



Consejo de Administración

357.^a reunión, Ginebra, 12-13 de junio de 2026

Sección Institucional

INS

Fecha: 29 de mayo de 2026

Original: Inglés

Séptimo punto del orden del día

Información actualizada sobre la aplicación del proceso de reforma de la OIT

► Introducción

1. En su 356.^a reunión (marzo-abril de 2026), el Consejo de Administración examinó las propuestas de la Oficina para mejorar su eficacia y eficiencia en un entorno multilateral cambiante¹. En su decisión, el Consejo de Administración:
 - a) reiteró su preocupación con respecto a las dificultades financieras y presupuestarias que atraviesa la Organización;
 - b) recordó y reafirmó su decisión anterior sobre este asunto y refrendó la visión estratégica para la OIT, según se ha ido afinando en el documento GB.356/INS/7, y solicitó al Director General que tuviera en cuenta sus orientaciones en el proceso de reforma;
 - c) acogió con agrado las propuestas de redefinición de prioridades y otras medidas para aumentar la eficiencia en el bienio 2026-2027 y solicitó al Director General que tomara en cuenta sus orientaciones al afinar y aplicar dichas propuestas, asegurándose de que todo ahorro realizado se administrara con prudencia y se utilizara en estricta conformidad con las prioridades establecidas en el Programa y Presupuesto aprobado;
 - d) solicitó al Director General que continuara examinando los solapamientos y las sinergias con otros organismos de las Naciones Unidas a fin de aumentar la eficiencia y generar más ahorros, preservando al mismo tiempo el mandato constitucional de la OIT;
 - e) solicitó al Director General que le presentara en su 357.^a reunión (junio de 2026) información actualizada sobre la aplicación del proceso de reforma².

¹ GB.356/INS/7.

² GB/356/INS/7/Decisión.

2. El presente documento responde a esa solicitud. Proporciona información actualizada sobre los tres pilares establecidos: i) redefinición de prioridades y reorganización de la Oficina; ii) fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores, y iii) planificación estratégica, servicios de apoyo e infraestructura de oficinas. También proporciona información actualizada sobre la situación financiera y la participación de la OIT en las iniciativas de reforma de todo el sistema, incluida la Iniciativa ONU80.
3. Desde marzo de 2026, la Oficina ha avanzado en el proceso de reforma a través de la labor de los equipos de tareas específicos y ha informado al respecto al Comité de Gobernanza. Entre los avances, cabe mencionar la reorganización de la Oficina, la elaboración de informes analíticos y el ajuste de los análisis de costos y beneficios y de las evaluaciones de riesgos, tal como solicitó el Consejo de Administración³. Se han mantenido consultas y, cuando ha correspondido, negociaciones con el Sindicato del Personal, de conformidad con el marco aplicable. Si bien las opiniones son divergentes en cuanto a algunos aspectos del proceso, la Oficina otorga suma prioridad a seguir fortaleciendo la comunicación, el intercambio de información, la transparencia y la eficacia general del diálogo social. Numerosos aspectos de la reforma siguen elaborándose y están sujetos a consultas, pero la dirección general del proceso es congruente con la visión estratégica y los plazos refrendados por el Consejo de Administración.
4. En consonancia con su compromiso de transparencia y tal como se indicó en la reunión de marzo de 2026 del Consejo de Administración, la Oficina ha creado un [sitio web específico](#) para publicar información actualizada con regularidad sobre la aplicación de las medidas de la reforma. En él pueden consultarse los documentos de referencia, los plazos y las etapas clave. Por otro lado, se está avanzando en la definición de parámetros e indicadores para efectuar el seguimiento de la aplicación y los resultados. Los mandantes y otros interesados pueden suscribirse en el sitio web para recibir información actualizada, lo que facilita la comunicación de novedades mientras avanza la reforma. Desde 2025, la Oficina tiene un centro de información interno para mantener al personal informado. Además, ha organizado una reunión abierta a todo el personal, con el que seguirá dialogando en forma regular.

► Información actualizada sobre la situación financiera

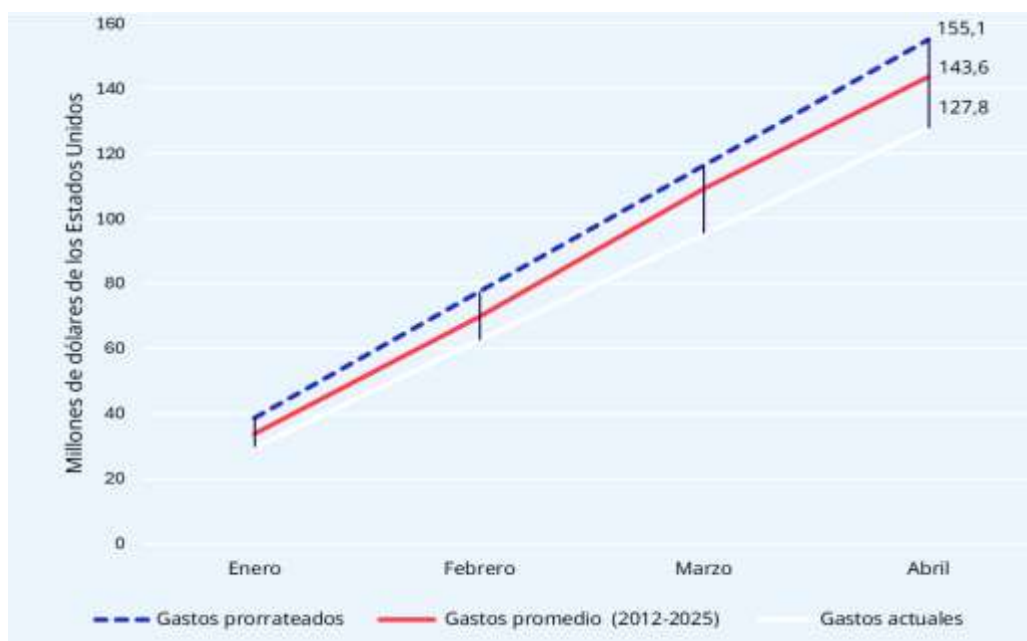
5. Al 22 de mayo de 2026, la Oficina había recibido o acreditado 186,5 millones de francos suizos⁴, incluidos 12,22 millones de francos suizos correspondientes a contribuciones atrasadas que se utilizaron para reembolsar parcialmente los préstamos contraídos para cubrir el déficit en el bienio 2024-2025. Los otros 174,3 millones de francos suizos representan un 46 por ciento de las contribuciones prorrateadas para 2026. Si bien este nivel refleja en gran medida las tendencias recientes, la incertidumbre respecto de si y cuándo se recibirán las contribuciones sigue siendo alta. Por este motivo, es preciso seguir administrando los recursos del presupuesto ordinario con prudencia, habida cuenta de las obligaciones financieras de la Organización.

