



Consejo de Administración

356.ª reunión, Ginebra, 23 de marzo - 2 de abril de 2026

Sección Institucional

INS

Fecha: 2 de marzo de 2026

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 ofrece información actualizada sobre la situación financiera de la OIT y detalla la visión y los objetivos estratégicos de la reforma. También presenta el marco utilizado para determinar las propuestas de redefinición de prioridades en el programa de trabajo para 2026-2027 e incluye información sobre las labores preparatorias y los avances en la aplicación de las medidas de reforma desde noviembre de 2025. Se invita al Consejo de Administración a que refrende la visión estratégica para la OIT y las propuestas de redefinición de prioridades y otras medidas tendientes a aumentar la eficiencia en el periodo 2026-2029 y a que proporcione orientaciones a la Oficina acerca del proceso de reforma (véase el proyecto de decisión en el párrafo 65).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado más pertinente: Todos.

Repercusiones en materia de políticas: Sí.

Repercusiones jurídicas: No.

Repercusiones financieras: No.

Seguimiento requerido: Puesta en práctica de las propuestas de redefinición de prioridades y de otras medidas de reforma conforme a las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Administración.

Unidad autora: Oficina del Director General (CABINET).

Documentos conexos: [GB.355/PV](#); [GB.355/INS/7](#); [GB.356/PFA/4](#); [GB.356/INS/8](#); [GB.356/PFA/9](#); [GB.356/POL/4](#).

► Índice

	Página
Introducción.....	5
Situación financiera.....	6
Una visión estratégica para la OIT.....	7
Vías estratégicas	8
Participación en la Iniciativa ONU80 y coherencia de todo el sistema.....	9
Redefinición de prioridades con respecto a los ámbitos de trabajo	10
Progresos realizados en el proceso de reforma.....	15
Reorganización de la Oficina.....	16
Fortalecimiento de la capacidad técnica de las regiones	17
Planificación estratégica, servicios de apoyo e infraestructura de oficinas	18
Consecuencias de la reforma en el presupuesto ordinario para 2026-2027 y en bienios posteriores	19
Proyecto de decisión.....	21

Anexos

I. Propuestas de redefinición de las prioridades.....	23
II. Estructura y calendario de la reforma de la OIT	31
III. Información sobre ciudades para una posible reubicación de funciones de la OIT	35
IV. Ahorros estimados generados por la reforma (2026-2029).....	40

► Introducción

1. En su 355.^a reunión (noviembre de 2025), el Consejo de Administración, reunido en Comisión Plenaria, examinó las propuestas de la Oficina para mejorar la eficacia y la eficiencia de la OIT en un entorno multilateral cambiante¹. En su decisión, el Consejo de Administración expresó su preocupación por la evolución de los desafíos financieros y presupuestarios a los que se enfrenta la Organización y apoyó la visión estratégica para el examen de la OIT, en el entendimiento de que seguiría elaborándose. El Consejo de Administración solicitó al Director General que: *a)* prosiguiera con el proceso de reforma guiándose por prioridades concretas² y *b)* le presentara —para poder tomar una decisión en su siguiente reunión— un marco y propuestas concretas de redefinición de prioridades, así como las estrategias de cooperación para el desarrollo y de recursos humanos de la OIT, teniendo en cuenta sus orientaciones³.
2. El presente documento ofrece información actualizada sobre la situación financiera de la OIT y detalla la visión y los objetivos estratégicos de la reforma. También presenta el marco utilizado para determinar las propuestas de redefinición de prioridades en el programa de trabajo para 2026-2027 e incluye información sobre las labores preparatorias y los avances en la aplicación de las medidas de reforma desde noviembre de 2025. Las estrategias de recursos humanos y de cooperación para el desarrollo —que el Consejo de Administración examinará en su 356.^a reunión⁴— se han elaborado teniendo en cuenta el proceso de reforma, a fin de asegurar su coherencia y consistencia. Las medidas de reforma se fundamentan en el proceso de la Iniciativa ONU80, en el que la OIT participa activamente para promover el fortalecimiento de las funciones de los organismos especializados en la facilitación de asesoramiento técnico a demanda, reafirmando al mismo tiempo el respeto del mandato constitucional, la gobernanza tripartita y la autonomía institucional de la OIT. Las consultas tripartitas realizadas el 16 de febrero de 2026 sirvieron como base para la finalización del presente documento.
3. Las propuestas presentadas en este documento tienen por objeto aumentar la eficacia y la eficiencia de la OIT aplicando los tres ejes principales de la reforma —redefinición de prioridades y reorganización de la Oficina; fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores; y planificación estratégica, servicios de apoyo e infraestructura de oficinas—, y medidas específicas para reducir las partidas para gastos distintos de los de personal. El efecto combinado de los tres ejes y las medidas generaría ahorros que podrían alcanzar el **12,5 por ciento** de los gastos previstos, lo que equivale a cerca de 116,3 millones de dólares constantes de los Estados Unidos para 2028-2029. En 2026-2027, se podrían conseguir ahorros por un monto de 82,5 millones de dólares de los Estados Unidos (aproximadamente el 9 por ciento de

¹ GB.355/INS/PV, párrs. 206 a 572.

² Tales prioridades incluyen la necesidad de: basar las decisiones en análisis empíricos de los costos, ahorros, beneficios y riesgos; optimizar la capacidad de la OIT en sus oficinas exteriores, preservando, en la medida de lo posible, los programas técnicos y de fortalecimiento de capacidades en los países en desarrollo, en particular en los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados; conservar los recursos especializados en los ámbitos normativo, técnico y de políticas en la sede de Ginebra; celebrar consultas y negociaciones con el Sindicato del Personal, conforme a lo dispuesto en el artículo 10.1 del Estatuto del Personal de la OIT; asegurar una representación geográfica equitativa y el equilibrio de género en la dotación de personal a todos los niveles, entre otras cosas para reflejar una experiencia pertinente para todos los grupos de mandantes, y velar por que se tengan en cuenta las orientaciones del Consejo de Administración en la participación de la OIT en el proceso de la Iniciativa ONU80.

³ GB.355/INS/PV, párr. 573.

⁴ GB.356/PFA/9 y GB.356/POL/4.

los gastos) a través de una gestión estricta de las contrataciones y de los gastos distintos de los de personal, así como de la aplicación inicial de las medidas de la reforma. A lo largo de los dos bienios, estas medidas podrían dar lugar a la **reducción de unos 120 puestos** mediante la terminación de contratos por consentimiento mutuo, la reducción natural de la plantilla y, como último recurso, la terminación de contratos por iniciativa del empleador.

4. Los ajustes propuestos tienen la finalidad de preservar la integridad de las funciones esenciales de la Oficina y salvaguardar la prestación de servicios en un contexto de incertidumbre por lo que respecta a los recursos. Si bien el efecto inmediato será una reducción del margen operativo, se espera que el proceso de reforma integral fortalezca el enfoque estratégico, la capacidad, la eficiencia y la adaptabilidad de la Organización. Todo ahorro que se genere a través de la aplicación de estas medidas podría, con sujeción a la situación financiera general y a las decisiones del Consejo de Administración, reasignarse parcialmente a las esferas prioritarias a fin de fortalecer las funciones esenciales y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

► Situación financiera

5. El presupuesto ordinario aprobado para 2024-2025 ascendió a 879,8 millones de dólares de los Estados Unidos, mientras que el total de los gastos fue de 833,5 millones de dólares de los Estados Unidos⁵.
6. Durante el periodo 2024-2025, la Oficina recibió 787,8 millones de dólares de los Estados Unidos, lo que corresponde a contribuciones prorrateadas para el bienio (a saber, 661,3 millones de dólares de los Estados Unidos) y al pago de contribuciones atrasadas (126,5 millones de dólares de los Estados Unidos). Tras los ajustes de revalorización y el reembolso del déficit de financiación anterior, el déficit neto de la Oficina ascendió a 53,5 millones de dólares de los Estados Unidos, que se cubrió mediante el Fondo de Operaciones y préstamos internos. Este monto deberá reembolsarse con los fondos recibidos por contribuciones atrasadas⁶.
7. A 13 de febrero de 2026, la Oficina había recibido o acreditado 95,9 millones de francos suizos (incluido el pago de contribuciones atrasadas por valor de 3,6 millones de francos suizos), lo que representa el 25,1 por ciento de las contribuciones prorrateadas para 2026. A modo de referencia, el nivel medio de contribuciones recaudadas a finales de enero durante los últimos diez años fue del 22,3 por ciento de las contribuciones prorrateadas anuales. La información actualizada sobre las contribuciones recibidas y pendientes de pago está disponible en el [sitio web de la OIT](#).
8. Considerando el déficit transferido del bienio 2024-2025 y la continua incertidumbre respecto del momento en que se recibirán las contribuciones prorrateadas, la Oficina seguirá de cerca la situación del flujo de tesorería. Los gastos se administrarán con prudencia desde el inicio del bienio, ya que debe cumplirse con las obligaciones fijas, incluidos los gastos de personal, a lo largo del año independientemente de cuándo se reciban los ingresos. La finalidad de los ahorros que se pretende conseguir en el bienio 2026-2027 es mitigar las presiones que sufre el flujo de tesorería y garantizar la liquidez y la estabilidad financiera de la Organización a lo largo de esos dos años. En el documento GB.356/PFA/4 se presentan las repercusiones de la reforma en el

⁵ Datos preliminares. Las cifras definitivas de los gastos están siendo examinadas en el marco de la auditoría externa y podrán consultarse en los estados financieros que se presentarán en la reunión del Consejo de Administración de junio de 2026, de conformidad con la práctica habitual.

⁶ Art. 21, 2, a) del Reglamento Financiero.

presupuesto ordinario aprobado para 2026-2027 y otras medidas de contingencia que podrían adoptarse en caso de que no se reciban suficientes contribuciones prorrateadas.

► Una visión estratégica para la OIT

9. La reforma de la Organización Internacional del Trabajo tiene por objeto fortalecer la capacidad de la Organización para cumplir su mandato constitucional en un periodo de profunda transformación del mundo del trabajo y un aumento de las expectativas respecto de las instituciones multilaterales. La reforma supone una respuesta con visión de futuro ante los cambios mundiales, al tiempo que reafirma la continua pertinencia del propósito fundacional, los valores y las ventajas comparativas de la OIT.
10. Ante el debilitamiento del actual orden mundial, los valores compartidos, las recomendaciones sólidas y con base empírica en materia de políticas y las normas siguen siendo esenciales para evitar la fragmentación y permitir la adopción de medidas colectivas pragmáticas y basadas en principios. La OIT se encuentra en una posición única para impulsar este programa a través de sus medios de acción, en particular el establecimiento de normas internacionales del trabajo y el control de su aplicación; la prestación de asistencia técnica y el asesoramiento sobre políticas; el fortalecimiento de la capacidad institucional de los mandantes tripartitos, y la promoción del diálogo social.
11. La labor de la OIT seguirá guiándose por su estructura tripartita, en la que los representantes de los Gobiernos, de las organizaciones de trabajadores y de las organizaciones de empleadores participan en pie de igualdad en sus deliberaciones. Esta estructura garantiza que las opiniones de los interlocutores sociales se reflejen en las normas, las políticas y los programas de la OIT. En consecuencia, la reforma propuesta se centra en reforzar: a) la pertinencia, la eficacia, el impacto y la autoridad del sistema normativo de la OIT y de sus actividades de desarrollo en la sede y las oficinas exteriores; b) la capacidad de las organizaciones de trabajadores y de empleadores para influir en las transformaciones del lugar de trabajo a fin de impulsar el trabajo decente, y c) las instituciones y los sistemas relacionados con el trabajo para trasladar y adaptar los compromisos compartidos a las realidades nacionales y locales.
12. Además, la reforma impulsará la labor estadística y de investigación para reforzar la base empírica y la influencia de la OIT en las políticas, al tiempo que consolidará el papel de la Organización como centro mundial de excelencia en el mundo del trabajo. En un contexto de rápidos cambios y creciente incertidumbre, es esencial contar con datos sólidos, análisis y diagnósticos prospectivos para anticipar los problemas emergentes, fundamentar la elaboración de normas y el asesoramiento sobre políticas, y apoyar a los mandantes en la formulación de respuestas eficaces e inclusivas.
13. Para traducir esta visión estratégica en una sólida ejecución en un contexto de recursos menguantes, la reforma seguirá un modelo operativo coherente, basado en una clara división de responsabilidades entre la sede y las oficinas exteriores, que responderá a una visión y un programa comunes. Esto incluirá el refuerzo de la capacidad técnica de las oficinas exteriores y la racionalización de las funciones de apoyo de toda la Oficina en un centro mundial de servicios, con el fin de mejorar la eficiencia, eliminar las duplicaciones y racionalizar los procesos.
14. La reforma está firmemente asentada en el Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029, cuyas cuatro esferas prioritarias —a saber, gobernanza del trabajo inclusiva y eficaz; empleo pleno y productivo y empresas sostenibles; igualdad y protección en el trabajo, y coherencia de las políticas para facilitar transiciones justas— continúan siendo plenamente válidas. Las

prioridades también vienen definidas por la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo (2019), que insta a adoptar un enfoque centrado en las personas que promueva los principios y derechos fundamentales en el trabajo, salarios adecuados, límites máximos al tiempo de trabajo, el acceso universal a la protección social, la igualdad de género, condiciones de trabajo seguras y saludables, oportunidades de aprendizaje permanente y educación para todos, el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el empleo pleno y productivo para todos y políticas que promuevan la creación y el desarrollo de empresas sostenibles.

15. En el marco de las transformaciones de mayor calado que se están produciendo en el sistema multilateral, incluida la Iniciativa ONU80, esta reforma posiciona a la OIT como un organismo que contribuye de manera constructiva y distintiva a configurar una estructura de las Naciones Unidas más coherente, eficaz e integrada. Su objetivo es reforzar el papel de liderazgo de la Organización en la formulación de respuestas mundiales ante los desafíos a los que se enfrenta el mundo del trabajo.

