

► REFORMA DE LA OIT – Registro de riesgos (al 6 de julio de 2026)

Los riesgos que figuran en este registro contemplan incertidumbres importantes asociadas al proceso de reforma de la OIT. Estos riesgos no se presentan por orden de gravedad; han sido asignados al funcionario responsable de más alto nivel.

El presente registro se basa en las hipótesis actuales y en la mejor información disponible. En ningún caso debe considerarse que abarque todos los riesgos posibles. En él se exponen los principales riesgos a día de hoy, reconociendo la necesidad de actualizarlo en el futuro, ya que pueden surgir nuevos riesgos a medida que avance el proceso de reforma.

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
1. No se logra un consenso sobre la visión con respecto a la reforma de la OIT.	La Oficina y sus mandantes no comparten una visión clara, coherente y sostenible sobre aspectos clave de la reforma de la OIT, lo que da lugar a una dirección y una aplicación incoherentes y a una menor credibilidad del proceso de reforma.	Definir y acordar las prioridades rectoras del proceso de reforma.	Consejo de Administración y Director General de la OIT	Noviembre de 2025	Aplicada (decisión del Consejo de Administración relativa al documento GB.355/INS/7 , noviembre de 2025)
		Confirmar una visión estratégica para el proceso de reforma	Consejo de Administración y Director General de la OIT	Marzo de 2026	Aplicada (decisión del Consejo de Administración relativa al documento GB.356/INS/7 , marzo de 2026)
		Definir y acordar un alcance claro del mandato fundamental de la OIT (Pilar 1. Redefinición de prioridades y reorganización - Mandato fundamental).	Consejo de Administración y Director General de la OIT Pilar 1	Marzo de 2026 en adelante	En curso (Decisión del Consejo de Administración sobre el documento GB.356/INS/7 , marzo de 2026) (Actualizado en la decisión del Consejo de Administración sobre el documento

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
					GB.356/INS/7 , junio de 2026) Desarrollo e implementación en curso
		Diseñar una estructura organizativa como parte del marco de aplicación de la reforma (Pilar 1. Reestructuración de la Oficina: nueva estructura de los departamentos, operativa y ajustada al programa de trabajo, cuyas prioridades se han redefinido).	Director General Pilar 1	Marzo de 2026	Aplicada (DG's Announcements, Reforma de la estructura orgánica de la sede, IGDS No.729 , Version 1)
2. En el proceso de redefinición de prioridades, no se consigue determinar adecuadamente las actividades fundamentales y no fundamentales.	Actividades no fundamentales dispersas, sin la debida consideración de la capacidad existente o del mandato establecido, lo que conlleva el riesgo de desperdiciar recursos limitados, retrasar la ejecución de actividades prioritarias de la OIT y socavar la confianza de las partes interesadas.	Pilar 1. Mandato fundamental y programa de trabajo para 2026-2027: redefinición de prioridades con respecto a los ámbitos de trabajo (incluidas orientaciones para la introducción de ajustes en el Programa y Presupuesto para 2026-2027).	Director General ADG/CS Pilar 1	Enero de 2026 en adelante	En curso (Véanse el párrafo 31 y el Anexo I del documento GB.356/INS/7 , marzo de 2026) Implementación en curso
		Pilar 3. Planificación estratégica y gestión basada en los resultados: renovación del marco de resultados de la OIT relativo al Programa y Presupuesto para 2028-2029; mecanismos para una asignación reforzada, integrada y estratégica de los recursos por resultados.	ADG/CS Pilar 3	Diciembre de 2026	En curso
		Pilar 2. Finalizar, en consulta con los departamentos de políticas de la sede y sobre la base del proceso de redefinición de prioridades de la Oficina y de las necesidades de los mandantes, el análisis de necesidades a nivel regional para determinar los ámbitos prioritarios que deben reforzarse, los déficits de capacidad técnica y las necesidades de dotación de personal conexas, incluidos los posibles traslados de personal.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilar 2	Junio de 2026	Aplicada

