



CAPÍTULO 7

Asistencia técnica y capacitación

El FMI ofrece a los países miembros una amplia gama de servicios de asistencia técnica y capacitación en materia de gestión macroeconómica en las áreas fiscal, monetaria, estadística y jurídica. Sobre el terreno, presta asistencia a través de las misiones del personal de diversos departamentos del FMI, cuya labor se complementa mediante la contratación de consultores y expertos. Esta actividad se complementa además con respaldo de la sede. Los cursos y seminarios de capacitación están a cargo del Instituto del FMI y otros departamentos, tanto en la sede como fuera de ella. El Comité de Asistencia Técnica —compuesto por personal directivo de los departamentos del FMI y asistido por la Secretaría de Asistencia Técnica— asesora a la gerencia del FMI en materia de prioridades y medidas de política y coordina las actividades de asistencia de la institución.

Durante el ejercicio 2000 siguió otorgándose asistencia técnica a un ritmo acelerado, en la medida en que el FMI debió atender la demanda surgida como parte de los esfuerzos de la comunidad internacional por reforzar la arquitectura financiera mundial. En junio de 1999, el Directorio condujo un importante estudio sobre la asistencia técnica y, en marzo de 2000, hizo pública una declaración de política sobre asistencia técnica.

Avances logrados en el ejercicio 2000

La prestación de asistencia técnica a los países miembros constituyó una parte importante de la labor del FMI durante el ejercicio 2000, representando alrededor del 19% del total del gasto administrativo de la institución. El personal y los expertos suministraron casi 300 años-persona en servicios (véase el cuadro 7.1), lo cual es comparable con el promedio anual correspondiente a los últimos cinco años y más del doble del promedio registrado a finales de los años ochenta y comienzos de los noventa. La distribución por regiones de la asistencia técnica del FMI en el ejercicio 2000 fue similar a la del ejercicio anterior, si bien la proporción correspondiente a los países de la región de Asia y el Pacífico fue menor, pues al resolverse la crisis financiera en Asia disminuyó la demanda de asistencia. La asistencia técnica se distri-

buyó en partes iguales entre las áreas fiscal y monetaria que, en conjunto, representaron alrededor del 70% del total de la asistencia provista (véase el gráfico 7.1).

Además de los recursos propios presupuestados con fines de asistencia técnica y capacitación, el FMI administra el financiamiento facilitado por varios donantes bilaterales y multilaterales —incluidos Australia, Dinamarca, Francia, Suiza, Japón, Nueva Zelanda y Reino Unido, así como el Banco Asiático de Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Mundial— ya sea a través de la Cuenta Administrada General para las Actividades de Asistencia Técnica (establecida por el FMI en 1995) o mediante la participación en el financiamiento de los gastos en el marco de los proyectos del PNUD ejecutados por el FMI o mediante otros acuerdos con el FMI. Algunos donantes —como Noruega, Reino Unido, Suecia, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Unión Europea— han coordinado también acuerdos de cofinanciamiento con el FMI. En el ejercicio 2000, el financiamiento externo representó alrededor del 30% de los servicios de asistencia técnica y capacitación prestados por el FMI, en tanto que Japón siguió siendo la fuente principal de ese financiamiento externo. La Secretaría de Asistencia Técnica se encarga de coordinar la gestión de este tipo de financiamiento.

El Instituto del FMI siguió ampliando su labor de capacitación en diferentes regiones del mundo. En 1999, estableció, en base a acuerdos de cooperación previos con organismos asociados y en colaboración con el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo, el *Instituto Multilateral Africano* (IMA). En 2000, estableció, con el Banco Popular de China, el *programa conjunto de capacitación China-FMI* para ofrecer servicios de capacitación a funcionarios chinos, que incluye seis cursos y un seminario de alto nivel que se celebrará en 2000. Además, el Instituto ofreció, por primera vez, un curso de educación a distancia sobre programación y políticas financieras para 50 funcionarios públicos. Los participantes recibieron ocho semanas de capacitación en el país de origen y asistieron a un cursillo de dos semanas en Washington. Finalmente, como parte de la

continua labor de reestructuración de sus programas educacionales para satisfacer mejor las necesidades de capacitación en áreas nuevas o especializadas de política, el Instituto ofreció en la sede y fuera de ella varios cursos sobre temas del sector financiero.