Vías estratégicas

16. En un contexto de crecientes presiones sobre las instituciones multilaterales, salvaguardar la integridad del sistema de normas internacionales del trabajo y mejorar la eficacia de los mecanismos de control de su aplicación siguen siendo prioridades fundamentales.
17. La reforma ofrece la oportunidad de intensificar los esfuerzos tendientes a que la OIT cuente con un cuerpo de normas internacionales del trabajo claro, sólido y actualizado que responda a las tendencias cambiantes del mundo del trabajo, brinde protección a los trabajadores y tome en cuenta las necesidades de las empresas sostenibles, reforzando al mismo tiempo su capacidad de prestar asesoramiento en materia de políticas y de fortalecer las capacidades institucionales con respecto a los cuatro pilares del Programa de Trabajo Decente. El liderazgo normativo y el apoyo técnico de calidad se refuerzan mutuamente y juntos conforman la esencia del valor añadido de la OIT.
18. La reforma también promueve la visión de una OIT firmemente arraigada en un conocimiento profundo de las realidades mundiales, regionales y nacionales. Para lograr un impacto universal, es esencial fortalecer la capacidad técnica en las regiones, mejorar la reactividad a las necesidades de los Estados Miembros y los interlocutores sociales, y asegurar un enfoque ascendente y descendente equilibrado. Asimismo, se prestará especial atención a las dificultades específicas a las que se enfrentan los países en desarrollo, especialmente los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados. La cooperación para el desarrollo se adaptará aún más para complementar y reforzar las actividades con cargo al presupuesto ordinario en apoyo del mandato fundamental de la OIT, y solo se aceptarán contribuciones extrapresupuestarias cuando estas contribuyan claramente a promover las prioridades de la OIT y no diluyan su enfoque estratégico.
19. Estos esfuerzos se despliegan en un entorno internacional transformado por rápidos cambios tecnológicos, entre los que se incluyen la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial. En este contexto, preservar los conocimientos fundamentales, la capacidad analítica y las competencias especializadas de la OIT en su sede de Ginebra sigue siendo esencial para asegurar la coherencia estratégica, la pertinencia y la consonancia con las iniciativas de todo el sistema de las Naciones Unidas. Para complementar esta función, el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín seguirá consolidando la conversión de estos conocimientos en soluciones de innovación aplicada, aprendizaje y capacitación institucional dirigidas a los mandantes tripartitos, para fortalecer los vínculos entre la investigación, la formación y el asesoramiento sobre políticas que ofrecen la sede y las regiones. Este enfoque

complementario mejoraría la contribución de la OIT como centro mundial de excelencia sobre el mundo del trabajo, al tiempo que consolidaría el papel del Centro en el desarrollo de capacidades institucionales.

20. La reforma también crea una plataforma más sólida para profundizar la colaboración con las instituciones financieras internacionales, los bancos regionales de desarrollo, las comisiones económicas de las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio, por ejemplo, a través de la Coalición Mundial para la Justicia Social. Esta colaboración se basa en la responsabilidad constitucional de la OIT de evaluar las políticas económicas y financieras desde la perspectiva del trabajo decente y contribuye a una mayor coherencia de las políticas a nivel mundial.
21. La eficiencia y la eficacia son partes integrales de esta visión. Por lo tanto, la reforma pretende ajustar en mayor medida las estructuras, la dotación de personal y los procesos operativos a las prioridades estratégicas; reforzar la prestación de servicios a nivel regional, preservando al mismo tiempo los conocimientos especializados esenciales a nivel mundial; y promover el enfoque de «Una OIT» basado en la planificación integrada, la gestión basada en los resultados, unos servicios de apoyo eficientes y una rendición de cuentas clara. Asimismo, tiene como objetivo mejorar la agilidad organizativa, fomentar la innovación y promover una cultura de colaboración y aprendizaje continuo.
22. Reconociendo el papel central que desempeña el personal en el cumplimiento del mandato de la Organización, la reforma pone especialmente el acento en la contratación, la retención, el desarrollo de las competencias y el diálogo social durante los periodos de cambio. Fortalecer la confianza, la cohesión institucional y la resiliencia organizativa es esencial para sostener la excelencia técnica y asegurar el mantenimiento de los conocimientos especializados.
23. La reforma también reconoce la importancia de asegurar la sostenibilidad financiera de la Organización a largo plazo, en particular mediante una base de recursos más diversificada y previsible, respetando plenamente el mandato de la OIT y colaborando estrechamente con sus mandantes tripartitos.

Participación en la Iniciativa ONU80 y coherencia de todo el sistema

24. La OIT participa de manera activa y constructiva en el proceso de la Iniciativa ONU80, contribuyendo a los esfuerzos de todo el sistema para mejorar la eficacia, la coherencia y el acceso a los conocimientos especializados en un contexto de crecientes demandas y de recursos limitados. Esta participación refleja el compromiso de larga data de la Organización con un sistema multilateral orientado hacia el futuro y su responsabilidad, como organismo especializado, de apoyar una acción común más coherente y eficaz en todo el sistema de las Naciones Unidas, en la que se escuchen y se tengan en cuenta las opiniones de los mandantes tripartitos. La reforma de la OIT se está llevando a cabo bajo la autoridad del Consejo de Administración y se basa en el mandato, el marco de gobernanza y las prioridades estratégicas de la Organización.
25. A través de su participación en la Iniciativa ONU80, incluido su papel de liderazgo en el grupo temático sobre los organismos especializados, la OIT aboga por una reforma del conjunto del sistema que aproveche las ventajas comparativas de todos ellos, refuerce las contribuciones basadas en sus respectivos mandatos y haga un mejor uso de los conocimientos especializados disponibles. La Organización ha contribuido de manera sustancial a los debates sobre la reducción de las duplicaciones, la mejora de la coordinación y la facilitación del acceso a los conocimientos especializados, preservando en todo momento la supervisión de los órganos rectores, la rendición de cuentas y la participación directa de los Estados Miembros. Estas

consideraciones están en plena consonancia con los objetivos de la reforma de la OIT, en particular con la atención al mandato fundamental de la Organización, el fortalecimiento de las modalidades de ejecución y un despliegue más eficaz de los conocimientos especializados.

26. En este contexto, la labor de la Iniciativa ONU80 con miras a la facilitación de conocimientos especializados a demanda resulta especialmente pertinente, ya que tiene por objeto mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades de los países facilitando el acceso a conocimientos especializados de todo el sistema según la demanda, sobre la base de acuerdos interinstitucionales más claros y procesos simplificados. La orientación de la reforma de la OIT complementa este esfuerzo al fortalecer la coherencia interna, potenciar las capacidades en las regiones y aclarar el alcance y las modalidades del apoyo técnico y en materia de políticas de la Organización, permitiéndole así contribuir con mayor eficacia a estos mecanismos de colaboración.
27. En líneas generales, la reforma de la OIT y el proceso de la Iniciativa ONU80 se refuerzan mutuamente. La reforma fortalece la capacidad de la Organización para cumplir su mandato con un enfoque específico y eficiente, mientras que la participación en ONU80 brinda oportunidades para aprovechar alianzas de colaboración, mejorar la coordinación en el conjunto del sistema de las Naciones Unidas y amplificar el impacto. La Oficina seguirá participando de forma proactiva en las iniciativas relacionadas con la de ONU80, utilizando de manera práctica los nuevos mecanismos cuando sea oportuno⁷ y velando por que dicha participación contribuya a la consecución de resultados para los mandantes, respetando plenamente el marco de gobernanza y la orientación estratégica de la OIT.

► Redefinición de prioridades con respecto a los ámbitos de trabajo

28. En respuesta a la solicitud del Consejo de Administración de elaborar un marco y propuestas de redefinición de prioridades, la Oficina estableció un equipo de tareas encargado de identificar los ámbitos de trabajo que deberían unificarse, ajustarse o suprimirse.
29. La labor del equipo de tareas se fundamentó en el Programa y Presupuesto para 2026-2027. El equipo examinó la coherencia de las líneas de trabajo de la Oficina con las normas internacionales del trabajo, las declaraciones de la OIT, las conclusiones pertinentes adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo y las reuniones regionales, así como más de 60 Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) y acuerdos tripartitos nacionales. Sobre esa base, se aplicaron los siguientes criterios para determinar las áreas prioritarias:
 - *Integridad y coherencia del programa:* preservar la estructura acordada de los resultados y productos aprobados para 2026-2027, centrando los ajustes en las estrategias, los entregables, las actividades y las metas, en particular mediante una unificación que permita reducir los solapamientos y las duplicaciones entre la sede y las regiones.
 - *Centrarse en el mandato fundamental de la OIT:* priorizar el trabajo que esté ligado directamente a la ventaja comparativa de la OIT en la elaboración y control de normas, la

⁷ En este contexto, por «nuevos mecanismos» se entiende, en particular, mecanismos reforzados de coordinación entre organismos, programas conjuntos y modalidades de financiación mancomunada a nivel de los países, servicios compartidos y operaciones institucionales comunes, y plataformas colaborativas de análisis y datos desarrolladas dentro del sistema de las Naciones Unidas.

promoción y aplicación de las normas internacionales del trabajo, el asesoramiento jurídico y en materia de políticas y el fortalecimiento de la capacidad institucional, sobre la base del Programa de Trabajo Decente; suprimir o limitar las actividades que no correspondan claramente a este mandato o aquellas en las que otras organizaciones tengan la responsabilidad principal, incluso en situaciones humanitarias y contextos frágiles.

- *Pertinencia tripartita y demanda de los mandantes*: dar prioridad a las actividades, los productos, las iniciativas de desarrollo de la capacidad institucional y las reuniones que respondan a necesidades, prioridades y compromisos claramente expresados por los Gobiernos, los empleadores y los trabajadores.
- *Resultados, eficiencia y utilización eficaz de los recursos*: mantener las actividades que acrediten resultados claros, repercusiones institucionales y eficacia en función de los costos; reducir o suprimir las iniciativas duplicadas, fragmentadas o de escaso impacto; cancelar las reuniones que carezcan de objetivos claros o de una buena relación costo-eficacia.
- *Fortalecimiento de la acción sobre el terreno y proximidad a los mandantes*: priorizar las actividades, productos y eventos que respondan directamente a las necesidades de los mandantes a nivel de los países, tal como se señalan en PTDP y en las hojas de ruta tripartitas de los países.
- *Cumplimiento, gobernanza y gestión de los riesgos*: salvaguardar la prestación eficaz y eficiente de las funciones básicas de gobernanza, de control y fiduciarias, velando por que los avances en materia de eficiencia no socaven el cumplimiento, la rendición de cuentas, la integridad institucional ni la aplicación de los procedimientos constitucionales, incluidos los relativos a las normas y el funcionamiento de los órganos de gobernanza.
- *Aprovechamiento y sostenibilidad de los recursos*: velar por que el presupuesto ordinario, los recursos extrapresupuestarios y las alianzas respalden la ejecución programática y generen resultados sostenibles con efectos multiplicadores.
- *Transformación institucional y preparación para la reforma*: dar prioridad a las iniciativas que contribuyan a la simplificación, la normalización, la innovación y la eficiencia administrativa, inspirándose de la reforma de las Naciones Unidas.

30. La labor de redefinición de prioridades confirmó la armonización del programa de trabajo bienal con el mandato fundamental de la OIT y también con conclusiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo. En consecuencia, existe un margen limitado para suprimir actividades que actualmente están financiadas con cargo al presupuesto ordinario, y las propuestas se centran en iniciativas que han pasado a ser periféricas respecto del mandato fundamental o en las que se pueden reforzar las sinergias entre líneas de trabajo conexas, mediante la agrupación de estructuras y programas. Al mismo tiempo, se identificaron oportunidades para mejorar la armonización de los proyectos de cooperación para el desarrollo con el Programa y Presupuesto y los PTDP. En el contexto de la Iniciativa ONU80, ciertas actividades financiadas con cargo al presupuesto ordinario y a contribuciones voluntarias podrían revisarse para determinar si su ejecución se beneficiaría de una mayor colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta los mandatos y las ventajas comparativas. Esa revisión no implicaría renunciar al mandato constitucional de la OIT ni diluirlo; tampoco implicaría abarcar ámbitos ajenos a ese mandato. La revisión más bien permitiría que esas iniciativas se ejecuten de la manera más eficiente en función de los costos en todo el sistema de las Naciones Unidas, siempre que ello redunde manifiestamente en beneficio de los mandantes y se ajuste plenamente al marco de gobernanza y la dirección estratégica de la OIT. Esta dimensión se refleja en las enseñanzas extraídas que se incluyen en

la estrategia de cooperación para el desarrollo y se ha tenido en cuenta en el marco utilizado para determinar las propuestas que se exponen en la presente sección. Se entablará una mayor colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas y se considerarán atentamente oportunidades específicas de cooperación cuando el Consejo de Administración haya proporcionado orientaciones sobre la redefinición de prioridades propuesta y a medida que avance la puesta en práctica de la Iniciativa ONU80.

