

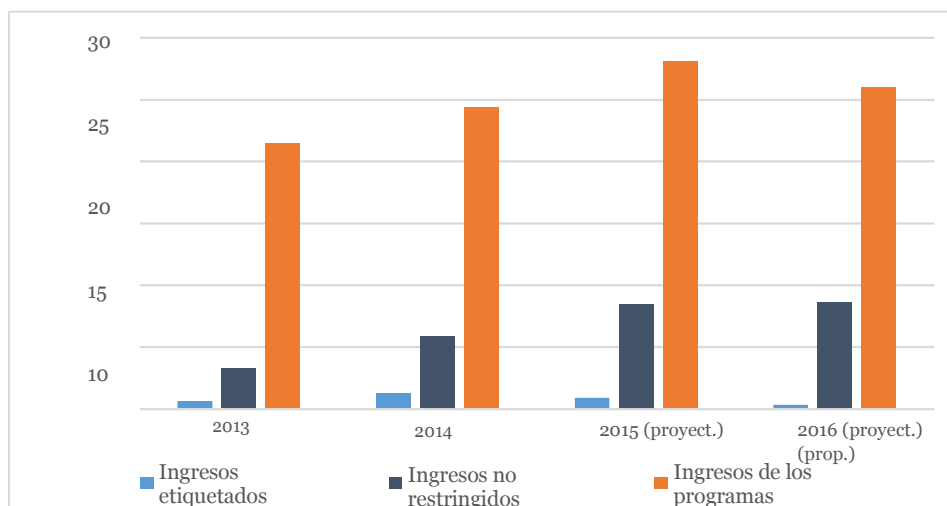
PROPUESTA DE PRESUPUESTO PARA 2016

1. El Presupuesto (propuesto) de la IDLO, que es el cuarto y definitivo en virtud del Plan Estratégico 2013 – 2016, tiene la intención de asignar fondos para la implementación de las metas, los objetivos y las actividades identificadas en el Plan de Gestión 2016. En este documento:
 - se señala la situación financiera general de la Organización, que es saludable, tal como se refleja en el aumento de los ingresos no restringidos, la trayectoria sostenida de crecimiento de los ingresos de los programas y el significativo aumento de las reservas, y plantea los objetivos de ingresos propuestos para 2016;
 - se describen los gastos propuestos a fin de brindar apoyo para la implementación de las seis Iniciativas Estratégicas Cruciales que se describen en el borrador del Plan de Gestión, que son las siguientes: implementación de una cartera de programas equilibrada, inversión en la calidad de los programas y la elaboración de informes; mejoras en las iniciativas de asesoría en materia de políticas y planificación estratégica; fortalecimiento del apoyo político y financiero; servicios de apoyo eficientes y efectivos e inversión en recursos humanos; y
 - se incluye el financiamiento para Programas autofinanciados en 2016 para programas iniciados en 2015.

1. PERSPECTIVA DE INGRESOS

2. La situación financiera de la IDLO es saludable. Prevé recibir ingresos por valor de 34,7 millones de euros en 2016. De este total, 8,6 millones son aportes no restringidos y el resto corresponde a ingresos de los programas e ingresos etiquetados. Los ingresos proyectados superan en un 10% los ingresos reales de 2014 y son un 4% más bajo que los ingresos proyectados para 2015.

