

**PROPUESTA DE PRESUPUESTO OPERATIVO PARA 2021**  
**REUNIÓN DE LA ASAMBLEA DE LAS PARTES**  
**24 de noviembre de 2020**

1. El presente documento contiene la propuesta de Presupuesto Operativo de IDLO para 2021, el primer año del Plan Estratégico 2021-2024.
2. La propuesta de Presupuesto Operativo de IDLO para 2021 implementará la primera mitad del Plan de Gestión 2021-2022. La propuesta es un presupuesto basado en productos, complementado con explicaciones detalladas en los apartados siguientes, que garantiza transparencia y rendición de cuentas en materia económica.
3. El Presupuesto Operativo para 2021 se ha elaborado en un entorno que evoluciona rápidamente como consecuencia de la pandemia de COVID-19, que podría afectar a las previsiones de IDLO. Adopta, por tanto, una perspectiva prudente, pero también refleja la aspiración de IDLO de aprovechar las nuevas oportunidades, responder a las necesidades de las entidades asociadas e introducir innovación con miras a aumentar la eficiencia y eficacia. Conscientes de los posibles efectos de la COVID-19 en nuestras operaciones, hemos adoptado un enfoque prudente de la previsión de ingresos de 2021. IDLO estará muy atenta al impacto financiero de la pandemia y podría ajustar el presupuesto en consecuencia si fuera necesario.
4. En 2020, IDLO ha adaptado sus prioridades y reorientado su trabajo para mantener la continuidad de la actividad y abordar las necesidades decisivas resultantes del impacto de la COVID-19 en nuestras operaciones. La reestructuración de prioridades ha incluido algún aplazamiento de proyectos institucionales menos decisivos para la misión que otros, lo que ha dado lugar a un gasto menor del previsto en el presupuesto para proyectos institucionales de 2020. De acuerdo con su Política de Reservas, IDLO traspasa estas cantidades a 2021.
5. Como se había previsto en el Plan de Gestión de 2020, IDLO ha realizado exámenes de sus funciones de relaciones exteriores y gestión de recursos humanos para aumentar la eficacia, innovación y coherencia general de la política en la Organización. Las recomendaciones de los exámenes, que incluyen cambios en la estructura organizativa, se están implementando, y los costos conexos están reflejados en el Presupuesto Operativo para 2021.
6. IDLO propone un presupuesto equilibrado para 2021, el Presupuesto Operativo actual contiene también una previsión general para 2022. Aunque la propuesta presupuestaria para 2021 se describe con detalle en los apartados siguientes, hay que señalar que las cifras de 2022 son un primer objetivo previsto y se ajustarán en 2021. Se pide sólo la aprobación del presupuesto para 2021.

7. IDLO continuará con la implementación de proyectos institucionales que incluyen un conjunto de reformas organizativas y mejoras de sistemas destinadas a aumentar la eficiencia y eficacia de la Organización.
8. Dado el calendario de presentación, el presupuesto está basado en una serie de supuestos y consideraciones. Los resultados reales estarán sujetos a desviación y ajustes vinculados a la cuantía y sincronización de los fondos restringidos y no restringidos disponibles para IDLO en 2021.
9. A continuación se resumen los principales supuestos y consideraciones sobre las cifras de 2021, y en los respectivos apartados de costos se ofrece una explicación más detallada:
  - Adoptando un enfoque conservador, se estima la misma cuantía de ingresos no restringidos que en 2020;
  - Los ingresos (etiquetados y restringidos) de programas presupuestados reflejan un incremento del 6% con respecto al presupuesto de 2020. La estimación de este aumento previsto está basada en los datos disponibles a fecha de 4 de septiembre de 2020 y se correlaciona directamente con el aumento de los ingresos de programas descrito en el Plan de Gestión.
  - IDLO ha reestructurado las prioridades de la implementación de proyectos institucionales en 2020 para centrarse en las necesidades urgentes derivadas del impacto de la COVID-19. Debido a ello, de acuerdo con su política de reservas, IDLO va traspasar a 2021 la totalidad del sobrante de fondos de su presupuesto aprobado de 2020 para proyectos institucionales.
  - IDLO está invirtiendo en el refuerzo de las capacidades internas en materia de estrategia y coherencia de políticas, adoptando un enfoque más estructurado de las relaciones exteriores y las asociaciones, y una gestión de recursos humanos mejorada. Como consecuencia de ello hay un modesto aumento de los costos de personal.
  - La estimación de costos de oficinas es la misma que en 2020, con un ligero descenso debido a la revisión de los porcentajes de amortización.
  - IDLO propone gastos de capital adicionales en 2021, junto con el presupuesto de capital de 2020 para la rehabilitación de parte del sótano de la sede central, que se traspasa de 2020.
  - El Presupuesto Operativo incluye una previsión para los resultados presupuestarios de 2020 basada en los datos disponibles a fecha de 11 de septiembre de 2020.