31. En términos prácticos, ello significa que la Oficina mantendrá como prioridades del bienio los resultados en materia de políticas y los resultados funcionales del Programa y Presupuesto para 2026-2027. Estos resultados tienen una clara vinculación con las cuatro esferas prioritarias establecidas en el Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029, que reflejan las necesidades expresadas por los mandantes tripartitos y son acordes a las prioridades regionales y nacionales. Por consiguiente, basándose en un análisis riguroso de las tendencias y necesidades futuras del mercado de trabajo, la Oficina impulsará una gobernanza del trabajo inclusiva y eficaz a través de las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y unas instituciones del mercado de trabajo sólidas; promoverá el empleo pleno y productivo, las empresas sostenibles, el desarrollo de las competencias y el aprendizaje permanente; impulsará la igualdad, la protección social y la protección de los trabajadores y los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en particular a través de las instituciones de fijación de salarios y la negociación colectiva, y apoyará la coherencia de las políticas con miras a lograr transiciones justas, entre otras cosas para facilitar la formalización. Si bien la ejecución del Programa y Presupuesto se llevará a cabo con una menor dotación de recursos con cargo al presupuesto ordinario —lo que obligará a agrupar⁸ líneas de trabajo, ajustar la cobertura geográfica y las metas, y suspender algunas actividades mundiales, como se explica más adelante—, la Oficina procederá a una asignación más estratégica y eficiente de los recursos con miras a preservar las funciones esenciales, mantener la capacidad técnica fundamental y conservar la capacidad de la Organización de responder a las necesidades de los mandantes. Por consiguiente, todas las reasignaciones de recursos procurarán proteger y, cuando sea posible, fortalecer las esferas de alto impacto conforme a las prioridades acordadas, en lugar de dispersar los recursos en actividades menos prioritarias.
32. Al mismo tiempo, el equipo de tareas identificó ámbitos en los que se pueden reorientar, agrupar o suprimir actividades de la OIT. Aunque algunas actividades en esos ámbitos pueden continuar, especialmente las financiadas mediante contribuciones voluntarias, la OIT debería reducir progresivamente su participación en ellas y las asignaciones de recursos con cargo al presupuesto ordinario. Por ejemplo, en contextos de crisis, fragilidad y acción humanitaria, la participación de la OIT se concentrará en la prevención, la recuperación y la reconstrucción mediante el asesoramiento sobre políticas de empleo productivo y trabajo decente, el fortalecimiento de la capacidad institucional, los sistemas de protección social y el diálogo social. Por lo tanto, **la OIT no participará en la prestación directa de servicios humanitarios**. La intervención de la OIT en el ámbito de la transición justa se limitará a abordar sus efectos sobre los trabajadores y las empresas, y **no se extenderá a la gestión ambiental ni a la prestación de servicios centrados en la adaptación**. Además, la OIT reorientará el Programa de Inversiones Intensivas en Empleo hacia el apoyo a la formulación de políticas en las fases iniciales, el fortalecimiento institucional y los marcos de empleo público

⁸ El término «agrupar» se refiere aquí a la integración deliberada de flujos de trabajo, funciones o modalidades de prestación de servicios bajo un enfoque o estructura comunes, con miras a reducir la fragmentación, mejorar la coherencia y generar mejoras en la eficiencia, manteniendo o mejorando al mismo tiempo el impacto y la concordancia con las prioridades de la Organización.

ampliables. **La participación directa en la ejecución de proyectos a nivel micro se limitará a los países en los que más se necesiten esos proyectos.** Dado que existen otros asociados y entidades de las Naciones Unidas que están en mejores condiciones de ejecutar obras de infraestructura a gran escala, la OIT se centrará en orientar la manera en que los proyectos de infraestructura utilizan modalidades con alto coeficiente de empleo para generar resultados en materia de trabajo decente, en especial para mujeres, jóvenes y grupos vulnerables, y en apoyar su transición a la economía formal. La OIT seguirá colaborando con estos asociados para velar por que se respeten los principios del trabajo decente en la ejecución de los proyectos, y para demostrar, mediante sólidos análisis e investigaciones, que el asesoramiento previo sobre políticas y el fortalecimiento institucional pueden generar mejoras tangibles para los trabajadores y para los empleadores sobre el terreno. Estos ajustes tienen por objeto reforzar la sostenibilidad, evitar duplicaciones y consolidar la ventaja comparativa de la OIT en países frágiles y afectados por crisis.

33. Asimismo, se propone una mayor agrupación de proyectos en aquellos ámbitos donde la conexión entre los mandatos, los mandantes y las modalidades de ejecución ofrece oportunidades para la generación de sinergias y economías de escala. En este contexto, la OIT **pondrá fin a las iniciativas de financiación social aisladas y no participará en la prestación de servicios financieros**, centrándose, en su lugar, en la utilización del sector financiero como instrumento institucional y de política para mejorar los resultados en materia de trabajo decente en las empresas y para los trabajadores. **Las actividades sectoriales y las iniciativas de trabajo decente, incluidas las que se llevan a cabo en el sector de los servicios públicos, se aprovecharán para crear un modelo integrado** que conectará las normas, el diálogo social, el asesoramiento sobre políticas y el fortalecimiento de la capacidad, con el fin de lograr resultados cuantificables en materia de trabajo decente y un mayor impacto, incluso en las cadenas de suministro, en concordancia con la Estrategia de la OIT sobre trabajo decente en las cadenas de suministro adoptada por el Consejo de Administración en 2023. Ello supondrá fortalecer la capacidad en las regiones para prestar un apoyo más eficaz para la aplicación de las normas sectoriales, los repertorios de recomendaciones prácticas y directrices adoptados en forma tripartita, así como mejorar el seguimiento de los resultados de las reuniones sectoriales mundiales a nivel de los países, reducir temporalmente el número de reuniones sectoriales y revisar sus modalidades. También se logrará mayor impacto reuniendo los conocimientos especializados sobre políticas sectoriales, diálogo social, negociación colectiva, derecho laboral, administración e inspección del trabajo, y cumplimiento de los principios y derechos fundamentales en el trabajo. **El apoyo a la transición de la economía informal a la economía formal seguirá siendo una prioridad fundamental, pero su ejecución se integrará mejor en toda la Oficina, a fin de reducir la fragmentación y ampliar el impacto.** A ese respecto, se esperan nuevas recomendaciones tras el examen de los programas de acción prioritarios previsto en 2026. **Se revisarán los programas de empleo rural** a fin de garantizar su plena adecuación al mandato y la ventaja comparativa de la OIT. Se hace hincapié en mantener un firme compromiso con la promoción del trabajo decente para los trabajadores agrícolas mediante iniciativas que refuercen la aplicación de las normas internacionales del trabajo, el acceso a los derechos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo, y fortalezcan el diálogo social sectorial⁹. **Se eliminarán progresivamente las iniciativas**

⁹ La Oficina reorientará su intervención integrando el empleo y los medios de vida rurales de manera más sistemática en su labor sobre la transición de la economía informal a la economía formal. Esto responde a la situación real, ya que la mayoría de los trabajadores de las zonas rurales, incluidos los pequeños agricultores, operan en condiciones de informalidad y puede lograrse un mayor impacto mediante estrategias integradas de formalización que abarquen el empleo, las empresas, la protección social y los derechos laborales. La labor relacionada con el empleo asalariado en la agricultura, que abarca a los

específicas sobre el VIH y el sida. La lucha contra la discriminación de las personas que viven con el VIH y el sida se integrará en el programa más amplio de la OIT en materia de no discriminación en el mundo del trabajo, con un enfoque más integral.

34. La reorientación y la agrupación de los programas descritas en los párrafos anteriores tienen implicaciones para los programas de acción prioritarios sobre el trabajo decente en situaciones de crisis, la transición de la economía informal a la economía formal, las cadenas de suministro y la facilitación de una transición justa. Dado que estos programas se someterán a un examen interno previsto para 2026, en esta etapa no se extraen conclusiones sobre su alcance, configuración o continuidad futuros. Cualquier propuesta de racionalización, integración o suspensión de los programas de acción prioritarios se basará en las conclusiones del examen de 2026.
35. El equipo de tareas también identificó actividades e importantes entregables previstos para 2026-2027 que podrían reducirse, suprimirse o posponerse en los ámbitos de la sensibilización, la comunicación, la generación de conocimientos y el desarrollo de capacidades. En lo que respecta a la sensibilización y la comunicación, ello implicará una menor participación en conferencias externas e iniciativas interinstitucionales que no correspondan a las prioridades de los programas; la supresión o el aplazamiento de determinadas plataformas y eventos mundiales de sensibilización, la racionalización de los canales de comunicación y una reducción del seguimiento regional de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales, en sintonía con la duración más acotada de las reuniones regionales. En el ámbito de la generación y la gestión de conocimientos, las medidas incluyen la suspensión o supresión de determinadas bases de datos, líneas de investigación, reuniones de expertos y publicaciones mundiales; la agrupación de los informes de referencia bajo una única identidad de marca; la simplificación de la producción de documentos oficiales para el Consejo de Administración y la Conferencia¹⁰, y la aplicación de un enfoque más selectivo a las actividades estadísticas y de investigación, a fin de ajustarlas mejor a la demanda de los mandantes. En cuanto al desarrollo de capacidades, se simplificará la oferta de formación, entre otras cosas mediante la racionalización de los cursos impartidos a través del Centro Internacional de Formación de la OIT, a fin de concentrar los recursos en intervenciones con mayor impacto y de importancia fundamental para el cumplimiento del mandato¹¹. La finalidad de estas propuestas de racionalización es agilizar la cartera de desarrollo de conocimientos y capacidades de la Oficina a fin de priorizar la calidad y la pertinencia sobre la cantidad, fortaleciendo así la influencia y el papel de la OIT como centro de excelencia, ya que una excesiva proliferación de productos puede reducir en lugar de fortalecer el impacto estratégico y la visibilidad.
36. En el anexo I figura la justificación, los beneficios y los costos y contrapartidas asociados a las propuestas mencionadas en los párrafos precedentes. Es importante destacar que la aplicación efectiva de las propuestas que afectan al personal requerirá la celebración de consultas o negociaciones con el Sindicato del Personal, según proceda, y se llevará a cabo en pleno cumplimiento del Estatuto del Personal y de las demás normas aplicables. Parte de los ahorros indicados en estas propuestas no deben considerarse netos, ya que los meses de

trabajadores de las plantaciones, seguirá abordándose mediante enfoques sectoriales, con un alcance más específico y una ejecución optimizada.

¹⁰ GB.356/INS/8.

¹¹ El mecanismo de seguimiento regional de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales prevé la elaboración de informes regionales sobre la promoción y la aplicación de la Declaración, basados en aportaciones de los mandantes tripartitos, que a su vez sirven de base para la celebración de sesiones especiales durante las reuniones regionales de la OIT en una plataforma de diálogo estructurado durante un ciclo cuatrienal.

trabajo del personal liberados por la suspensión de determinadas actividades se reasignarían a otras tareas prioritarias.

37. Como parte del proceso de reforma, la Oficina reducirá o suprimirá una serie de actividades en los ámbitos de la administración, la tecnología de la información, la gestión de los recursos humanos, la gobernanza, las instalaciones y el apoyo operativo, con el fin de mejorar la eficiencia y reducir los costos. Entre las medidas adoptadas, se incluirán la simplificación y normalización de los flujos de trabajo, el reemplazo de procesos personalizados y manuales por procesos automatizados y digitales, la supresión de determinados desarrollos internos en favor de modelos de prestación más eficaces en función de los costos, y la racionalización de las prácticas de contratación, documentación y publicación. La Oficina también racionalizará las actividades de formación y desarrollo del personal con el fin de orientarlas a las necesidades prioritarias ligadas al cumplimiento del mandato y a la reforma institucional, reequilibrará determinadas funciones de apoyo entre la sede y las regiones, reducirá los gastos relacionados con la interpretación, la impresión y las instalaciones, y limitará el alcance y la complejidad de la documentación oficial, garantizando al mismo tiempo la continuidad y la calidad de los servicios básicos.

► Progresos realizados en el proceso de reforma

38. En esta sección, se proporciona información actualizada sobre los avances en la aplicación de las medidas de reforma presentadas en el documento GB.355/INS/7, y se exponen las principales medidas adoptadas hasta la fecha, así como algunas de las medidas previstas para el resto del bienio.
39. Tras la discusión que el Consejo de Administración mantuvo en noviembre de 2025, la Oficina estableció un *Comité de Gobernanza* para brindar orientaciones estratégicas y realizar un seguimiento de los avances en la aplicación de la reforma de la OIT. También se estableció un *Equipo de Gestión del Cambio* a fin de proporcionar orientaciones y apoyo durante el proceso de transición con miras a asegurar la colaboración con el personal y la continuidad de las actividades. En el anexo II, se presenta una visión general de la estructura de la reforma de la OIT.
40. La Oficina y el Sindicato del Personal están trabajando en la clarificación del marco aplicable para el diálogo social, a fin de garantizar que este se lleve a cabo de forma constructiva y eficaz. Todas las cuestiones que repercutirán en las condiciones de empleo del personal están sujetas a negociación con el Sindicato del Personal. El diálogo social en curso debería contribuir a que las medidas de reforma sean justas, equitativas y proporcionadas, y que se apliquen de forma transparente, responsable y sostenible. También permitirá asegurar que se prioriza la retención del personal, facilitar la colaboración con este durante un periodo de cambio significativo y contribuir a fortalecer la confianza, la cohesión institucional y la resiliencia a largo plazo de la Organización, a fin de preservar los conocimientos especializados y mantener el liderazgo técnico de vanguardia. La posible rescisión de contratos del personal será un último recurso.
41. La Oficina reitera su compromiso de cumplir su deber de proteger al personal, prestando una atención particular a la salud mental y al bienestar de este, especialmente a la luz de las exigencias e incertidumbres que conlleva el cambio institucional. La celebración de un proceso de consultas continuo y estructurado con el personal es un principio fundamental del proceso de reforma, que resulta decisivo para su exitosa realización. La Oficina ha creado una sección

específica en la Intranet para mantener informado a todo el personal sobre los avances de la reforma y recabar sus opiniones.

42. La Oficina seguirá de cerca la aplicación y los efectos de la reforma e informará periódicamente al respecto al Consejo de Administración. Los avances se medirán en relación con un conjunto definido de indicadores de desempeño clave y un registro de riesgos específico para identificar, evaluar y mitigar los riesgos emergentes. Los indicadores serán el nivel de ahorros realmente conseguido en comparación con las metas, la tasa de ejecución del presupuesto ordinario y el número de procesos, productos y servicios optimizados, entre otros. El registro de riesgos reflejará sistemáticamente los riesgos operacionales, financieros y reputacionales vinculados a la reforma, incluidos los riesgos relacionados con la pérdida de conocimientos especializados, la reducción de la capacidad y las demoras en la ejecución de los proyectos, y servirá para fundamentar las medidas correctivas que resulten necesarias.