³ En noviembre de 2025, el Consejo de Administración solicitó al Director General que «bas[ara] todas las decisiones necesarias, incluidas las relativas a las repercusiones financieras, en un análisis transparente y empírico de los costos, ahorros, beneficios y riesgos, sin que ello condicion[ara] el ejercicio de redefinición de prioridades» (GB.355/INS/7/Decisión).

⁴ En el [sitio web de la OIT](#), se ofrece información actualizada sobre las contribuciones recibidas y pendientes de pago.

6. En paralelo, la Oficina ha seguido aplicando las medidas de contención del aumento de los costos iniciadas en la segunda mitad de 2025. De enero a abril de 2026, los gastos incurridos con cargo al presupuesto ordinario ascendieron a aproximadamente 127,8 millones de dólares de los Estados Unidos, monto que es 27,3 millones de dólares de los Estados Unidos inferior al presupuesto prorrateado y 15,8 millones de dólares de los Estados Unidos inferior al gasto promedio para el mismo período de los últimos siete bienios (gráfico 1). Esto refleja el impacto combinado de algunas medidas de la reforma, como la racionalización de los puestos directivos superiores, con medidas de contingencia, como la gestión estricta de la contratación y de los gastos distintos de los de personal. Se está contribuyendo de esta manera a mitigar las presiones en el flujo de tesorería, apoyar la estabilidad financiera de la Organización y facilitar la aplicación de las medidas de la reforma. Sin embargo, las rigurosas medidas de contingencia repercuten en la ejecución de las actividades y en la carga de trabajo y el bienestar del personal; por lo tanto, se las debería aplicar con cautela para garantizar la capacidad de acción y el deber de cuidado, y no se las debería ver como una solución de largo plazo

► **Gráfico 1. Gastos con cargo al presupuesto ordinario a abril de 2026 en comparación con el presupuesto prorrateado y el promedio histórico (2012-2025)**



7. En enero y abril de 2026, el Director General envió comunicaciones al Gobierno de Suiza en las que reiteró la firme determinación de la OIT de mantener su sede y preservar las competencias normativas, técnicas y en materia de políticas necesarias en Ginebra, como lo solicitó el Consejo de Administración en noviembre de 2025⁵. Luego se acordó que la Oficina y el Estado anfitrión continuarían trabajando conjuntamente en varias cuestiones puntuales, como la posibilidad de suspender en 2026 el reembolso del capital prestado para la renovación del edificio (por un monto de 2,3 millones de francos suizos) y el apoyo financiero para la organización de la Conferencia Internacional del Trabajo. La Oficina desea expresar su profundo agradecimiento al Gobierno Federal de Suiza y al Cantón de Ginebra por su apoyo sostenido y constructivo, que ha sido fundamental para conseguir que el Centro Internacional

⁵ GB.355/INS/7/Decisión.

de Conferencias de Ginebra (CICG) esté disponible para la Conferencia Internacional del Trabajo en 2026, así como para cubrir los correspondientes gastos de arrendamiento y transporte. La Oficina mantiene estrechos contactos con las autoridades del Estado anfitrión a fin de estudiar opciones para el uso eficiente del espacio de oficinas y de las salas de reuniones por parte de las entidades de las Naciones Unidas con sede en Ginebra. La Oficina también ha presentado varias propuestas de proyectos por los que recibiría fondos para adoptar soluciones de inteligencia artificial a fin de incrementar la eficiencia.

► **Iniciativa ONU80 y participación de la OIT**

8. La Iniciativa ONU80 ha seguido avanzando en sus diferentes líneas de trabajo, tal como se ha informado en una guía integral publicada en abril de 2026⁶. Se progresa a diferente ritmo en los diversos paquetes de trabajo; en un número significativo de ellos, se han finalizado las etapas iniciales de análisis y diseño y se está avanzando hacia la aplicación de las medidas, las pruebas piloto y, cuando corresponde, la preparación de propuestas para someter a consideración intergubernamental. A través de la reconfiguración regional y de los equipos de las Naciones Unidas en los países, los centros de conocimiento conjuntos, los servicios compartidos y los mecanismos a nivel del sistema para la facilitación de conocimientos especializados a demanda, la Iniciativa se propone fortalecer la coherencia de todo el sistema, reducir la fragmentación y mejorar el acceso a las competencias y los servicios.
9. La OIT sigue participando activamente en la Iniciativa ONU80, contribuyendo a los paquetes de trabajo pertinentes y presentando su perspectiva como organismo especializado en el mundo del trabajo en las discusiones generales sobre la reforma, incluida la promoción de los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Respecto del paquete de trabajo 8 (conocimientos especializados a demanda), la iniciativa abarcó la confección de un inventario de conocimientos especializados y servicios y la elaboración de un catálogo en línea, y ha pasado ahora a una etapa operativa que consiste en la identificación de actividades piloto iniciales en ámbitos relacionados con el mandato de la OIT, en particular las cuestiones de empleo y trabajo, la economía del cuidado y la protección social. Las actividades piloto iniciales en una selección de equipos de las Naciones Unidas en los países comenzarán en junio de 2026; luego se las ajustará y se las implementará en todo el sistema para septiembre. Se proporcionará nueva información al Consejo de Administración a medida que avance el proceso.

