en cuenta los avances en la aplicación de las demás medidas del examen, incluidas las reubicaciones, la Oficina determinará los servicios y unidades apropiados dentro de cada departamento. Para ello, se seguirá un proceso consultivo, guiado por el Equipo de Dirección. Mediante este proceso, la Oficina se asegurará de que la estructura organizativa siga contando con la capacidad necesaria para cumplir todos los elementos interrelacionados del mandato fundamental de la OIT¹⁵, en particular en ámbitos de importancia contrastada como la igualdad de género, la migración laboral y las políticas sectoriales, permitiendo al mismo tiempo introducir ajustes en la forma en que estas funciones se integran en la estructura racionalizada de la Oficina.
36. Esta revisión de la estructura organizativa de la Oficina supondría una reducción considerable del número de puestos de alta dirección, mediante su eliminación o reclasificación. En particular, se procedería a reducir el número de puestos de Subdirector General de 11 a 4, los puestos de grado D.2 en la sede pasarían de 19 a 16 y se suprimirían al menos 7 puestos de grado D.1 en todos los nodos de Ginebra. Durante la reestructuración de los nuevos departamentos, se podría determinar la posibilidad de suprimir otros puestos directivos.

Traslado de equipos o grupos de personal específicos

37. La sede de la OIT en Ginebra seguirá siendo el centro estratégico y político de la Organización. La Oficina aprecia enormemente el apoyo del país anfitrión y las sinergias existentes con las otras organizaciones y las misiones permanentes de los Estados Miembros ubicadas en el área de Ginebra, y seguirá colaborando estrechamente con el Gobierno de Suiza. Por lo tanto, el Equipo de Dirección y los directores de departamentos y oficinas¹⁶, así como todo el personal necesario para mantener la integridad y la coherencia del apoyo en materia de políticas, permanecerán en la sede de la OIT en Ginebra para asegurar la continuidad, la coherencia

¹⁵ Véase el párr. 16.

¹⁶ La Oficina del Consejero Jurídico, la Oficina de Auditoría Interna y Control, y la Oficina de Evaluación.

institucional, el diálogo con las misiones permanentes y los mandantes, y la armonización con las funciones de gobernanza mundial de la Organización.

38. No obstante, sobre la base de las consideraciones relativas a la reducción de los costos, la Oficina podría trasladar a equipos específicos o a grupos de personal de cualquier nodo que se ocupen de funciones específicas a lugares que puedan ofrecer ventajas económicas o estratégicas. Se daría prioridad a los equipos autónomos que pudieran reubicarse sin fragmentar las actividades o perjudicar las labores relacionadas con las políticas mundiales, que tengan cometidos, funciones y productos bien definidos, así como independencia operativa, por ejemplo, en relación con la gestión de los conocimientos, la comunicación, las relaciones exteriores o la administración. La determinación de los equipos específicos que podrían trasladarse formará parte de un proceso consultivo guiado por el Equipo de Dirección. La selección del personal que será trasladado se basará en criterios objetivos, como la pertinencia de las funciones y la eficiencia operativa. En las decisiones también se tendrán en cuenta los perfiles y la situación personal de los funcionarios, las necesidades relativas a la continuidad de las actividades y la distribución de las funciones entre los distintos lugares de destino.
39. Esta medida se contempla principalmente por razones de reducción de costos, teniendo en cuenta las diferencias de costos entre los lugares de destino para el personal internacional y local. A título ilustrativo, el traslado de 50 funcionarios de la categoría de servicios orgánicos¹⁷ de Ginebra a Turín requeriría una inversión inicial de unos 2,1 millones de dólares de los Estados Unidos y generaría un ahorro bienal de unos 6,0 millones de dólares de los Estados Unidos.

Posible traslado de personal a Turín

40. Durante más de 60 años, el Centro de Turín y su personal de plantilla de cerca de 200 miembros se han beneficiado del firme apoyo de las autoridades italianas a nivel local, regional y nacional. Desde la pandemia de COVID-19, el Centro de Turín se ha convertido en un centro de excelencia en actividades modernas de formación y capacitación. Gracias a la rápida adopción de modelos operativos digitales, como la inteligencia artificial y el aprendizaje potenciado por la realidad virtual, el Centro de Turín ya no se limita a impartir formación a través de los formatos presenciales tradicionales. Estos avances han reducido la necesidad de salas de formación y servicios de alojamiento para los participantes en el campus, ya que la mayoría de los cursos se imparten ahora a distancia, lo que libera espacios para uso de oficinas. Además, con el apoyo del Gobierno de Italia, el Centro está llevando a cabo un programa de renovación que racionalizará aún más el uso del espacio para oficinas y formación.
41. El campus de Turín está situado a tres horas en coche de Ginebra y cuenta con un servicio regular de lanzaderas. Los departamentos de la sede y el personal del Centro de Turín están en contacto permanente: los especialistas técnicos de la sede imparten formación en el campus y el personal del Centro de Turín facilita la puesta en marcha de iniciativas de capacitación, uso de las tecnologías e innovación para la formulación de políticas. Una mayor presencia técnica de la OIT en Turín brinda la posibilidad de mejorar la colaboración y las sinergias, en particular en lo tocante a los programas y cursos ofrecidos por la Escuela de Desarrollo de Turín.

¹⁷ Esto representa alrededor del 8 por ciento de los 606 miembros del personal de plantilla de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores que trabajan en la sede de la OIT en Ginebra (GB.353/PFA/INF/8 (Rev. 1)).

Posible traslado de personal a otras ciudades

42. La Oficina se ha puesto en contacto con los Estados Miembros para indicarles que está considerando el posible traslado de miembros del personal. En respuesta, varios Gobiernos han indicado su disposición a acoger a personal de la OIT, en consonancia con el principio de que dicho traslado podría comportar ciertos beneficios. Estas ofertas están siendo estudiadas en el marco del proceso de examen sobre la base de los siguientes criterios:
- la existencia de un acuerdo con el país anfitrión o la posibilidad de negociar uno a corto plazo;
 - la accesibilidad y la conectividad;
 - las condiciones de vida y de trabajo para el personal y sus familias, incluido el acceso a un alojamiento de calidad, la seguridad y protección, la educación y los servicios de salud, así como el acceso a oportunidades de empleo para los cónyuges, y
 - la presencia de otras entidades de las Naciones Unidas o de centros temáticos internacionales en zonas estratégicas para la OIT, así como de embajadas y misiones diplomáticas.

Mayor capacidad técnica en las regiones y armonización estratégica con la sede

43. Uno de los objetivos centrales del examen de la OIT es aumentar el impacto de la Organización mejorando los servicios que se prestan a los mandantes a través de una colaboración más estrecha entre la sede y las oficinas exteriores. Los departamentos de políticas de la sede proporcionan orientación estratégica e instrumentos en materia de políticas y velan por la coherencia con los mandatos a escala mundial, mientras que las oficinas exteriores constituyen el conducto más importante para la prestación de la asistencia técnica. Esta relación es simbiótica y fortalece a ambas partes, ya que la experiencia en los países respecto a la prestación de asistencia y asesoramiento técnicos contribuye al marco de políticas y a su implementación sobre el terreno, lo que a su vez influye en el debate sobre las políticas a nivel mundial.
44. Como primer paso esencial para esta reestructuración más amplia, la fase inicial se centrará en el fortalecimiento de la capacidad técnica de las oficinas exteriores. Mediante el aumento del número de especialistas, se mejorará la agilidad y la capacidad de respuesta, se facilitará la movilidad del personal y se sentarán bases más sólidas para la ulterior revisión de las funciones y responsabilidades en la estructura exterior.
45. El número de miembros del personal con cargo al presupuesto ordinario en las oficinas exteriores ha crecido de manera constante durante los últimos bienios, pasando de 348 puestos de la categoría de servicios orgánicos en 2012-2013 a 421 en 2026-2027, lo que equivale a un incremento medio de diez puestos por bienio. Ahora bien, esta expansión no ha seguido el ritmo de la creciente demanda de apoyo a las oficinas exteriores. El interés de los mandantes en recibir asesoramiento sobre políticas y apoyo técnico oportunos y de calidad ha aumentado debido a factores como los cambios registrados en el mundo del trabajo, la mayor complejidad de los contextos nacionales y la participación más activa de la OIT en los equipos de las Naciones Unidas en los países y en los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.
46. La Oficina ha llevado a cabo un proceso de consultas sobre la necesidad de aumentar la capacidad de las oficinas exteriores de la OIT para prestar apoyo (tal como se describe en el anexo IV). En primer lugar, se realizó una evaluación a través de las cinco oficinas regionales

para determinar el perfil de los especialistas técnicos con cargo al presupuesto ordinario que se necesitan en las regiones. Esta evaluación puso de manifiesto que hacen falta más de 90 especialistas adicionales para ayudar a los mandantes a cumplir el mandato fundamental de la OIT y abordar los nuevos desafíos en materia de políticas, lo cual permitiría reforzar la cobertura de los ámbitos temáticos y las regiones geográficas. Aunque la mayoría de estos puestos (el 85 por ciento) se destinarían a los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente, algunos se asignarían a oficinas de país que prestan servicios a un gran número de países (como la Oficina de País de la OIT para los Países Insulares del Pacífico y el Equipo de Apoyo Técnico sobre Trabajo Decente y Oficina de País de la OIT para el Caribe), o bien a países que se enfrentan a circunstancias operativas excepcionales (como la Oficina de País de la OIT para Ucrania) o a especificidades lingüísticas (como la Oficina de País de la OIT para Angola, Cabo Verde, Guinea-Bissau, Guinea Ecuatorial, Mozambique y Santo Tomé y Príncipe).