Diagrama 1: Tendencias relativas a los ingresos 2013 – 2016



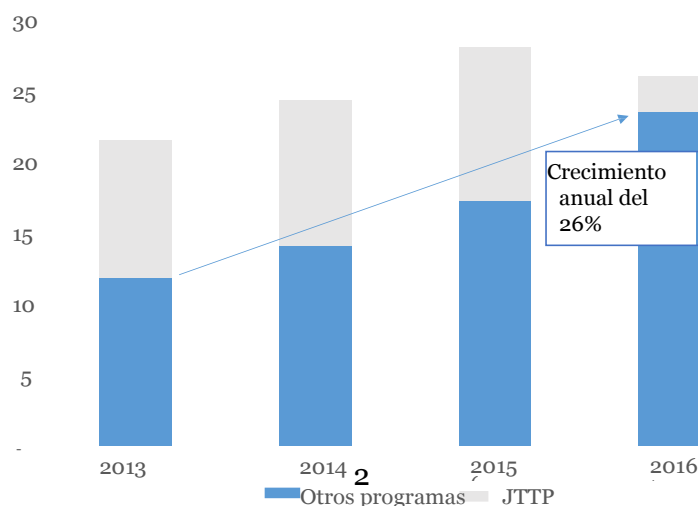
1.1 Ingresos no restringidos

3. Se prevé que, en 2016, los ingresos no restringidos estarán en el orden de los 8,6 millones de euros, lo cual los sitúa un 18 % por encima del Presupuesto Aprobado de 2015, y en el mismo nivel de la proyección para 2015. (En 2015, la IDLO recibió un generoso aporte adicional de 1,3 millones de euros del Gobierno de Italia, a través del cual la proyección aumentó de 7,24 millones de euros a 8,6 millones de euros).
4. La IDLO firmó un acuerdo plurianual con Suecia en 2015. Como consecuencia, y teniendo en cuenta el acuerdo plurianual celebrado con los Países Bajos, el 65% de los ingresos no restringidos en 2016 se encuentran garantizados. Los acuerdos plurianuales con los Países Bajos y Suecia tienen vigencia hasta 2016 y 2018 respectivamente.

1.2 Ingresos de los programas

5. Se prevé que los ingresos provenientes de los programas serán de aproximadamente 26 millones de euros en 2016, en comparación con los ingresos proyectados para 2015, que fueron de 28 millones de euros.
6. La leve reducción de los ingresos de los programas en 2016 se debe a que, en marzo de 2016, (se prevé que) finalizará el programa de mayor envergadura de la IDLO en Afganistán, el Programa de Capacitación para la Justicia en Transición (Justice Training Transition Program - JTTP), valuado en 36 millones de euros por un período de 3 años. En 2015, la IDLO obtuvo 10,8 millones de euros a partir del JTTP. En 2016, los ingresos provenientes del JTTP serán de solamente 2,5 millones de euros y serán compensados por ingresos por 23,5 millones de euros provenientes de otros programas.
7. Gracias al éxito de una estrategia para atraer fondos y lograr un mayor equilibrio en la cartera, en los aspectos geográfico y temático, los ingresos de programas de la IDLO han aumentado un 26% desde 2013 hasta 2016, sin contar el programa JTTP, tal como se observa en el Gráfico 2.

Gráfico 2: Crecimiento de los ingresos de los programas 2013 – 2014



8. A diferencia del período 2013 - 2015, la cartera de programas para 2016 no se basa, de manera desproporcionada, en un solo programa de gran envergadura, sino que está compuesto por una serie de programas medianos, distribuidos en distintos puntos geográficos. La diversificación de la cartera reduce significativamente los riesgos operativos y financieros y brinda mayor estabilidad y sostenibilidad, en consonancia con la recomendación del Comité de Auditoría y Finanzas.
9. Al 31 de agosto de 2015, los ingresos obtenidos a partir de los programas para 2016 estaban en el orden de los 19,9 millones, o el 76% de los ingresos proyectados de los programas, que ascendía a 26 millones. Para la misma fecha del año pasado, ya se habían obtenido 22,6 millones de euros o el 81% de los ingresos de los programas para el presupuesto 2015. No obstante, gran parte de estos dependían de un programa plurianual de gran envergadura.