Reorganización de la Oficina

43. La Oficina ha iniciado el proceso de reorganización sobre la base de la estructura revisada de la Oficina que figura en el documento GB.355/INS/7. El personal directivo ha contribuido activamente en las discusiones sobre la reorganización y la redefinición de las prioridades, y participa en los equipos de tareas encargados de los distintos paquetes de trabajo, a fin de garantizar la coherencia entre las disposiciones institucionales, las prioridades programáticas y la asignación de recursos. Está previsto que la nueva estructura directiva racionalizada entre en vigor en marzo de 2026¹². Asimismo, se prevé que en 2026 se complete la reforma de la estructura departamental de todos los nodos, teniendo también en cuenta los resultados del examen de los programas de acción prioritarios establecidos en el Programa y Presupuesto para 2024-2025. La aplicación tendrá lugar tras la celebración de consultas con los miembros del personal afectados y los representantes del Sindicato del Personal, de conformidad con las prácticas de la Oficina (Directrices para la gestión de los procesos de cambio y reestructuración de la Comisión Paritaria de Negociación). Con este compromiso colectivo se pretende promover una transición ordenada y asegurar la continuidad en la prestación de los servicios a lo largo del proceso de reforma.
44. En cuanto a la reubicación de personal, cabe recordar que las propuestas a este respecto incluyen: *a)* la reubicación de una selección de puestos de especialistas técnicos de la sede para reforzar la capacidad en las regiones; *b)* el traslado de algunos miembros del personal que trabajan en proyectos de cooperación para el desarrollo de la sede a las regiones; *c)* la reubicación de la Oficina Regional de la OIT para Europa y Asia Central y de la Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes en otros lugares; *d)* la reubicación de servicios de apoyo en un centro mundial de servicios, y *e)* la reubicación parcial de algunas unidades organizativas en otras ciudades que no sean Ginebra. Varios Estados Miembros han expresado su interés en acoger personal y servicios de la OIT (véase el anexo III).
45. Se está examinando la opción *e)* como una posible medida de reducción de costos. No obstante, esta medida es el elemento de la reforma que ha generado la mayor divergencia de opiniones entre miembros del Consejo de Administración. Además, la posible reubicación de servicios corporativos, así como los relacionados con el fortalecimiento de la capacidad técnica en las regiones, ya conllevarían presiones significativas en la capacidad directiva, la gestión del cambio y las obligaciones derivadas del deber de proteger. La adopción de un proceso por

¹² La estructura directiva de alto nivel propuesta se presentó en el anexo III del documento GB.355/INS/7. Se prevé finalizar la configuración detallada, junto con el nombre y la estructura de cada departamento, para el verano boreal de 2026.

etapas evitará riesgos mayores relacionados con la continuidad de las actividades y el bienestar del personal. En consecuencia, la Oficina propone suspender la reubicación de unidades organizativas indicada en el párrafo 44, *e) supra*. Esta medida se reevaluará más adelante, teniendo en cuenta los resultados iniciales de la reforma, la evolución de la situación financiera y las futuras orientaciones del Consejo de Administración.

46. La eventual reevaluación de esta medida en ningún caso pondrá en cuestión la permanencia de la sede de la OIT en Ginebra, que continuará centralizando los conocimientos especializados normativos, técnicos y en materia de políticas necesarios de la Organización, de conformidad con la decisión adoptada por el Consejo de Administración en noviembre de 2025.

Fortalecimiento de la capacidad técnica de las regiones

47. El fortalecimiento de la capacidad técnica de las regiones, manteniendo al mismo tiempo los conocimientos especializados necesarios en la sede, es un pilar central del proceso de reforma de la OIT. Se ha establecido un equipo de tareas especial para proporcionar orientación estratégica y coordinación técnica, lo que incluirá la evaluación y validación de las necesidades de capacidad técnica en las regiones, tal como se establece en el documento GB.355/INS/7, en estrecha consulta con los departamentos de políticas de la sede y teniendo en cuenta los ámbitos en los que se ha acordado una redefinición de prioridades y la política de movilidad, así como un examen más amplio de la estructura de las oficinas exteriores, las modalidades de trabajo y las disposiciones sobre la dotación de personal para garantizar que la prestación de servicios a nivel regional y en los países sea coherente, reactiva y sostenible desde el punto de vista financiero. El calendario para el traslado de los especialistas técnicos de la sede a las regiones dependerá de los resultados de las consultas pertinentes, sin perjuicio de las indispensables negociaciones con el Sindicato del Personal. Los traslados se decidirán teniendo en cuenta la importancia de mantener el equilibrio de género y la diversidad geográfica y generacional. La concentración de conocimientos técnicos apropiados a nivel regional y en los países permitirá a la Oficina prestar asesoramiento sobre políticas y apoyo técnico más oportunos y adaptados al contexto, en consonancia con la labor realizada por los departamentos de políticas de la sede, así como facilitar la colaboración con los mandantes tripartitos sobre el terreno, todo ello con una mejor relación costo-eficacia y de una manera más eficiente.
48. El equipo de tareas llevará a cabo un examen de las estructuras y funciones regionales para determinar el alcance de la agrupación, el cierre o la reconfiguración de oficinas exteriores, por ejemplo, en los lugares de destino que alojan dos unidades orgánicas (como una oficina regional y una oficina de país). En dicho examen se tendrán en cuenta los avances en el marco del paquete de trabajo núm. 6 de la Iniciativa ONU80, denominado «*Regional reset: Integrated regional support for stronger delivery*», que tiene por objeto racionalizar e integrar la presencia y la capacidad regionales del sistema de las Naciones Unidas para fortalecer la prestación de servicios en todos los pilares. En 2026, el equipo de tareas elaborará propuestas concretas, basadas en criterios transparentes y en un análisis de costos y beneficios. También estudiará la posibilidad de nombrar coordinadores nacionales en una selección de países, en función de las particularidades nacionales y regionales, así como de la disponibilidad de recursos o de posibles contribuciones de los Estados Miembros anfitriones. Asimismo, examinará los ajustes que habría que introducir en las modalidades de trabajo, las necesidades en materia de apoyo, las estructuras jerárquicas y los marcos de gestión del desempeño a fin de fortalecer la colaboración entre el personal técnico de la sede y de las oficinas exteriores. Esta labor se llevará a cabo de forma gradual a lo largo de 2026, y las medidas que afecten al personal estarán sujetas a los procesos de gobernanza y aprobación establecidos, de conformidad con

las disposiciones del Estatuto del Personal, lo que también incluye la celebración de consultas o negociaciones con el Sindicato del Personal, según proceda.

49. En el marco de un examen más amplio de la estructura exterior y las funciones sobre el terreno, se ha iniciado la labor preparatoria para la posible reubicación de la Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes y de la Oficina Regional de la OIT para Europa y Asia Central mediante la evaluación de las consecuencias técnicas, operativas, jurídicas y financieras de dicha reubicación, en particular en la prestación de servicios, las modalidades de gobernanza, la dotación de personal y la relación costo-eficacia. En el examen también se han considerado las posibles contribuciones recurrentes de los países anfitriones para sufragar los costos de las operaciones y los programas.
50. Al mismo tiempo, prosigue la labor para garantizar la sostenibilidad financiera de las oficinas de la OIT en Europa Occidental, el Japón y posiblemente otros países anfitriones. Dos países europeos han confirmado que sufragarán el costo total de las oficinas que les corresponden. También prosiguen las conversaciones con otros países anfitriones de oficinas de la OIT a efectos de asegurar una mayor cobertura de los gastos relacionados con dichas oficinas y, si procede, revisar los acuerdos con los países anfitriones. Esta labor se llevará a cabo en estrecha coordinación con los Gobiernos correspondientes.

Planificación estratégica, servicios de apoyo e infraestructura de oficinas

51. De acuerdo con las directrices expuestas en el documento GB.355/INS/7, la Oficina estableció un equipo de tareas para apoyar un mayor fortalecimiento de la planificación estratégica y la gestión basada en los resultados. Dicho equipo ayudará a definir los resultados en materia de políticas del Programa y Presupuesto para 2028-2029, teniendo en cuenta las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Administración sobre la redefinición de las prioridades. Su labor se centrará en reforzar la coherencia en la planificación, el seguimiento y la presentación de informes, buscar sinergias y reducir las duplicaciones y la carga de trabajo que supone esa presentación de informes, garantizando en todo momento que la información sobre los resultados siga siendo pertinente, significativa y adecuada para la adopción de decisiones por parte del Consejo de Administración. De esta manera, el equipo de tareas brindará apoyo al ciclo de planificación regular de la OIT y contribuirá a una gestión más eficaz y eficiente de los programas.
52. En lo que respecta al centro mundial de servicios, se ha creado un equipo de tareas con el mandato de examinar y presentar propuestas para el posible establecimiento de uno o varios centros que se encargarían de prestar servicios transaccionales, administrativos y de apoyo utilizando un modelo global coherente, capaz de apoyar eficazmente a la Oficina en la transformación de su estructura. El centro mundial de servicios representa una opción estructural clave para lograr una mayor eficiencia y obtener economías de escala, en consonancia con los enfoques considerados en el sistema de las Naciones Unidas. El equipo de tareas ha elaborado un mandato detallado y un plan de trabajo para 2026-2027, que comenzaría con un análisis completo sobre el establecimiento de un centro mundial de servicios y un plan de aplicación que abarcaría, entre otras cosas, el alcance de las funciones del centro, las fases de ejecución, las repercusiones en materia de reestructuración interna, la interacción con la Iniciativa ONU80, los posibles países anfitriones y los posibles aspectos en materia de traslados.
53. Las funciones del centro mundial de servicios se determinarán sobre la base de la identificación de los procesos que ya están centralizados y de la evaluación de otros procesos que presenten un gran potencial de centralización, mientras que la ejecución se realizará por

etapas para reducir los riesgos operativos y asegurar la continuidad de los servicios. El equipo de tareas examinará el papel de las unidades de apoyo a la gestión en toda la Oficina, tanto en el conjunto de los nodos de la sede como en las oficinas regionales y de país, la posible reubicación de funciones auxiliares de la sede y la coincidencia de servicios transaccionales en ámbitos como los recursos humanos, las adquisiciones, las finanzas, la logística, ciertas funciones de apoyo en materia de programación, las evaluaciones de la calidad y la asistencia administrativa para los proyectos de cooperación para el desarrollo, así como las tecnologías de la información.

54. Debido a las repercusiones para toda la Organización y al impacto sobre la estructura y los procesos de los proyectos de cooperación para el desarrollo, las oficinas exteriores y las oficinas regionales, incluidas las disposiciones conexas en materia de dotación del personal, el centro mundial de servicios se establecerá en estrecha coordinación con otros paquetes de trabajo y mediante los procesos de consulta y de negociación aplicables, en particular con el Sindicato del Personal.
55. A finales de enero de 2026, la Oficina finalizó un proyecto de transformación de espacios destinado a optimizar el uso de los locales de la sede en Ginebra. Tras las negociaciones mantenidas con el Sindicato del Personal, se revisó la política de asignación de oficinas a fin de adaptar el porcentaje de asignación de espacios. Estos ajustes se aplicaron en el marco de la configuración actual de la dotación del personal en la sede y han facilitado un uso más eficiente del espacio, al tiempo que han permitido liberar otros dos pisos del edificio. Los costos operativos relacionados con estos espacios desocupados, como la limpieza y el mantenimiento, se han reducido en consecuencia. Se estima que el arrendamiento de dos pisos completos permitiría obtener unos ingresos de hasta 2,7 millones de dólares de los Estados Unidos por año.
56. En paralelo, la Oficina ha seguido manteniendo conversaciones con varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre la posibilidad de compartir oficinas. En este contexto, representantes de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Centro de Comercio Internacional (ITC) han visitado los locales de la OIT para evaluar el espacio disponible. Estas conversaciones tienen un carácter exploratorio. En ellas, las organizaciones han expresado interés en la posibilidad de mudarse a la sede de la OIT, a reserva de las discusiones y decisiones de sus respectivos órganos rectores.

► Consecuencias de la reforma en el presupuesto ordinario para 2026-2027 y en bienios posteriores

57. De acuerdo con las opciones presentadas en el documento GB.355/INS/7 y habida cuenta de la situación financiera y de los avances en la aplicación de la reforma, en esta sección se resumen las opciones para generar ahorros, a partir del bienio 2026-2027 y de cara al siguiente bienio, que supondrían una reducción de cerca del 12,5 por ciento del presupuesto ordinario (lo que equivale a 116,3 millones de dólares constantes de los Estados Unidos en 2028-2029). Estas medidas se detallan en el anexo IV.
58. En general, la redefinición de prioridades y la reorganización de la Oficina generarían ahorros que ascenderían a 37,3 millones de dólares de los Estados Unidos en el bienio 2026-2027 (el 4 por ciento del presupuesto) y a unos 49,0 millones de dólares de los Estados Unidos en el bienio 2028-2029. Estos ahorros procederían principalmente de la supresión de unos

120 puestos de la categoría de servicios generales, de la categoría de servicios orgánicos y de categorías superiores a lo largo de dos bienios, gracias al proceso de terminación de contratos por consentimiento mutuo realizado en 2025 y a la reducción natural de la plantilla, así como a la reorganización en curso de los departamentos¹³. La redefinición de prioridades también contribuiría a una mayor racionalización de la elaboración de los productos de ámbito mundial, la celebración de reuniones y la prestación de asistencia técnica, lo que generaría ahorros en los costos distintos de los de personal.

59. Se espera que la revisión del modelo de ejecución de la OIT en las regiones, destinado a reforzar la capacidad de prestar servicios técnicos de calidad a los mandantes, genere un incremento adicional de la eficiencia a corto y medio plazo. A corto plazo, se lograrán unos ahorros de 4,7 millones de dólares de los Estados Unidos (esto es, el 0,5 por ciento del presupuesto para 2026-2027), gracias en gran parte a la contribución de los Estados Miembros anfitriones a la financiación de las oficinas de la OIT, en particular en Europa Occidental, y a la reubicación de dos oficinas regionales. A medio plazo (2026-2029), se espera lograr un ahorro neto de 9,0 millones de dólares de los Estados Unidos, principalmente gracias a la reasignación de miembros del personal a las regiones. Otros ahorros, aún por determinar, procederán de la aplicación de un modelo de ejecución más eficiente y de la posible reconfiguración de las oficinas exteriores, en consonancia con la reconfiguración regional en el marco de la Iniciativa ONU80.
60. Se espera que la labor en materia de planificación, gestión y apoyo genere unos ahorros de 13,2 millones de dólares de los Estados Unidos en 2026-2027 (esto es, el 1,4 por ciento del presupuesto) y de 30,4 millones de dólares de los Estados Unidos para finales de 2029, en particular gracias a las mejoras en los procesos operativos y en las actividades relacionadas con las publicaciones, los informes, la gestión de las reuniones y la supresión de puestos de personal de los servicios generales, que se verá facilitada por la terminación de contratos por consentimiento mutuo y la reducción natural de la plantilla. El establecimiento de un centro mundial de servicios empezaría a generar ahorros considerables a partir del bienio 2028-2029 (a saber, unos 12 millones de dólares de los Estados Unidos por bienio).
61. Para garantizar una gestión prudente de los recursos del presupuesto ordinario en el actual contexto de incertidumbre, la Oficina estima necesario proponer otras medidas adicionales, que generarían unos ahorros de 27,9 millones de dólares de los Estados Unidos por bienio (esto es, el 3,0 por ciento del presupuesto). Entre dichas medidas, se incluyen las siguientes:
 - una reducción de los fondos de la cuenta Cooperación Técnica con cargo al Presupuesto Ordinario (CTPO) para actividades en el terreno y en la sede (reducción general del 30 por ciento);
 - una reducción (entre el 20 y el 30 por ciento) de las asignaciones del presupuesto ordinario para gastos distintos de los de personal relacionados con actividades, subvenciones, becas y reuniones, así como de los recursos para contratos especiales de corta duración o diarios;
 - una reducción de la provisión para gastos extraordinarios, lo que podría retrasar la ejecución de proyectos de mejora de las tecnologías de la información o reducir su alcance, y

¹³ Las decisiones respecto de suprimir, bajar de categoría, redefinir o mantener los puestos que queden vacantes a raíz de las terminaciones de contratos por consentimiento mutuo o de la reducción natural de la plantilla se basarán en las prioridades temáticas y geográficas y en los requisitos operativos del Programa y Presupuesto. De esa forma, se podrá gestionar la reorganización gradual de las capacidades, procurando que la configuración de la plantilla de personal siga estando acorde a las prioridades de la Organización pese a las limitaciones resultantes de un menor nivel de ingresos.