47. En el contexto de un presupuesto de crecimiento nominal cero, una expansión de este calibre requiere la reasignación de recursos existentes, bien sea mediante el traslado de puestos de la categoría de servicios orgánicos desde la sede o la creación de puestos nuevos redefiniendo los puestos vacantes de un departamento, bien sea mediante la reasignación de ahorros logrados en los gastos distintos de los de personal. Todo posible traslado de personal a las oficinas exteriores debe sopesarse cuidadosamente atendiendo a la necesidad de preservar las funciones fundamentales de la sede, que incluyen el liderazgo normativo mundial, la innovación en materia de políticas, el apoyo a la gobernanza, los conocimientos especializados temáticos y la gestión del conocimiento. Si la Oficina identificara perfiles que se ajustaran a las necesidades expresadas por las regiones para 72¹⁸ de los 90 puestos, los costos puntuales de reubicación serían ligeramente superiores a 4,1 millones de dólares de los Estados Unidos y el ahorro bienal ascendería a 7,4 millones de dólares de los Estados Unidos.
48. En cuanto a los puestos restantes, si no se identificara a miembros del personal con los conocimientos y las competencias necesarios (o con la capacidad de perfeccionamiento y recualificación necesarios), se deberían asignar recursos generados a través de las medidas de ahorro. El costo bienal aproximado de 18 puestos de la categoría de servicios orgánicos en las oficinas exteriores es de 8 millones de dólares de los Estados Unidos.
49. Este proceso de reubicación se integrará en la estrategia de gestión del talento de la Organización, lo que asegurará que los traslados y nuevos nombramientos fortalezcan la base general de competencias, fomenten el desarrollo profesional, mantengan una representación geográfica equilibrada y ajusten las capacidades de la fuerza de trabajo a las prioridades estratégicas a largo plazo.
50. Para facilitar esta reconfiguración de la capacidad técnica, la Oficina introducirá ajustes en la planificación y presupuestación estratégicas —como se ha descrito previamente— y adoptará modalidades de trabajo que redunden en una colaboración más eficaz entre los especialistas radicados en la sede y aquellos radicados en las oficinas exteriores, tanto para las labores en los países y a nivel regional como para las actividades y los productos a escala mundial. A tal fin, se revisará el modelo de gestión del desempeño para asegurar una clara rendición de cuentas, tanto ante la dirección técnica como ante la dirección de las oficinas regionales y de país; se constituirán equipos ágiles y *ad hoc* que abarquen distintos lugares de destino para la consecución de los productos a escala mundial, y se compartirán labores y conocimientos a

¹⁸ Esto corresponde aproximadamente al 24 por ciento del personal de la categoría de servicios orgánicos de los departamentos de políticas de la sede, incluidos los programas de acción prioritarios y los departamentos encargados de la investigación y las estadísticas.

través de las plataformas digitales para facilitar la planificación, la ejecución, el seguimiento y la comunicación. El aumento del número de puestos en las oficinas exteriores irá acompañado de los correspondientes incrementos de los recursos distintos de los de personal y de la capacidad de apoyo administrativo. Esto se logrará, en parte, mediante la reducción de puestos en la categoría de servicios generales en la sede y la mejor relación costo-eficacia general de los puestos sobre el terreno en comparación con los puestos en Ginebra.

51. Además de la reubicación de puestos técnicos en oficinas exteriores, la Oficina llevará a cabo un examen de las funciones, responsabilidades, dotación de personal y cobertura de las oficinas regionales, de las oficinas de país y de los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente, con miras a asegurar la mejor prestación de servicios a los mandantes de la manera más eficiente posible. En este contexto, la Oficina estudiará la posibilidad de trasladar algunas unidades orgánicas de las oficinas exteriores a lugares que ofrezcan ventajas considerables en términos de relación costo-eficiencia.

Descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo

52. La Oficina intensificará sus esfuerzos de descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo y de su personal hacia las oficinas exteriores, en consonancia con los principios de proximidad con los mandantes, capacidad de respuesta a las necesidades de los países y coherencia con las prioridades nacionales de desarrollo.
53. Aunque esta medida no generará ahorros importantes en el presupuesto ordinario, la ubicación del personal de los proyectos más cerca del lugar donde estos se ejecutan fortalecerá la implicación de los mandantes, mejorará la coordinación con los equipos de las Naciones Unidas en los países y los asociados para el desarrollo, aumentará la visibilidad y el impacto de las intervenciones de la OIT a nivel nacional y regional, y reducirá los gastos de personal. También fomentará sinergias más sólidas entre la labor normativa y la labor operativa, lo que asegurará que las enseñanzas extraídas de la ejecución de los proyectos se integren de forma más directa en el asesoramiento sobre políticas, y viceversa. El proceso de reubicación se basará en criterios objetivos relacionados con las fechas de finalización de los proyectos, sus dimensiones estratégicas y la disponibilidad de recursos, así como en consultas con los asociados en la financiación para recabar su apoyo y asegurar la continuidad.

Reubicación de dos oficinas regionales

54. Aunque las discusiones siguen en curso y las decisiones dependen, entre otros factores, de que se alcancen acuerdos apropiados con los países anfitriones, ciertas funciones de la Oficina Regional de la OIT para Europa y Asia Central podrían trasladarse de Ginebra a Budapest¹⁹, y la Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes podría trasladarse de Beirut a Doha²⁰.

¹⁹ La Oficina Regional de la OIT para Europa y Asia Central, que está situada en Ginebra, presta servicio y apoyo directo a 13 Estados Miembros.

²⁰ La Oficina está estudiando la viabilidad de trasladar la Oficina Regional para los Estados Árabes de Beirut a Doha, manteniendo una oficina de país en Beirut para supervisar las actividades de la OIT en el Líbano y asegurar la continuidad de las actividades, las alianzas y la memoria institucional. Esta propuesta de reubicación obedece a la evolución de las realidades operativas, de seguridad y estratégicas en la región de los Estados Árabes, en particular, la persistente inestabilidad en el Líbano y la creciente concentración de la cooperación para el desarrollo y el diálogo sobre políticas en el Golfo. Qatar ofrece un entorno estable, una excelente infraestructura, una conectividad aérea con una buena relación costo-eficacia, y el costo estimado de reubicación más bajo entre los posibles países de acogida del Golfo. No obstante, la propuesta sigue estando sujeta a una evaluación exhaustiva de las repercusiones financieras, operativas, políticas y en materia de recursos humanos, y depende del avance de las conversaciones que la OIT mantiene actualmente con el Estado de Qatar. La OIT se compromete a asegurar que cualquier decisión de reubicación se guiará por los principios de

Estas reubicaciones generarían un ahorro bienal del orden de 1,4 millones de dólares de los Estados Unidos.

Nombramiento de coordinadores nacionales

55. La Oficina tiene la intención de nombrar a un máximo de diez coordinadores nacionales en lugares donde existe una importante demanda de servicios de la OIT, teniendo en cuenta las satisfactorias experiencias cosechadas en diversas regiones. Se trata de un modelo de presencia con una buena relación costo-eficiencia para países donde una estructura operativa más ligera podría resultar apropiada. Este modelo de representación en los países se ajustará a los modelos utilizados por otras entidades de las Naciones Unidas, en particular, por organismos especializados y organizaciones técnicas más pequeñas. El costo bienal de los diez puestos de coordinador nacional es de aproximadamente 1,8 millones de dólares de los Estados Unidos. Se espera que esta medida refuerce la participación a nivel nacional, mejore la cooperación con los equipos de las Naciones Unidas en los países y aumente la eficiencia y la capacidad de respuesta de la OIT para prestar apoyo a sus mandantes en los países destinatarios.

Financiación de las oficinas de la OIT en el Japón y Europa Occidental

56. Desde su establecimiento, las oficinas de correspondencia de la OIT en Tokio y en Europa Occidental²¹ han desempeñado una función importante compartiendo información, representando a la Organización y brindando una plataforma para sensibilizar a los mandantes tripartitos y a los asociados sobre las problemáticas actuales en el mundo del trabajo. En respuesta a la petición del Director General de que los Gobiernos de los países anfitriones asuman íntegramente los costos de estas oficinas, algunos de ellos han respondido de manera positiva, mientras que otros están estudiando diversas opciones financieras. Si todos los Gobiernos interesados respondieran positivamente, se obtendría un ahorro bienal de 2 millones de dólares de los Estados Unidos.

Establecimiento de un centro mundial de servicios

57. Varios departamentos del Nodo de Servicios Corporativos, como el Departamento de Gestión Financiera, el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos, el Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías, el Departamento de Servicios Internos y Administración y la Oficina de Compras y Contratos combinan responsabilidades en materia de gestión, políticas y cumplimiento con funciones de apoyo a las operaciones. Esto puede provocar ineficiencias (prioridades contrapuestas y limitaciones de recursos), además de desajustes respecto a las necesidades operativas e insatisfacción por parte de los clientes internos, que esperan agilidad y capacidad de respuesta.
58. La Oficina propone trasladar ciertos servicios administrativos y de apoyo a un centro mundial de servicios centralizado, que se implantaría en un lugar con costos sustancialmente menores gracias a las diferencias salariales y que aseguraría al mismo tiempo la disponibilidad de una fuerza de trabajo local cualificada y competente, teniendo también en cuenta otros criterios específicos para su traslado (como la seguridad y la calidad de los servicios de salud). El centro

transparencia, diálogo social y deber de proteger a su personal que la Organización mantiene. Si se llevara a cabo, el proceso de reubicación sería gradual e inclusivo y estaría cuidadosamente planificado para reducir al mínimo las perturbaciones y salvaguardar el bienestar del personal. Las consideraciones relacionadas con las circunstancias familiares, el costo de la vida, la escolarización y la situación contractual se abordarían mediante medidas de carácter individual.

²¹ Esto incluye las oficinas de la OIT en Berlín, Lisboa, Madrid, París y Roma, pero no la Oficina de Bruselas, que actúa como oficina de enlace con la Comisión Europea.

mundial de servicios asumirá, como estructura unificada, las funciones transaccionales, administrativas y de servicios de apoyo, actualmente dispersas entre la sede y las oficinas regionales y de país.

59. La Oficina está llevando a cabo un análisis comparativo de las buenas prácticas y enseñanzas extraídas de los centros mundiales de servicios compartidos establecidos desde hace tiempo y gestionados por organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Organización Mundial de la Salud, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Internacional para las Migraciones²². Las conclusiones preliminares apuntan a que la creación del centro mundial de servicios debería hacerse mediante un proceso por etapas, a través del cual se ampliaría progresivamente la prestación de los servicios de apoyo relacionados con las cuestiones financieras, los recursos humanos, las contrataciones y adquisiciones, la logística y la informática. Ello incluye los trámites de recursos humanos, las adquisiciones y contrataciones y las transacciones presupuestarias y financieras, así como el seguimiento general del presupuesto y los proyectos, y determinadas funciones de certificación, además de funciones de apoyo centralizadas de naturaleza más avanzada. Con el tiempo, el centro mundial de servicios asumiría una mayor proporción de funciones hasta convertirse finalmente en una unidad operativa más amplia, que comprendería alrededor de 90 puestos. Esta transición se llevaría a cabo en estrecha coordinación con las funciones encargadas de las políticas y del control, que se mantendrían en la sede. A medida que se ampliara su papel, el centro mundial de servicios podría empezar a prestar servicios más avanzados —entre otros, los de análisis, presentación de informes y asesoramiento— y se transformaría en una plataforma integral de operaciones al servicio de toda la Organización.
60. Como participante activo en las iniciativas emprendidas en todo el sistema de las Naciones Unidas, la OIT también está estudiando oportunidades para sumarse a servicios compartidos que ya existen o están en fase de planificación. Por ejemplo, dentro de la iniciativa de medidas de eficiencia de gran alcance del CANG, que comprende 18 proyectos destinados a mejorar la colaboración y reducir la duplicación de esfuerzos, la OIT participa directamente en cuatro, a saber, el desarrollo de una estructura de adquisiciones comunes para todo el sistema de las Naciones Unidas a través del Mercado Global de las Naciones Unidas; la contratación de servicios y adquisiciones comunes de las Naciones Unidas en los países; la promoción de la adquisición integrada de tecnologías de la información y de las comunicaciones y de servicios de programas informáticos compartidos, y la contribución al servicio mundial de suministro de vehículos ligeros («UN Global Fleet») y al Centro Global de Servicios de Gestión de las Naciones Unidas. Además, la Oficina está haciendo un seguimiento de la evolución de otras cuatro iniciativas relacionadas con los servicios lingüísticos basados en la inteligencia artificial, una plataforma de modelos de contratos tipo, la gestión global de los seguros y una cadena de suministro coordinada de las Naciones Unidas, y está valorando su posible participación en ellas.
61. El establecimiento del centro mundial de servicios, conforme al modelo descrito en los párrafos anteriores, podría generar un ahorro de aproximadamente 12,9 millones de dólares de los Estados Unidos.