## **1. PRESUPUESTO OPERATIVO CONSOLIDADO**

10. La tabla 1 ofrece una imagen financiera consolidada de la propuesta de Presupuesto Operativo para 2021, con la desviación con respecto al

Presupuesto Operativo aprobado para 2020. Se ofrecen aclaraciones adicionales en los respectivos apartados de costos.

**Tabla 1. Presupuesto Operativo para 2021 (en miles de euros)**

	Presupuesto 2020 aprobado	Previsión presupuesto 2020	Desviación respecto a presupuesto 2020 aprobado	Propuesta de presupuesto 2021	Desviación respecto a presupuesto 2020 aprobado	Objetivo presupuestario 2022	Desviación respecto a propuesta de presupuesto 2021
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos no restringidos	6.702	6.800	1%	6.750	1%	6.800	1%
Ingresos etiquetados	975	1.005	3%	1.304	34%	1.300	0%
Ingresos restringidos de los programas	35.041	36.280	4%	36.720	5%	38.700	5%
<b>Total ingresos</b>	<b>42.718</b>	<b>44.085</b>	<b>3%</b>	<b>44.774</b>	<b>5%</b>	<b>46.800</b>	<b>5%</b>
<b>GASTOS</b>							
Actividades directas de programas	31.334	32.675	4%	33.425	7%	35.000	5%
Proyectos institucionales	800	225	-72%	1.400	75%	600	-57%
Actividades institucionales	1.280	1.010	-21%	1.460	14%	1.300	-11%
Costos de personal	7.543	7.520	0%	8.160	8%	8.100	-1%
Costos de oficinas (incluye amortización)	1.761	1.550	-12%	1.700	-3%	1.800	6%
<b>Total gastos</b>	<b>42.718</b>	<b>42.980</b>	<b>1%</b>	<b>46.145</b>	<b>8%</b>	<b>46.800</b>	<b>1%</b>
<b>Resultado operativo (excluidas cantidades diferidas)</b>	<b>0</b>	<b>1.105</b>		<b>(1.371)</b>		<b>-</b>	
Cantidad diferida de proyectos institucionales		(575)		575			
Traspaso de fondos etiquetados de 2019 para proyectos institucionales		-		221			
Cantidad diferida de proyectos autofinanciados		-		575			
<b>Resultado operativo (incluidas cantidades diferidas)</b>		<b>530</b>		<b>(0)</b>			

## 2. PERSPECTIVA DE INGRESOS

11. IDLO prevé recibir aproximadamente 44,8 millones de euros en ingresos en 2021, correspondientes a 6,8 millones de contribuciones no restringidas, 1,3 millones de ingresos etiquetados y 36,7 millones de ingresos restringidos de programas. En esa etapa, la proyección de ingresos es un 5% mayor que en el presupuesto aprobado de 2020.

### 2.1 Ingresos no restringidos

12. Se prevé que, en 2021, los ingresos no restringidos sean del orden de 6,8 millones de euros. El incremento del 1% con respecto al presupuesto aprobado de 2020 se debe a ajustes basados en contribuciones reales recibidas en 2020.

### 2.2 Ingresos etiquetados

13. IDLO firmó recientemente un acuerdo con el gobierno de Países Bajos para la próxima fase de la actual “Inversión estratégica para la promoción del ODS 16” por valor de aproximadamente 1,8 millones de euros a lo largo de 15 meses a partir de abril de 2020. IDLO prevé que en 2021 este proyecto genere un total de 1,3 millones de euros en ingresos etiquetados. El incremento de 34% se debe a que, cuando se elaboró el presupuesto de 2020, la propuesta de proyecto de la fase anterior estaba todavía pendiente.