► **Avances en la aplicación de la reforma de la OIT**

10. Desde marzo de 2026, la reforma de la OIT ha pasado a la etapa de aplicación. Los avances logrados hasta la fecha reflejan una combinación de decisiones operativas —en particular, la reorganización de la Oficina en la sede— y actividades analíticas para apoyar la toma de decisiones sobre elementos más complejos de la reforma. El proceso de aplicación es conducido por el Director General y apoyado por una estructura de gobernanza y coordinación específica pensada para garantizar la coherencia entre las líneas de trabajo, facilitar la toma

⁶ Naciones Unidas, [Progress and Next Steps. A Comprehensive Guide to UN80 Initiative Work Packages](#), abril de 2026.

de decisiones fundadas y mantener la sintonía con la visión estratégica refrendada por el Consejo de Administración.

11. El **Comité de Gobernanza**, copresidido por la Subdirectora General para las Regiones y Directora de CABINET y por el Tesorero y Contralor de Finanzas, es responsable de formular recomendaciones al Director General sobre cuestiones relacionadas con la reforma, al tiempo que supervisa su diseño, secuenciación y aplicación. Además, procura que las medidas se pongan en práctica de manera coherente, transparente y responsable, y en línea con la evolución de todo el sistema, incluida la Iniciativa ONU80. Entre diciembre de 2025 y mayo de 2026, el Comité mantuvo seis reuniones para abordar la reorganización de la Oficina, el refuerzo de la capacidad de las oficinas exteriores, el centro mundial de servicios y el examen de los procesos operativos, así como la participación del personal y las medidas de apoyo.
12. El **Equipo de Gestión del Cambio**, dirigido por el Subdirector General de Servicios Corporativos, es responsable de proporcionar orientación y apoyo durante el proceso de transición, con miras a garantizar la participación del personal y la continuidad de las actividades. Su trabajo ha avanzado de forma continua en tres ámbitos clave: i) articulación de los fundamentos generales para el cambio; ii) identificación y elaboración de medidas de apoyo al personal, y iii) fortalecimiento de la participación del personal y la comunicación. Los fundamentos generales para el cambio y las propuestas iniciales en materia de apoyo al personal han sido revisados y respaldados por el Comité de Gobernanza. Este Equipo mantuvo tres reuniones desde marzo de 2026. En abril de este año, se realizó un taller sobre la participación del personal, y se están tomando nuevas medidas para mejorar la comunicación, la transmisión de comentarios y observaciones del personal y los mecanismos de apoyo. Basándose en estos elementos, la Oficina está preparando un plan integral de apoyo al personal que combina medidas generales y específicas, cuya aplicación está prevista a partir de junio de 2026. El plan incluirá apoyo psicosocial a todo el personal en las diferentes etapas del proceso de cambio (en particular, se contratará temporalmente un Responsable del Bienestar del Personal adicional), así como orientación y coaching profesionales, apoyo para la reubicación y recualificación del personal afectado, además de formación para los directivos a fin de que puedan apoyar a sus equipos en el proceso de cambio. Este plan se propondrá al Sindicato del Personal en el contexto del diálogo social.
13. El **diálogo social con el Sindicato del Personal** ha continuado. Como se detalla en el documento GB.356/INS/7, la Oficina y el Sindicato del Personal mantuvieron reuniones quincenales en el marco de la Comisión Paritaria de Negociación. En marzo de 2026, la Dirección y el Sindicato del Personal firmaron un memorándum de entendimiento sobre el marco aplicable para el diálogo social en el contexto de la reforma de la OIT. La Comisión Paritaria de Negociación llevó a cabo un retiro los días 22 y 23 de abril de 2026, seguido de otras reuniones en mayo, para examinar las medidas de contingencia y la metodología para definir posibles ajustes de la fuerza de trabajo.
14. En este contexto, la Dirección y el Sindicato del Personal están trabajando para establecer un marco común que guíe los ajustes de la fuerza de trabajo y establezca los principios clave en los que ha de basarse la aplicación de las medidas de reestructuración, incluidos los traslados y, de corresponder, las terminaciones de contratos. Estos principios son los de igualdad, equidad y justicia, proporcionalidad, transparencia y rendición de cuentas. La Dirección y el Sindicato del Personal han acordado que la terminación de contratos por iniciativa del empleador se considerará solo como una medida de último recurso, de manera que se preserve la capacidad de la Organización para cumplir su mandato y se reduzca lo más posible el impacto en el personal. La Oficina también ha reafirmado su deber de cuidado hacia todo el personal, incluido el apoyo a su bienestar a lo largo del proceso de reforma.

15. En las secciones que siguen, se presenta información actualizada sobre los avances en la aplicación de la reforma en sus tres pilares.

Pilar 1. Redefinición de prioridades y reorganización de la Oficina

Línea de trabajo	Responsabilidad	Plazo (estado)
Redefinición de prioridades	Equipo de trabajo dirigido por el Subdirector General de Servicios Corporativos	Noviembre de 2025 - enero de 2026 (finalizada)
Reorganización de la Oficina	Director General, con el apoyo de la Subdirectora General para las Regiones y Directora de CABINET y la Directora del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos	Noviembre de 2025 - diciembre de 2026 (en curso)

16. El trabajo previsto en este pilar se centra en armonizar el programa de trabajo para el bienio 2026-2027, la estructura orgánica y la asignación de recursos con las prioridades y la visión estratégica refrendadas por el Consejo de Administración. Combina la redefinición de las actividades prioritarias para acentuar el enfoque puesto en el mandato fundamental de la OIT y mejorar la eficacia, con la reorganización de la Oficina para apoyar un modelo operativo más coherente y eficaz.