²² A finales de septiembre de 2025, el Grupo de Innovaciones Institucionales de las Naciones Unidas inició un estudio de viabilidad sobre los centros de servicios compartidos en todo el sistema de las Naciones Unidas. El estudio evaluará las opciones para consolidar y uniformizar las funciones de apoyo operativo, que se tendrán en cuenta en la planificación del centro mundial de servicios de la OIT.

Terminación de contratos por consentimiento mutuo

62. El Director General ha invitado a los funcionarios que ocupan puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario (en las categorías de servicios generales, servicios orgánicos nacionales, servicios orgánicos y directores) de todos los lugares de destino con contratos de duración determinada o con contratos sin límite de tiempo a que soliciten un paquete de terminación de contrato por consentimiento mutuo. En total, 162 funcionarios lo han solicitado. El Director General solo aceptará aquellas solicitudes que se consideren de interés para incrementar la eficiencia de la Oficina. Los puestos que queden vacantes en el marco de este procedimiento se suprimirán, redefinirán o reclasificarán en un grado inferior. Algunos puestos vacantes en la sede se trasladarán a las oficinas exteriores, como se ha indicado en la sección anterior. Para asegurar que las decisiones tomadas a este respecto tengan en cuenta la necesidad de mantener un conjunto equilibrado de conocimientos técnicos en la sede, se ha establecido un mecanismo de examen exhaustivo.
63. Si se aprueba el 75 por ciento de las solicitudes, teniendo en cuenta el pago de indemnizaciones por un valor de alrededor de 15,6 millones de dólares de los Estados Unidos, el ahorro bienal ascendería a aproximadamente 18,7 millones de dólares de los Estados Unidos, de los cuales 6,1 millones ya se han incluido en las estimaciones sobre el ahorro que se obtendría con el traslado de puestos técnicos a las regiones y el centro mundial de servicios. Esto significa que los ahorros netos generados por las terminaciones de contratos por consentimiento mutuo solo se materializarían plenamente a partir del bienio 2028-2029.

Alquiler de espacio de oficinas

64. Los traslados liberarán espacios de oficinas en Ginebra. Además, la Oficina está trabajando en la implementación de un plan de optimización del espacio de oficinas. Al menos dos plantas del edificio de la sede de la OIT quedarán libres y se alquilarán a otros organismos de las Naciones Unidas. En el momento de redactar este documento y teniendo en cuenta las negociaciones en curso, se estima que los ingresos por concepto de alquiler ascenderán a 5,4 millones de dólares de los Estados Unidos por bienio. Conforme avance el proceso de reubicación, podrían desocuparse y alquilarse uno o dos pisos adicionales.

Reducción de gastos distintos de los de personal y racionalización de los procesos operativos

65. Durante las consultas y el examen de las ideas presentadas por los miembros del personal, la Oficina constató que se podrían reducir varios gastos distintos de los de personal mediante la racionalización de los procesos, los servicios de reuniones, los viajes y las publicaciones. En conjunto, estas medidas podrían generar un ahorro de aproximadamente 8 millones de dólares de los Estados Unidos.
66. La Oficina celebrará las reuniones de los equipos técnicos globales y otras grandes reuniones internas de manera virtual, en lugar de presencial.
67. Se propone celebrar consultas con los mandantes tripartitos para reducir el número de reuniones sectoriales de seis a cuatro por año, y que estas se lleven a cabo de manera virtual y/o en las regiones donde la actividad sectorial correspondiente sea más pertinente. La Oficina también revisará el número, el alcance y la frecuencia de otras reuniones técnicas y de expertos para asegurarse de que aportan un valor concreto a los mandantes, lo cual será determinado por los mandantes tripartitos.

68. La Oficina incrementará la utilización de herramientas de traducción asistida por computadora para preparar los documentos oficiales, en particular introduciendo gradualmente el uso de la inteligencia artificial adaptada a las necesidades específicas de la OIT. La Oficina ha estado probando la interpretación con inteligencia artificial en reuniones oficiales. Si bien estas innovaciones todavía no son completamente fiables, tienen el potencial de aumentar la productividad y generar ahorros considerables a lo largo de los años, que podrían reinvertirse en servicios técnicos en las oficinas exteriores. Además, la Oficina dejará completamente de imprimir documentos oficiales y solo publicará versiones digitales, lo que mejorará la accesibilidad y reducirá los costos.
69. El Consejo de Administración está examinando los resultados y las recomendaciones de la Reunión tripartita sobre el examen del funcionamiento del Consejo de Administración, celebrada del 5 al 8 de mayo de 2025²³. Habida cuenta de que este examen procedimental probablemente solo generará un ahorro económico limitado, la Oficina contempla la posibilidad de introducir medidas adicionales para mejorar la eficiencia, en particular en la producción de los documentos oficiales. Estas medidas deberían generar ahorros más sustanciales en los gastos y se someterán al Consejo de Administración para su examen y decisión en 2026.
70. La Oficina refundirá sus actuales informes de referencia sobre salarios, diálogo social y protección social, así como el informe sobre perspectivas sociales y del empleo en el mundo, en una sola serie de informes de referencia de la OIT sobre el mundo del trabajo para mejorar su visibilidad e impacto.
71. La edición, corrección de pruebas y formateo de todas las publicaciones de la OIT se centralizarán y delegarán en la Unidad de Gestión de la Producción y la Edición de Publicaciones, del Departamento de Servicios Internos y Administración. Esta disposición permitirá que las publicaciones sean accesibles y puedan encontrarse fácilmente, y reducirá el tiempo de producción, así como los costos conexos.
72. En mayo de 2025, el Director General ordenó a todas las unidades orgánicas de la sede y de las oficinas exteriores que redujeran en un 30 por ciento los gastos de viaje durante el año en curso. Además, la Oficina proseguirá las negociaciones con el Sindicato del Personal con vistas a introducir nuevas medidas de ahorro en la política de viajes. También establecerá un número máximo de funcionarios de la OIT que podrán viajar para participar en un evento determinado. Estas reglas se aplicarán a todas las fuentes de financiación, incluidos los fondos extrapresupuestarios destinados a la cooperación para el desarrollo.
73. La Oficina seguirá examinando los procesos operativos con miras a su racionalización para aumentar la eficacia, rapidez y eficiencia en función de los costos. Esta labor se basará en las ideas expresadas por el personal a través de diversos foros, en las conclusiones de las auditorías y evaluaciones recientes y en nuevas consultas, en particular con el Sindicato del Personal. Las propuestas de cambio procurarán aprovechar el potencial de la automatización, la digitalización y la inteligencia artificial para aumentar la productividad y, de esta manera, liberar al personal de las tareas repetitivas y poder centrar su atención en el trabajo de mayor valor. Esta línea de trabajo estará estrechamente vinculada a la iniciativa del centro mundial de servicios. El resultado de este examen se comunicará al Consejo de Administración en marzo de 2026.

²³ GB.355/INS/6.

Hipótesis 2. Déficit presupuestario significativo (15 a 20 por ciento)

- 74.** Como ya se ha indicado, existe el riesgo real de una reducción drástica de los ingresos si no se reciben algunas de las contribuciones prorrateadas para 2026-2027. Aunque la Oficina redoblará sus esfuerzos para lograr que todos los Estados Miembros paguen sus contribuciones prorrateadas, un déficit importante requeriría la adopción de medidas extraordinarias, además de las indicadas en la hipótesis 1, para ajustar el programa de trabajo y los gastos. Habida cuenta de las importantes repercusiones para el personal y la Organización, las medidas que se aplicarían en el marco de esta hipótesis se someterían a un análisis exhaustivo y serían objeto de amplias consultas con los mandantes, el personal directivo y el Sindicato del Personal. La Oficina examinará la situación financiera a principios de 2026 para determinar si conviene presentar propuestas concretas al Consejo de Administración en marzo de 2026.
- 75.** La aplicación de reducciones presupuestarias de la magnitud propuesta entrañaría obligatoriamente la revisión del programa de trabajo aprobado para el bienio. Durante esa revisión, y en función de las orientaciones que formule el Consejo de Administración, la Oficina podría centrarse en mantener los resultados y productos acordados, ajustando las estrategias, los entregables y las metas, según sea necesario. Las asignaciones presupuestarias de los productos no se reducirían de forma estrictamente proporcional, sino que las decisiones se tomarían teniendo en cuenta la importancia de cada esfera del mandato fundamental de la OIT, las necesidades de las regiones, especialmente en el Sur Global, y la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios. En este contexto, la Oficina también tratará de aprovechar y fortalecer la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, así como el intercambio de buenas prácticas entre los Estados Miembros y los mandantes, como medio para sustentar la innovación en materia de políticas, ampliar las alianzas y mitigar el impacto de las limitaciones de recursos en la obtención de resultados.
- 76.** Las medidas que la Oficina podría adoptar si se materializa esta hipótesis se presentan de forma resumida en el cuadro 2 y, debajo de este, se ofrece una breve descripción de cada una de ellas. La posible reducción presupuestaria se indica en cifras netas (incluidos los costos puntuales que se efectuarían durante el bienio). Cabe subrayar que estas cifras corresponden a estimaciones y no a compromisos.

► Cuadro 2. Resumen de posibles medidas en el marco de la hipótesis 2

Medida	Reducción presupuestaria en 2026-2027 (millones de dólares de los EE.UU.)	% del presupuesto total (930,5 millones de dólares de los EE. UU.)
Medidas en el marco de la hipótesis 1 revisadas	18,1 millones	1,9 %
Reducción del presupuesto para las partidas de gastos distintos de los de personal	69,7 millones	7,5 %
Suspensión de las contrataciones	5,0 millones	0,5 %
Reducción de puestos en caso de un déficit del 15 al 20 %	Entre 46,8 y 93,2 millones	Entre el 5,0 y el 10,0 %
Total	Entre 139,6 y 186,0	Entre el 15,0 y el 20,0 %

Medidas en el marco de la hipótesis 1 revisadas

- 77.** Algunas de las medidas propuestas en la hipótesis 1 se podrían mantener si se registra una reducción considerable del presupuesto, mientras que otras se deberían anular o modificar debido a los elevados costos puntuales conexos que la Oficina no podría asumir (véase el cuadro 3). Cabe señalar que no se podrían crear puestos adicionales para especialistas técnicos o coordinadores nacionales en las regiones. Los traslados, incluidos los correspondientes al centro mundial de servicios, se tendrían que reconsiderar o aplazar a menos que los Estados Miembros anfitriones considerasen la posibilidad de asumir los costos puntuales iniciales. Las terminaciones de contratos por consentimiento mutuo se tendrían que reevaluar según los recursos financieros disponibles en el primer semestre del bienio y la posibilidad de obtener ahorros durante el bienio mediante la supresión de puestos o si ello permitiera proceder a reubicaciones. Aunque el objetivo de reforzar la capacidad técnica en las regiones se preservaría en el marco de esta hipótesis, el traslado de especialistas técnicos solo sería posible si los ahorros en el bienio 2026-2027 compensaran los gastos. Estas medidas revisadas, una vez deducidos los costos puntuales necesarios, podrían generar un ahorro de unos 18,1 millones de dólares de los Estados Unidos.