## 2.3 Ingresos restringidos de los programas

14. Se prevé que los ingresos restringidos de los programas sean de alrededor de 36,7 millones de euros en 2021, lo que supone un incremento del 5% con respecto a los 35 millones de euros aprobados en 2020.
15. La tabla 2 ofrece un desglose de la previsión de ingresos restringidos de los programas y las recuperaciones a fecha de 4 de septiembre de 2020. Los ingresos de los programas garantizados para 2021 a fecha de 4 de septiembre de 2020 ascienden a 27 millones de euros aproximadamente, es decir, el 73% de la estimación de 37 millones de euros de ingresos restringidos de los programas.
16. El total pendiente estimado asciende a 9,8 millones de euros. Como es habitual, la cifra pendiente incluye algunos programas que están siendo sometidos a examen por los donantes en la actualidad y que, en aplicación de la metodología estándar de IDLO, están clasificados como de probabilidad de éxito alta o moderada.
17. Además, la cifra pendiente de 2021 incluye cuatro propuestas que se están elaborando en la actualidad y que se espera enviar a los respectivos donantes antes del final de septiembre y octubre de 2020. Para que sigan estando en consonancia con la clasificación habitual de proyectos pendientes de IDLO, se muestran en una categoría aparte (pendientes próximos). Estas oportunidades de proyecto se han clasificado como de probabilidad de éxito moderada, por lo que sólo se ha incluido el 50% de los ingresos previstos para 2021.
18. IDLO ha adoptado un enfoque prudente y conservador y espera que los ingresos de los programas varíen a medida que se elaboren las nuevas propuestas y se confirme la financiación.

**Tabla 2. Previsión de ingresos restringidos y recuperaciones de los programas a 4 de septiembre de 2020**

Ingresos y recuperaciones* de los programas en euros					
Fuente		Propuesta 2021		Aprobado 2020	
		Ingresos brutos de programas	Recuperaciones de programas	Ingresos brutos de programas	Recuperaciones de programas
<b>Programas en curso</b>	<b>A</b>	<b>26.951.746</b>	<b>3.503.727</b>	<b>32.466.479</b>	<b>4.220.642</b>
Programas pendientes a 4 de septiembre de 2020					
		3.257.189		550.000	
		2.626.338		2.024.774	
		3.884.461			
<b>Total de programas pendiente:</b>	<b>B</b>	<b>9.767.987</b>	<b>1.269.838</b>	<b>2.574.774</b>	<b>334.721</b>
<b>Total general</b>	<b>A+B</b>	<b>36.719.733</b>	<b>4.773.565</b>	<b>35.041.252</b>	<b>4.555.363</b>

\*\* Las recuperaciones por programas consisten en ingresos provenientes de contar el tiempo dedicado por los empleados y empleadas básicos a la implementación del programa más unos gastos generales obligatorios

\*\* Las probabilidades de éxito se asignan de acuerdo con la metodología estándar de IDLO

\*\*\*En el momento de la elaboración de este presupuesto operativo para 2021, estas propuestas se están preparando, y se prevé enviarlas en septiembre y octubre. A fin de mantener la coherencia con la definición y clasificación de la probabilidad de éxito de IDLO, estas propuestas se muestran por separado, pues todavía no se han presentado al donante.