En el ejercicio 2000, varias iniciativas adoptadas por el FMI para reforzar la arquitectura del sistema monetario internacional comenzaron a generar nuevas demandas de asistencia técnica. La labor realizada en materia de normas y códigos, incluida la evaluación de la transparencia fiscal, generaron solicitudes de asistencia técnica para realizar esa evaluación y adoptar recomendaciones, especialmente en lo que respecta a la transparencia fiscal. Los PESF, en cuyo marco se examina la vulnerabilidad financiera y se proponen medidas para reforzar el sistema financiero, han permitido identificar también las necesidades que generaron las solicitudes de asistencia en áreas como el desarrollo de mercados secundarios y métodos de evaluación de riesgos. Igualmente, la labor relativa a las NEDD y el SGDD ha creado necesidades de asistencia técnica y capacitación en el terreno de las estadísticas macroeconómicas (véanse los detalles de estos programas en el capítulo 4).

La asistencia técnica para respaldar la rehabilitación y recuperación en los países que salen de un conflicto siempre ha exigido la adopción de medidas rápidas, flexibles y amplias por parte del FMI. En el ejercicio 2000, varias entidades nuevas (Timor Oriental y Kosovo; véase el recuadro 7.1) y otros países en período de recuperación tras sufrir los efectos de la violencia (Liberia y Sierra Leona) recibieron considerable asistencia técnica del FMI —en coordinación con la ayuda de otros proveedores— a fin de facilitar la creación o rehabilitación de instituciones fiscales, financieras y estadísticas, y el desarrollo de la capacidad de adopción de medidas de política.

Examen de la asistencia técnica

En junio de 1999, el Directorio Ejecutivo pasó revista al programa de asistencia técnica del FMI y examinó la forma de incrementar su eficiencia y eficacia, basándose en un estudio preparado por la Oficina de Auditoría e Inspección Internas. En general, el Directorio Ejecutivo se inclinó por integrar mejor la asistencia técnica

Cuadro 7.1

Prestación de asistencia técnica

(años-persona efectivos)¹

	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00 ²
Recursos de asistencia técnica del FMI	172,7	189,6	201,7	211,2
Personal	97,1	103,9	98,9	107,3
Consultores con base en la sede	20,1	20,8	21,2	25,2
Expertos	55,5	64,9	81,6	78,7
Recursos externos de asistencia técnica	104,2	96,2	100,0	86,9
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	21,5	24,4	14,4	9,6
Japón	67,3	55,6	70,9	67,6
Otros	15,4	16,2	15,0	9,7
Recursos totales de asistencia técnica	277,0	285,7	301,7	298,1
Recursos totales por departamento				
Departamento de Asuntos Monetarios y Cambiarios	114,6	110,6	120,8	105,3
Departamento de Finanzas Públicas	96,2	98,8	101,7	103,4
Departamento de Estadística	36,6	39,0	38,9	42,0
Instituto del FMI	11,0	12,1	15,4	27,3
Departamento Jurídico	9,3	10,3	10,7	9,6
Otros ³	9,3	14,9	14,3	10,5
Distribución regional por departamento	251,0	258,7	274,0	271,3
Departamento de África	54,5	65,8	72,1	76,5
Departamento de Asia y el Pacífico	49,0	42,5	57,6	49,0
Departamento de Europa I	22,5	23,8	22,4	27,3
Departamento de Europa II	57,6	52,6	47,1	49,5
Departamento del Hemisferio Occidental	31,2	35,2	32,1	29,0
Departamento del Oriente Medio	26,5	29,5	32,5	30,1
Interregional	9,6	8,6	10,2	8,2
Uso no regional	26,1	26,9	27,7	26,8
Uso total de asistencia técnica	277,0	285,6	301,7	298,1

¹Un año-persona de asistencia técnica equivale a 260 días.

²Estimación.

³La categoría "Otros" incluye el Departamento de Elaboración y Examen de Políticas, la Dirección de Servicios de Tecnología de la Información y la Secretaría de Asistencia Técnica.

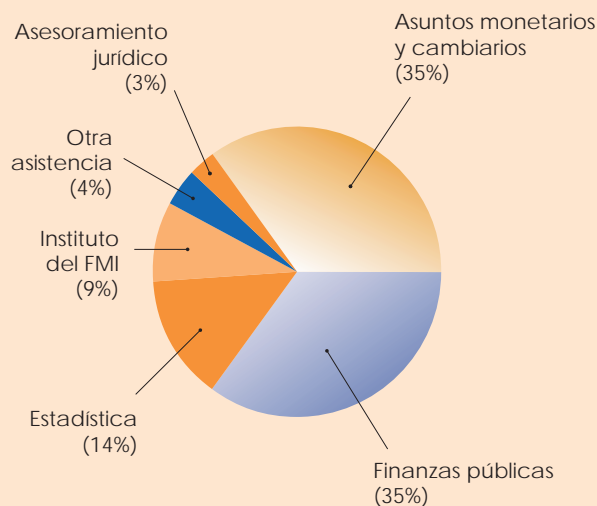
en el marco global de la política económica del país, mejorar la labor de seguimiento y la adopción de las recomendaciones, reforzar las comunicaciones y la coordinación entre los proveedores, y entre éstos y las autoridades nacionales, y favorecer el proceso de selección de expertos. El Directorio Ejecutivo destacó la importancia de integrar mejor la asistencia técnica con la supervisión y los programas del FMI, pues todo ello contribuye al logro de los objetivos fundamentales. Los directores ejecutivos convinieron en que se solicitase información, de manera selectiva y experimental, sobre necesidades de asistencia técnica aprovechando las consultas con los países miembros a tenor del Artículo IV, y en formular programas de cooperación técnica que sitúen esas necesidades en un marco a mediano plazo para los países que necesiten mucha asistencia.