Redefinición de prioridades

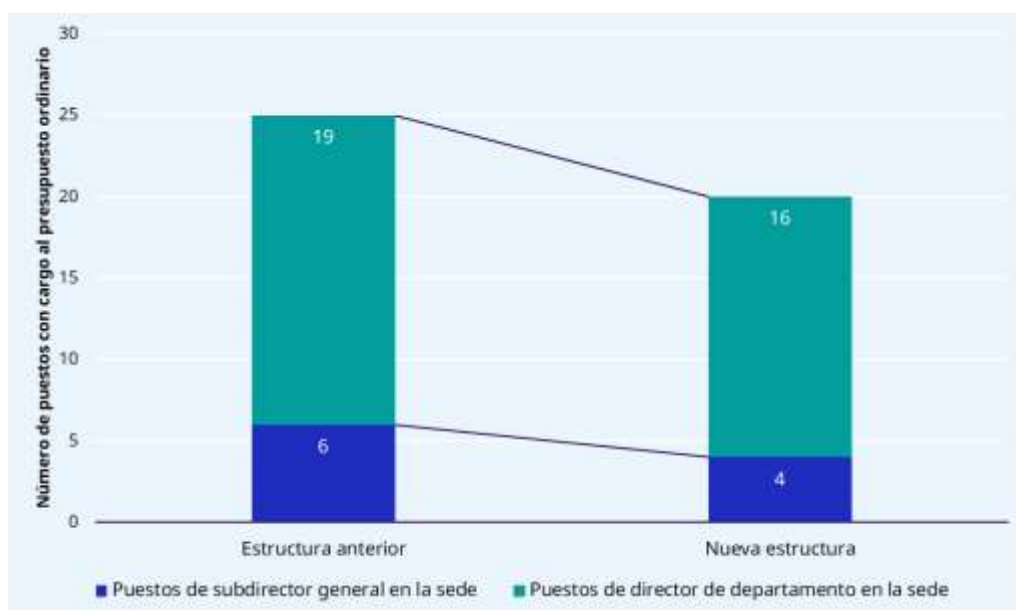
17. El ejercicio de redefinición de prioridades, realizado entre noviembre de 2025 y enero de 2026, sigue siendo la base para la aplicación de la reforma con el objetivo de salvaguardar el mandato fundamental y la ventaja comparativa de la OIT, reforzando al mismo tiempo el enfoque, la coherencia y la eficiencia del programa de trabajo para el bienio 2026-2027. Si bien en las discusiones que mantuvo el Consejo de Administración y en las consultas posteriores se expresaron opiniones divergentes respecto de las medidas específicas de redefinición de prioridades, hubo un amplio consenso acerca de la necesidad de que el proceso de reforma fortaleciera el mandato fundamental de la OIT relativo a la actividad normativa y el desarrollo de la capacidad institucional y apoyara la ejecución de sus actividades en el marco de los objetivos estratégicos fijados por el Programa de Trabajo Decente, en consonancia con el Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029. El ejercicio de redefinición de prioridades también sirve como base para la revisión que está realizándose sobre el marco de resultados de la Oficina para el bienio 2028-2029 (pilar 3 de la reforma).
18. La Oficina realizó un inventario inicial para valorar la colaboración existente entre la OIT y otras entidades de las Naciones Unidas, en coordinación con los departamentos y oficinas exteriores correspondientes. La finalidad de este ejercicio es apoyar una evaluación preliminar más amplia de los ámbitos de complementariedad, posibles solapamientos y oportunidades para fortalecer la cooperación entre organismos a medida que avanzan las discusiones sobre la futura configuración operativa del sistema de las Naciones Unidas. Se han identificado oportunidades para una mayor colaboración con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en actividades de respuesta a emergencias; con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) en migración laboral y contratación internacional; con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en financiación e inversión del sector privado; con el PNUD en programas de inversiones intensivas en empleo; y con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en agricultura y economía rural. Dado que muchas de estas oportunidades están relacionadas con

actividades de cooperación para el desarrollo dentro de la OIT, se las estudiará más a fondo cuando se formulen y negocien proyectos de cooperación para el desarrollo en plena consonancia con las prioridades estratégicas y el mandato de la Organización.

Reorganización de la Oficina en la sede

19. En marzo de 2026, el Director General anunció la reforma de la estructura orgánica de la sede de la OIT, que ahora comprende cuatro nodos y 17 departamentos u oficinas. La implantación de la nueva estructura ha conllevado una reducción del 20 por ciento de los puestos directivos superiores en la sede financiados con cargo al presupuesto ordinario, incluidos dos puestos de subdirector general y tres puestos de director de departamento (D2) (gráfico 2)⁷. Esta reorganización se propone alinear más estrechamente las estructuras directivas con las prioridades estratégicas y optimizar los procesos de toma de decisiones. Se suprimieron otros 58 puestos en virtud de terminaciones de contratos por acuerdo mutuo o de jubilaciones (entre ellos, seis puestos de D1, 17 puestos de la categoría de servicios orgánicos (P) y 35 puestos de la categoría de servicios generales (G)). Se tomó la decisión de reubicar 21 puestos (12 P y 9 G), y de redefinir 31 puestos (21 P y 10 G). Estos cambios generarán ahorros por un monto de 25,7 millones de dólares de los Estados Unidos en 2026-2027.

► **Gráfico 2. Cambios en los puestos de subdirector general y director de departamento en la sede**



20. La Oficina está revisando ahora la estructura de los departamentos, incluida la definición de servicios, unidades y equipos. Este proceso participativo y consultivo, que concluirá a finales de 2026, se está llevando a cabo en consonancia con los objetivos de la reforma y la situación general de la dotación de personal de la Oficina, y tomando como principio la necesidad de preservar las competencias normativas, técnicas y en materia de políticas necesarias en la sede. El examen en curso de los programas de acción prioritarios también servirá como base para decisiones relativas a la reorganización. En paralelo, el equipo de tareas encargado del fortalecimiento de las oficinas exteriores está llevando a cabo una revisión de las estructuras y funciones de dichas oficinas para fortalecer el apoyo a los mandantes y mejorar la eficacia

⁷ Esta reducción corresponde a los planes presentados en el documento GB.355/INS/7, párr. 36.

de las actividades en las regiones. Se espera que estas líneas de trabajo den lugar a una nueva racionalización de los puestos directivos, incluidos puestos de nivel P5 y D1. La Oficina sigue de cerca estos avances para asegurarse de que la nueva estructura mantenga una diversidad geográfica apropiada y el equilibrio de género.