### 3. PERSPECTIVA DE GASTOS OPERATIVOS

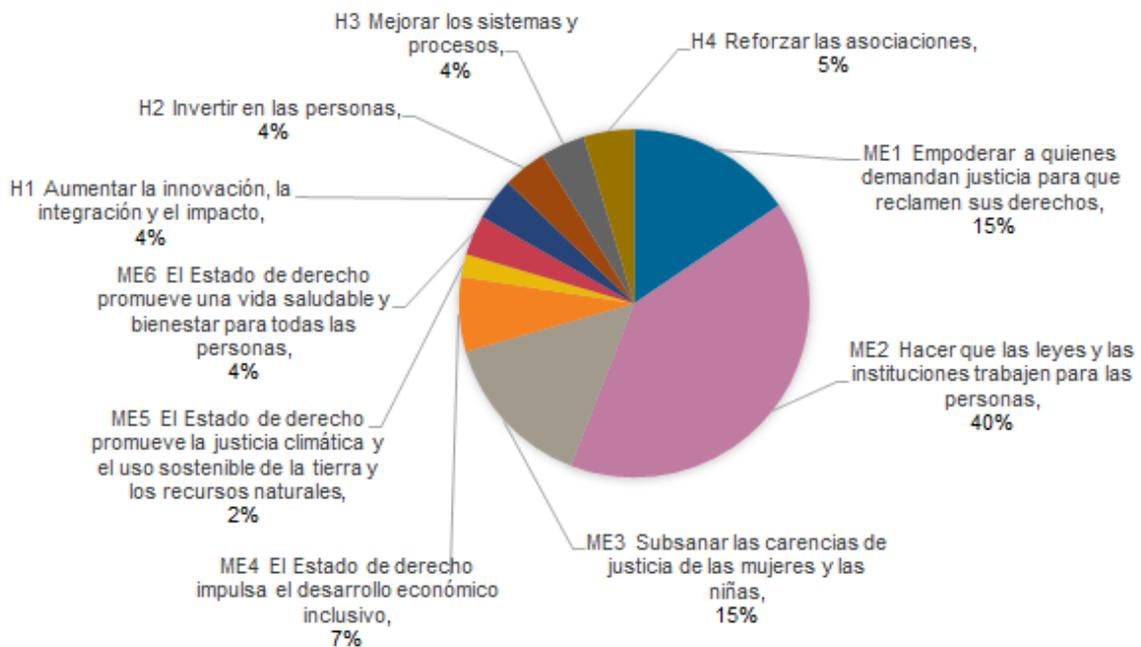
19. Los gastos previstos por IDLO para 2021 ascienden a 46,1 millones de euros, lo que representa un incremento del 8% con respecto al presupuesto aprobado de 2020.
20. La propuesta de presupuesto para proyectos institucionales en 2021 de 1,4 millones de euros incluye el sobrante (796.000 euros) de periodos anteriores, que se traspasa a modo fondos etiquetados, así como 604.000 euros solicitados para nuevos proyectos institucionales en 2021. Por tanto, aunque el presupuesto refleja un aumento del 75% con respecto a 2020, en realidad representa en gran parte proyectos que se aplazaron debido a la necesidad de dar prioridad a otros trabajos para dar una respuesta inmediata a la COVID-19 y que se implementarán ahora en 2021.
21. Como se ha indicado anteriormente, de conformidad con el Plan de Gestión de 2020, IDLO ha llevado a cabo exámenes de las funciones de relaciones exteriores y gestión de recursos humanos. Las recomendaciones resultantes se están implementando por medio de una reorganización interna, que incluye la redistribución de algunos puestos, la reclasificación de otros puestos vacantes y la creación de un número limitado de puestos nuevos. Los cambios en la asignación de costos por departamentos incluyen:
  - El establecimiento de un Departamento de Relaciones Exteriores y Asociaciones para mejorar el alcance y la coordinación estratégica, la mejora de las iniciativas de movilización de recursos de IDLO, el aumento del apoyo a la gobernanza y el fortalecimiento de las relaciones con socios institucionales o de otra índole.
  - El Departamento se ocupará de las funciones de comunicación, movilización de recursos y apoyo a la gobernanza, que desempeñaban antes el Departamento de Comunicaciones Estratégicas y la Oficina de la Directora General.
  - El establecimiento de la Unidad de Estrategia y Planificación de Políticas dentro de la Oficina de la Directora General para prestarle apoyo en la labor de aumentar la coherencia estratégica y de políticas, mejorar la gestión del conocimiento y coordinar el seguimiento institucional y la presentación de informes.

#### 3.1 Presupuesto basado en productos

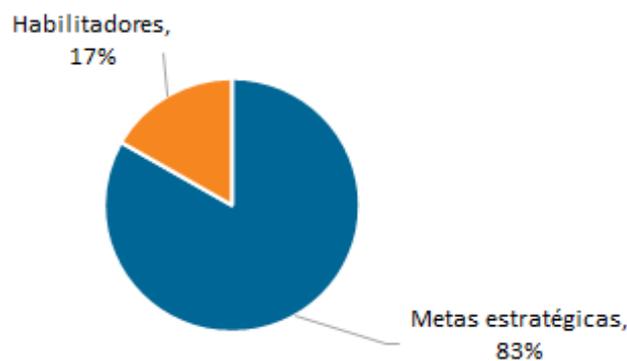
22. En 2021 los costos se han asignado atendiendo a las Metas Estratégicas y los Habilitadores de la propuesta de Plan Estratégico 2021-2024 de IDLO. El diagrama 1 presenta un desglose indicativo. El diagrama 2 muestra un desglose general de los recursos de IDLO atendiendo a las Metas Estratégicas y los Habilitadores.
23. Las Metas Estratégicas (ME) establecen el enfoque sustantivo aplicado a los programas, investigación, políticas y labor de promoción de IDLO en apoyo de

los Objetivos Estratégicos como se indica en el Plan Estratégico 2021-2024. Los Habilitadores constituyen un conjunto de prioridades de reforma organizativa con las que se intenta aumentar la eficacia y eficiencia de IDLO. Se ofrece una descripción más detallada de las actividades en el Plan de Gestión 2021-2022.

**Diagrama 1. Desglose de gastos operativos por Metas Estratégicas y Habilitadores**



**Diagrama 2. Desglose de gastos operativos por Metas Estratégicas frente a Habilitadores**



### 3.2 Costos directos de programas

24. La estimación de los costos directos de programas para 2021 es de 33,4 millones de euros, lo que representa un aumento del 7% con respecto a los 31,3 millones de euros del presupuesto aprobado de 2020. La estimación de gastos de programas para 2021 podría cambiar durante el año en función del número de programas garantizados y pendientes adicionales implementados.