Tabla 1. Ingresos y recuperaciones de los programas proyectados al 31 de julio de 2015

Ingresos y recuperación a través de los programas (1)					
en euros					
		2016		2015	
Fuente		Ingresos brutos por programas	Recuperación por programas	Ingresos brutos por programas	Recuperación por programas (3)
Programas en curso	A	19.878.964	2.584.265	22.598.195	3.389.729
Programas pendientes (septiembre)					
Probabilidad alta (2)		3.954.000		4.541.700	
Probabilidad mediana		2.233.502		1.647.444	
Proyectos pendientes y previstos futuros para los que se debe obtener financiamiento en 2016		1.050.285		-	
Valor total pendientes		7.237.787		6.189.144	
Suponiendo que solamente proyectos pendientes estimados futuros de alta probabilidad +50% de mediana probabilidad se convertirán en contratos	B	6.121.036	795.735	5.365.422	672.679
Total General	A+B	26.000.000	3.380.000	27.963.617	4.062.408
(1) Las recuperaciones por programas consisten en ingresos provenientes de cobrar el tiempo dedicado por el personal clave a la implementación del programa más el 12% de gastos indirectos					
(2) La alta probabilidad incluye propuestas que han sido solicitadas a la IDLO por los donantes, y que la IDLO confía en poder comenzar a implementar en 2016					
(3) La recuperación por programas que se indica en esta tabla es diferente del presupuesto aprobado para 2015 original debido a un error en el cálculo de la recuperación por el programa JTTP.					

10. La Tabla 1 muestra los ingresos pendientes y previstos provenientes de los programas, que ascienden a 6,1 millones de euros. Estos ingresos comprenden proyectos de alta y mediana probabilidad, e incluyen una serie de proyectos que la IDLO está desarrollando actualmente a pedido de los donantes —con

altas probabilidades de que se materialicen antes de fines de 2015— y que se implementarán en 2016, con ingresos proyectados de 1,8 millones de euros.

11. La cifra pendiente de 6,1 millones de euros también incluye 1 millón de euros de ingresos provenientes de los programas que se prevé obtener durante 2016. Esta estimación es de cariz conservador, teniendo en cuenta que las cifras equivalentes para 2014 y 2015 fueron, respectivamente, 3,8 millones de euros y 1,8 millones de euros (implementados durante el año a partir de los contratos obtenidos ese mismo año) y tomando en cuenta el hecho de que, en la actualidad, la IDLO tiene muchos más recursos para el desarrollo de programas, mayor reconocimiento de marca y una presencia geográfica más amplia, con mayores perspectivas de aumento que en los años anteriores.

2. PERSPECTIVA DE INGRESOS OPERATIVOS

2.1 Desglose de gastos

12. La propuesta de presupuesto de la IDLO para 2016 incluye una cifra levemente inferior a 35 millones de euros de gastos, tal como se indica en un desglose estimado de actividades y gastos en la Tabla 2 que figura a continuación.

Tabla 2: Propuesta de presupuesto operativo

Propuesta de presupuesto operativo de la IDLO para 2016			
Por actividad		Por tipo de gastos	
Euros		Euros	
Actividades institucionales	5.414.030	Costos del personal	7.038.786
		Costos para funciones específicas	2.000.000
		Gastos de oficina y otros gastos de apoyo	2.142.200
		Costos totales	11.180.986
Apoyo a los programas	4.007.611	Costos directos de programas	22.654.283
Programas ofrecidos	1.759.345	Iniciativa sobre Estado de Derecho y África	150.000
Costos directos de programas	23.804.283	Costos directos de programas autofinanciados	1.000.000
Total de actividades de los programas	29.571.239	Costos directos de programas	23.804.283
Presupuesto total	34.985.269	Presupuesto total	34.985.269

13. Los costos directos de programas incluyen programas financiados por donantes, programas autofinanciados que reciben fondos provenientes de ingresos no restringidos y el proyecto de la Iniciativa sobre Estado de Derecho y África, también financiada con ingresos no restringidos.