21. El establecimiento de la Oficina del Economista Jefe (OCE) en la nueva estructura ya está ayudando a fortalecer la influencia política de la OIT basada en su análisis económico. En el marco de disposiciones transitorias, la OCE ha comenzado a trabajar en iniciativas prioritarias, como una evaluación rápida de los posibles impactos en el mercado de trabajo de la actual crisis en el Oriente Medio como parte de su actualización de las Perspectivas Sociales y del Empleo en el mundo, preparada en colaboración con las regiones. Durante las reuniones de primavera del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (abril de 2026), la OCE contribuyó a las discusiones sobre cómo los sistemas de evaluación del Banco Mundial, incluido su sistema de clasificación, podrían reflejar mejor las dimensiones clave de la calidad del empleo, y apoyó a las organizaciones de trabajadores y de empleadores en la transmisión del mensaje de la OIT sobre más y mejores puestos de trabajo. A modo de seguimiento, se ha invitado a la OIT a actuar como facilitador técnico en la colaboración emergente entre los bancos multilaterales de desarrollo en torno a un enfoque común para medir los resultados en materia de empleo⁸. Este trabajo está realizándose en estrecha colaboración con las oficinas regionales para apoyar su interacción con los bancos regionales de desarrollo. La OCE también está dirigiendo las consultas sobre la agrupación de los informes de referencia, con el objetivo de fortalecer la comunicación estratégica, mejorar la visibilidad externa y generar mayor eficiencia en la Oficina.

Pilar 2. Fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores

Línea de trabajo	Responsabilidad	Plazo (estado)
Fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores	Equipo de tareas 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	Enero - diciembre de 2026 (en curso)

22. El fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores es un pilar central de la reforma. El objetivo es reequilibrar la distribución de las capacidades técnicas entre la sede y las regiones, incrementar la proximidad con los mandantes y adaptar las modalidades de ejecución a la evolución de la demanda. En esta etapa, la labor efectuada en este pilar es principalmente de índole analítica y preparatoria, y se centra en la reubicación de puestos de especialistas técnicos y oficinas seleccionadas, la descentralización de las actividades de cooperación para el desarrollo y las medidas destinadas a reforzar la sostenibilidad financiera de las oficinas exteriores, así como en el examen más amplio de las estructuras, funciones y modalidades de trabajo de las oficinas exteriores.

Reubicación de puestos de especialistas técnicos en las regiones

23. Sobre la base del análisis preliminar de necesidades que se presentó al Consejo de Administración en noviembre de 2025, el equipo de tareas actualizó la evaluación de las necesidades de capacidad técnica a nivel regional mediante un proceso consultivo en el que

⁸ Declaración de los bancos multilaterales de desarrollo del 16 de abril de 2026.

participaron las oficinas regionales y los departamentos de la sede. Esta evaluación servirá como punto de partida para las propuestas relativas a la descentralización gradual de los puestos de especialistas técnicos, teniendo en cuenta las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Administración, las exigencias operacionales, las limitaciones de recursos y la necesidad de preservar la coherencia entre las funciones de la sede y las de las oficinas exteriores⁹.

24. En las consultas realizadas, se confirmó la existencia de lagunas en materia de capacidad técnica en todas las regiones y esferas prioritarias del Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029. En total, las oficinas regionales indicaron la necesidad de 108 puestos de especialistas técnicos adicionales, lo que refleja tanto los déficits existentes como las demandas emergentes (véase el anexo). Estas necesidades se concentran en los siguientes ámbitos: igualdad y protección social y de los trabajadores (27); normas internacionales del trabajo, principios y derechos fundamentales en el trabajo y gobernanza (23); empleo, competencias y empresas sostenibles (20), y estadística e investigación (12), así como un grupo adicional de necesidades relacionadas con la coherencia de las políticas para transiciones justas (22). Dicho análisis también reveló oportunidades para una organización más estratégica de los conocimientos especializados en las regiones, en particular mediante el establecimiento de centros de conocimientos temáticos a fin de fortalecer la prestación de servicios a nivel regional y apoyar la innovación.
25. El inventario de las capacidades existentes reveló que de los 459 puestos de especialistas técnicos financiados con cargo al presupuesto ordinario, el 57 por ciento se encuentra actualmente en la sede y el 43 por ciento en las regiones. Si bien los puestos financiados con cargo a la cooperación para el desarrollo brindan un apoyo adicional, estos no pueden colmar plenamente los déficits de capacidades fundamentales en el terreno. Esto cimienta los argumentos en favor de un reequilibrio gradual de las capacidades técnicas, salvaguardando al mismo tiempo las competencias normativas, técnicas y en materia de políticas necesarias, así como las funciones altamente especializadas en la sede.
26. En las consultas también se subrayó que el fortalecimiento de las capacidades regionales debería ir acompañado de una mejora de las modalidades de ejecución, como un apoyo operacional adecuado en las oficinas exteriores; una mayor movilidad y un despliegue flexible en las regiones y esferas temáticas, y una mayor integración entre los equipos basados en la sede y en las oficinas exteriores. Estos elementos serán cruciales para que la reubicación de los puestos de especialistas técnicos se traduzca en una mejora de la eficacia, la capacidad de respuesta y el impacto, y no afecte negativamente la labor de la Organización en materia de normas, políticas y análisis.
27. Sobre esa base, la Oficina aplicará un enfoque por etapas para la reubicación de puestos de especialistas técnicos en las regiones. En una primera etapa, que se implementará en 2026-2027, se reubicarán 30 puestos, en particular mediante la reasignación de puestos vacantes y movimientos de personal. La segunda etapa se centrará en la reubicación de otros 30 a 60 puestos técnicos en 2028-2029. Este enfoque por etapas permitirá que la Oficina gestione las repercusiones operacionales, financieras y en materia de recursos humanos de forma gradual, asegurando al mismo tiempo que la asignación de la capacidad adicional en las regiones siga siendo equilibrada y esté en consonancia con las necesidades detectadas y las prioridades institucionales.

⁹ El informe del equipo de tareas será revisado por el Comité de Gobernanza, lo que puede tener una repercusión sobre el análisis final.