### 3.3 Proyectos institucionales

25. Este es el segundo año que IDLO presenta sus costos institucionales en dos categorías distintas, descritas en la Declaración de Política de Costos: proyectos institucionales y actividades institucionales. Los proyectos institucionales son de duración limitada, tienen metas específicas y se implementan para fortalecer IDLO.
26. Con los proyectos institucionales se intenta promover a menos uno de los cuatro Habilitadores del Plan Estratégico 2021-2024, descritos con más detalle en el Plan de Gestión.
27. Como se ha indicado anteriormente, las prioridades de algunos proyectos institucionales previstos para 2020 se han reestructurado debido las restricciones para viajar y al interés de IDLO en mantener la continuidad de la actividad y contribuir a la respuesta mundial a la COVID-19. Entre estos cambios figuran, por ejemplo, la priorización de la asignación de los recursos TIC a la conectividad y la adopción de nuevas modalidades de trabajo, tales como seminarios web, y el aplazamiento a 2021 del trabajo sobre algunos sistemas TIC.
28. Como consecuencia de ello, IDLO prevé un sobrante de 796.000 euros en sus proyectos institucionales para 2020, que se traspasará a 2021.
29. IDLO propone un presupuesto total de 1,4 millones de euros para proyectos institucionales en 2021, que incluye los 796.000 euros antedichos.
30. La tabla 3 ofrece un desglose de costos de los proyectos institucionales. La implementación de los proyectos puede ser anual o plurianual, dependiendo de su alcance y complejidad.
  -

**Tabla 3. Proyectos institucionales**

Proyecto institucional	Propuesta de presupuesto	
	2021	Habilitadores
<b>Reformas de gestión del talento</b> (incluye: elaboración de una nueva estrategia de recursos humanos; marco de competencias y gestión del desempeño; aprendizaje y desarrollo profesional)	405.000	H1,H2, H3
<b>Desarrollo TIC</b> (incluye: desarrollo de varios sistemas de planificación de recursos de empresa y otros sistemas TIC)	400.000	H3
<b>Continuación del proyecto de cumplimiento de las IPSAS</b> (incluye: actualización del plan contable y alineamiento de reglamento financiero y reglamentación financiera y presentación de informes)	65.000	H3
<b>Iniciativa sobre promoción de los ODS</b> (incluye: Conferencia sobre el ODS 16)	160.000	H1
<b>Iniciativa sobre relaciones exteriores y asociaciones</b> (incluye: mayor visibilidad a través de los medios de comunicación, mejoras de sitios web y en las redes sociales y contenidos multilingües, movilizaciones de recursos e interacciones)	115.000	H1, H4
<b>Proyecto IDLO/UE</b> (incluye: Evaluación por pilares; interacción con la UE)	95.000	H4
<b>Resultados y seguimiento institucionales</b> (incluye: Marco Estratégico de Resultados y Recursos; seguimiento programático e institucional; datos, presentación mejorada de informes)	110.000	H1
<b>Plan de Acción sobre Género</b>	50.000	H1
<b>Total</b>	<b>1.400.000</b>	

31. Cada uno de los proyectos institucionales incluye una serie de subproyectos que se resumen en la tabla superior.

### 3.4 Actividades institucionales

32. Las actividades institucionales son necesarias para el funcionamiento de la Organización. Son de naturaleza constante y no constituyen proyectos de duración limitada.

33. Aunque estas actividades las realizan la sede central, la delegación y la oficinas de representación y enlace de IDLO, sus beneficios e impacto afectan por lo general a toda la Organización. Además, las actividades institucionales incluyen iniciativas destinadas a garantizar que IDLO dispone de capacidades técnicas y administrativas sostenibles para cumplir con su mandato. Los costos de las actividades institucionales abarcan funciones, no específicas de proyectos, de representación de IDLO, gestión, movilización de recursos, investigación y aprendizaje, comunicación, relaciones exteriores, gestión de recursos humanos, administración, apoyo a la gobernanza, gestión económica, adquisiciones, TIC y prestación de servicios jurídicos.