14. Los costos para funciones específicas, que han sido plenamente asignados a Actividades Institucionales en la Tabla 2, en consonancia con las prácticas anteriores, se establecen en 2 millones de euros, con una reducción respecto de los 2,5 millones correspondientes a 2015. La reducción del 20% se basa en una evaluación realista de la capacidad de implementación. La suma de 2 millones de euros incluye aproximadamente 650.000 euros de gastos por única vez vinculados con importantes reformas relacionadas con la organización y los recursos humanos, así como también costos no correspondientes a personal en que incurran los Departamentos, como por ejemplo, talleres, eventos, investigaciones, costos de gobierno, viajes y publicaciones. También incluye contingencias y desarrollo de programas.
15. Los costos de oficinas continuarán en el mismo nivel en que se encontraban en 2015, pero cubrirán más conceptos. En 2016, además de la sede y las Oficinas de Enlace con la ONU, cubrirá todos los costos de la Oficina en La Haya y los costos (parciales) de la Oficina en Amman.
16. La Tabla 3 que aparece a continuación muestra un desglose estimado de la totalidad de los gastos operativos de 35 millones de euros, de conformidad con las seis Iniciativas Estratégicas Cruciales, o resultados claves descritos en mayor profundidad en el Plan de Gestión 2016, y que la IDLO ha impulsado desde 2013 a fin de lograr las metas del Plan Estratégico actual.

Tabla 3: Asignación del presupuesto operativo según Iniciativas Estratégicas Cruciales (IEC)

Propuesta de presupuesto operativo de la IDLO para 2016		
Asignación según IEC		
IEC	Euros	%
IEC 1 : Crear una cartera de programas equilibrada	26.930.732	76,98
IEC 2 : Mejorar la calidad y el impacto de los programas	2.952.707	8,44
IEC 3: Influenciar la agenda del Estado de Derecho	885.388	2,53
IEC 4: Incrementar el apoyo político y financiero	682.985	1,95
IEC 5: Efectividad, eficiencia y rendición de cuentas	2.816.696	8,05
IEC 6: Invertir en el personal	716.761	2,05
Total	34.985.269	100,00

2.2 Costos del personal

17. Los costos del personal de 7 millones de euros evidencian un aumento del 6 % respecto del presupuesto para personal aprobado correspondiente a 2015, que ascendía a 6,6 millones de euros. El aumento se puede justificar en términos del mayor volumen de actividades que la IDLO llevará a cabo en 2016 a fin de desarrollar, gestionar y supervisar un programa de trabajo más diverso y dinámico.

18. En la Tabla 4, que figura a continuación, se incluye el desglose de puestos de trabajo por Departamento. Comprende 87 puestos de trabajo (sin incluir al Director General), lo cual representa un aumento respecto de los 81 puestos indicados en el presupuesto de 2015. Se han eliminado 7 puestos, se han creado 13 puestos nuevos y se ha elevado la categoría de 9 puestos.
19. Se han creado puestos nuevos para fortalecer las TIC/la infraestructura, el análisis de presupuestos, la supervisión de programas, la investigación (“lecciones aprendidas”) y la creación de asociaciones en Washington D.C. y La Haya. Al elevar la categoría de determinados puestos de trabajo, se busca asegurar que se cuente con personal más experimentado en las áreas de recursos humanos, presupuesto, desarrollo de programas y conocimientos jurídicos. Tres de los nuevos puestos están vinculados con necesidades específicas de los programas/de investigación en 2016, que no se prevé que continúen después de fin de año.

Tabla 4. Tabla de puestos de trabajo para 2016

Departamento	Personal de apoyo	Personal profesional	Gerencia de alto nivel	Total
Oficina del Director General	-	3		3
Servicios de la Organización	9	17	1	27
Relaciones externas	1	11	2	14
Gestión de programas	2	13	1	16
Oficina del Asesor Jurídico	1	2	1	4
Movilización de recursos	-	2	-	2
Iniciativas globales	1	12	1	14
Investigación y aprendizaje	-	6	1	7
Total	14	66	7	87

20. Al cubrir vacantes, así como al elevar la categoría de los puestos, será necesario manejarse con prudencia a lo largo de todo el año, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y las necesidades operativas.
21. La Tabla 5 que aparece a continuación muestra que, en la contabilización de costos, todos los gastos operativos (salvo los programas autofinanciados) están dentro de los ingresos proyectados.