► Cuadro 3. Revisión de las medidas propuestas en el marco de la hipótesis 1

Medidas propuestas en el marco de la hipótesis 1	Propuestas en el marco de la hipótesis 2
Reestructuración de la Oficina	Se mantiene
Traslado de equipos y personal de Ginebra a Turín y otros lugares	Únicamente los traslados que no generen costos adicionales o que generen ahorros inmediatos
Mayor capacidad técnica en las regiones y armonización estratégica con la sede	Únicamente los traslados que no generen costos adicionales. No se crearán nuevos puestos
Descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo	Se mantiene
Reubicación de dos oficinas regionales	Se mantiene
Nombramiento de coordinadores nacionales	Se anula
Apoyo de los países anfitriones para sufragar los costos de las oficinas de la OIT en Tokio y Europa Occidental	Se mantiene
Establecimiento de un centro mundial de servicios	Se revisa o aplaza. Reubicación posible únicamente si no genera costos adicionales
Terminaciones de contratos por consentimiento mutuo	Se reevaluará en función de la disponibilidad de recursos y la posibilidad de obtener ahorros durante el bienio
Alquiler de espacio de oficinas en Ginebra	Se mantiene
Reducción de gastos distintos de los de personal y racionalización de los procesos operativos	Se mantiene y amplía

Reducción del presupuesto para gastos distintos de los de personal

- 78.** La Oficina tratará de reducir los gastos presupuestarios distintos de los de personal, velando por cubrir los costos fijos y mantener los servicios esenciales para los mandantes. Esta propuesta abarca y amplía las medidas indicadas en el marco de la hipótesis 1. En un análisis preliminar, la Oficina ha determinado una posible reducción de aproximadamente el 25 por ciento de las partidas presupuestarias distintas de las de personal, lo que podría generar una reducción presupuestaria de 69,7 millones de dólares de los Estados Unidos (en torno al 7,5 por ciento del presupuesto total). Esa reducción incluye la disminución en un 25 por ciento de la asignación a la cuenta de Cooperación Técnica con cargo al Presupuesto Ordinario (equivalente a 11 millones de dólares de los Estados Unidos) y la disminución del presupuesto para viajes en misión, servicios contractuales, suministros, equipos, becas y subvenciones en un 25 a 30 por ciento (en torno a 37,7 millones de dólares de los Estados Unidos). En función del proceso de reforma de las Naciones Unidas en curso, se podrían reducir las contribuciones a las entidades del sistema común y las actividades de administración conjuntas en un 15 por ciento (1,5 millones de dólares de los Estados Unidos), así como suspender la partida para el Fondo de Construcciones y Alojamiento (8 millones de dólares de los Estados Unidos), a reserva de la aprobación del Consejo de Administración. Esta medida también incluiría la suspensión temporal de la asignación para el desarrollo del personal (8,7 millones de dólares de los Estados Unidos). La reducción del presupuesto para actividades sustantivas afectará a la capacidad de la Oficina de prestar servicios a los mandantes. A partir de 2028-2029, cuando los ahorros derivados de otras medidas empiecen a materializarse, las asignaciones a estas partidas presupuestarias empezarán a reponerse gradualmente.

Suspensión adicional de contrataciones

- 79.** En relación con los gastos de personal, para reducir al mínimo las terminaciones de contratos por iniciativa del empleador, la Oficina mantendría la suspensión de la contratación externa, más allá de los 11 meses de suspensión para 40 puestos prescritos en el presupuesto aprobado por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2025. La ampliación de esta medida a todo el bienio generaría unos ahorros de aproximadamente 5 millones de dólares de los Estados Unidos.

Reducción de puestos

- 80.** Si las limitaciones presupuestarias exigen más reducciones de las que pueden lograrse con las medidas descritas *supra*, la Oficina se puede ver obligada a reducir el número de puestos²⁴. De darse el caso, se hará todo lo posible para gestionar las repercusiones en el personal suprimiendo en primer lugar los puestos vacantes, en particular a raíz de la suspensión de contrataciones y la terminación de contratos por consentimiento mutuo. También se estudiaría la posibilidad de reasignaciones y redistribuciones del personal a puestos disponibles conforme a las políticas y los procedimientos vigentes. Cuando esto no sea viable,

²⁴ Como alternativa, la Oficina estudió la posibilidad de reducir temporalmente al 80 por ciento el tiempo de trabajo para todo el personal. No obstante, esta opción reduciría sustancialmente tanto los salarios como las cotizaciones para la pensión, por lo que tendría repercusiones financieras a largo plazo para el personal. Además, una reducción universal de las horas de trabajo tal vez no entrañe una disminución proporcional de la carga de trabajo, lo que podría socavar el desempeño oportuno y efectivo de funciones básicas. Esta medida sería difícil de administrar y generaría más ineficiencias. Además, no tendría un impacto uniforme, ya que la reducción universal afectaría de forma desproporcionada al personal de grados inferiores y a las funciones en las que la carga de trabajo no se puede reducir paralelamente. Por estos motivos, este enfoque no se considera práctico, salvo que se pueda plantear como una respuesta con una duración estrictamente limitada a una situación crítica del flujo de tesorería.

la separación del servicio se llevará a cabo en consonancia con lo dispuesto en el Estatuto del Personal, asegurando el respeto del debido proceso y todos los derechos aplicables.

- 81.** Sobre la base de un análisis de los puestos esenciales financiados con cargo al presupuesto ordinario en todos los grados y lugares de destino, para reducir el presupuesto en 46,8 millones de dólares de los Estados Unidos se tendrían que suprimir aproximadamente 130-140 puestos. La cifra aumentaría hasta 285-295 puestos si la reducción necesaria ascendiera a 93,2 millones de dólares de los Estados Unidos.

► Conclusión y calendario de aplicación

- 82.** El Director General seguirá supervisando directamente el proceso de examen de la OIT. La aplicación de las medidas propuestas en el presente documento se llevará a cabo mediante un enfoque por etapas, a fin de asegurar una secuenciación cuidadosa, una prudente flexibilidad, la transparencia y la constante colaboración con el personal y los mandantes. Este proceso se guiará por las decisiones que adopte el Consejo de Administración en su reunión de noviembre de 2025 y por la evolución de la situación financiera de la Organización a principios de 2026.
- 83.** En cuanto concluya la reunión de noviembre, la Oficina emprenderá las etapas preparatorias y fundamentales que corresponderían a cualquiera de las dos hipótesis financieras, a reserva de la decisión del Consejo de Administración. Dichas etapas incluyen las siguientes:
- establecer un equipo de tareas encargado de determinar los ámbitos de trabajo cuya prioridad debería redefinirse de acuerdo con el mandato fundamental (véase el párrafo 21);
 - establecer un equipo de gestión del cambio para supervisar y coordinar las medidas adoptadas en el marco del examen, apoyar a los directivos y al personal durante la transición, coordinar la comunicación y los comentarios recibidos a nivel interno, hacer un seguimiento de los riesgos, asegurar la continuidad de las actividades y mantener la colaboración con el Sindicato del Personal;
 - iniciar la reorganización de la estructura de gestión y la consolidación de los departamentos, incluidas las consultas con el Sindicato del Personal y las unidades afectadas;
 - llevar a cabo una planificación detallada del traslado gradual de equipos específicos y perfeccionar la propuesta del centro mundial de servicios, y
 - completar la evaluación de las necesidades técnicas en las regiones y determinar los puestos que podrían reasignarse, y preparar las disposiciones administrativas y logísticas necesarias.
- 84.** Estas medidas se aplicarán con arreglo a los recursos financieros disponibles y al Estatuto del Personal.
- 85.** El Director General presentará un informe al Consejo de Administración en su reunión de marzo de 2026 para proporcionar información adicional sobre el proceso de examen y cualquier propuesta específica necesaria, teniendo en cuenta las perspectivas financieras para 2026-2027. El conjunto de medidas que se presentarán en esa etapa dependerá de la situación del flujo de tesorería de la Organización y de las contribuciones prorrateadas que se hayan efectivamente recibido. El documento incluirá también las conclusiones del equipo de tareas establecido para reflexionar sobre las prioridades para el bienio.

86. Si la Oficina se enfrentara a un déficit importante de ingresos disponibles a principios de 2026, por no haberse recibido una parte sustancial de las contribuciones prorrateadas atrasadas, el documento presentado al Consejo de Administración también incluiría un conjunto de medidas extraordinarias en el marco de la hipótesis 2, con los ajustes correspondientes en el programa de trabajo para 2026-2027. Estas medidas tendrían por objeto salvaguardar la viabilidad financiera de la OIT, protegiendo al mismo tiempo su mandato fundamental y reduciendo al mínimo los efectos adversos para el personal. El presupuesto de gastos se reduciría de ser necesario, pero las tasas de prorrateo se mantendrían al 100 por cien del nivel aprobado para el bienio.
87. En caso de que la reducción de los niveles de dotación de personal sea inevitable, las decisiones sobre cualquier reducción de puestos se guiarán por los siguientes principios generales:
- se dará prioridad a la supresión de los puestos vacantes, incluidos los resultantes de terminaciones de contratos por consentimiento mutuo o de la reducción natural de la plantilla;
 - cuando los puestos estén ocupados, la Oficina buscará primero opciones de reasignación o traslado que se ajusten a las calificaciones del personal y a las necesidades de la Organización;
 - las separaciones del servicio, si fueran necesarias, se llevarían a cabo en plena conformidad con el Estatuto del Personal, asegurando la transparencia, la equidad y el debido proceso, y
 - se concederá especial atención al mantenimiento de la capacidad técnica y operativa esencial, los conocimientos especializados y la memoria institucional, en particular en los ámbitos esenciales para el mandato fundamental de la OIT.
88. En la aplicación de estos principios, la Oficina intentará asegurarse de que los ajustes de la fuerza de trabajo no afecten de manera desproporcionada a las mujeres o a los miembros del personal más jóvenes, y de que las decisiones se tomen teniendo debidamente en cuenta el compromiso de la Organización con la inclusión y la igualdad de oportunidades.
89. Unas circunstancias complejas requieren la adopción de decisiones firmes en el marco de consultas constructivas y respetuosas, en consonancia con lo dispuesto en el Estatuto del Personal y el convenio colectivo suscrito entre la Oficina y el Sindicato del Personal. Por tanto, la Oficina seguirá manteniendo conversaciones con el Sindicato del Personal, los miembros del personal y los mandantes a través de todos los canales disponibles. La colaboración constante del personal será indispensable a lo largo de todo el proceso, y la aplicación de todas las medidas se guiará por el principio de que debe prestarse especial atención a las repercusiones en el personal y en sus circunstancias individuales.