Indudablemente, la asistencia técnica tiene un efecto más sostenible si los gobiernos se comprometen a realizar una ejecución eficaz. La asistencia debe limitarse a

Gráfico 7.1

Composición de la asistencia técnica; ejercicio 2000

(porcentaje del total de recursos en años-persona efectivos)¹



¹Un año-persona efectivo de asistencia técnica equivale a 260 días. En el caso del Instituto del FMI, no se incluye la capacitación impartida o coordinada por el Instituto en la sede del FMI.

las áreas principales de competencia del FMI, en las que el personal cuenta con conocimientos especializados. Los directores ejecutivos coincidieron en que la labor actual sobre normas y códigos de transparencia acordados a nivel internacional puede afectar la demanda de asistencia. La asistencia provista por el personal y los expertos con contrato a corto plazo podría complementarse con el trabajo de expertos con contratos a largo plazo, si bien las solicitudes a este respecto deben ser objeto de un cuidadoso análisis y dichos expertos tendrían que estar bajo la supervisión del personal en la sede. El impacto de la asistencia técnica dependerá mucho de la transferencia de conocimientos y capacidades a los funcionarios en el país receptor. Por consiguiente, la asistencia debe facilitarse de manera precisa y adecuada desde el punto de vista operativo. Los directores coincidieron en la necesidad de hacer un mayor esfuerzo por promover la divulgación de buenas prácticas y enseñanzas en materia de asistencia técnica en general.

Los directores ejecutivos subrayaron que hacía falta realizar una evaluación completa y rigurosa de las actividades de asistencia técnica del FMI, incluidas las autoevaluaciones actualmente en curso y las evaluaciones periódicas independientes de índole más amplia. Alentaron al personal a examinar, en colaboración con el Grupo de Evaluación del Directorio, los posibles enfoques en

materia de evaluación, incluidos los de otros proveedores. Los directores ejecutivos se declararon a favor de continuar una labor periódica y cabal de notificación al Directorio de las actividades de asistencia técnica del FMI, señalando que el primer informe se publicará a mediados de 2000. Solicitaron la preparación de una declaración de política para su examen en el Directorio Ejecutivo en la que se presenten propuestas específicas en materia de objetivos, así como el marco operativo y la metodología de evaluación de la asistencia técnica.

Seguimiento del examen de la asistencia técnica

Con posterioridad al estudio de junio de 1999, el FMI adoptó las siguientes medidas, entre otras, para poner en práctica las recomendaciones del Directorio:

- *Preparación y publicación de una declaración de política sobre asistencia técnica.* En marzo de 2000, el FMI hizo pública la primera declaración de política sobre la asistencia técnica de la institución (véase más adelante). La declaración refleja las opiniones de los directores ejecutivos expresadas durante las deliberaciones del Directorio en junio y diciembre de 1999. Abarca el alcance y foco de atención de la asistencia técnica, las pautas para su prestación, la necesidad de que los beneficiarios se identifiquen con los programas de asistencia y los aspectos vinculados con publicación y evaluación de las actividades.
- *Reanudación de los informes anuales sobre asistencia técnica al Directorio.* La presentación periódica de informes al Directorio Ejecutivo sobre el tema de la asistencia técnica se reanudará a mediados de 2000. Los informes cubren las áreas tradicionales de prestación de asistencia técnica en cada departamento, aunque también se centran en problemas coyunturales, nuevas tendencias y evaluaciones.
- *Mayor integración entre la asistencia técnica, la supervisión y las actividades programáticas.* Para lograr esto, el FMI entabló contactos en el marco de las consultas del Artículo IV —en forma experimental y con un número limitado de países— en lo que respecta a las necesidades de asistencia técnica de los gobiernos. Estas consultas incluyen, entre otras cosas, una revisión de la asistencia técnica en el pasado, cuando es pertinente, y el acuerdo sobre las prioridades generales de la futura asistencia técnica del FMI. En el caso de los países que necesitan mucha asistencia técnica, el FMI preparó además —en forma experimental, en colaboración con los gobiernos y, si era el caso, con otros organismos de asistencia multilaterales y bilaterales— planes de acción a mediano plazo en el área de la cooperación técnica. A mediados de 2001, el FMI presentará un informe sobre los resultados de estos programas piloto al Directorio Ejecutivo, quien seguidamente examinará la eficacia de los mismos y su efecto en materia de recursos.