**Tabla 4. Actividades institucionales de 2021**

Departamentos	Actividades institucionales de 2021
<b>Oficina de la Directora General</b> (incluye: representación y gestión organizativas; estrategia y planificación de políticas; auditoría interna y observancia; enlace con la ONU en Nueva York y Ginebra; fondos de desarrollo programático; fondos de contingencia institucional).	530.000
<b>Departamento de Programas</b> (incluye: plataforma de la IATI; plataforma de ciberaprendizaje (relacionada con proyectos); viajes en misión).	80.500
<b>Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas</b> (incluye: elaboración de estrategias y programas; relación con socios estratégicos (París y Viena); coordinación interna; enlace La Haya-Roma; publicación y ensayo de herramientas desarrollo de proyectos).	75.000
<b>Investigación y Aprendizaje</b> (incluye: producción de informes de investigación y publicaciones; elaboración de productos de conocimiento sobre igualdad de género y formación sobre la estrategia de género de IDLO; actos de promoción de políticas).	100.000
<b>Relaciones Exteriores y Asociaciones</b> (incluye: reuniones de gobernanza; asociaciones y establecimiento de contactos, movilización de recursos; comunicación).	235.000
<b>Oficina del Consultor General</b> (incluye: apoyo jurídico externo, costos relacionados con negociaciones de acuerdos de país anfitrión).	45.000
<b>Recursos Humanos y Servicios de Oficina</b> (incluye: plataformas de contratación y fondos de previsión; apoyo a oficinas de país; gestión de seguridad global).	265.000
<b>Finanzas y Servicios de Apoyo</b> (incluye: cursos de formación especializada relacionada con la seguridad de infraestructuras TIC y la gestión de tesorería).	130.000
<b>Total</b>	<b>1.460.500</b>

### 3.5 Costos de personal

34. La estimación de costos de personal para 2021 es de 8,1 millones de euros, lo que representa un aumento del 8% con respecto al presupuesto aprobado de costos de personal de 2020.
35. El total de 8,1 millones de euros incluye los costos de personal siguientes:
- Estimación de 5,8 millones de euros para personal de IDLO con contrato por tiempo determinado (véase la tabla 5), sueldo base y prestaciones incluidos;
  - Estimación de 1,8 millones de euros para puestos asociados (véase la tabla 5) con actividades institucionales y de apoyo en la sede central;
  - Provisión de 238.000 euros para cubrir todo costo relacionado con la revisión periódica de los puestos/franja salarial y los incrementos vinculados al desempeño;
  - Costos generales de personal de 200.000 euros para cubrir costos de

situaciones como baja parental, indemnización por cese y gastos de contratación;

- Estimación de 150.000 euros para el fondo de contingencia para personal de programas. IDLO es una organización basada en proyectos, con varios puestos asociados que están financiados directamente por los presupuestos de los programas. Como toda organización basada en proyectos, IDLO prevé que haya circunstancias en que, durante breves periodos, los costos de los puestos asociados de los programas no estén cubiertos al cien por cien por los presupuestos de los programas. A fin de retener el talento, IDLO ha establecido un modesto fondo de contingencia con que cubrir estos vacíos de corta duración.
36. IDLO ha incluido un factor de vacantes del 5% para tener en cuenta los puestos vacantes esperados que se cubrirán en 2021 y la rotación natural de empleados y empleadas debido a dimisiones, finalización de contratos, jubilación y realineamiento de la fuerza de trabajo.

**Tabla 5. Puestos por tiempo determinado y asociados con financiación directa por departamento para 2021 en la sede central, La Haya Ginebra y Nueva York - comparación con 2020**

Tiempo determinado por departamento	Total 2020	Total 2021	Desviación
Oficina de la Directora General*	6	5	-1
Gestión de Programas	15	14	-1
Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas	6	6	0
Investigación y Aprendizaje	3	3	0
Relaciones Exteriores y Asociaciones	5	12	7
Oficina del Consultor General	5	5	0
Recursos Humanos y Servicios de Oficina	12	13	1
Finanzas y Servicios de Apoyo	13	13	0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>71</b>	<b>6</b>

Asociados por departamento	Total 2020	Total	Desviación
Oficina de la Directora General	5	8	3
Gestión de Programas	5	5	0
Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas	2	1	-1
Investigación y Aprendizaje	4	3	-1
Relaciones Exteriores y Asociaciones	1	3	2
Oficina del Consultor General	1	1	0
Recursos Humanos y Servicios de Oficina	3	3	0
Finanzas y Servicios de Apoyo	5	5	0
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>3</b>

\* La presente tabla excluye el puesto de Directora General

37. La tabla superior ofrece un desglose por departamentos del personal con financiación directa y muestra la desviación con respecto a 2020. Como consecuencia de las inversiones en el refuerzo de las capacidades clave de gestión de recursos humanos, relaciones exteriores y planificación estratégica anteriormente descritas, el presupuesto de 2021 incluye 9 puestos adicionales, frente a los 14 puestos incluidos y aprobados en el presupuesto de 2020.