Reubicación de oficinas regionales

28. La reubicación de varias oficinas regionales forma parte de un esfuerzo más amplio para aumentar la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad financiera de la Oficina, y fortalecer al mismo tiempo la proximidad con los mandantes. En consonancia con las orientaciones establecidas en los documentos GB.355/INS/7 y GB.356/INS/7, la Oficina ha emprendido una labor analítica exhaustiva para evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados a las distintas opciones de reubicación, teniendo en cuenta las consideraciones operacionales, financieras, jurídicas y en materia de recursos humanos, así como las obligaciones derivadas del deber de cuidado.
29. Con respecto a la **Oficina Regional para Europa y Asia Central**, el equipo de tareas ha analizado varias opciones, en particular, la reubicación completa de la Oficina y dos posibilidades de reubicación parcial. Para cada opción, ha evaluado sus repercusiones desde la perspectiva de la eficacia operacional, la proximidad a los mandantes, las relaciones institucionales, la relación costo-eficiencia y los riesgos asociados al proceso de transición. El equipo ha estudiado las expresiones de interés para acoger las funciones de la OIT presentadas por siete países europeos. En la actualidad, la Oficina está debatiendo las posibles opciones con los potenciales Gobiernos anfitriones y también consultará al personal y a los representantes del personal.
30. Con respecto a la **Oficina Regional para los Estados Árabes**, la Oficina ha examinado la reubicación de Beirut a Doha, sobre la base de la expresión de interés manifestada por el Gobierno de Qatar. El análisis ha abarcado múltiples hipótesis, incluidas las opciones de reubicación completa, gradual y parcial, y se han evaluado sus respectivas repercusiones financieras, operacionales y estratégicas, en particular la continuidad de las actividades, el bienestar del personal y las oportunidades de establecer alianzas. La Oficina está prosiguiendo las conversaciones con el Gobierno de Qatar.
31. El análisis efectuado para ambas oficinas regionales pone de manifiesto la necesidad de mantener un cuidadoso equilibrio entre los posibles incrementos de eficiencia y de oportunidades estratégicas, por un lado, y la continuidad de las actividades, la seguridad, la coherencia institucional y las consideraciones con respecto al deber de cuidado, por otro.

Descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo

32. La descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo es un componente importante de los esfuerzos destinados a fortalecer la capacidad de las oficinas exteriores. Con arreglo a la política en vigor, ya se han logrado importantes avances a lo largo de este último decenio: se estima que, en 2025, las oficinas exteriores han gestionado el 82 por ciento de los proyectos y el 85 por ciento de los presupuestos de estos. Por consiguiente, los actuales niveles de descentralización son elevados. Si bien al 31 de diciembre de 2025 el número de miembros del personal de cooperación para el desarrollo ubicado en la sede ascendía a 271¹⁰, solo 81 puestos técnicos y administrativos con cargo a la cooperación para el desarrollo en departamentos de políticas tenían contratos que venzan después de junio de 2027.
33. La Oficina se asegurará de efectuar una aplicación coherente de esta política en los nuevos proyectos y en las futuras etapas de los proyectos en curso. Las mejoras propuestas tienen por objeto aumentar la transparencia, responder mejor a las necesidades sobre el terreno y favorecer un enfoque más sistemático con respecto a la descentralización, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para satisfacer las necesidades programáticas y las exigencias de los

¹⁰ GB.356/PFA/INF/6.

donantes. Se seguirá trabajando a fin de formalizar estos elementos dentro del marco de gobernanza interna pertinente y de revisar el estado de los proyectos en curso con base en la sede.

Sostenibilidad financiera de las oficinas exteriores y apoyo de los países anfitriones

34. La Oficina ha entablado conversaciones con los Gobiernos correspondientes, en particular en Europa Occidental y el Japón, para estudiar oportunidades de incrementar el apoyo financiero y en especie que prestan a las oficinas de la OIT ubicadas en sus países, por ejemplo, para sufragar los costos de los locales y de su funcionamiento. Entre los recientes avances, cabe destacar los acuerdos suscritos con varios países anfitriones para sufragar total o parcialmente los costos de las oficinas, mientras que prosiguen las conversaciones con otros países.
35. Además, el equipo de tareas ha emprendido un examen integral de la cartera de arrendamientos de oficinas en todo el mundo y de los costos conexos con miras a hallar oportunidades de incrementar la eficiencia y el apoyo de los países anfitriones. El análisis revela que la OIT tiene en la actualidad una cartera diversificada de arrendamientos de oficinas en las distintas regiones: se estima que cuenta con 127 contratos de arrendamiento en vigor, con un gasto anual total de aproximadamente 8,4 millones de dólares de los Estados Unidos. Un porcentaje desproporcionado de los costos se concentra en un número relativamente pequeño de oficinas, lo que muestra el potencial para aplicar medidas de optimización específicas.
36. Sobre la base de este examen, la Oficina proseguirá sus conversaciones con los Gobiernos anfitriones para hallar formas prácticas de reducir los gastos relacionados con el arrendamiento en una selección de países. Ello puede incluir acuerdos mediante los cuales los Gobiernos faciliten los locales o asuman, íntegra o parcialmente, los costos de arrendamiento conexos, teniendo en cuenta las condiciones locales y las necesidades operacionales. Estos esfuerzos se complementan con una serie de medidas destinadas a mejorar la relación costo-eficiencia, como la renegociación de los arrendamientos, la optimización del espacio de oficinas, un mayor uso de los locales comunes de las Naciones Unidas y una mayor armonización con las prácticas del sistema de las Naciones Unidas. Todos los acuerdos con los países se registrarán por la necesidad de preservar plenamente la naturaleza tripartita de la OIT y tomarán en cuenta la evaluación de la eficacia, la eficiencia, la coherencia y la armonización estratégica con la estructura y las funciones de la OIT en el terreno que está realizando el equipo de tareas.

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

Línea de trabajo	Responsabilidad	Plazo (estado)
Planificación estratégica y gestión basada en los resultados	Equipo de tareas dirigido por el Director del Departamento de Programación y Gestión Estratégicas	Marzo-diciembre de 2026 (en curso)
Centro mundial de servicios	Equipo de tareas dirigido por el Subdirector General de Servicios Corporativos	Febrero de 2026-abril de 2027 (primera etapa, en curso)
Gestión del espacio de oficinas en la sede	Directora del Departamento de Servicios Internos y Administración	Septiembre de 2025-diciembre de 2026 (en curso)

37. Este pilar abarca la elaboración de propuestas relativas al marco de resultados para 2028-2029, la mejora de los procesos institucionales y el establecimiento de un centro mundial de servicios, así como la adopción de medidas para mejorar el uso y la relación costo-eficiencia del espacio de oficinas en la sede. La labor realizada en el marco de este pilar se ha centrado principalmente en actividades analíticas y preparatorias, en particular en los ámbitos de la planificación estratégica y la prestación de servicios a nivel mundial. Además, se han adoptado medidas concretas con respecto a la producción de informes utilizando herramientas basadas en xml y han continuado las conversaciones con posibles arrendatarios, con miras a generar más eficiencia e ingresos y reducir los costos operacionales.