Tabla 5: Ingresos y gastos (sin incluir los programas autofinanciados)

(Euros)	Propuesta de presupuesto para 2016
Ingresos de las operaciones	
Ingresos no restringidos	8.585.329
Ingresos etiquetados	150.000
Ingresos restringidos de los programas	26.000.000
A. Total de ingresos de las operaciones	34.735.329
Gastos de las operaciones (salvo los programas autofinanciados)	
Costos del personal	7.038.786
Costos para funciones específicas	2.000.000
Costos de oficinas	2.142.200
Conferencia África	150.000
Actividades directas de programas	22.654.283
B. Total de gastos de las operaciones anteriores	33.985.269
Saldo (A-B)	750.060

3. PROGRAMAS AUTOFINANCIADOS

22. La Asamblea de 2014 avaló la propuesta de la IDLO de usar ingresos no restringidos para diseñar e implementar programas plurianuales. En 2015, el Comité Permanente aprobó pautas para seleccionar dichos programas. Se los denomina programas autofinanciados y se destacan como una iniciativa importante del Plan de Gestión 2016.
23. En 2015, se pusieron en marcha dos programas autofinanciados, con una proyección de gastos de aproximadamente 120.000 euros en 2015 y alrededor de 350.000 euros en 2016. En este presupuesto, se incluyen solamente estos programas autofinanciados comprometidos en 2015. El Comité Permanente considerará opciones para nuevas inversiones en programas autofinanciados a principios de 2016.

4. PRESUPUESTO OPERATIVO CONSOLIDADO

24. La Tabla 6 que aparece a continuación ofrece una imagen financiera consolidada del Presupuesto 2016 y de la proyección para 2015. Al final de este documento, se incluyen notas que explican la Tabla.

Tabla 6: Estado de pérdidas y ganancias estimadas

(Euros)	Presupuesto aprobado para 2015	Proyección para 2015	Propuesta de presupuesto para 2016	Variación respecto del presupuesto para 2015
INGRESOS				
Ingresos no restringidos (1)	7.249.000	8.585.329	8.585.329	18%
Ingresos etiquetados (2) (3)	835.000	835.000	150.000	-82%
Ingresos restringidos de los programas (4)	27.963.618	28.036.382	26.000.000	-7%
Total de ingresos	36.047.618	37.456.711	34.735.329	-4%
GASTOS				
Costos del personal (5)	6.662.012	5.976.982	7.038.786	6%
Implementación/desarrollo de programas (6)	-	256.000	-	N/c
Costos para funciones específicas (7)	2.500.000	2.500.000	2.000.000	-20%
Costos de oficinas (8)	2.142.200	2.142.200	2.142.200	0%
Costo de puesta en marcha de la oficina de La Haya, etiquetado (9)	835.000	835.000	-	100%
Conferencia África (10)	-	-	150.000	N/c
Actividades directas de programas (11)	22.609.801	23.830.925	22.654.283	0%
Programas autofinanciados (12)	798.000	120.855	350.450	-56%
Gastos totales	33.574.013	35.661.962	34.335.719	-3%
Resultado operativo neto	500.605	1.794.749	399.610	

25. La IDLO propone que el presupuesto para gastos de capital para 2016 esté en el mismo nivel que el de 2015. Es posible que, más avanzado el año, se requieran algunos cambios en el presupuesto para las TIC, una vez que la IDLO complete una evaluación de su plataforma tecnológica, principales sistemas y apoyo de TI como parte de las iniciativas para mejorar la eficiencia y brindar un mejor apoyo a las oficinas en terreno.

Tabla 7. Propuesta de presupuesto para gastos de capital de la IDLO para 2016

(Euros)	Presupuesto aprobado para 2015	Propuesta de presupuesto para 2016	Variación respecto del presupuesto para 2015
Tecnologías de la información y comunicación	300.000	300.000	0%
Mobiliario y accesorios	50.000	50.000	0%
Mejoras al inmueble	50.000	50.000	0%
Total de gastos de capital	400.000	400.000	0%

5. FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR SOBRE LAS ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS

26. Un principio fundamental de las buenas prácticas de presupuestación es articular las presunciones y metodologías que se utilizan para estimar los ingresos y los gastos e identificar los factores que pueden influir sobre estas estimaciones, de manera positiva o negativa.