- la reducción a la mitad del fondo de desarrollo del personal, centrándose en el fortalecimiento de la capacidad de la Oficina para la recualificación y el perfeccionamiento de las competencias del personal en un momento de cambio y transición, a reserva de los resultados de las consultas con el Consejo Paritario de Formación.
- 62.** Las medidas descritas no alteran la estructura, el marco estratégico ni las prioridades acordadas en el marco del Programa y Presupuesto para 2026-2027, tal como fue aprobado por el Consejo de Administración y por la Conferencia Internacional del Trabajo. Los resultados, los productos, los indicadores y las orientaciones de política para el bienio se mantienen sin cambios. Sin embargo, la menor asignación de recursos con cargo al presupuesto ordinario afectará el alcance y la profundidad de las actividades, en particular su cobertura geográfica y el número de metas que de forma realista se puede pretender alcanzar en el bienio. Si la situación del flujo de tesorería lo permite y los aumentos de la eficiencia resultantes de las medidas de la reforma se materializan como se prevé, la Oficina estudiará la posibilidad de reasignar los recursos disponibles en consonancia con las prioridades establecidas en el Programa y Presupuesto aprobado.
- 63.** La preparación del Programa y Presupuesto para 2028-2029 seguirá los procedimientos establecidos, es decir, un análisis del examen preliminar en la 358.^a reunión del Consejo de Administración (noviembre de 2026) y el examen de las propuestas presentadas por el Director General en la 359.^a reunión del Consejo de Administración (marzo de 2027), para aprobación y transmisión a la Conferencia Internacional del Trabajo. El Consejo de Administración decidirá en esa reunión el nivel del presupuesto ordinario para 2028-2029.
- 64.** Tal como se indica en el párrafo 8, en el documento GB.356/PFA/4 se presentan diversas medidas de contingencia en el caso de que el déficit de ingresos exija la adopción de medidas más drásticas en 2026-2027.

► Proyecto de decisión

- 65. El Consejo de Administración:**
- a)** reitera su preocupación con respecto a las dificultades financieras y presupuestarias que atraviesa la Organización;
 - b)** refrenda la visión estratégica para la OIT y solicita al Director General que tenga en cuenta sus orientaciones en el proceso de reforma;
 - c)** refrenda las propuestas de redefinición de prioridades y otras medidas para aumentar la eficiencia en 2026-2029, y solicita al Director General que se asegure de que todo ahorro realizado se administre con prudencia y se utilice en estricta conformidad con las prioridades establecidas en el Programa y Presupuesto aprobado;
 - d)** solicita al Director General que presente información actualizada sobre la aplicación del proceso de reforma en la 358.^a reunión del Consejo de Administración (noviembre de 2026).

► Anexo I

Propuestas de redefinición de las prioridades

► Esferas temáticas y operativas

1. Reorientar la labor de la OIT en las situaciones humanitarias y los contextos frágiles	
Justificación	En situaciones de crisis, fragilidad y conflicto, la OIT seguirá desempeñando una función diferenciada basada en su mandato, de conformidad con la Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, 2017 (núm. 205). Se trata principalmente de una función de prevención, recuperación y reconstrucción, centrada en analizar los efectos de la crisis en el empleo productivo y el trabajo decente, restablecer y fortalecer las instituciones del mercado de trabajo y la protección social, apoyar el diálogo social, proporcionar asesoramiento sobre normas y políticas, y promover el empleo sostenible y el trabajo decente como bases para la paz, la resiliencia y la recuperación a largo plazo. La asistencia humanitaria y la respuesta inmediata en casos de emergencia, incluidas las transferencias directas en efectivo y en especie a las poblaciones afectadas por las crisis y a los refugiados, forman parte de los mandatos y las ventajas comparativas de otras entidades de las Naciones Unidas y otros actores humanitarios y debería ponerse fin. Por consiguiente, la OIT solo se ocupará de prestar apoyo a los países de acogida y los mandantes mediante intervenciones basadas en los derechos y centradas en el empleo y el desarrollo de las instituciones que faciliten el acceso al trabajo decente a la población afectada, los refugiados y las comunidades de acogida, lo que incluye el fortalecimiento de los sistemas nacionales de protección social, apoyando de ese modo la transición de la respuesta humanitaria al desarrollo y la reconstrucción. En casos de desastres naturales, la participación de la OIT se limitará a lo previsto en su mandato, en particular, la promoción de los resultados relativos a una transición justa y el trabajo decente, y no abarcará cuestiones como la gestión ambiental, la reducción del riesgo de desastres o la prestación de servicios centrados en la adaptación. En las crisis financieras y económicas, la OIT se centrará en las consecuencias de esas turbulencias en el mercado de trabajo. Este ámbito de trabajo se inscribe en el marco del producto 9.5 del Programa y Presupuesto para 2026-2027.
Beneficios y ahorros	Al centrarse en la recuperación, la reconstrucción, el desarrollo de las instituciones del mercado de trabajo y una transición justa, la OIT obtendrá resultados basados en los derechos y centrados en el empleo que contribuyen a la paz y la resiliencia, en consonancia con la Recomendación núm. 205. Este enfoque redundará en una mejora de la coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas al evitar las duplicaciones con los actores humanitarios y medioambientales, contribuye a un uso más eficiente de los recursos, y refuerza la función normativa, la colaboración tripartita y la influencia de la Organización en las políticas en contextos de crisis complejos. Posibles ahorros en 2026-2027: • 0,8 millones en el presupuesto ordinario e ingresos de apoyo a los programas (reducción de recursos para acuerdos de ejecución y convenios de subvención).

Costos y contrapartidas	Una participación limitada en la respuesta humanitaria inmediata y en la prestación directa de servicios comporta un acceso reducido a los mecanismos de financiación a corto plazo que dan prioridad al socorro de emergencia, incluido el que se proporciona a los refugiados, o a la adaptación. También puede entrañar una menor visibilidad institucional durante la fase aguda de las crisis y en los debates medioambientales y una ampliación más gradual de las actividades en los contextos de crisis y desplazamiento, lo cual afectará al apoyo prestado a los mandantes en esos contextos. También puede dar lugar a una merma de la financiación extrapresupuestaria, con la consiguiente disminución de los Ingresos de Apoyo a los Programas.
-------------------------	---

2. Reorientación estratégica del Programa de Inversiones Intensivas en Empleo

Justificación	Desde hace mucho tiempo, el Programa de Inversiones Intensivas en Empleo (PIIE) ha sido un instrumento básico de la OIT para promover el trabajo decente mediante la inversión pública, tanto en contextos de desarrollo como en situaciones de recuperación después de una crisis. En el marco de la evolución de las restricciones financieras, el PIIE se reorientará estratégicamente con objeto de reforzar su función orientada a la formulación de políticas y al desarrollo de las capacidades institucionales en las fases iniciales, en consonancia con el mandato y la ventaja comparativa de la Organización. La reorientación se basa en los efectos demostrados del PIIE a nivel macro y meso, en particular: asesorar sobre la manera de integrar el empleo y las normas del trabajo en las estrategias sectoriales, presupuestarias y de inversión pública; apoyar la descentralización y el diseño y fortalecimiento de los programas nacionales de empleo público, y fortalecer las capacidades de las instituciones nacionales y subnacionales, de los interlocutores sociales y de los asociados para el desarrollo. En este contexto, la OIT reducirá la escala de su participación directa en la ejecución de proyectos a nivel micro para concentrarse en los países que más necesiten esa participación o cuando esté justificada por el contexto institucional. Dado que otras entidades de las Naciones Unidas, instituciones gubernamentales y el sector privado pueden estar en mejores condiciones de supervisar una aplicación a gran escala, el PIIE seguirá promoviendo y apoyando la integración de enfoques intensivos en empleo y el fortalecimiento de la capacidad institucional para subsanar los déficits de trabajo decente. Esto ayudará a asegurar el cumplimiento y fortalecimiento de los principios de trabajo decente y propiciará que las inversiones en infraestructuras generen un empleo de calidad. Este cambio también materializa el enfoque específico de la OIT respecto de los contextos de crisis, fragilidad y reconstrucción descritos en la propuesta anterior al dar prioridad a los resultados sistémicos, ampliables y sostenibles sobre la ejecución directa a nivel de los proyectos. Este ámbito de trabajo se inscribe en el marco de los productos 3.1 y 3.4 del Programa y Presupuesto para 2026-2027, y también está relacionado con los productos 3.3 y 9.5.
Beneficios y ahorros	Demostrando la forma en que las intervenciones prácticas pueden influir en las políticas, fortalecer las instituciones y generar conocimientos, las intervenciones del PIIE tienen más probabilidades de poder reproducirse a mayor escala, ser sostenibles y lograr la implicación local. Este enfoque refuerza las instituciones del mercado de trabajo y el diálogo social, evitando al mismo tiempo la duplicación con los actores que prestan servicios. También incrementa la coherencia dentro del sistema de las Naciones Unidas al aprovechar las ventajas operacionales de organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS). A través de esas alianzas, la OIT puede asegurarse de que los programas de inversión pública se diseñan y ejecutan con arreglo a los principios del trabajo decente y desempeñan un papel clave en el fortalecimiento de la capacidad institucional, incluidos los programas dirigidos por instituciones financieras internacionales o regionales. Posibles ahorros en 2026-2027: • 1 millón de dólares de los Estados Unidos en el presupuesto ordinario (supresión y redefinición de puestos en la sede y en las oficinas exteriores).

Costos y contrapartidas	Una menor participación en la ejecución directa de los proyectos a nivel micro puede limitar el acceso a determinados flujos de financiación destinados a la cooperación para el desarrollo y la asistencia humanitaria, en los que se concede prioridad a la prestación de servicios visible y a corto plazo, con la consiguiente disminución de los Ingresos de Apoyo a los Programas. También puede dar lugar a un menor número de iniciativas conjuntas con instituciones financieras internacionales, bancos regionales de desarrollo y otros asociados. Este cambio puede conllevar una menor visibilidad inmediata de las intervenciones del PIIE sobre el terreno y exigir una colaboración más continuada para demostrar el impacto conseguido a través de cambios institucionales y en las políticas, con posibles efectos en la participación de la OIT en los marcos de recuperación de las Naciones Unidas. El asesoramiento previo sobre políticas puede dejar, en cierta medida, de basarse en realidades operacionales, lo que podría reducir la credibilidad de la OIT, la influencia interinstitucional y la aceptación práctica de sus orientaciones por parte de los asociados en la ejecución.
-------------------------	---

3. Reorientación del Programa de Finanzas Sociales

Justificación	Las finanzas sociales no son un fin en sí mismas, sino un medio que permite al sector financiero apoyar el Programa de Trabajo Decente, también en relación con el desarrollo empresarial, la creación de empleo, la protección social, la formalización y los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en beneficio de los trabajadores y las empresas. En un entorno internacional cada vez más concurrido, en el que muchos actores colaboran en la inclusión financiera y en el desarrollo del sector financiero, la OIT pondrá fin a las intervenciones de financiación social aisladas y no participará en la prestación de servicios financieros, centrándose, en su lugar, en la utilización del sector financiero como un instrumento institucional y de política para mejorar los resultados en materia de trabajo decente en las empresas y para los trabajadores, y racionalizando la forma en que los conocimientos especializados en finanzas sociales se utilizan en apoyo de las prioridades empresariales y en materia de empleo en toda la Oficina. Este ámbito de trabajo se inscribe en el marco del producto 4.3 del Programa y Presupuesto para 2026-2027, y también está relacionado con los productos 4.1 y 4.5.
Beneficios y ahorros	La promoción de mayores sinergias y la racionalización de la ejecución contribuirán a mejorar la eficacia y la visibilidad de la labor de la OIT en el ámbito de las finanzas sociales al integrar dicha labor más sistemáticamente en las estrategias sobre las empresas, el empleo y la formalización, en las que logra el mayor impacto. Este enfoque reducirá la fragmentación, mejorará la coordinación entre los distintos ámbitos técnicos, y garantizará que las herramientas de finanzas sociales se apliquen de forma coherente para mejorar los resultados en materia de trabajo decente en las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, las cooperativas y otras entidades de la economía social y solidaria. También reforzará la aportación específica de la OIT dentro del sistema de las Naciones Unidas mediante una mayor atención al modo en que el sector financiero puede fomentar la creación de empleo, la mejora de las condiciones de trabajo y los derechos laborales, en lugar de duplicar las iniciativas de inclusión financiera más amplias dirigidas por otras entidades. La mayor coherencia dará lugar a un incremento de la eficiencia en la gestión, el desarrollo de los conocimientos y las alianzas, preservando al mismo tiempo los conocimientos técnicos especializados adquiridos en el marco de los programas en curso. Posibles ahorros en 2026-2027: • 0,3 millones en el presupuesto ordinario (supresión de un puesto de la categoría de servicios generales).