► Proyecto de decisión

90. El Consejo de Administración:

- a) **refrenda la orientación estratégica general del examen de la OIT y solicita al Director General que tenga en cuenta sus orientaciones en el proceso de seguimiento descrito en el documento GB.355/INS/7 y durante la aplicación de las medidas de reforma;**

- b) solicita al Director General que le presente, en su 356.^a reunión (marzo de 2026), nuevas propuestas que le permitan:**
 - i) adoptar las decisiones necesarias, incluido con respecto a las repercusiones financieras derivadas de la evolución de la situación;**
 - ii) proporcionar orientaciones sobre la redefinición de las prioridades con respecto a los ámbitos de trabajo y otras cuestiones conexas;**
- c) solicita al Director General que tenga en cuenta las orientaciones proporcionadas durante la discusión del documento GB.355/INS/7 en la aplicación del proceso ONU80 y en la elaboración de la estrategia de cooperación para el desarrollo y la estrategia de recursos humanos de la OIT que se someterán al Consejo de Administración en su 356.^a reunión.**

► Anexo I

Consultas y fuentes de información para el examen de la OIT

En este anexo se detallan las consultas y las diversas fuentes de información en las que se ha basado hasta ahora el examen de la OIT. Para las conclusiones, se ha aplicado un enfoque polifacético que toma en cuenta las contribuciones tanto orales como escritas de una amplia gama de interlocutores. En las secciones siguientes, se detallan las numerosas consultas e interacciones mantenidas con el Sindicato del Personal, los interlocutores sociales, los Estados Miembros y el personal de la OIT, así como la recopilación de datos estructurada, las entrevistas y los comentarios que varios miembros del personal de toda la Organización nos hicieron llegar espontáneamente.

Consultas

Reuniones con el Sindicato del Personal

- Entre abril y octubre de 2025, el personal de la Oficina del Director General y otros directivos superiores mantuvieron 11 reuniones con el Comité del Sindicato del Personal y/o sus representantes para brindarles información y discutir sobre los avances del examen. El Director General se reunió con el Sindicato del Personal en dos ocasiones.
- Representantes del Sindicato del Personal participaron en dos reuniones para discutir las medidas inmediatas adoptadas en junio de 2025, así como en una reunión *ad hoc* del Equipo Global de Dirección para discutir las limitaciones de liquidez y flujo de tesorería que estaba experimentando la Oficina.
- Entre mayo y octubre de 2025, el Comité del Sindicato del Personal y directivos superiores del Departamento de Servicios Internos y Administración mantuvieron nueve reuniones específicas sobre la política de viajes y siete reuniones informales para hablar sobre la planificación del espacio de las oficinas.
- Entre mayo y septiembre de 2025, se mantuvieron cuatro reuniones de la Comisión Paritaria de Negociación.
- Entre abril y agosto de 2025, el Grupo de Examen mantuvo siete reuniones de información e intercambio de opiniones con el Comité del Sindicato del Personal en las que se abordaron los avances del proceso, las expectativas del personal, los principios y los asuntos de negociación, las implicaciones del presupuesto de crecimiento nominal cero y la propuesta de aumentar la capacidad técnica en las regiones.

Consultas informales con mandantes y reuniones informativas con Estados Miembros

- La Oficina organizó tres rondas de consultas informales con los Grupos del Consejo de Administración. La primera tuvo lugar en mayo de 2025, y las consultas se centraron en los avances del examen y en el documento GB.354/INS/5. La segunda tuvo lugar en septiembre y octubre de 2025, y las consultas se centraron en opciones de reforma e hipótesis financieras con miras a finalizar el documento GB.355/INS/7.
- Entre junio y septiembre de 2025, el Grupo de Examen mantuvo tres reuniones con representantes del país anfitrión, Suiza, para discutir los avances y las principales

propuestas. El Grupo de Examen también mantuvo reuniones informativas específicas y reuniones informales con representantes de otros Estados Miembros acerca de posibles reubicaciones. Directivos superiores se reunieron en varias ocasiones con representantes de los Estados Miembros, incluido el país anfitrión, para analizar diferentes elementos del proceso de examen.

Otras fuentes de información

Reuniones con todo el personal

- La Oficina organizó dos reuniones abiertas del Director General y el Equipo de Dirección con todo el personal el 9 de abril y el 17 de septiembre de 2025, para informar sobre los motivos y los avances del examen y permitir que el personal expresara sus opiniones, preocupaciones y propuestas sobre el examen.

Entrevistas realizadas por el Grupo de Examen de la OIT

- Entre marzo y agosto de 2025, el Grupo de Examen mantuvo 50 entrevistas individuales y grupales con personal directivo y miembros del personal. Esto incluyó múltiples reuniones con directivos superiores, así como reuniones específicas con representantes de miembros del personal jóvenes y miembros del personal con discapacidad o que tienen a cargo familiares con discapacidad, y cuatro antiguos funcionarios de la OIT que ocupaban puestos de categoría superior cuando la Oficina se enfrentó a una grave crisis financiera en 1977. El Grupo de Examen también participó en varias reuniones con el Equipo Global de Dirección, donde se abordaron propuestas específicas.

Comentarios del Consejo Asesor interno para el examen

- Entre mayo y julio de 2025, el Consejo Asesor interno para el examen, integrado por 17 miembros del personal, mantuvo tres reuniones. El Consejo transmitió oralmente y por escrito sus comentarios sobre la propuesta de aumentar el número de especialistas técnicos en el terreno, las consideraciones relativas al mandato fundamental de la OIT y el proyecto de documento distribuido para consulta.

Plataforma para recabar ideas del personal

- La Oficina puso en marcha una plataforma interna para que los miembros del personal expresaran sus ideas sobre la reforma. Entre marzo y julio de 2025, se enviaron 207 mensajes a través de la plataforma, con 250 ideas específicas sobre posibles mejoras en los procesos de trabajo y las actividades, la cooperación para el desarrollo, la gestión de los recursos humanos, las reuniones, la gestión de los recursos, los viajes, la planificación estratégica y la reestructuración. Estas ideas sirvieron de base para las propuestas presentadas en el documento y están siendo examinadas por el subgrupo encargado de agilizar los procesos de trabajo para marzo de 2026. El Grupo de Examen se reunió en dos ocasiones con este subgrupo para intercambiar opiniones e información, y armonizar objetivos y metodologías de trabajo.

Contribuciones escritas espontáneas de directivos y miembros del personal

- El Grupo de Examen recibió y analizó 37 propuestas espontáneas de departamentos, oficinas y miembros del personal en relación con la gestión de conferencias, los servicios lingüísticos, la producción de documentos, las publicaciones, el espacio de oficinas, la

política de viajes, los recursos humanos, las alianzas, el mandato fundamental y las líneas de trabajo prioritarias, la reorganización de las oficinas, el uso de la inteligencia artificial y las soluciones digitales, y la discapacidad e inclusión, entre otras cuestiones.

Documentos

- El Grupo de Examen consultó una amplia variedad de documentos institucionales, incluido material estratégico, programático, presupuestario, regulatorio y normativo. Cabe mencionar, en particular, la Constitución de la OIT, todas las Declaraciones de la OIT, importantes resoluciones recientes de la Conferencia Internacional del Trabajo y del Consejo de Administración, así como documentos oficiales relativos a la crisis financiera de la OIT de 1977-1978.

Datos de finanzas, recursos humanos y proyectos

- Para el examen, se utilizaron datos de finanzas, recursos humanos y proyectos extraídos del Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS) y los Programas y Presupuestos aprobados para 2024-2025 y 2026-2027, así como de fuentes pertinentes de las Naciones Unidas.

► Anexo II

Costos estimados, ahorros, plazos, ventajas y desventajas de las medidas propuestas, por hipótesis

En el siguiente cuadro se presentan estimaciones detalladas de los costos de las medidas propuestas en el marco de las dos hipótesis financieras descritas en este documento. Se resumen los costos de inversión puntuales previstos, los ahorros bienales previstos, los plazos y las ventajas y desventajas que se derivan de cada medida. Con esta visión general se pretende ayudar al Consejo de Administración a evaluar los costos y beneficios, las implicaciones y los riesgos.

Los ahorros previstos se basan en datos financieros y de recursos humanos actuales e históricos y con ellos se pretende ilustrar claramente las exigencias financieras y los posibles beneficios asociados a las medidas propuestas, a fin de ofrecer una base sólida para orientar las decisiones en materia de políticas y aplicación. El análisis de la relación costo-beneficio combina proyecciones cuantitativas con evaluaciones cualitativas de las ventajas y desventajas, incluidos los riesgos y beneficios intangibles relacionados con la coherencia y la resiliencia institucionales, la toma de decisiones, la reputación, el bienestar del personal y la prestación de servicios.

La aplicación de las medidas propuestas conlleva ciertos riesgos. La reestructuración, las reubicaciones, los traslados y las terminaciones de contratos por consentimiento mutuo pueden provocar interrupciones en la prestación de servicios y déficits de capacidad y afectar a la moral del personal. También podrían producirse riesgos operativos y reputacionales si no se facilita la comunicación con el personal, el Sindicato del Personal o los mandantes. Para mitigar estos riesgos, la Oficina aplicará un enfoque de ejecución gradual, respaldado por una sólida gestión del cambio, una comunicación clara y la participación continua de todas las partes interesadas.

Por último, la aplicación simultánea de varias medidas e iniciativas —como la reestructuración de la Oficina, la creación de un centro mundial de servicios, los traslados de la sede a las oficinas exteriores y la aplicación de reformas en los procesos— introduce complejidad en la ejecución. Este riesgo debe gestionarse junto con el riesgo de que no se obtengan los beneficios previstos, ya que la escasez de recursos financieros y los retrasos en la aplicación de las medidas podrían mermar los beneficios financieros previstos.

Para hacer frente a estos retos, la estrategia de mitigación de riesgos incluirá:

- una reserva de contingencia para hacer frente a gastos imprevistos y retrasos en la ejecución, y para mantener las funciones esenciales durante la transición;
- la secuenciación de los traslados en función de la disponibilidad operativa en las nuevas ubicaciones;
- formación y apoyo específicos para ayudar al personal a adaptarse a las nuevas funciones y entornos de trabajo;

- supervisión del desempeño para asegurar que se logran las mejoras de eficiencia previstas sin socavar el mandato fundamental de la OIT, y
- presentación de informes periódicos al Consejo de Administración sobre los progresos logrados, los retos que se plantean y las lecciones aprendidas.

Mediante la combinación de las reformas estructurales y una gestión proactiva de los riesgos, la Oficina pretende salvaguardar la continuidad de los servicios y el bienestar del personal, preservar la integridad institucional y la capacidad de la OIT para cumplir eficazmente su mandato, y maximizar el rendimiento de la inversión.