5.1 Ingresos de programas

27. Las operaciones de la IDLO se desarrollan, predominantemente, en países cuyas condiciones de seguridad son vulnerables y pueden alterar la implementación de los programas. Los riesgos asociados con operaciones en situaciones de vulnerabilidad respecto de la seguridad se han reducido, dado que la IDLO se ha diversificado a fin de implementar programas en una mayor cantidad de lugares en 2015. En 2014, el 80% de los ingresos de la IDLO provino de estados frágiles, y para mediados de 2015 esa cifra se había reducido al 69 por ciento.
28. También existe un riesgo que afecta las operaciones en países donde la IDLO no tiene plena inscripción legal como una organización intergubernamental, lo cual implica que sus privilegios e inmunidades no se reconocen o se reconocen de manera limitada, lo cual genera riesgos bancarios y financieros, entre otros. La IDLO busca mitigar este riesgo a través de un esfuerzo concertado para negociar acuerdos con los países anfitriones.

5.2 Ingresos no restringidos

29. La mayor parte de los ingresos no restringidos de la IDLO son aportados por una pequeña cantidad de donantes que colaboran con la institución desde hace mucho tiempo. Existe el riesgo de que se produzca una caída repentina en los ingresos si un donante reduce o interrumpe su apoyo a la IDLO. No obstante, cabe destacar que el acuerdo plurianual celebrado con Suecia en 2015 y el acuerdo previo con los Países Bajos implica que el 65% de los ingresos no restringidos en 2016 está garantizado. En 2016, la IDLO invertirá recursos adicionales para ampliar su base de donantes.

5.3 Costos fijos

30. La mayor parte de los costos de la IDLO son variables, lo cual refleja la volatilidad de sus fuentes de ingresos y la naturaleza de su trabajo; en cualquier año, se puede producir el cierre total de las operaciones en algunos países y, paralelamente, pueden iniciarse y desarrollarse operaciones en otros países, como respuesta a cambios en las necesidades y las exigencias. Esta agilidad tiene una importancia clave respecto de la habilidad de la IDLO para implementar los programas y mitigar sus riesgos financieros. No obstante, algunos de los costos de la IDLO son fijos, o solamente son variables a mediano

plazo. Estos incluyen los costos del personal y los costos de oficinas, que se financian, principalmente, a partir de fuentes no restringidas.

5.4 Provisiones de contingencia

31. Dada la posible volatilidad de los ingresos y la existencia de costos fijos, habitualmente, la IDLO incluye un nivel de provisiones de contingencia en su presupuesto, con el objeto de mitigar el impacto del riesgo que se puede materializar durante el año del presupuesto. En 2015, la IDLO creó un fondo de contingencia de 100.000 euros dentro del Presupuesto Específico Funcional. La IDLO revisará el nivel de contingencia requerido en 2016 como parte de la asignación de este presupuesto.

5.5 Cierre del JTTP

32. Si bien el JTTP es la operación de mayor envergadura implementada por la IDLO (más de 46 millones de dólares estadounidenses a lo largo de 3 años), al finalizarla y cerrarla en marzo de 2016, la posición presupuestaria es neutra en relación con el presupuesto general de la IDLO para 2016. No se espera obtener ahorros específicos como resultado del cierre del JTTP, porque la gestión y el apoyo al JTTP en la sede estuvieron claramente separados y se llevaron a cabo, en su totalidad, con fondos del proyecto.
33. La pérdida de ingresos de los programas provenientes del JTTP, tal como se explicó anteriormente, se compensará, en gran medida, a través de la estrategia de diversificación y crecimiento que la IDLO llevó a cabo en los últimos años. La finalización del JTTP no afectará la recuperación de los programas —que, según las proyecciones, estará en el orden de los 3,4 millones de euros—, en consonancia con la recuperación de los programas durante el período 2013 – 2015, cuando se estaba implementando el JTTP.
34. Las operaciones de la IDLO en Afganistán antes del JTTP se financiaron, en un 100%, con fondos de los proyectos. Y esto se dará del mismo modo una vez que finalice el JTTP. La puesta en marcha de la IDLO en Afganistán, en términos de personal, costos de oficinas y equipos después del cierre del JTTP, se organizará de manera tal que se cubra, en su totalidad, con los fondos del proyecto disponibles.