Costos y contrapartidas	La racionalización y la mayor integración pueden reducir la visibilidad de las actividades relacionadas con las finanzas sociales y requerir ajustes en las modalidades internas de trabajo, las estructuras jerárquicas y las alianzas, especialmente en el caso de los proyectos financiados con fondos de cooperación para el desarrollo. También cabe la posibilidad de que limiten el acceso a algunos flujos de financiación que se vinculan principalmente con la inclusión financiera o el desarrollo del sector financiero, en lugar de con la obtención de resultados en materia de trabajo decente, lo que afectaría a los Ingresos de Apoyo a los Programas.
-------------------------	--

4. Agrupación de las iniciativas de promoción del trabajo decente a nivel sectorial

Justificación	Los enfoques sectoriales seguirán siendo un aspecto fundamental del mandato de la OIT, al constituir un punto de partida primordial para el diálogo tripartito, la formulación de políticas y la aplicación de las normas internacionales del trabajo en contextos económicos específicos. Al mismo tiempo, la labor de la Organización relativa al cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo y al fortalecimiento de las instituciones —sobre todo mediante programas como Better Work— se ha ampliado notablemente. A fin de fortalecer la coherencia, el impacto y la eficiencia, las políticas sectoriales, las iniciativas de cumplimiento de las normas en las fábricas y los programas de cooperación para el desarrollo conexos se agruparán en una única línea de trabajo sectorial integrada, que guardará un vínculo estrecho con los ámbitos de trabajo relativos al fortalecimiento de las instituciones del mercado de trabajo y los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Como tales, las políticas y herramientas sectoriales guiarán con mayor eficacia las iniciativas en las fábricas y los lugares de trabajo. En los servicios públicos, la agrupación de iniciativas se centrará en aprovechar la cooperación interinstitucional relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Coalición Mundial para la Justicia Social y los compromisos contraídos en la Declaración Política de Doha (2025). Este ámbito de trabajo se inscribe en el marco del producto 1.5 del Programa y Presupuesto para 2026-2027, y también está relacionado con los productos 2.3, 2.4 y 3.3.
Beneficios y ahorros	La agrupación de iniciativas propuesta establecerá un modelo integrado que permitirá abordar las causas fundamentales de los déficits de trabajo decente existentes en los diversos sectores y cambiará la situación actual, en que la labor en materia de políticas sectoriales y los programas operativos se desarrollan en gran medida de manera simultánea. Al agrupar estas funciones, la OIT fortalecerá el vínculo entre el diálogo social sectorial, las políticas industriales, las normas internacionales del trabajo y la colaboración tripartita, y su aplicación concreta en los 26 sectores actualmente cubiertos. Este enfoque mejorará la coherencia entre las orientaciones mundiales, las instituciones nacionales y las medidas adoptadas en los lugares de trabajo, lo que asegurará que las actividades sectoriales propicien más sistemáticamente resultados medibles de trabajo decente, entre ellos un mayor respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo. También generará economías de escala mediante la racionalización de las actividades analíticas, las orientaciones de políticas, las reuniones, los productos de investigación y el apoyo administrativo, lo que reducirá las duplicaciones y optimizará la coordinación entre las operaciones de la sede, las regiones y los países, al tiempo que se reforzará la pertinencia estratégica y la visibilidad del trabajo de la OIT en 26 sectores. Posibles ahorros en 2026-2027: • 1,5 millones de dólares de los Estados Unidos en el presupuesto ordinario (reducción temporal de dos de las ocho reuniones sectoriales reglamentarias; reducción de la duración y cambio de modalidad de las reuniones técnicas y suspensión temporal de las reuniones regionales; supresión de puestos administrativos).

Costos y contrapartidas	Para la agrupación de iniciativas, deberán racionalizarse las reuniones sectoriales mundiales e interinstitucionales, a fin de mejorar la eficacia en función de los costos, suspenderse las reuniones sectoriales regionales y unificarse los productos de investigación y módulos de formación sectoriales. Si bien estos ajustes pueden reducir las oportunidades de visibilidad temática y difusión de conocimientos en algunos sectores, son necesarios para apoyar un modelo de ejecución a nivel sectorial más integrado, centrado y sostenible.
-------------------------	---

5. Unificación de la labor de formalización, incluidas las zonas rurales

Justificación	El apoyo a la transición de la economía informal a la economía formal es una prioridad fundamental de la OIT y un pilar central del Programa de Trabajo Decente en todas las regiones, incluidas las economías rurales. Esta prioridad tiene su base en la Recomendación sobre la transición de la economía informal a la economía formal, 2015 (núm. 204), y se ve reforzada por las conclusiones pertinentes de la Conferencia Internacional del Trabajo y los compromisos regionales en materia de políticas. Dado que la informalidad reviste un carácter transversal —abarca el empleo, las empresas, la protección de los trabajadores, los derechos en el trabajo, la protección social y el diálogo social—, la labor actual de la OIT en este ámbito requiere la contribución de múltiples actores a todos los niveles de la Oficina, y se ha concebido un programa de acción prioritario para fomentar la acción a escala de toda la Oficina. En vista de la alta incidencia que la informalidad tiene en las zonas rurales, la Oficina integrará las iniciativas relativas al empleo y medios de vida rurales que sean pertinentes, en particular las destinadas a los pequeños agricultores, de manera más sistemática en su línea de trabajo sobre la formalización. Este ámbito de trabajo se inscribe en el marco del producto 9.2 del Programa y Presupuesto para 2026-2027, y también está relacionado con los productos 1.4, 3.3, 4.4, 4.5, 5.2, 6.3, 7.3 y 9.4.
Beneficios y ahorros	La unificación de la labor de formalización mejorará la eficacia y la visibilidad del apoyo que la OIT presta a sus mandantes, mediante la presentación de una oferta de formalización más integrada y coherente, adaptada a las prioridades nacionales y regionales. Además, permitirá establecer vínculos más fuertes entre el asesoramiento en materia de políticas, la orientación normativa, la creación de capacidades y los productos de difusión de conocimientos, y facilitará la aplicación a mayor escala de los enfoques exitosos en todos los sectores y regiones, incluidas las economías rurales. Este enfoque mejorará la eficiencia al reducir la fragmentación y las duplicaciones, fortalecer las sinergias entre las esferas técnicas y optimizar la utilización de los recursos, al tiempo que reforzará el liderazgo que la OIT desempeña en el ámbito de la formalización dentro del sistema de las Naciones Unidas. Posibles ahorros en 2026-2027: • 0,2 millones de dólares de los Estados Unidos en el presupuesto ordinario (gastos distintos de los de personal para productos específicos y cursos de formación, y tiempo de trabajo del personal).
Costos y contrapartidas	Este proceso puede necesitar ajustes en los mecanismos de coordinación interna, las modalidades de trabajo y la gestión de la cartera, y puede incidir temporalmente en la visibilidad de algunas iniciativas específicas o líneas de trabajo sustanciales, especialmente en las zonas rurales. A corto plazo, también puede requerir que se invierta en la gestión del cambio para asegurar la continuidad de la prestación de servicios a los mandantes y la capacidad de respuesta a sus necesidades.

6. Integración de la labor relativa al VIH y el sida en el programa más amplio de la no discriminación

Justificación	La OIT seguirá cumpliendo su mandato normativo de no discriminación, promoviendo la igualdad de oportunidades y de trato en el mundo del trabajo y protegiendo los derechos de los trabajadores, entre otras cosas mediante la aplicación de la Recomendación sobre el VIH y el sida, 2010 (núm. 200), que sigue siendo un importante marco de referencia. Sin embargo, la financiación sostenida y previsible destinada a los programas independientes sobre el VIH y el sida en el mundo del trabajo ha disminuido considerablemente en los últimos años, y la situación institucional mundial está evolucionando e incluye la disolución planeada del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) como parte del proceso de la Iniciativa ONU80. En este contexto, mantener un programa dedicado a una enfermedad en concreto ya no es sostenible en términos operativos y financieros. Además, la singularización del VIH y el sida como una esfera temática aparte es cada vez más artificial, ya que los enfoques contemporáneos sobre el mundo del trabajo abordan las vulnerabilidades relacionadas con la salud a través de marcos más amplios y sistémicos, que comprenden la no discriminación, la seguridad y salud en el trabajo, la protección social, el acceso a los servicios y la inclusión. La ventaja comparativa de la OIT radica en la promoción de los derechos en el trabajo en todos los ámbitos donde hay discriminación y vulnerabilidad, y no a través de programas dedicados a enfermedades específicas. Este ámbito de trabajo se inscribe en el marco del producto 5.1 del Programa y Presupuesto para 2026-2027.
Beneficios y ahorros	Integrar la labor relativa al VIH y el sida en el programa más amplio de la no discriminación, dejando de tratar de forma aislada la labor específica sobre ese tema, permite que la OIT racionalice su cartera y refuerce su enfoque sobre la igualdad, la no discriminación y la inclusión en el mundo del trabajo, para que sea más integrado y basado en los derechos. Esto mejora la coherencia con otros ámbitos de acción de la OIT, previene la fragmentación y asegura que los recursos limitados se destinen a intervenciones transversales que tengan un alcance más amplio y un impacto sostenido. También armoniza el trabajo de la OIT con los cambios introducidos en el sistema de las Naciones Unidas y evita las duplicaciones con los actores del ámbito de la salud. Posibles ahorros en 2026-2027: • 0,2 millones de dólares de los Estados Unidos en el presupuesto ordinario.
Costos y contrapartidas	Dejar de tratar de forma aislada la labor sobre el VIH y el sida puede reducir la visibilidad y el enfoque temático de la OIT en un ámbito de políticas que sigue siendo de gran pertinencia en muchos países en los que el VIH todavía supone un grave problema de salud pública y un motivo persistente de discriminación en el mundo del trabajo, especialmente en algunas partes de África. Asimismo, puede ocasionar la pérdida de fondos residuales de la financiación destinada a fines específicos y de alianzas para la lucha contra enfermedades específicas, como el Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria.

► Medios de acción

A. Promoción, comunicación y sensibilización	
Actividades o entregables que se cancelarán, suspenderán o aplazarán	• Suspensión de la participación de la OIT en conferencias y eventos externos que no se ajusten a las prioridades programáticas para 2026-2027 (varios productos del Programa y Presupuesto). • Supresión de servicios mundiales en materia de trabajo forzoso prestados a redes de empresas, previo examen de las plataformas existentes sobre el trabajo infantil y el trabajo forzoso (producto 1.4). • Reducción de la participación de la OIT en las alianzas mundiales en pro del empleo juvenil (por ejemplo, la Iniciativa Global sobre Empleo Decente para los Jóvenes, de las Naciones Unidas, Generación Sin Límites, del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, y Soluciones para el Empleo de los Jóvenes, del Banco Mundial) y de las contribuciones de la OIT a iniciativas interinstitucionales (producto 3.5). • Supresión de las actividades de promoción y de sensibilización en relación con los estereotipos de género (por ejemplo, campañas mediáticas y celebraciones de días internacionales), ajustándose a las iniciativas sobre estos temas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (producto 5.1). • Reducción del apoyo al Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria (producto 4.5). • Reducción del seguimiento regional dado a la Declaración sobre las Empresas Multinacionales y de la formación impartida a nivel individual y de empresa (producto 4.2). • Reducción de la participación de la OIT en las funciones de secretaría de los mecanismos interinstitucionales sobre protección social (por ejemplo, la Alianza Mundial por la Protección Social Universal para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Junta de Cooperación Interinstitucional en materia de Protección Social), manteniendo al mismo tiempo el liderazgo mundial de la OIT en este ámbito (producto 7.2). • Racionalización de las plataformas y canales de comunicación de la OIT (por ejemplo, las cuentas en redes sociales, los boletines informativos y los minisitios web) en todos los departamentos y oficinas, pasando de una comunicación y promoción basadas en productos a una comunicación y promoción basadas en resultados (por ejemplo, centrándose en el cambio sistémico y el impacto de las políticas de la OIT) (producto A.3).
Ahorros en 2026-2027	• 2,0 millones de dólares de los Estados Unidos en el presupuesto ordinario (tiempo de trabajo del personal y recursos distintos de los de personal)

B. Generación y gestión de conocimientos	
Actividades o entregables que se cancelarán, suspenderán o aplazarán	• Racionalización de las bases de datos, como la base de datos sobre condiciones de trabajo, CEElex, LEGOSH, INTEROSH e IRLex (productos 2.4 y 6.1). • Supresión de las actividades relacionadas con la enciclopedia mundial de salud y seguridad en el trabajo (producto 6.1). • Publicación de las estimaciones mundiales sobre trabajadores migrantes cada cuatro años en lugar de cada tres (producto 6.4). • Agrupación de los informes de referencia de la OIT bajo una única identidad de marca (producto A.2). • Racionalización de las actividades de estadística que llevan a cabo varios departamentos técnicos y las regiones bajo la orientación de STATISTICS a fin de evitar las duplicaciones y crear sinergias (producto A.1). • Reducción del apoyo a actividades internacionales, como los grupos de expertos sobre encuestas de hogares, estadísticas sociales y demográficas y creación de capacidades, medición del bienestar, medición del trabajo voluntario y procesamiento de encuestas de establecimientos (producto A.1). • Racionalización de las actividades y productos de investigación y difusión de conocimientos, incluida la transversalización de las actividades de investigación sectorial, para responder a las necesidades y prioridades de los mandantes y contribuir más directamente a la labor en materia de políticas y a las regiones y países (producto 1.5).
Ahorros en 2026-2027	• 3,4 millones de dólares de los Estados Unidos en el presupuesto ordinario (tiempo de trabajo del personal y recursos distintos de los de personal).
C. Desarrollo de capacidades y formación	
Actividades o entregables que se cancelarán, suspenderán o aplazarán	• Racionalización de los cursos del Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) relacionados con la juventud, la igualdad de género, las competencias, los servicios de empleo, las finanzas sociales y el PIIE (productos 3.2, 3.4, 3.5, 4.3 y 5.1).
Ahorros en 2026-2027	• 1,3 millones de dólares de los Estados Unidos en el presupuesto ordinario (reducción del 30 por ciento de las asignaciones de la CTPO destinadas al CIF-OIT).

► Anexo II

Estructura y calendario de la reforma de la OIT

Sinopsis de la estructura de la reforma

La reforma está estructurada en torno a **tres pilares**, sustentados por un marco de gobernanza y gestión del cambio para asegurar la coherencia, la rendición de cuentas y la aplicación efectiva.

A nivel estratégico, la dirección general es asumida por el **Director General**, con el apoyo del **Equipo Global de Dirección**, y el **Comité de Gobernanza** funciona como órgano central que supervisa el diseño, la secuencia y la aplicación de la reforma en toda la Oficina.