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
		Pilar 2. Realizar un examen completo de la estructura y las funciones de las oficinas exteriores de la OIT , a fin de aclarar las funciones y responsabilidades entre la sede y las oficinas exteriores; fortalecer la coherencia, la eficiencia y la armonización con el mandato de la OIT y las necesidades de sus mandantes, y determinar los lugares y funciones prioritarios para lograr una presencia reforzada, mejorar la prestación de asistencia técnica y asegurar que la Oficina siga siendo eficaz desde un punto de vista operativo, esté estratégicamente posicionada y cumpla su cometido.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilar 2	Julio de 2026	En curso
		Pilar 2. Examinar y actualizar las modalidades de trabajo del personal técnico de las oficinas regionales y de país , lo que también incluye las descripciones de puestos, las estructuras jerárquicas, los mecanismos de coordinación y la colaboración entre la sede y las oficinas exteriores, para fortalecer la coherencia, la rendición de cuentas y el intercambio eficaz de conocimientos en toda la Oficina.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilar 2	Diciembre de 2026	En curso
		Pilar 2 - Realizar evaluaciones técnicas, operativas, jurídicas, políticas y financieras completas en relación con la posible reubicación de las oficinas regionales seleccionadas (OR-Estados Árabes y OR-Europa y Asia Central) , incluidas sus repercusiones en la dotación de personal, la gobernanza, la continuidad de las actividades, el deber de cuidado y la eficiencia con respecto a los costos, asegurando su armonización con las iniciativas de reforma más amplias de la Organización, y someter toda propuesta que se considere apropiada a consultas con las partes interesadas pertinentes.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilar 2	Julio de 2026	En curso
		Pilar 2. Apoyar la descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo y los puestos conexos en las regiones y países , sobre la base de criterios claros y en consulta con los departamentos de políticas y las oficinas regionales, asegurando al mismo tiempo una gobernanza eficaz, la rendición de cuentas y la armonización con los objetivos de los proyectos y los requisitos de los donantes.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilar 2	Diciembre de 2026	En curso

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
		Finalizar la Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo 2026–2029 (GB.356/POL/4), a fin de que la Oficina pueda adaptar rápidamente los programas en respuesta a las necesidades emergentes y demostrar un uso óptimo de los recursos a través de unos resultados y un impacto claros.	ADG/ECR	De marzo de 2026	Aplicada (decisión del Consejo de Administración relativa al documento GB.356/POL/4 , marzo de 2026) implementación en curso
3. La aplicación de la reforma de la OIT afecta la moral y la productividad del personal	La imposibilidad de alcanzar los objetivos previstos con la reforma, una aplicación de las actividades de reforma de baja calidad o su ejecución parcial o incompleta pueden deberse a limitaciones de capacidad, con riesgos conexos para la salud mental y el bienestar del personal y un mayor riesgo de desgaste profesional.	Asegurar una comunicación regular y oportuna del Director General destinada al personal sobre el progreso de la reforma, incluida información actualizada de forma periódica, para promover la transparencia, fortalecer la confianza y favorecer la implicación del personal a lo largo de todo el proceso de reforma.	Director General, Equipo de Gestión del Cambio	De diciembre de 2025 en adelante	En curso
		Nombramiento del Equipo de Gestión del Cambio , redacción final de su mandato y primeras sesiones informativas.	Director General, Equipo de Gestión del Cambio	Diciembre de 2025	Aplicada
		Desarrollo de la lógica global del cambio («From-To-Because»)	Equipo de Gestión del Cambio	Enero de 2026	Aplicada
		Elaboración de un plan estratégico de gestión del cambio .	Equipo de Gestión del Cambio	Julio de 2026	En curso
		Sesiones de preguntas y respuestas dirigidas al personal; comunicaciones constantes a través de múltiples canales (página de preguntas frecuentes, puntos de discusión, artículos en <i>Inside</i> , boletines de difusión general, intranet, ...).	Equipo de Gestión del Cambio	Enero de 2026 en adelante	En curso
		Organización de talleres para el personal directivo , prestación de apoyo en materia de asesoramiento y establecimiento de mecanismos para recabar comentarios (encuestas, sesiones de preguntas y respuestas, ...).	Equipo de Gestión del Cambio	Marzo de 2026 en adelante	En curso

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
		Prestación de apoyo departamental – seguimiento de los progresos y resultados; documentación de las enseñanzas extraídas y reconocimiento de los logros a fin de retroalimentar el proceso de reforma.	Equipo de Gestión del Cambio	2026 - 2027	En curso
		Aplicación de medidas para apoyar al personal en materia de salud y bienestar , por ejemplo, mediante talleres, seminarios y sesiones de asesoramiento, y mitigación proactiva del riesgo de desgaste profesional durante el proceso de reforma.	ADG/CS	De marzo de 2026 en adelante	En curso
		Implementación de la Estrategia de la OIT de Recursos Humanos 2026-2029 , que aplica un enfoque centrado en las personas con respecto a la gestión del cambio y los principios del deber de cuidado mediante un apoyo reforzado a la salud mental, la seguridad psicológica y el bienestar del personal.	ADG/CS	De marzo de 2026 en adelante	Aplicada (decisión del Consejo de Administración relativa al documento GB.356/PFA/9 , marzo de 2026) Implementación en curso
		Garantizar el compromiso con el diálogo social mediante consultas y negociaciones continuas con el Sindicato del Personal, a través del Comité Conjunto de Negociación, sobre todas las medidas de reforma que requieran ajustes en las condiciones de trabajo, las modalidades contractuales o los derechos del personal.	ADG/CS	A partir de noviembre de 2025	En curso Memorando de Entendimiento sobre el marco aplicable para el diálogo social en el contexto de la Reforma de la OIT [en inglés] Acuerdo marco firmado sobre el ajuste de la plantilla en el contexto de la reforma de la OIT y