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Hipótesis 1. Reducción limitada del presupuesto (crecimiento nominal cero)			2026-2029	424,5	(34,8)	12,0	58,3			
Revisión de la estructura de la Oficina	Supresión de 2 puestos de Subdirector General y redefinición de 5 puestos de Subdirector General a D2	24 meses de trabajo por puestos según costos normalizados para 2024-2025	2026	7,0	0,0	1,7	1,7	El personal directivo puede asumir carteras más amplias Se mantienen los mecanismos de rendición de cuentas a nivel directivo	Una jerarquía más horizontal alienta la cooperación interfuncional La racionalización de la dirección mejora la claridad de las funciones y la rendición de cuentas Adopción de decisiones más rápida y menos compartimentada	Riesgo de sobrecargar a los directivos superiores Posibles problemas de moral entre el personal de categoría superior con menos oportunidades de desarrollo profesional Incertidumbre transitoria durante el proceso de reclasificación Percepción de que se resta importancia a la función de los directores regionales
	Redefinición de 3 puestos de D2 a D1		2026	3,0	Por determinar	0,3	0,3			
	Supresión de 7 puestos de D1		2026	7,0	Por determinar	2,0	4,9			

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Traslado de equipos y grupos de personal específicos a otras ciudades	Traslado de personal de la categoría de servicios orgánicos (P) de Ginebra a Turín	Véase la nota 1	2026-2029	50,0	(2,1)	2,0	6,0	Costos y ahorros calculados sobre la base del traslado a Turín, que se completaría en enero de 2027	Podría fortalecer la colaboración interdisciplinaria Vínculos más estrechos entre la generación de conocimientos, el asesoramiento en materia de políticas y la formación (si es a Turín)	Perturbación de la vida familiar y personal de los miembros del personal que deben trasladarse, la cual afecta a su desempeño
	Personal de apoyo	Véase la nota 2	2026-2029	11,8	(1,5)	0,1	1,7	Cambios en el personal de apoyo en Ginebra, facilitados por la terminación de contratos por consentimiento mutuo y la eliminación natural de puestos	Menor proximidad a las misiones y los asociados con sede en Ginebra	

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Mayor capacidad técnica en las regiones	Traslado de personal de la categoría de servicios orgánicos (P) de Ginebra al terreno	Véase la nota 1	2026-2029	72,0	(4,1)	(0,4)	7,4	Todos los traslados y nuevos puestos se harán efectivos a partir de enero de 2027	Capacidad técnica más cercana a los mandantes, mayor capacidad de respuesta Posibilidad de mejorar la cooperación Sur-Sur	Perturbación de la vida familiar y personal de los miembros del personal que deben trasladarse, la cual afecta a su desempeño Riesgo de menor visibilidad a nivel mundial. Dificultades de coordinación entre los diferentes lugares Podría sobrecargar la capacidad de apoyo en algunos lugares
	Creación de nuevos puestos	Véase la nota 1	2026-2029	18,0	(1,2)	(4,6)	(8,0)	Hallar perfiles adecuados para el traslado entre el personal de los departamentos de políticas en la sede, según las necesidades detectadas en las regiones		
	Personal de apoyo	Véase la nota 2	2026-2029	15,3	(2,0)	0,0	3,9	La terminación de contratos por consentimiento mutuo y los ahorros pueden redefinirse para crear nuevos puestos		

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo	Traslado del personal de proyectos de cooperación para el desarrollo de Ginebra a lugares pertinentes en función del alcance y los objetivos de los proyectos, manteniendo la integridad de la gestión de los proyectos	No se aplica	2026-2027	Por determinar	No se aplica	No se aplica	No se aplica	Se necesita un análisis de los plazos de los proyectos y los acuerdos con los donantes Las oficinas exteriores receptoras cuentan con infraestructura y sistemas de apoyo adecuados La movilidad y la reasignación de personal son gestionables en el marco del presupuesto del proyecto	Acerca los conocimientos especializados a los beneficiarios de los proyectos y, de ese modo, mejora la capacidad de respuesta Aumenta la visibilidad y la credibilidad de la cooperación para el desarrollo de la OIT en los países Recursos adicionales disponibles para actividades de proyectos	Perturbación de la vida familiar y personal de los miembros del personal que deben trasladarse, la cual afecta a su desempeño Riesgo de que la calidad de apoyo sea desigual si la capacidad local es limitada Posible disminución de la capacidad de algunos departamentos de la sede y dificultades de coordinación

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Reubicación de dos oficinas regionales	Oficina Regional de la OIT para Europa y Asia Central: Traslado de personal de categoría de servicios orgánicos (P) de Ginebra a Budapest	Véase la nota 1	2026-2027	5,0	(0,4)	0,4	0,7	Reubicación a partir de enero de 2027 tras la conclusión satisfactoria de las conversaciones con posibles países anfitriones (aún no se ha adoptado una decisión, se menciona Budapest como ejemplo para el cálculo de costos y ahorros)	Contacto más estrecho con los principales equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente de la región Apoyo de los Gobiernos de los países anfitriones	Perturbación de la vida familiar y personal de los miembros del personal que deben trasladarse, la cual afecta a su desempeño Acceso reducido a misiones y organizaciones con sede en Ginebra

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
	Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes: Traslado de personal de la categoría de servicios orgánicos (P) de Beirut a Doha	Véase la nota 1	2026-2027	21,8	0,0	0,5	0,7	Traslado a partir de mediados de 2026, siempre y cuando haya una contribución extraordinaria del país anfitrión para sufragar los costos derivados del traslado y un acuerdo adecuado con el país anfitrión La Oficina de la OIT que se mantiene en Beirut sigue llevando a cabo las actividades para el Líbano	Mejor seguridad y estabilidad operativas Apoyo del Gobierno anfitrión Mayor acceso a organizaciones y recursos regionales ubicados en el Golfo	Perturbación de la vida familiar y personal de los miembros del personal que deben trasladarse, la cual afecta a su desempeño Riesgo de una menor percepción de neutralidad si se depende del apoyo del país anfitrión Problemas de continuidad de las actividades durante la transición Posibles sensibilidades en materia de reputación habida cuenta del escrutinio internacional de las cuestiones laborales en la región del Golfo

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Nombramiento de coordinadores nacionales	Creación de nuevos puestos para coordinadores nacionales en determinados países	Costos medios normalizados de los puestos existentes, calculados en el grado NO-C	2026-2029	10,0	0,0	(0,9)	(1,8)	Se mantiene la demanda elevada de servicios de la OIT en países clave. Cerca de la mitad de los nombramientos se realizarán en 2026-2027 Los coordinadores nacionales pueden funcionar de manera eficaz con una menor impronta de la OIT Acuerdos con países anfitriones y apoyo operativo en vigor, con apoyo de los países anfitriones	Aumento de la visibilidad y representación de la OIT, también en los equipos de las Naciones Unidas en los países Fortalecimiento de la colaboración directa con los mandantes en los países Mayor capacidad para forjar alianzas locales e integrar las preocupaciones de los mandantes en los procesos de planificación de las Naciones Unidas	Riesgo de tener una influencia limitada en comparación con una oficina de país de la OIT completamente establecida La presión de la carga de trabajo recae sobre los coordinadores que abarcan ámbitos de política amplios

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Financiación de las oficinas de la OIT en el Japón y Europa Occidental	Contribución de los Gobiernos anfitriones para sufragar los costos operativos distintos de los de personal de las oficinas de la OIT en Berlín, Lisboa, Madrid, París, Roma y Tokio	Estimado en torno al 50 por ciento de los costos de las oficinas presupuestados para 2026-2027	2026-2027	No se aplica	0,0	2,0	2,0	Los ahorros se conseguirán si las conversaciones con los países anfitriones culminan con éxito	Mayor sostenibilidad de la presencia de la OIT en estos países Refuerza la implicación y la visibilidad del país anfitrión	Riesgo de que se perciba como una pérdida de independencia Posible variabilidad del apoyo al cambio de prioridades políticas o presupuestarias Sensibilidades en materia de reputación si las políticas del Gobierno anfitrión difieren de los principios de la OIT

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Establecimiento de un centro mundial de servicios	Traslado de personal de la categoría de servicios orgánicos (P) de Ginebra a Budapest	Véase la nota 1	2026-2029	50,0	(2,0)	0,0	4,1	No se ha decidido la ciudad de destino (se ha incluido Budapest para ilustrar los posibles ahorros) a partir de enero de 2027	Profesionalización de los servicios de apoyo Desarrollo de talento en el país anfitrión Coherencia y escalabilidad de las actividades	Riesgo de disminución de la calidad del servicio durante la transición
	Personal de apoyo	Véase la nota 2	2026-2029	33,6	(4,6)	(0,2)	8,8	Supone que el país anfitrión ofrece un entorno estable y una reserva de talento		
Terminación de contratos por consentimiento mutuo	Aceptación de alrededor del 75 por ciento de las solicitudes de terminación de contrato por consentimiento mutuo recibidas (162 en total)	Costo de los paquetes de terminación y ahorros generados por la supresión, la redefinición o el traslado de puestos	2026	120,0	(15,6)	(3,0)	12,6	Recursos disponibles para tramitar los paquetes de terminación de contrato por consentimiento mutuo; los ahorros generados compensan las inversiones a corto y medio plazo	Se evitan las terminaciones de contratos por iniciativa del empleador Posibilidades de adecuación de la fuerza de trabajo y traslados al terreno	Riesgo de perder la memoria institucional Más carga de trabajo para el personal que permanece Carga administrativa de examen caso por caso

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Alquiler de espacio de oficinas	Alquiler de dos plantas del edificio de la sede a otras entidades de las Naciones Unidas	Alquiler adicional de 7 500 metros cuadrados	2026-2027	No se aplica	(1,3)	4,1	5,4	Conclusión satisfactoria de contratos de arrendamiento concertados en el primer semestre de 2026 Costos puntuales incurridos en 2025 Demanda suficiente de otras entidades de las Naciones Unidas Los precios de alquiler se mantienen estables	Mejora del perfil de sostenibilidad edilicia Más interacciones informales con otras entidades de las Naciones Unidas en Ginebra	Molestias para el personal y posible pérdida de desempeño durante la transición

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Reducción de los gastos distintos de los de personal y optimización de los procesos operativos	Reducción de los gastos en viajes según instrucciones de la dirección, controles más estrictos y cambios en la política de viajes	Corresponde a una disminución del 35 por ciento aproximadamente del presupuesto para viajes en misiones para 2026-2027	2026-2027	No se aplica	0,0	3,0	3,0	Los cambios en la política de viajes dependerán del éxito de las negociaciones de la Comisión Paritaria de Negociación	Menor impacto ambiental Alimenta la participación a distancia innovadora	Menor interacción personal con los mandantes Riesgo de menor visibilidad en algunos países
	Supresión de las reuniones presenciales y de los retiros de equipos técnicos globales	7 reuniones por bienio, a un costo promedio de cerca de 150 000 dólares de los EE. UU. por reunión	2026-2027	No se aplica	0,0	1,1	1,1	En la estimación de los ahorros no se tiene en cuenta el costo de las reuniones virtuales o de otras medidas que se adopten para facilitar el trabajo en equipo y la comunicación	Menor huella de carbono Posibilidad de ampliar la participación Alimenta la innovación en los servicios lingüísticos	Disminución de la creación de redes Riesgo de acceso digital desigual en algunos países