Cada uno de los tres pilares de la reforma comprende diversas tareas, que llevan a cabo los departamentos responsables o los equipos especializados, compuestos por directivos y otros miembros del personal, a través de un enfoque consultivo:

1. **Redefinición de prioridades y reorganización:** este pilar se centra en la redefinición de prioridades del programa de trabajo para 2026-2027 y la reestructuración de la sede con el fin de armonizar mejor los recursos, las disposiciones organizativas y la rendición de cuentas con las prioridades estratégicas.
 - El ejercicio de redefinición de prioridades fue llevado a cabo por un equipo especializado entre noviembre de 2025 y enero de 2026.
 - La reorganización de la Oficina es responsabilidad directa del Director General, con el apoyo de la Subdirectora General para las Regiones y Directora de CABINET y la Directora del Departamento de Recursos Humanos.
2. **Fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores:** este pilar se centra en la finalización de los análisis de las necesidades regionales, el examen de la estructura exterior y las funciones sobre el terreno, los ajustes de las modalidades de trabajo y los mecanismos de evaluación del desempeño, la descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo y la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas, y las decisiones relacionadas con la ubicación, la financiación y la dotación de personal de las oficinas regionales y de país, incluidos los traslados y los nombramientos.
 - El trabajo en este pilar está a cargo de un equipo de tareas especializado dirigido por la Subdirectora General para las Regiones y Directora de CABINET y la Subdirectora General de Relaciones Exteriores y Corporativas, junto con subequipos específicos que se encargan de elementos concretos de la reforma.
3. **Planificación estratégica, servicios de apoyo e infraestructura de oficinas:** este pilar se centra en el fortalecimiento de los sistemas, procesos y métodos de trabajo corporativos. Incluye la planificación estratégica y la gestión basada en los resultados, la agrupación de los servicios mundiales, la revisión de los procesos institucionales y la gestión del espacio de oficinas, con miras a mejorar la eficiencia, la coherencia y la prestación de servicios.

- Un equipo de trabajo especializado, dirigido por el Director del Departamento de Programación y Gestión Estratégicas, se encarga de las reformas relacionadas con la planificación estratégica y la gestión basada en los resultados.
- Un equipo de trabajo especializado, dirigido por el Subdirector General de Servicios Corporativos, se encarga de la revisión de los procesos operativos y del establecimiento de un centro mundial de servicios.
- Las tareas relacionadas con la gestión del espacio en la sede están a cargo de la Directora del Departamento de Servicios Internos y Administración.

La aplicación de la reforma cuenta con el apoyo de un **Equipo de Gestión del Cambio**, dirigido por el Subdirector General de Servicios Corporativos, encargado de proporcionar orientación y apoyo durante el proceso de transición con miras a garantizar la participación del personal y la continuidad de las actividades. El Sindicato del Personal está representado en este equipo y en los equipos de trabajo encargados del fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores y del establecimiento de un centro mundial de servicios. Todas las medidas que puedan afectar a las condiciones de empleo del personal son objeto de negociación con el sindicato del personal a través de la **Comisión Paritaria de Negociación**, de conformidad con el Estatuto del Personal.



Sinopsis del calendario de reforma (2026-2027)

Las actividades de reforma en el marco de los tres pilares se llevan a cabo en paralelo. El proceso se estructura en torno a un número limitado de etapas clave que marcan puntos de decisión, cambios institucionales y condiciones para las siguientes fases. Las etapas que **incluyan la orientación, el refrendo o la aprobación del Consejo de Administración** se indican explícitamente.

Pilar 1 - Redefinición de prioridades y reorganización

Periodo	Etapas clave	Finalidad y resultado	Función del Consejo de Administración
Marzo de 2026	Refrendo de ámbitos prioritarios y orientación de la reforma	Confirmación de las orientaciones en materia de políticas y autorización de la Oficina a proceder con la aplicación de la reforma, incluida la limitación del gasto en 2026-2027	Refrendo
Marzo de 2026	Puesta en marcha de una estructura directiva de alto nivel	Establecimiento de una estructura directiva simplificada con obligaciones de rendición de cuentas claras	Información
Finales de 2026	Finalización de la reorganización de la Oficina	Nueva estructura de los departamentos operativa y ajustada al programa de trabajo cuyas prioridades se han redefinido	Información

Pilar 2 - Fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores

Periodo	Etapas clave	Finalidad y resultado	Función del Consejo de Administración
Primer y segundo trimestre de 2026	Validación de las necesidades regionales de capacidad técnica y del modelo de ejecución	Definición de prioridades y criterios para reforzar la capacidad regional y a nivel de los países	Información
Tercer y cuarto trimestre de 2026	Inicio del traslado gradual y fortalecimiento de la capacidad técnica regional	Mayor proximidad de los proyectos de cooperación para el desarrollo y del apoyo en materia de políticas con los mandantes, y reequilibrio entre la sede y el terreno	Información
2026 (por etapas)	Ajustes a la estructura exterior y funciones sobre el terreno	Mejora de la coherencia, la relación costo-eficacia y la sostenibilidad financiera de la presencia sobre el terreno	Información
2026 (por etapas)	Ajustes a los métodos de trabajos y la gestión del desempeño	Ajustes a los métodos de trabajo y la evaluación del desempeño para facilitar la descentralización, aclarar las obligaciones de rendición de cuentas del personal directivo y técnico, y reforzar la responsabilidad con respecto a los resultados y el uso de los recursos	Información

Pilar 3 - Planificación estratégica, servicios de apoyo e infraestructura de oficinas

Periodo	Etapas clave	Finalidad y resultado	Función del Consejo de Administración
A lo largo de 2026	Examen y racionalización de los procesos operativos	Simplificación y normalización de los procesos para facilitar la aplicación de la reforma y aumentar la eficiencia	Información
2026	Evaluación y decisión de la dirección sobre las opciones para el establecimiento de un centro mundial de servicios	Confirmación del modelo de centro mundial de servicios seleccionado y el enfoque de aplicación sobre la base de una evaluación empírica del alcance, los costos y los riesgos	Información
2027 en adelante	Implantación gradual del centro mundial de servicios	Implantación progresiva de nuevos servicios de apoyo normalizados, incluido, cuando proceda, la reubicación de funciones, preservando al mismo tiempo la continuidad de las actividades, la rendición de cuentas y la calidad de los servicios	Información
Noviembre de 2026	Examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2028-2029	Primera formulación unificada de la reforma en un marco de resultados revisado	Orientación
Marzo de 2027	Aprobación del Programa y Presupuesto para 2028-2029	Integración plena de la reforma en el ciclo habitual de planificación y elaboración del presupuesto de la Organización	Aprobación

Principales interdependencias

- El Programa y Presupuesto para 2028-2029 tiene en cuenta los resultados de los tres pilares de la reforma, redefinición de prioridades, ajustes organizativos y sobre el terreno, y fortalecimiento de las funciones de gestión y apoyo, que traduce en prioridades, resultados y asignaciones de recursos.
- El refrendo de la orientación estratégica de la reforma y los ámbitos de actividad prioritarios (marzo de 2026) es una condición previa para reorganizar la Oficina, hacer avanzar las reformas relacionadas con el terreno y elaborar un marco de resultados revisado para 2028-2029.
- El establecimiento de una estructura directiva de alto nivel es necesario para completar la reorganización de la Oficina y gestionar la descentralización.
- Los avances en la simplificación de los procesos operativos son esenciales para el funcionamiento eficaz del centro mundial de servicios, incluida cualquier reubicación de ciertas funciones, y para el fortalecimiento de los servicios prestados a nivel regional.
- El calendario y la secuencia de las etapas clave de la reforma que repercutan en el personal, los métodos de trabajo o los lugares de destino están sujetos a los procesos de consulta y negociación aplicables.

► Anexo III

Información sobre ciudades para una posible reubicación de funciones de la OIT

El 29 de mayo de 2025, el Director General envió una carta a todos los Estados Miembros de la OIT en la que les informaba que, en el contexto del examen de la Organización, la Oficina estaba estudiando la posibilidad de reubicar algunas de sus funciones y los invitaba a expresar su interés al respecto.

En las semanas posteriores, varios Estados Miembros manifestaron su interés, ya sea en reuniones bilaterales o en intercambios por escrito con directivos superiores y miembros del Grupo de Examen de la OIT. En esos intercambios, también se solicitaron aclaraciones sobre el posible alcance de las reubicaciones. Hasta la fecha, nueve países han remitido información por escrito.

Tras la discusión que el Consejo de Administración mantuvo en noviembre de 2025 sobre el examen de la OIT, la Oficina se puso en contacto con todos los Estados Miembros que habían expresado su interés y solicitó información pormenorizada sobre el apoyo que podrían prestar para la reubicación de miembros del personal de la OIT. Esa información se recopiló a través de un cuestionario común para todos los interesados.

La presente nota se basa en la información transmitida por nueve Estados Miembros a través de comunicaciones bilaterales y del mencionado cuestionario, a saber:

- Bélgica (Bruselas)
- Dinamarca (Copenhague)
- Qatar (Doha)
- Hungría (Budapest)
- Italia (Turín)
- Kazajstán (Almaty)
- Rwanda (Kigali)
- Portugal (Lisboa)
- España (Madrid)

El cuadro A que figura a continuación proporciona información y datos de dominio público sobre las ciudades interesadas en acoger unidades y/o funciones de la OIT; el cuadro B muestra el apoyo ofrecido por los Estados Miembros para dichas reubicaciones. En el cuadro A, se incluye también información sobre Ginebra, a modo de referencia.

Las decisiones relativas a las posibles reubicaciones se basarán en un análisis completo y transparente de la relación costo-beneficio, que combinará datos financieros cuantitativos con consideraciones institucionales cualitativas. Si bien los cuadros A y B proporcionan indicadores contextuales pertinentes e información sobre el apoyo ofrecido por los países anfitriones

interesados, se llevará a cabo un análisis más a fondo para evaluar tanto las repercusiones financieras directas como las repercusiones financieras indirectas, así como los costos y beneficios no materiales para la Organización.

La Oficina prevé aplicar un enfoque de evaluación estructurado y basado en múltiples criterios para asegurarse de que las decisiones se basen en datos empíricos, comparables entre los distintos lugares de destino y conformes a los objetivos estratégicos de la Organización. En esta evaluación, entre otras cosas, se tendrán en cuenta: *a)* los costos de reubicación puntuales y los ahorros recurrentes, incluidos los gastos de personal y los gastos operacionales; *b)* la envergadura y fiabilidad de las contribuciones de los países anfitriones; *c)* los riesgos para la continuidad de las actividades y los costos de transición; *d)* las repercusiones en la prestación de servicios, la coherencia institucional y las funciones de gobernanza; *e)* el bienestar del personal, las consecuencias en la movilidad y las consideraciones relativas al deber de proteger; *f)* las sinergias operativas, incluidas la proximidad a los mandantes, los asociados de las Naciones Unidas y las misiones diplomáticas, y *g)* los factores jurídicos, de seguridad y de reputación.

Se analizará cada criterio utilizando una combinación de indicadores cuantitativos y apreciaciones cualitativas, con la ponderación adecuada. Esta metodología permitirá hacer una comparación equilibrada de las opciones y evitará que se busquen posibles beneficios financieros a expensas de la eficacia institucional, la calidad técnica y la estabilidad del personal.

► Cuadro A. Indicadores contextuales

Ciudad	Huso horario	Conexiones aéreas directas		Redes y vínculos			Sueldos del personal (Ginebra = 100)		Condiciones de vida		
		A Ginebra	Todos los destinos/países	Presencia de las Naciones Unidas	Otros	Embajadas	Personal de la categoría de servicios orgánicos - Sueldo básico neto y ajuste por lugar de destino	Personal de la categoría de servicios generales - Sueldo en el escalón 9 del grado G.5 (en dólares de los EE. UU.)	Índice de paz mundial	Índice del costo de la vida + alquiler (Nueva York = 100,0)	Índice de calidad de vida
Ginebra (Suiza)	UTC+1	n. a.	150/50	Centro importante de las Naciones Unidas	OIE, unas 900 OING	187 misiones	100,0	100,0	1,294	96,1	201,8
Almaty (Kazajstán)	UTC+5	No	80/28	16 entidades	20 organizaciones subregionales	27 consulados y misiones	68,6	13,1	1,875	26,9	129,7
Bruselas (Bélgica)	UTC+1	Sí	185/73	Entidades importantes de las Naciones Unidas	OTAN, UE, CSI, 3 353 OING	183	79,2	74,0	1,492	55,0	161,7
Budapest (Hungría)	UTC+1	Sí	157/50	8 entidades	112 OING y oficinas regionales	93	81,3	28,8	1,500	38,2	142,8
Copenhague (Dinamarca)	UTC+1	Sí	201/57	Campus de Ciudad ONU (10 entidades)	239 OING	72	94,3	58,0	1,393	68,3	211,1
Doha (Qatar)	UTC+2	Sí	186/85	Casa de las Naciones Unidas (8 entidades)	25 OING y oficinas regionales	128	77,2	61,8	1,593	46,8	182,7
Kigali (Rwanda)	UTC+2	No	25/21	24 entidades	17 OING	43	71,0	15,3	2,036	21,6	n. d.
Lisboa (Portugal)	UTC	Sí	152/52	5 entidades	103 OING	88	72,6	34,0	1,371	46,8	155,9
Madrid (España)	UTC+1	Sí	238/78	ONU Turismo (sede), PNUD (próximamente), Casa de las Naciones Unidas en desarrollo	355 OING	123	70,5	50,0	1,578	48,3	183,7

Turín (Italia)	UTC+1	No (servicio regular de minibuses)	62/23 (Milán: 220/80)	CIF-OIT, Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas y otras entidades	53 OING	30 (sobre todo consulados)	69,2	56,2	1,662	42,7	146,1
-------------------	-------	---	--------------------------	--	---------	----------------------------------	------	------	-------	------	-------

Notas y fuentes:

- Sueldos del personal: [UN Salary Scales](#) - enero de 2026.
- El **número de embajadas** residentes indica el potencial para la celebración de consultas y el establecimiento de relaciones con misiones diplomáticas en la correspondiente ciudad. Fuente: *sitios web específicos de cada país*. Nota: en el caso de Ginebra, las misiones diplomáticas han sido establecidas específicamente para mantener relaciones con las organizaciones de las Naciones Unidas, mientras que las embajadas están situadas en la capital, Berna.
- El apartado «**Otras redes**» se refiere, principalmente, a organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales ajenas a las Naciones Unidas. Basado en la información procedente de la [Unión de Asociaciones Internacionales](#).
- El **índice del costo de la vida + alquiler** mide los precios relativos de los bienes de consumo y servicios —como alimentos, comidas, transporte y servicios públicos— y también evalúa el costo medio de los apartamentos de alquiler de una ciudad en comparación con la ciudad de Nueva York. Fuente: [NUMBEO](#), consultada el 30 de enero de 2026.
- El **índice de calidad de vida** estima la calidad de vida general en una ciudad, teniendo en cuenta factores como el poder adquisitivo, la contaminación, la asequibilidad de la vivienda, el costo de la vida, la seguridad, la calidad de los servicios de salud, el tiempo de trayecto al lugar de trabajo y el clima. Fuente: [NUMBEO](#), consultada el 30 de enero de 2026.
- El **índice de paz mundial** mide 23 indicadores cualitativos y cuantitativos sobre el nivel de seguridad y protección sociales, el nivel de conflicto nacional e internacional existente y el grado de militarización de 163 Estados y territorios independientes. Cuanto menor es el índice, mayor es el nivel de paz. El índice señalado en el cuadro se refiere al país. Solo se presenta a título indicativo y para facilitar un contexto. Las evaluaciones pormenorizadas sobre la seguridad preparadas por el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas no son de dominio público. Fuente: [Global Peace Index 2025](#), Instituto para la Economía y la Paz.