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
					posibles medidas de contingencia [en inglés] Acuerdo sobre medidas de contingencia voluntarias para el personal de la OIT
4. Los mecanismos de gobernanza y supervisión internos no son adecuados para asegurar la coherencia y la rendición de cuentas en la aplicación de la reforma.	Las consecuencias pueden incluir la imposibilidad de lograr los objetivos de la reforma; la perturbación de los mecanismos de gobernanza interna, y la pérdida de credibilidad frente a las partes interesadas (internas y externas).	Establecer un Comité de Gobernanza para dirigir y supervisar la aplicación de la reforma de la OIT.	Director General	Diciembre de 2025	Aplicada
		Establecer salvaguardas éticas para la aplicación de la reforma de la OIT, garantizando el diálogo social con el Sindicato del Personal, así como las normas éticas más rigurosas, la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas.	Comité de Gobernanza	De 2026 en adelante	En curso
		Establecer y poner en práctica un Marco de aplicación de la reforma , que incluya un calendario detallado, metas intermedias definidas e indicadores de seguimiento, a fin de apoyar el seguimiento eficaz, la rendición de cuentas y la aplicación oportuna de las medidas de la reforma, velando por que estas se lleven a cabo con coherencia, transparencia y responsabilidad.	Comité de Gobernanza	De 2026 en adelante	En curso (Se han finalizado los términos de referencia de los equipos de tareas y se ha establecido la composición de los equipos.) Marco estratégico e indicadores para el seguimiento de la reforma (borrador de trabajo)
		Preparar y presentar informes periódicos sobre los progresos realizados al Director General y mediante documentos al Consejo de Administración , a fin de asegurar la supervisión, la rendición de cuentas y una toma	Comité de Gobernanza	De 2026 en adelante	En curso

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
		de decisiones fundamentadas sobre la aplicación de la reforma.			
		Mantener y actualizar periódicamente una Matriz de Riesgos y de Mitigación , a fin de determinar los riesgos emergentes, designar a los responsables de los riesgos, hacer un seguimiento de las medidas de mitigación y apoyar la toma de decisiones oportunas y fundamentadas por parte de la dirección a lo largo del proceso de reforma.	Comité de Gobernanza	De 2026 en adelante	En curso
		Pilar 2. En el marco del proceso de ONU80, examen de la colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas : actualizar y unificar el inventario de acuerdos de colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, en coordinación con los departamentos de políticas y las oficinas regionales y de país, a fin de detectar las complementariedades, duplicaciones, lagunas y oportunidades para fortalecer o establecer nuevas alianzas estratégicas.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilar 2	Diciembre de 2026	En curso
5. Los recursos financieros disponibles para apoyar las actividades de la Oficina se reducen considerablemente.	La combinación de las medidas de reforma y de las medidas de contingencia adicionales de la OIT tendría repercusiones importantes y duraderas en la capacidad de la Organización para cumplir su mandato y responder a las necesidades de los mandantes.	Hacer un estrecho seguimiento de la situación del flujo de tesorería de la Oficina, teniendo en cuenta la constante incertidumbre con respecto al pago de las contribuciones prorrateadas, y asegurar la adecuada preparación para la aplicación de las medidas de contingencia en caso de déficit de ingresos, tal como se expone en el documento GB.357/PFA/4 .	TR/CF	Marzo de 2026 en adelante	En curso (decisión del Consejo de Administración sobre el documento GB.357/PFA/4 , junio de 2026)
		Introducir ajustes en los gastos distintos de los de personal , lo que también incluye la reducción y redefinición de prioridades de las partidas presupuestarias distintas de las de personal para 2026-2027, a fin de asegurar su armonización con los ámbitos de trabajo prioritarios y apoyar una aplicación eficiente de la reforma.	TR/CF	De 2026 en adelante	En curso
		Aplicar ajustes en la dotación de personal cuando corresponda , lo que también incluye la metódica aplicación de la terminación de contratos por consentimiento mutuo,	ADG/CS	De 2026 en adelante	En curso