6. NOTAS EXPLICATIVAS

35. Notas a la Tabla 6

(1) Los ingresos no restringidos proyectados para 2016 se basan en acuerdos plurianuales de donantes y en la expectativa de que quienes realizan

donaciones periódicas continúen haciendo aportes de niveles similares en 2016.

- (2) Los ingresos etiquetados para el presupuesto 2015 están relacionados con el subsidio para la puesta en marcha de la oficina de La Haya, otorgado por el Gobierno de los Países Bajos. Este dato no se expuso en el Plan de Gestión y Presupuesto 2015, pero está incluido en este presupuesto operativo consolidado como parte de las reformas para asegurar que todos los ingresos y gastos estén incluidos en el presupuesto anual. Esta cifra es sólo una estimación y se determinará de manera definitiva más adelante en 2015, en conversaciones con el Gobierno de los Países Bajos.
- (3) Los ingresos etiquetados para 2016 se refieren a un aporte voluntario del Gobierno de Italia en 2014. Estos ingresos han sido formalmente etiquetados a fin de utilizarlos para programas específicos, que se prevé que se implementen en 2016.
- (4) Ingresos restringidos de programas se refiere a ingresos provenientes de los programas que se espera que se obtengan en ese año.
- (5) Costos del personal se refiere al costo estimado asociado con puestos de trabajo aprobados. El aumento a partir de 2015 es impulsado, principalmente, por el aumento neto de seis puestos y la elevación de categoría neta de ocho puestos. El costo adicional ha sido parcialmente compensado por un cambio en las presunciones respecto del nivel promedio de vacantes, a fin de reflejar mejor la experiencia reciente.
- (6) Implementación/desarrollo de programas se refiere a fondos reasignados durante 2015, provenientes de un gasto menor que el presupuestado para gastos de personal, para financiar parcialmente una serie de puestos a efectos de permitir una mayor actividad de desarrollo de programas basados en el terreno y para fortalecer la implementación de los programas.
- (7) Los costos para funciones específicas se proporcionan a cada departamento de la IDLO con el objeto de cubrir costos no vinculados con el personal, como viajes, talleres, eventos, investigación, honorarios de consultores, costos de gobierno, publicaciones y otros bienes y servicios comprados para brindar los productos concretos del departamento correspondientes al año en cuestión. También incluye importes destinados a contingencias y para el desarrollo de programas.
- (8) Los costos de oficinas son los costos de la operación diaria de las oficinas en Roma, Ginebra, La Haya, Nueva York y (parcialmente) Amman, como alquiler, servicios públicos, mantenimiento y principales sistemas de TI. Este rubro también incluye la depreciación estimada de los activos.

- (9) Costos de puesta en marcha de la Oficina de La Haya etiquetados se refiere a gastos en que se incurra para montar la oficina de La Haya. Estos gastos se financian en su totalidad mediante un subsidio etiquetado proporcionado por el Gobierno de los Países Bajos, que se encuentra vigente hasta fines de 2015 (consultar la nota 2).
- (10) La Iniciativa de África se refiere a gastos vinculados con una iniciativa para crear una asociación que se prevé impulsar en África en 2016.
- (11) Actividades directas de los programas se refiere a costos cobrados directamente a los donantes de los programas y a los donantes etiquetados. No incluyen la recuperación de los programas a través de los gastos indirectos estándares de la IDLO, que ascienden al 12%, ni la asignación de tiempo del personal clave a los programas.
- (12) Actividades directas de los programas autofinanciados se refiere al uso de fondos no restringidos para implementar programas.

/ FIN