38. Además del personal incluido en la tabla 5, basándose en las cifras registradas a 11 de septiembre de 2020, IDLO tiene en la actualidad un total de 346 puestos asociados, financiados con los ingresos restringidos de los programas y ubicados en la sede central, la delegación y las oficinas de país. Esta cantidad representa un incremento del 3% con respecto a la cifra de 337 puestos registrada en el mismo periodo en 2020. La tabla 6 contiene un resumen de estos puestos por región.

**Tabla 6. Puestos asociados financiados con ingresos restringidos de los programas por región a 11 de septiembre de 2020**

Ubicación	Total puestos asociados
África	68
Asia	171
Europa Oriental y Asia Central	39
Europa*	28
América Latina y el Caribe	36
Oriente Medio y el Norte de África	4
<b>Total</b>	<b>346</b>

\* Empleados y empleadas radicados en la sede central y la delegación que trabajan a jornada completa en proyectos específicos financiados con ingresos restringidos de los programas.

### 3.6 Costos de oficinas

39. Los costos de oficinas se han estimado en 1,7 millones de euros, un 1% menos que en el presupuesto aprobado de 2020. La tabla 7 incluida a continuación muestra los presupuestos para oficinas por ubicación.

**Tabla 7. Presupuestos de 2021 para oficinas por ubicación**

Oficina	Función principal	Presupuesto aprobado 2020	Propuesta de presupuesto 2021	Desviación respecto del presupuesto aprobado de 2020
Roma	Sede central	1.087.215	1.135.000	4%
La Haya	Desarrollo de Programas e Iniciativas Estratégicas, Evaluación, Investigación y Aprendizaje	170.755	170.800	0%
Ginebra	Relaciones Exteriores, Trabajo de Incidencia y Enlace con la ONU	50.110	50.700	1%
Nueva York	Relaciones Exteriores, Trabajo de Incidencia y Enlace con la ONU	83.156	83.500	0%
Amortización	n.a	370.000	260.000	-30%
<b>Total</b>		<b>1.761.236</b>	<b>1.700.000</b>	<b>-3%</b>

## 4. PRESUPUESTO DE CAPITAL

40. La tabla 8 contiene un resumen de la propuesta de gastos de capital de IDLO para 2021. Como se ilustra en ella, IDLO está traspasando una cantidad total

de 550.000 euros de su presupuesto aprobado de 2020, principalmente para mejoras de locales arrendados.

**Tabla 8. Propuesta de presupuesto de capital para 2021**

Bienes de capital	Aprobado 2020	Traspasado de 2020	Nuevas solicitudes para 2021	Propuesta 2021
Tecnologías de la Información y la Comunicación	67.000	-	157.000	157.000
Mobiliario, enseres y otros bienes	40.000	-	87.500	87.500
Mejoras de locales arrendados	571.000	500.000	288.500	788.500
Contingencias	50.000	50.000	-	50.000
<b>Total</b>	<b>728.000</b>	<b>550.000</b>	<b>533.000</b>	<b>1.083.000</b>

41. IDLO modernizará sus equipos TIC para mejorar la funcionalidad, la movilidad y los sistemas TIC teniendo en cuenta un cambio del entorno de oficina y nuevas formas internas de trabajar con entidades asociadas externas. Incluye ordenadores portátiles adicionales, licencias de sistemas y costos relativos a la creación de plataformas TIC relacionadas con la seguridad.
42. Los gastos en mobiliario, enseres y otros bienes incluyen la sustitución del vehículo institucional y de escritorios antiguos y la compra de material de oficina secundario.
43. Como se ha indicado anteriormente, la cantidad traspasada está etiquetada en su mayor parte para mejoras de locales arrendados. Se incluye en ella la responsabilidad potencial de IDLO derivada de las condiciones del arrendamiento de la sede central de Roma con respecto a la reforma, y en 2020 se calculó que era de 500.000 euros. La obtención de los permisos necesarios y el impacto de la pandemia de COVID-19 han impedido iniciar las obras de reforma en 2020, como estaba previsto. IDLO se propone comenzar la reforma en 2021.
44. El costo de esta mejora se depreciará a lo largo de la duración del contrato de arrendamiento con el propietario. El acuerdo actual de arrendamiento tiene validez hasta el 31 de diciembre de 2025, con la posibilidad de prorrogarlo hasta el 31 de diciembre de 2031. Se han entablado conversaciones con el propietario para acordar una prórroga antes de que comiencen las obras. Aprovechando la reforma del sótano, IDLO acondicionará también la zona de recepción, incluido el acceso al edificio.