Planificación estratégica

38. Esta línea de trabajo se centra en el fortalecimiento de la coherencia entre el mandato fundamental de la OIT, las prioridades estratégicas, el programa de trabajo y la asignación de recursos, en consonancia con los objetivos de la reforma. En el marco de esta labor, el equipo de tareas que se encarga de esta línea de trabajo ha emprendido un examen del actual marco de resultados, sobre la base del proceso de redefinición de prioridades y teniendo en cuenta la necesidad de fortalecer el enfoque estratégico, reducir la fragmentación y reforzar la adecuación al mandato fundamental y la ventaja comparativa de la OIT. Ello incluye el examen de la estructura y el número de resultados y productos, la articulación de la «teoría del cambio» y la integración de las prioridades transversales y los catalizadores en el marco de resultados.
39. Se está empezando a perfilar un esbozo inicial del marco de resultados para 2028-2029, centrado en los elementos fundamentales del mandato y la ventaja comparativa de la OIT. Ello refleja los principios y objetivos establecidos en la Constitución de la Organización, la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008), en su versión enmendada en 2022, y la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo, y se ajusta a las prioridades estratégicas del Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029. Se está elaborando un marco que se articulará en torno a un número limitado de resultados, que contemplan las principales dimensiones del Programa de Trabajo Decente, la labor normativa en torno a las normas internacionales del trabajo y la promoción de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, el diálogo social y el tripartismo, el empleo productivo y las empresas sostenibles, la protección social y de los trabajadores, siendo la igualdad de género y la no discriminación una cuestión transversal. Se espera que las prioridades transversales relacionadas con el enfoque sectorial del trabajo decente y las transiciones en el mercado de trabajo, como la formalización, la promoción de una transición justa y la digitalización, se integren en estos resultados y en los correspondientes productos. El marco también articulará la forma en que estos productos se ejecutan en distintos contextos, incluidas las crisis y las situaciones de fragilidad.
40. La labor de este equipo de tareas servirá de base para la elaboración de la Carta de orientación sobre el programa, de carácter interno, y la consiguiente formulación del Examen preliminar de las Propuestas de Programa y Presupuesto, que el Consejo de Administración debatirá en su 358.^a reunión (noviembre de 2026).

Centro mundial de servicios

41. La Oficina ha emprendido la labor de establecimiento de un centro mundial de servicios, en el marco de sus esfuerzos destinados a mejorar la eficiencia, la coherencia y la relación costo-eficacia de los servicios administrativos y de apoyo. Durante estos últimos meses, la labor del equipo de tareas se ha centrado en la evaluación de la viabilidad, el alcance y las

modalidades de ejecución de un centro mundial de servicios adaptado al contexto operacional de la OIT.

42. Esta etapa inicial se ha concentrado en una labor de análisis y evaluación comparativa, lo que ha incluido un examen de los modelos de centros mundiales de servicios en todo el sistema de las Naciones Unidas y extensas consultas con otras organizaciones. Además, se han llevado a cabo conversaciones bilaterales y visitas *in situ* a determinados centros mundiales de servicios para que la Oficina pudiera adquirir una comprensión práctica de la forma en que se ejecutan los procesos, así como para recoger datos concretos sobre las líneas de servicios, las estructuras de dotación de personal, los volúmenes de transacciones y los marcos de desempeño.
43. Los centros mundiales de servicios se utilizan en todo el sistema de las Naciones Unidas para prestar servicios transaccionales en ámbitos como los recursos humanos, nóminas y pensiones; adquisiciones y logística; cuentas por pagar; servicios de viaje; servicios de gestión de adjudicaciones para los proyectos de cooperación para el desarrollo, incluida la revisión de los acuerdos con los donantes; servicios de apoyo a la tecnología y gestión de la información; servicios de control del cumplimiento y gestión de los riesgos, y servicios de elaboración de informes y controles financieros, por citar solo algunos ejemplos. Los organismos de las Naciones Unidas que han establecido centros mundiales de servicios confirman que esta modalidad les ha permitido generar un incremento de la eficiencia, mejorar la calidad de los servicios y contribuir a la reorientación de los recursos hacia los mandatos fundamentales, gracias a la obtención de mejoras graduales y constantes.
44. Sobre la base de ese análisis, la próxima etapa en la labor del equipo de tareas será preparar opciones para el diseño de un centro mundial de servicios para la Oficina, en particular con respecto al alcance de los servicios, el modelo de ejecución, las disposiciones en materia de gobernanza y las posibles ubicaciones. Para ello, se tendrán en cuenta las enseñanzas extraídas por otras organizaciones, como la necesidad de una ejecución por etapas, la escala adecuada para lograr incrementos de la eficiencia y una inversión sostenida en la gestión del cambio y los sistemas. Se presentará una propuesta detallada al Consejo de Administración en su 358.^a reunión (noviembre de 2026) para que la examine y brinde orientaciones al respecto.

Gestión del espacio de oficinas en la sede

45. Una vez concluido el proyecto de transformación del espacio en la sede, tal como se informó al Consejo de Administración en marzo de 2026, la Oficina ha seguido desplegando esfuerzos para optimizar el uso de sus instalaciones. En la actualidad, aproximadamente 9 410 metros cuadrados de espacio de oficinas (equivalente a cinco medias plantas) están disponibles para su posible arrendamiento. Sobre la base de las conversaciones iniciales mantenidas con diversas entidades de las Naciones Unidas, se están llevando a cabo discusiones con varios posibles arrendatarios. La OIT está en el proceso de firmar una carta de entendimiento con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que ha expresado su interés en alquilar aproximadamente 745 metros cuadrados, a partir del 1 de junio de 2026. También se han mantenido conversaciones con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. Además, se han recibido expresiones de interés de varias misiones permanentes en Ginebra. La Oficina está analizando las repercusiones jurídicas y financieras de esas solicitudes, con miras a asegurarse de que se ajusten a los marcos aplicables y contribuyan a reducir los costos de funcionamiento a través de los ingresos derivados del arrendamiento.