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
	Consolidación de los informes de referencia de la OIT en una serie sobre el trabajo en el mundo para mejorar la visibilidad y el impacto, con informes más breves, productos de difusión de conocimientos adaptados y un cronograma de publicaciones periódicas	Costo actual de los informes de referencia en 2022-2025 (3,8 millones de dólares de los EE. UU. por año), en comparación con el costo previsto para el periodo 2026-2029 (2,8 millones de dólares de los EE. UU. por año)	2026-2029	No se aplica	0,0	2,0	2,0	Basado en una propuesta de consolidación, coherencia y mayor visibilidad e impacto de los informes de referencia preparados por el Comité de Investigaciones y Publicaciones y respaldada por el Equipo de Dirección de la OIT	Comunicación más coherente y posiblemente con mayor impacto, especialmente dirigida al público externo Diversos productos de difusión de conocimientos adaptados a las necesidades de los mandantes Ciclo de producción más rápido Menor duplicación de la carga de trabajo para el personal en los departamentos de políticas que pueden aprovechar la capacidad/los recursos disponibles del departamento responsable de la investigación y las publicaciones	Periodo de ajuste para el público externo

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
	Implementación de un proceso de producción centralizada que aproveche la tecnología para producir las publicaciones de la OIT que actualmente gestionan las oficinas y los departamentos	Costo actual de producir todas las publicaciones de la OIT para el periodo 2024-2025, en comparación con el costo estimado de producción en la plataforma de publicaciones basada en xml	2026-2027	No se aplica	0,0	1,2	1,2	Propuesta preparada por la Unidad de Gestión de la Producción y la Edición de Publicaciones Requiere modificar el proceso de gestión con los autores de los documentos en toda la Oficina, la readaptación profesional del personal e inversiones en TI	Libera tiempo del personal para trabajo de mayor valor La normalización mejora la transparencia	Estrés para los autores como consecuencia del ajuste

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
	Reducción de la impresión de documentos para el Consejo de Administración y la Conferencia Internacional del Trabajo	Costo total de impresiones de documentos para el Consejo de Administración y la Conferencia en 2024: 352 492 dólares de los EE. UU.	2026-2027	No se aplica	0,0	0,7	0,7	Se requiere el acuerdo de los mandantes tripartitos Puede considerarse la impresión limitada «a pedido» únicamente para los mandantes que la necesitan porque la conexión a internet en sus países es deficiente	Menor huella de carbono	Molestia para algunos mandantes
Hipótesis 2. Déficit presupuestario significativo (reducción del 15 % al 20 %)			2026-2027	Por determinar	(13,3) a (10,0)	139,6 a 186,0	Por determinar			
Revisión de la estructura de la Oficina	Igual que en la hipótesis 1		2026	19	0,0	4,0	6,9	Igual que en la hipótesis 1		
Traslado de equipos y personal de Ginebra a otras ciudades	Igual que la hipótesis 1, pero con menor traslado de personal		2026-2027	Por determinar	0,0	0,0	Por determinar	Los costos en 2026-2027 deberían absorberse plenamente con los ahorros realizados durante el bienio		
Mayor capacidad técnica en las regiones	Igual que en la hipótesis 1, pero con menor traslado de personal		2026-2027	Por determinar	0,0	0,0	Por determinar	Los costos en 2026-2027 deberían absorberse plenamente con los ahorros realizados durante el bienio		

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo	Igual que en la hipótesis 1		2026-2027	Por determinar	No se aplica	No se aplica	No se aplica	Igual que en la hipótesis 1		
Reubicación de dos oficinas regionales	Igual que en la hipótesis 1		2026-2027	26,8	(0,4)	0,9	1,4	Igual que en la hipótesis 1		
Financiación de las oficinas de la OIT en el Japón y Europa Occidental	Igual que en la hipótesis 1		2026-2027	No se aplica	0,0	2,0	2,0	Igual que en la hipótesis 1		
Establecimiento de un centro mundial de servicios	Igual que en la hipótesis 1, pero reexaminado sobre la base de los costos puntuales y de que los Estados Miembros anfitriones sufraguen los costos de traslado		2026-2027	Por determinar	No se aplica	No se aplica	No se aplica	Igual que en la hipótesis 1		
Terminación de contratos por consentimiento mutuo	Igual que en la hipótesis 1, pero reevaluado sobre la base de la posibilidad de generar ahorros en el bienio		2026	Por determinar	(6,4)	7,1	13,5	Teniendo en cuenta la aceptación de todas las propuestas que generen ahorros en el bienio Dependiendo de la disponibilidad de recursos para sufragar los pagos por terminaciones de contrato al comienzo del bienio		
Alquiler de espacio de oficinas	Igual que en la hipótesis 1		2026-2027	No se aplica	(1,3)	4,1	5,4	Igual que en la hipótesis 1		

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Reducción de gastos distintos de los de personal y optimización de los procesos operativos	Reducción de la asignación para el fondo de Cooperación Técnica con cargo al Presupuesto Ordinario	Reducción del 25 por ciento de la asignación en el Programa y Presupuesto	2026-2027	No se aplica	No se aplica	11,5	11,5	Se requiere el acuerdo de los mandantes	Ninguno	Reducción del nivel de actividades en apoyo a los mandantes, a nivel mundial y nacional
	Reducción de las asignaciones del presupuesto ordinario para viajes en comisión de servicio, servicios contractuales, gastos generales de funcionamiento, suministros y materiales, equipo de oficina, becas y subvenciones	Reducción del 25 al 30 por ciento de las asignaciones respectivas en el Programa y Presupuesto	2026-2027	No se aplica	No se aplica	37,7	37,7	Se requiere el acuerdo de los mandantes	Ninguno	Disminución del nivel de actividades en apoyo a los mandantes, a nivel mundial y nacional

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
	Reducción de las partidas presupuestarias relacionadas con contribuciones a diversos fondos, incluidas las actividades del sistema común	Reducción del 15 por ciento de las asignaciones respectivas en el Programa y Presupuesto	2026-2027	No se aplica	No se aplica	2,3	2,3	Se requiere el acuerdo de los mandantes. Depende del progreso y las decisiones en el marco de la Iniciativa ONU80	Ninguno	Riesgo reputacional y pérdida de apoyo del sistema común de las Naciones Unidas y los equipos de las Naciones Unidas en el país, a menos que se decida realizar recortes generales
	Suspensión de la asignación para reponer el Fondo de Administración de Edificios	Eliminación de la asignación en el Programa y Presupuesto	2026-2027	No se aplica	No se aplica	8,2	Por determinar	Se requiere el acuerdo de los mandantes	Ninguno	El mantenimiento y la renovación de los edificios de la OIT podrían verse afectados
	Reducción de las asignaciones para partidas extraordinarias	Reducción del 25 por ciento de la asignación en el Programa y Presupuesto	2026-2027	No se aplica	No se aplica	1,3	Por determinar	Se requiere el acuerdo de los mandantes	Ninguno	Retraso o anulación de proyectos importantes relacionados con la infraestructura de la OIT

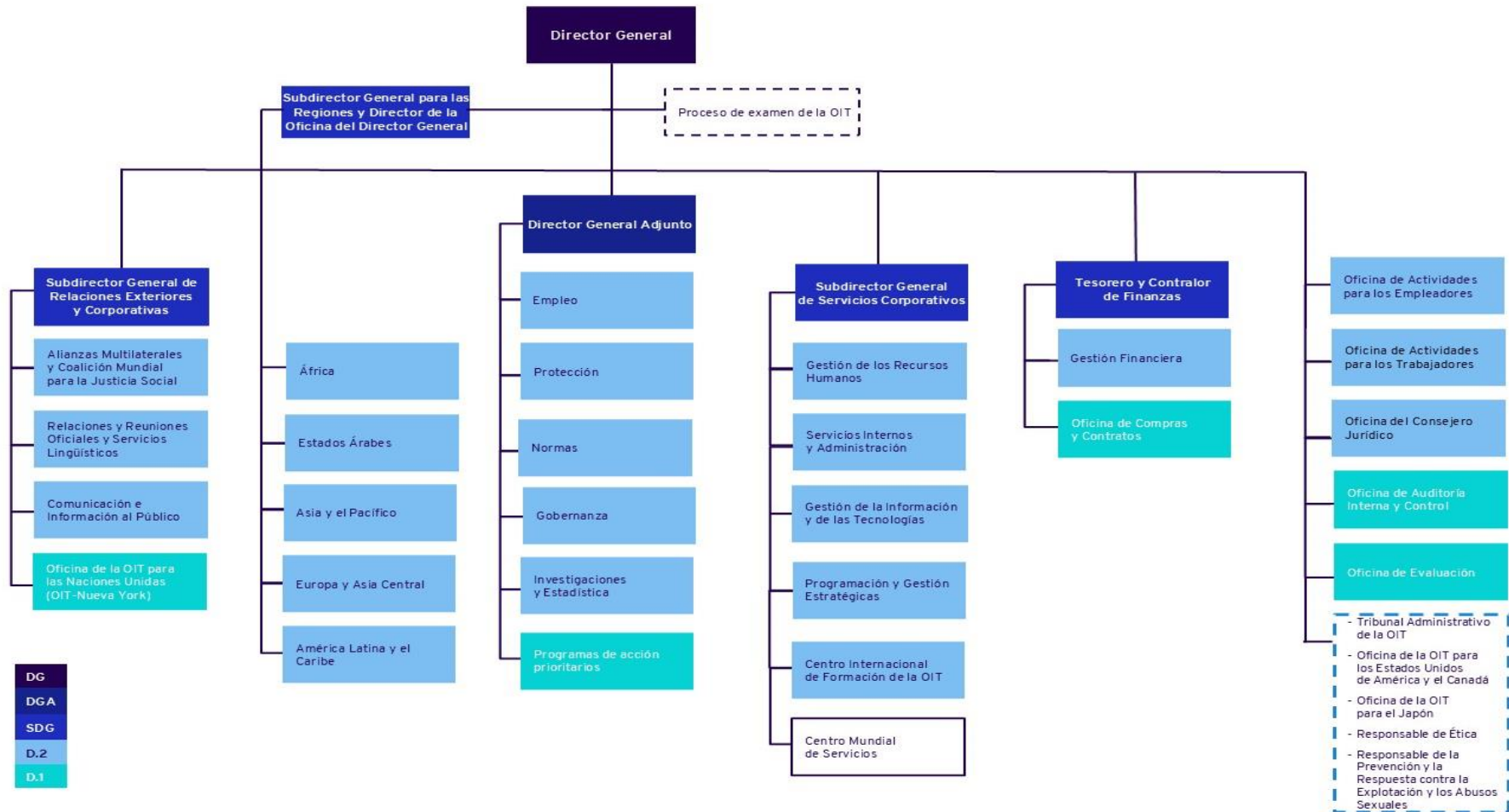
Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
	Eliminación temporal del fondo de desarrollo del personal	Eliminación de la asignación en el Programa y Presupuesto	2026-2027	No se aplica	No se aplica	8,7	Por determinar	Se requiere el acuerdo de los mandantes	Ninguno	Pérdida de oportunidades para la recualificación o el perfeccionamiento profesional del personal que serían esenciales para facilitar los traslados La moral del personal podría verse afectada
Congelación adicional de contrataciones	Congelación continua de las contrataciones externas (40 puestos por 24 meses de trabajo)	24 meses de trabajo por puestos según costos normalizados para 2024-2025	2026-2027	40	0,0	5,0	Por determinar	Se requiere el acuerdo de los mandantes	Ninguno	Pérdida de capacidad en varios departamentos y oficinas Moral del personal afectada y posible aumento de la carga de trabajo si no se gestiona adecuadamente