## 5. RESERVAS

**Tabla 9. Reservas comparadas con el objetivo**

	2019	2020
	reales	presupuestadas
Reservas no restringidas	9.018	9.018
<b>Objetivo de reservas</b>		
50% de los gastos operativos para 2020	5.336	5.827
Prefinanciación	2.994	2.991
Objetivo de reservas	8.330	8.818
<b>Superávit de reservas con respecto al objetivo</b>	<b>688</b>	<b>200</b>

\* previsión elaborada con la metodología aprobada de la declaración de política de costos

45. El criterio de determinación del nivel de reservas no restringidas es un periodo de seis meses del presupuesto de gastos operativos, que incluye tanto el presupuesto de gastos institucionales como toda cantidad destinada a la prefinanciación de proyectos para los seis meses siguientes. Este nivel se revisará anualmente.
46. La cantidad total del superávit de 2020 previsto que se propone etiquetar son 796.000 euros.
47. La tabla 10 muestra el saldo del Fondo Operativo a fecha de 11 de septiembre de 2020.
48. No se tomará ninguna decisión de incrementar el Fondo Operativo hasta que se confirmen los resultados finales de 2020.

**Tabla 10. Fondo operativo a 11 de septiembre de 2020**

	presupuestados 2020
Saldo inicial del Fondo Operativo	2.508
<i>Mejora de la seguridad alimentaria para los grupos vulnerables, incluidas las mujeres y las niñas, en el contexto de la respuesta mundial a la COVID-19</i>	(260)
<i>Preparación para responder a las pandemias: Refuerzo de los marcos nacionales legales y de políticas para abordar las emergencias de salud pública, incluida la COVID-19</i>	(240)
<b>Total fondos operativos</b>	<b>2.008</b>

## **6. FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN LAS ESTIMACIONES PRESUPUESTARIAS**

### **6.1 Ingresos**

49. IDLO tiene una base limitada de donantes. La mayor parte de la financiación, tanto de los programas como no restringida, procede de un pequeño número de donantes. Se corre el riesgo de que se produzca una caída repentina en los ingresos si un donante modifica su apoyo a IDLO. La Organización reforzará su capacidad de movilización de recursos y asume el compromiso de mantener activamente conversaciones con nuevos donantes potenciales de fondos no restringidos, etiquetados de manera flexible y para programas.

### **6.2 Operaciones**

50. La capacidad de implementación de IDLO dependerá en parte de la evolución de la pandemia de COVID-19. Como en 2020, IDLO hará un atento seguimiento de la situación y ajustará sus planes programáticos donde y cuando sea necesario, para mitigar todo impacto negativo en sus operaciones.
51. Se corre también riesgo con las operaciones de países donde IDLO no tiene garantizado el reconocimiento de su condición jurídica por medio de la firma de un acuerdo de país anfitrión, su registro oficial u otro procedimiento. Debido a ello, IDLO puede tener un reconocimiento limitado de sus privilegios e inmunidades, lo que genera riesgos bancarios y financieros, entre otros. IDLO hace un esfuerzo concertado por negociar acuerdos de país anfitrión o disposiciones comparables con todos los países donde desarrolla actividades.

### **6.3 Costos fijos**

52. Gran parte de los costos de IDLO son variables, porque reflejan la volatilidad de sus fuentes de ingresos. Esta característica acusa también la naturaleza del trabajo de IDLO, en virtud de la cual en cualquier año pueden producirse la finalización y el cierre de las operaciones en algunos países y, paralelamente, iniciarse e intensificarse operaciones en otros países. Esta agilidad tiene una importancia clave para la capacidad de IDLO de implementar los programas y mitigar sus riesgos financieros. No obstante, algunos de los costos de IDLO son fijos o solamente son variables a medio plazo, entre ellos figuran los costos de personal y de oficinas que se financian principalmente a partir de fuentes no restringidas, así como una cantidad limitada de costos de personal y de oficinas correspondientes a oficinas sobre el terreno financiados principalmente con ingresos de programas.

### **6.4 Provisiones de contingencia**

53. Dada la naturaleza de los ingresos y la existencia de costos fijos, habitualmente IDLO incluye provisiones de contingencia en su presupuesto, con objeto de mitigar el impacto del riesgo que pueda materializarse durante el año del presupuesto. Para 2021, IDLO ha reservado una provisión de contingencia para proyectos (no personal) de 15.000 euros y una provisión de contingencia institucional de 100.000 euros en el presupuesto de actividades institucionales,

y, como se explica en el apartado 3.5, una provisión de contingencia para personal de programas de 150.000 euros. El total general de provisión de contingencia asciende a 265.000 euros, que representan menos del 1% del total de la propuesta de presupuesto operativo de IDLO para 2021.

/FIN