► Cuadro B. Apoyo ofrecido por los Gobiernos anfitriones

Ciudad	Costos de reubicación cubiertos	Facilitación de espacios de oficina	Tamaño de los espacios de oficina (personal)	Acondicionamiento y equipamiento de las oficinas	Seguridad e infraestructura	Parte en las convenciones sobre prerrogativas e inmunidades	Plazo de implantación
Almaty	No	Sí	50-100	Parcial	Sí	No	<6 meses
Bruselas	No	Sí	50-100	Parcial	Sí	Sí	<6 meses
Budapest	Por determinar	Sí	100+	Parcial	Sí	Sí	6-12 meses
Copenhague	Sí*	Sí	100+	Parcial	Sí	Sí	<6 meses
Doha**	Sí	Sí	Sin especificar	Sí	Sí	Sí***	Sin especificar
Kigali	No	Sí (dos a tres años)	100+	Parcial	Sí (dos a tres años)	Sí	<6 meses
Lisboa	Por determinar	Sí	50-100	Sí	Sí	Sí	6-12 meses
Madrid	Sí	Sí	50-100	Parcial	Parcial	Sí	>12 meses
Turín	Por determinar	Ya existen	100+	Sí	Sí	Sí****	<6 meses

Notas y fuentes:

* La oferta del Gobierno de Dinamarca de financiar los gastos de reubicación de la OIT es una medida extraordinaria, específica para esta Organización, y no deberá invocarse como precedente en relación con la posible reubicación de otras organizaciones en Copenhague.

** Posibles ahorros netos generados por la reubicación de la Oficina Regional para los Estados Árabes de Beirut a Doha, estimados en 0,5 millones de dólares de los Estados Unidos en 2026-2027 y en 0,7 millones de dólares a partir de 2028-2029, considerando los costos de reubicación. Los beneficios financieros, incluida una posible contribución a la financiación de actividades, se elevarían a 7,3 millones de dólares por bienio. Otros beneficios no financieros generados por la reubicación también incluyen una mayor seguridad y estabilidad operativas y un mejor acceso a organizaciones y recursos regionales con sede en el Golfo.

*** El Estado de Qatar no se considera vinculado por la sección 24 del artículo VII ni por la sección 32 del artículo IX de la Convención, que prevén la competencia obligatoria de la Corte Internacional de Justicia en caso de diferencias de interpretación de la Convención. El Estado de Qatar estima que, para que pueda someterse una diferencia a la Corte Internacional de Justicia, todas las partes en ella deben dar su consentimiento. Además, el Estado de Qatar no considera que la opinión consultiva de la Corte Internacional de Justicia sea definitiva y decisiva, como se dispone en la sección 24 del artículo VII, y en la sección 32 del artículo IX.

**** En caso de que algunos de los organismos especializados mencionados en el instrumento de adhesión, y a los que Italia se compromete a aplicar la Convención, decidan establecer su sede o sus oficinas regionales en territorio italiano, el Gobierno de Italia podrá acogerse a la facultad de concertar con dichos organismos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 39 de la Convención, acuerdos complementarios en los que se especifiquen, en particular, los límites dentro de los cuales se podrá conceder la inmunidad de jurisdicción a un organismo determinado o la inmunidad de jurisdicción y la exención de impuestos a los funcionarios de dicho organismo.

Análisis de la información proporcionada en comunicaciones escritas y en cuestionarios *ad hoc*, remitidos por correo electrónico entre julio de 2025 y enero de 2026, y *Colección de Tratados de las Naciones Unidas*.

Ahorros estimados generados por la reforma (2026-2029)

Este cuadro se deriva del anexo II del documento GB.355/INS/7. Las propuestas se han reorganizado en consonancia con los ejes de la reforma presentados en este documento y se han actualizado algunas cifras. No obstante, los supuestos subyacentes utilizados para estimar los costos y ahorros, así como la evaluación de los beneficios, ventajas, costos y riesgos, no han variado. Se ha simplificado el cuadro para presentar una visión de conjunto más concisa.

Medidas	Descripción	Base para el cálculo	Plazo	Costos puntuales (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros netos en el bienio 2026-2027 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Avances desde noviembre de 2025 y observaciones
			Total general	(9,8)	82,5	116,3	
Redefinición de prioridades y reorganización				0	36,8	49	
Redefinición de prioridades en determinados ámbitos y actividades que se cancelarán, suspenderán o aplazarán	Puestos/tiempo del personal dedicados a ámbitos y actividades que no constituyen una prioridad	Puestos/tiempo del personal dedicados a ámbitos y actividades que no constituyen una prioridad	2026-2027	n. a.	6,0	6,0	Para más información, véase el anexo I. En función de las orientaciones del Consejo de Administración
	Recursos distintos de los de personal necesarios para iniciativas que no constituyen una prioridad	Presupuestos o estimación sobre la base de los gastos anteriores	2026-2027	n. a.	4,7	4,7	
Reorganización de la Oficina	Revisión de la estructura de los departamentos y la dotación de personal en toda la Oficina, facilitada por la terminación de contratos por consentimiento mutuo y la reducción natural de la plantilla	Gastos del personal normalizados para 2026-2027	2026-2027	n. d.	26,1	38,3	Proceso en curso, sobre la base de la estructura de alto nivel presentada en el documento GB.355/INS/7, teniendo en cuenta la terminación de contratos por consentimiento mutuo, las vacantes y las próximas jubilaciones (relativas a los 120 puestos a los que se hace referencia en el párrafo 3)

Medidas	Descripción	Base para el cálculo	Plazo	Costos puntuales (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros netos en el bienio 2026-2027 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Avances desde noviembre de 2025 y observaciones
Traslado de equipos y personal específicos a otras ciudades	Traslado de personal de Ginebra a Turin	Suspendida temporalmente		Por determinar	0,0	Por determinar	Decisión suspendida temporalmente. Como referencia, el traslado de 50 funcionarios de la categoría de servicios orgánicos de Ginebra a Turin supondría un costo puntual de 1,7 millones de dólares de los EE. UU., y generaría un ahorro por bienio de 6 millones de dólares de los EE. UU.
Fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores				(4,5)	4,7	9,0	
Mayor capacidad técnica en las regiones	Traslado de especialistas técnicos (personal de la categoría de servicios orgánicos (P)) de Ginebra a oficinas exteriores	(1), (2)	2026-2029	(4,1)	1,8	7,4	Cerca de la mitad de los traslados se harán efectivos a partir de enero de 2027.
Descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo	Traslado de personal de proyectos de Ginebra a oficinas exteriores	n. d.	2026-2027	n. d.	n. d.	n. d.	Proceso iniciado. Se ha realizado un inventario de los proyectos y el personal de cooperación para el desarrollo.
Reubicación de dos oficinas regionales	Oficina Regional para Europa y Asia Central	(1)	2026-2027	(0,4)	0,4	0,7	En curso. Se espera la contribución del país anfitrión para financiar el traslado.
	Oficina Regional para los Estados Árabes	(1)	2026-2027	0,0	0,5	0,7	En curso. Se espera la contribución del país anfitrión para financiar la reubicación. En el cuadro no se incluye la posible contribución anual para sufragar los gastos operacionales.
Agrupación o reconfiguración de oficinas exteriores	Posible fusión o reconfiguración de oficinas exteriores	n. d.	2026-2029	Por determinar	Por determinar	Por determinar	Se está analizando
Nombramiento de coordinadores nacionales	Creación de nuevos puestos para coordinadores nacionales de la OIT en una selección de países	Costo promedio de los coordinadores nacionales actuales	2026-2029	0,0	0,0	(1,8)	Se está analizando. Estimación sobre la base del costo de 10 coordinadores nacionales para 2028-2029

Medidas	Descripción	Base para el cálculo	Plazo	Costos puntuales (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros netos en el bienio 2026-2027 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Avances desde noviembre de 2025 y observaciones
Contribuciones de los Estados Miembros a la financiación de las oficinas de la OIT	Contribución de los Gobiernos anfitriones para cubrir los costos operacionales distintos de los gastos de personal de las oficinas de la OIT en Berlín, Lisboa, Madrid, París, Roma y Tokio, y otras posibles oficinas	Presupuesto operativo de las oficinas en 2026-2027	2026-2027	0,0	2,0	2,0	Acuerdos alcanzados con dos Estados Miembros anfitriones
Planificación estratégica, servicios de apoyo e infraestructura de oficinas				(5,3)	13,2	30,4	
Examen de los procesos operativos y racionalización de las modalidades operativas	Reducción de los gastos de viaje	Corresponde a una disminución del 30 % del presupuesto para viajes en misiones para 2026-2027	2026-2027	0,0	2,7	2,7	Los cambios en la política de viajes dependerán del éxito de las negociaciones en la Comisión Paritaria de Negociación.
	Supresión de las reuniones presenciales y de los retiros de los 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	0,0	1,0	1,1	La estimación de los ahorros no 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.
	Agrupación de los informes de referencia de la OIT en una serie de documentos más breves y un cronograma de publicaciones periódicas	Costo efectivo 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	0,0	2,0	2,0	Basado en una propuesta de agrupación, coherencia y mayor visibilidad e impacto de los informes de referencia preparados por el Comité de Investigaciones y Publicaciones.
	Implementación de un proceso de producción centralizado que aproveche la tecnología para producir las publicaciones de la OIT que actualmente gestionan las oficinas y los departamentos	Costo efectivo de producción de las publicaciones de la OIT en 2024-2025, en comparación con el costo estimado de	2026-2027	0,0	1,2	3,0	En preparación.

Medidas	Descripción	Base para el cálculo	Plazo	Costos puntuales (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros netos en el bienio 2026-2027 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Avances desde noviembre de 2025 y observaciones
		producción en la plataforma de publicaciones basada en xml					
	Mejora de la eficiencia de los procesos de producción de documentos oficiales	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	0,0	0,9	2,0	Para discusión del Consejo de Administración (GB.356/INS/8)
	Racionalización de los servicios lingüísticos y mayor utilización de la tecnología	Reducción de los costos de tratamiento manual y de interpretación mediante la limitación de la frecuencia de las reuniones de los grupos y de las sesiones prolongadas.	2026-2027	0,0	1,4	1,4	En curso
Establecimiento de un centro mundial de servicios	Traslado de personal de la categoría de servicios orgánicos (P) de Ginebra a Budapest	(1)	2026-2029	(2,0)	0,0	4,1	No se ha decidido la ciudad de reubicación (se ha incluido Budapest para ilustrar los posibles ahorros)
	Personal de apoyo	(2)	2026-2029	(4,6)	1,4	8,8	
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	(1,3)	2,7	5,4	Ha finalizado el proyecto de transformación del espacio de oficina en el edificio de la sede. Las conversaciones para el arrendamiento están en curso

Medidas	Descripción	Base para el cálculo	Plazo	Costos puntuales (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros netos en el bienio 2026-2027 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Ahorros por bienio a partir de 2028-2029 (en millones de dólares de los EE. UU.)	Avances desde noviembre de 2025 y observaciones
Otras medidas de reducción de costos					27,9	27,9	
Reducción de la asignación para el fondo de Cooperación Técnica con cargo al Presupuesto Ordinario (CTPO)	Reducción de la asignación para el fondo de CTPO	Reducción del 30 % de la asignación en el Programa y Presupuesto, de promedio	2026-2027	n. d.	11,1	11,1	El 50 % de los fondos de la CTPO asignados para 2026-2027 ha sido atribuido en enero de 2026
Reducción de las asignaciones del presupuesto ordinario	Reducción de las asignaciones del presupuesto ordinario para servicios contractuales, gastos generales de funcionamiento, suministros y materiales, equipo de oficina, becas, subvenciones y reuniones	Reducción del 30 % de las asignaciones respectivas en el Programa y Presupuesto	2026-2027	n. d.	6,8	6,8	Se han adoptado medidas de control para la restitución del presupuesto
Reducción del personal con contratos de corta duración	Reducción de las asignaciones para el personal con contratos especiales de corta duración y el personal con contratos por día	Reducción del 30 % de las asignaciones, con exclusión de la representación	2026-2027	n. d.	2,7	2,7	Se han adoptado medidas de control para la restitución del presupuesto
Reducción de otras asignaciones presupuestarias	Reducción de asignaciones presupuestarias obsoletas	Asignación aprobada en el Programa y Presupuesto	2026-2027	n. d.	0,7	0,7	Se han adoptado medidas de control para la restitución del presupuesto
Reducción de las provisiones para partidas extraordinarias	Reducción de las provisiones para partidas extraordinarias	Reducción del 25 % de la asignación en el Programa y Presupuesto	2026-2027	n. d.	2,3	2,3	Se han adoptado medidas de control para la restitución del presupuesto
Reducción del fondo de desarrollo del personal	Reducción del 50 % del fondo de desarrollo del personal	Presupuesto para el fondo de desarrollo del personal	2026-2027	n. d.	4,3	4,3	Sujeto a consultas con el Consejo Paritario de Formación
(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.							