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
		en consonancia con las prioridades de la reforma y las necesidades operativas, y la reducción de puestos cuando sea necesario.			
		Estudiar posibilidades de obtener ingresos adicionales y/o subvenciones de países anfitriones, lo que también incluye el arrendamiento de espacios de oficina de la sede y la financiación de oficinas de la OIT.	ADG/CS Pilar 3 ADG/CABINET Pilar 2	De 2026 en adelante	En curso
6. Capacidad organizativa insuficiente para llevar a cabo las actividades de reforma y pérdida de conocimientos institucionales, especialización técnica y competencias clave indispensables para el futuro de la OIT.	Las medidas de reforma provocan una pérdida significativa de especialización técnica, de conocimientos institucionales y de personal experimentado, lo que limita la capacidad de la Organización durante varios bienios, ya que sus efectos no podrían revertirse fácilmente a corto plazo.	Pilar 2. Realizar un examen sistemático y un inventario de los acuerdos con los países anfitriones y de las disposiciones conexas en los países , a fin de asegurar su armonización con la estructura exterior revisada, las necesidades operativas y los puestos de coordinadores nacionales, y establecer procedimientos estándar para abrir o ampliar oficinas de la OIT. Sobre la base de los ajustes estructurales y funcionales acordados, recomendar la reubicación y armonización de puestos para apoyar la descentralización y la prestación efectiva de servicios sobre el terreno, en consonancia con los procedimientos de gobernanza y de recursos humanos establecidos.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilar 2	Diciembre de 2026	En curso
		Pilar 3. Examinar y racionalizar los procesos operativos con miras a simplificar y normalizar los procesos para facilitar la aplicación de la reforma y aumentar la eficiencia.	ADG/CS ADG/ECR Pilar 3	2026 en adelante	En curso
		Pilar 3. Elaborar y presentar recomendaciones para el establecimiento de uno o más centros mundiales de servicios , lo que también incluye el alcance de las funciones, las fases de ejecución, las repercusiones en materia de reestructuración interna, los posibles países anfitriones y las consideraciones en materia de traslados. Preparar un plan de trabajo específico, si procede, para apoyar su aplicación metódica y efectiva.	ADG/CS Pilar 3	Abril de 2027	En curso
		Aplicar la Estrategia de la OIT de Recursos Humanos 2026-2029 a fin de facilitar una armonización eficaz de la fuerza de trabajo con los objetivos estratégicos y las prioridades de la OIT. Ello incluye evaluar las necesidades de competencias	ADG/CS	De marzo de 2026 en adelante	Aplicada (decisión) del Consejo de Administración

Suceso de riesgo	Posibles consecuencias	Respuesta propuesta por la Oficina	Responsable	Período	Estado de aplicación
		actuales y futuras y aplicar medidas adaptadas de desarrollo del talento para colmar las lagunas y reforzar la capacidad de la Organización.			sobre el documento GB.356/PFA/9 , marzo de 2026) Implementación en curso
7. La coordinación y la armonización entre el proceso de reforma de la OIT y la Iniciativa ONU80 aún no se han optimizado plenamente en todos los niveles de la Organización.	Retrasos en la aplicación de la reforma de la OIT debido a un proceso más lento en la implementación de la Iniciativa ONU80; importantes reajustes y remodelaciones estratégicas regionales en colaboración con otras entidades clave de las Naciones Unidas que pueden afectar a la estructura regional de la OIT; ajustes en la cooperación con otras entidades de las Naciones Unidas como resultado del examen de las actividades fundamentales de la OIT.	Pilar 2. Asegurar la armonización con la línea de trabajo de la Iniciativa ONU80 a nivel institucional.	ADG/ECR Pilar 2	De marzo de 2026 en adelante	En curso
		Pilar 2. Actualizar y unificar el inventario de acuerdos de colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, en coordinación con los departamentos de políticas y las oficinas regionales y de país, a fin de detectar complementariedades, lagunas y oportunidades para fortalecer las alianzas y, cuando corresponda, ajustar la asignación de responsabilidades y subsanar los retrasos, de ser necesario, para asegurar la coherencia, la eficiencia operativa y el uso óptimo de los recursos.	ADG/ECR Pilar 2	De marzo de 2026 en adelante	En curso
		Pilar 2. Entablar un diálogo estructurado con entidades clave de las Naciones Unidas para renovar los memorandos de entendimiento con respecto a actividades de cooperación específicas y acordar modalidades de ejecución conjuntas.	ADG/ECR Pilar 2	De marzo de 2026 en adelante	En curso