Medidas propuestas	Descripción	Base del cálculo	Plazo	Puestos afectados (equivalente a tiempo completo)	Costos puntuales (en millones de dólares EE. UU.)	Ahorros netos por bienio 2026-2027 (en millones de dólares EE. UU., teniendo en cuenta los costos puntuales)	Ahorros netos por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de EE. UU.)	Supuestos y comentarios	Ventajas y posibles beneficios además de los aspectos financieros	Riesgos y costos inmateriales
Supresión de puestos	Eliminación de puestos	Número de puestos necesarios para cubrir un déficit presupuestario del 15 por ciento, tras la adopción de todas las medidas anteriores	2026-2027	130-140	(1,9)	46,8	48,7	Se requiere el acuerdo de los mandantes Presupone la eliminación de todos los puestos a partir de enero de 2026	Ninguno	Pérdida de capacidad en varios departamentos y oficinas Moral del personal afectada y posible aumento de la carga de trabajo si no se gestiona adecuadamente
		Número de puestos necesarios para cubrir un déficit presupuestario del 20 por ciento, tras la adopción de todas las medidas anteriores	2026-2027	285-295	(5,2)	93,2	98,4			

¹ Diferencial del salario e ingresos conexos y los costos para el empleador entre los lugares de destino; Estimaciones de costos (sobre la base de los datos históricos y los precios en la actualidad) para los derechos de asignación/traslado, viaje, gastos de envío de efectos personales, movilidad, prestaciones por condiciones de vida difíciles y subsidios de alquiler. ² Escala de sueldos y prestaciones actuales en los lugares de destino en cuestión y estimaciones de las indemnizaciones por terminación de contrato.

► Anexo III

Estructura organizativa propuesta



► Anexo IV

Metodología para calcular la necesidad de personal técnico en las regiones

El 26 de junio de 2025, el Grupo de Examen de la OIT preparó una propuesta titulada «Reforzar la capacidad regional incrementando el número de especialistas técnicos en las oficinas exteriores con cargo al presupuesto ordinario». En ella se indicaban las razones fundamentales para fortalecer los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente (ETD) y se establecía una hoja de ruta para la puesta en práctica, en la que se incluían una base de referencia y una meta:

- Base de referencia: 183 puestos técnicos de la categoría de servicios orgánicos en las regiones (Programa y Presupuesto para 2026-2027).
- Meta: 244 puestos (que se incluirán en el Programa y Presupuesto para 2030-2031).

La propuesta fue examinada el 26 de junio de 2025 con el Consejo Asesor interno de la OIT para el examen y presentada al Comité del Sindicato del Personal el 7 de julio de 2025. El Sindicato remitió por escrito sus observaciones el 23 de julio de 2025, y el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos realizó aportaciones adicionales el 25 de julio de 2025.

A principios de julio, el Grupo de Examen invitó a los cinco Directores Regionales a determinar las necesidades de especialistas técnicos por ámbito de política y ubicación geográfica, con arreglo a los siguientes criterios:

- los perfiles propuestos deberían complementar, y no duplicar, los ya existentes (con posibles excepciones en el caso de los ETD que prestan servicios a un gran número de países);
- la mayoría de los nuevos puestos deberían ubicarse en lugares donde ya existe un ETD;
- solo se deberían proponer puestos para países donde la OIT ya dispone de infraestructuras (espacio de oficinas, personal de apoyo, etc.); también podrían tomarse en consideración las oficinas de proyectos de interés estratégico que contaran con una cartera de proyectos de cooperación para el desarrollo consistente;
- las oficinas de país en las que no existe un ETD deberían tener como máximo dos puestos técnicos, con la posible salvedad de las oficinas que abarcan varios Estados Miembros, y
- no se debería asignar ningún puesto a las oficinas regionales, salvo que hubiera una justificación de peso.

Asimismo, se pidió a los Directores Regionales que indicaran el número de puestos propuestos (aproximadamente entre un tercio y la mitad del nivel de dotación de personal correspondiente al bienio 2026-2027) y que determinaran el nivel de prioridad de cada uno de ellos. El 9 de julio de 2025, la Oficina del Director General invitó a los Directores Regionales a que consideraran las necesidades que podían preverse durante los próximos cinco a diez años, teniendo en cuenta la evolución de la dinámica del mercado de trabajo y las futuras solicitudes de los mandantes.

Las regiones estimaron sus necesidades de especialistas técnicos mediante consultas internas estructuradas en las que se combinaron valores de referencia cuantitativos con evaluaciones cualitativas de las prioridades de los mandantes y la evolución de las demandas del mercado de trabajo. África, por ejemplo, llevó a cabo cuatro consultas subregionales en las

que alineó las prioridades con la Declaración de Abiyán y la Agenda 2063 de la Unión Africana, prestando especial atención a la diversidad lingüística y la prestación equitativa de servicios a los mandantes. La región de las Américas utilizó seis criterios orientadores, organizó a los especialistas propuestos en grupos temáticos (por ejemplo, empleo, protección social, principios y derechos fundamentales en el trabajo) y se aseguró de que en la descentralización se tuvieran en cuenta las prioridades de los países y la participación de los mandantes. Los Estados Árabes basaron sus estimaciones en la demanda de los mandantes en ámbitos emergentes como la financiación de la protección social, la digitalización y una transición justa, mientras que Asia y el Pacífico proyectaron las necesidades a través de los centros regionales sobre «el futuro del trabajo» y «la economía informal» para reflejar la pertinencia de las políticas a largo plazo. En Europa y Asia Central, las propuestas se ajustaron a las solicitudes de los mandantes y a los centros de conocimientos temáticos. En todas las regiones, el proceso puso el acento en la proximidad a los mandantes, la capacidad de respuesta a las prioridades nacionales y regionales, y las visiones orientadas al futuro para afrontar los desafíos del mañana.

Entre el 14 y el 28 de julio de 2025, el Grupo de Examen recibió propuestas de las cinco regiones, en las que se señalaron 101 puestos en total:

Región	Prioridad 1	Prioridades 2 y 3	Total
África	26	6	32
Américas	5	13	18
Estados Árabes	5	5	10
Asia y el Pacífico	19	11	30
Europa y Asia Central	6	5	11
Total	61	40	101

De estas propuestas, 11 fueron excluidas: 5 relativas a África (prioridad regional baja), 2 a las Américas (reubicación de la Oficina Regional a un EDT) y 4 a Asia y el Pacífico y los Estados Árabes (las solicitudes no se referían a puestos para especialistas en políticas). Las otras 90 propuestas fueron clasificadas por ámbito de política.

El Grupo de Examen contrastó estas solicitudes con la disponibilidad de conocimientos técnicos en la sede, incluidos los departamentos de política, la Oficina de Actividades para los Empleadores, la Oficina de Actividades para los Trabajadores y los programas de acción. Este análisis se basó en las descripciones de puestos, más que en grados o en conjuntos de competencias específicas. El Grupo de Examen partió de la base de que se debería mantener, por lo menos, a dos tercios de los especialistas de la sede para asegurar la capacidad operativa de esta. Esto requiere un estudio más exhaustivo y la confirmación por parte del personal directivo.

Con todo, se determinó que varios puestos que en la evaluación habían sido clasificados en las categorías de «administradores, programa, operaciones y comunicación», «investigación y gestión de los conocimientos» y «políticas sectoriales» podían revestir interés para satisfacer las necesidades regionales (por ejemplo, en relación con los cambios demográficos y la economía digital). Muchos de los investigadores que trabajan actualmente en la OIT, por ejemplo, son expertos en economía del trabajo. Esto incrementó las posibilidades de redistribución a aproximadamente 72 puestos, lo que representa el 25 por

ciento del personal de la categoría de servicios orgánicos de la sede. Cualquier déficit restante debería subsanarse mediante la creación de nuevos puestos financiados con ahorros.

A continuación, figura un resumen de la evaluación comparativa.

Ámbitos	Puestos existentes			Necesidades adicionales	
	Regiones	Sede	Total	Solicitud de las regiones	Posibilidad de traslado
Administradores, programa, operaciones y comunicación	70	42	112	0	12
Crisis	1	2	3	3	0
Cambio demográfico	0	0	0	1	0
Economía digital	0	0	0	6	0
Actividades para los empleadores	16	8	24	1	0
Empleo, medios de vida y desarrollo de competencias	14,5	19	33,5	9	6
Empresas, productividad, cadenas de valor y responsabilidad social	13,5	15	28,5	8	5
Principios y derechos fundamentales en el trabajo	4	6	10	6	2
Igualdad de género, la economía del cuidado y no discriminación	9,5	11,5	21	4	4
Economía informal*	3	2	5	0	n.a.
Normas internacionales del trabajo y derecho laboral	15	42	57	4	4
Transición justa	3,5	3	6,5	7	1
Economía del trabajo	5	16	21	4	4
Migración laboral	8,5	9,5	18	3	3
Seguridad y salud en el trabajo	8,5	12	20,5	8	4
Investigación y gestión del conocimiento	0	12	12	0	4
Políticas sectoriales y economía rural	2	12	14	1	2
Diálogo social y relaciones laborales	13,5	14	27,5	8	5
Protección social	14,5	19	33,5	7	6
Estadística	6	19	25	6	6
Actividades para los trabajadores	17	18	35	0	n.a.
Condiciones de trabajo/instituciones del mercado laboral	4,5	12	16,5	4	4
Total	229,5	294	523,5	90	72

* Aunque ninguna de las regiones solicitó específicamente especialistas en la transición a la economía formal, varias destacaron la importancia de reforzar los conocimientos especializados en materia de empleo, protección social y economía del trabajo para abordar este ámbito de manera integral. Por ejemplo, en la región de Asia y el Pacífico se propone integrar a nuevos especialistas en empleo y protección social en un centro regional sobre economía informal e inclusión, que se establecerá en el Equipo de Apoyo Técnico sobre Trabajo Decente de Nueva Delhi. Este centro serviría como punto focal para el intercambio de conocimientos, el asesoramiento en materia de políticas y la asistencia técnica sobre estrategias para promover la transición a la formalidad y los mercados de trabajo inclusivos.