► Próximas etapas

46. En el cuadro *infra*, se proporciona una visión de conjunto de las principales líneas de trabajo de la reforma y sus plazos indicativos, incluidas las etapas clave para el periodo restante de 2026. El proceso incluye intercambio de información, consultas o negociaciones con el Sindicato del Personal, según corresponda.

► Cuadro 1. Próximas etapas y plazos en el proceso de reforma de la OIT

Línea de trabajo	Etapas	Plazo
Pilar 1. Redefinición de prioridades y reorganización de la Oficina		
Reorganización de la Oficina	Finalización de la estructura departamental en la sede	Diciembre de 2026
Pilar 2. Fortalecimiento de la capacidad de las oficinas exteriores		
Reubicación de puestos de especialistas técnicos en las regiones	Decisión y tratamiento de la primera tanda de reubicaciones	Diciembre de 2026
Finalización del análisis de necesidades a nivel regional	Finalización de hipótesis y refundición de propuestas	Junio de 2026
Examen de la estructura exterior y de las funciones sobre el terreno	Finalización de las propuestas relativas al examen de la estructura exterior	Junio de 2026
Descentralización de los proyectos de cooperación para el desarrollo	Presentación al personal directivo superior de los criterios de descentralización y de las disposiciones propuestas	Diciembre de 2026
Pilar 3. Planificación estratégica, servicios de apoyo e infraestructura de oficinas		
Planificación estratégica y gestión basada en los resultados	Nota conceptual sobre el marco de resultados como contribución a la Carta de orientación interna del Director General sobre el programa relativa a las propuestas de Programa y Presupuesto para 2028-2029	Junio de 2026
	Recomendaciones prácticas para el ajuste de los procesos de seguimiento y asignación de recursos	Noviembre de 2026
Centro mundial de servicios	Determinación de los procesos y servicios que se incluirán en el centro mundial de servicios y evaluación de posibles ubicaciones	Septiembre de 2026
Gestión del espacio de oficinas en la sede	Prosecución de las negociaciones para alquilar el espacio disponible	En curso

47. La aplicación de la reforma seguirá estando estrechamente vinculada a la situación financiera de la Organización, en particular al calendario y nivel de percepción de las contribuciones prorrateadas. En el actual contexto de incertidumbre, las limitaciones de flujo de tesorería pueden afectar al ritmo y secuenciación de ciertas medidas de reforma, lo que requiere una constante prudencia en la gestión de los recursos y en el establecimiento del orden de prioridades de las actuaciones sobre la base de consideraciones estratégicas, como la gestión de las contrataciones y las vacantes. A ese respecto, el Consejo de Administración examinará,

en el marco del documento GB.357/PFA/4, las medidas de contingencia en caso de déficit significativo de ingresos. Estas medidas se formularían con el objetivo de preservar la sostenibilidad financiera de la Organización manteniendo, en la mayor medida posible, la continuidad y el impulso del proceso de reforma, aunque es posible que tengan repercusiones en el alcance y el calendario de las actividades de reforma.

48. La continua colaboración con el Consejo de Administración será esencial para obtener orientaciones sobre los elementos clave de la reforma y asegurar que su aplicación siga siendo coherente, equilibrada y reactiva con respecto a la evolución de las condiciones financieras y operacionales, mientras que el diálogo social sostenido con el Sindicato del Personal seguirá siendo central para la formulación de las medidas de reforma y contingencia y su aplicación.

► Proyecto de decisión

49. El Consejo de Administración:

- a) **toma nota de los progresos alcanzados en el proceso de reforma y solicita al Director General que tome en cuenta sus orientaciones al aplicar las medidas de la reforma;**
- b) **solicita a la Oficina que le presente, en su 358.^a reunión (noviembre de 2026), información actualizada sobre la aplicación del proceso de reforma.**

► Anexo

Actualización del análisis de las necesidades técnicas en las regiones

La distribución de las solicitudes de especialistas técnicos en las diferentes esferas temáticas y regiones se ha definido a través de amplias consultas con las oficinas regionales y los departamentos de la sede. Refleja también las prioridades determinadas por los mandantes de la OIT en los Programas de Trabajo Decente por País, otros documentos de planificación a nivel de los países y conclusiones de reuniones regionales, considerando también el ejercicio de redefinición de prioridades en toda la Organización. El resultado se presenta en el cuadro a continuación por región y por las esferas de acción prioritarias del Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029.

Si bien el número total de puestos identificados en el cuadro es de 108, en la próxima etapa se determinará la cohorte inicial de 30 puestos y, posteriormente, los puestos restantes. El proceso se llevará adelante por etapas para facilitar la transición y responder con eficacia a las necesidades más urgentes en las regiones.

Esfera temática/región	África	Américas	Estados Árabes	Asia y el Pacífico	Europa y Asia Central
Gobernanza del trabajo inclusive y eficaz					
Normas internacionales del trabajo, principios y derechos fundamentales en el trabajo y legislación laboral (12)	3	5	1	1	2
Diálogo social, tripartismo, administración del trabajo y relaciones laborales (11)	5	2	1	3	–
Empleo pleno y productivo y empresas sostenibles en pro del trabajo decente (20)					
Empleo y desarrollo de competencias (14)	6	4		2	2
Empresas sostenibles (6)	2	1	1	2	–
Igualdad y protección en el trabajo (27)					
Igualdad de género, economía del cuidado y no discriminación (4)	–	1	–	3	–
Condiciones laborales, seguridad y salud en el trabajo y salarios (11)	5	1		3	2
Protección social universal (7)	5	–	1	1	–
Migración laboral (5)	–	2	–	1	2

Esfera temática/región	África	Américas	Estados Árabes	Asia y el Pacífico	Europa y Asia Central
Coherencia de las políticas para transiciones justas (22)					
Digitalización para el trabajo decente (10)	4	–	2	3	1
Transiciones, incluida la formalización (8)	2	1	1	2	2
Respuesta a crisis (4)	1	1	1	1	–
Otras (16)					
Estadísticas e investigación (12)	2	3	2	4	1
Coherencia de las políticas y evaluación (4)				3	1