Recuadro 7.1

Prestación de asistencia técnica tras los conflictos de Kosovo y Timor Oriental

Las Naciones Unidas solicitaron al FMI que suministrara asistencia técnica inmediata para ayudar a crear capacidad institucional básica en las áreas monetaria y fiscal después de los conflictos que afectaron a Kosovo y Timor Oriental.

Asistencia en el área monetaria

El Departamento de Asuntos Monetarios y Cambiarios (MAE) del FMI ofreció asesoramiento para la creación de los servicios monetarios esenciales y para el desarrollo de la estructura institucional necesaria para crear servicios monetarios y bancarios modernos orientados al mercado. La mayoría de las recomendaciones formuladas por MAE han sido aplicadas por las respectivas administraciones locales de la ONU, mientras que los proveedores de asistencia técnica del Departamento se han encargado de coordinar la labor de otros donantes.

En Kosovo, el MAE elaboró cuatro proyectos de ley (sobre uso de monedas, banca, establecimiento de la Autoridad Bancaria y de Pagos de Kosovo (BPK) y transacciones de pago). Las primeras tres se adoptaron a finales de 1999. El FMI facilita financiamiento para el director gerente de la BPK, y USAID financia cuatro ejecutivos superiores residentes; además, ambos organismos han organizado numerosas visitas de expertos. La BPK, que inició oficialmente sus funciones el 19 de mayo de 2000, ha otorgado licencias a cuatro bancos y ofrece servicios de pago en marcos alemanes. En mayo de 2000,

se comenzará a capacitar a funcionarios locales en el uso de los nuevos procedimientos operacionales. Se prevé que la mayoría de los expertos extranjeros serán reemplazados a comienzos de 2001.

En Timor Oriental, el MAE ayudó en la preparación de la legislación financiera esencial. En enero y febrero de 2000, la Autoridad Provisional de las Naciones Unidas para Timor Oriental aprobó la adopción de regulaciones para establecer la Oficina Central de Pagos, designar el dólar de EE.UU. como moneda oficial de Timor Oriental, otorgar licencias para oficinas de cambios y supervisar un sistema bancario general.

Asistencia en el área fiscal

El Departamento de Finanzas Públicas (FAD) del FMI prestó asesoramiento para establecer instituciones fiscales esenciales, partiendo prácticamente de cero. El enfoque adoptado fue similar en ambos casos, y la mayoría de las recomendaciones formuladas por el Departamento han sido adoptadas en Kosovo; aún es demasiado pronto para evaluar los avances logrados en Timor Oriental, donde la asistencia comenzó a facilitarse seis meses más tarde. En Kosovo, tras la aprobación de la legislación pertinente, la autoridad fiscal central comenzó a actuar como Ministerio de Hacienda. El FAD coordinó esta labor con el Banco Mundial, la UE y los donantes bilaterales, organizando la prestación de asistencia de diferentes

fuentes y orientando la labor de los expertos. En Kosovo, donde el principal socio bilateral ha sido el Gobierno de Estados Unidos, se ha logrado un excelente progreso; la autoridad fiscal central ha realizado sus funciones sin tropiezos, y muy pronto los funcionarios locales se harán cargo de la administración.

En Timor Oriental la situación es más compleja. Si bien, conforme a la ley hay una autoridad fiscal central, actualmente no es operativa. Existen muy pocas personas en Timor Oriental con la experiencia y capacidad para trabajar en ese tipo de institución. Resulta igualmente difícil encontrar expertos para trabajar en la autoridad fiscal central y que se encarguen de finalizar los acuerdos de financiamiento con los donantes que hacen falta para sufragar la asistencia técnica.

La experiencia adquirida en Kosovo y Timor Oriental permitió al Departamento de Finanzas Públicas formular dos conclusiones. Primero, debe darse máxima prioridad al establecimiento, lo antes posible, de una capacidad mínima de gestión fiscal, logrando al mismo tiempo un nivel aceptable de transparencia y rendición de cuentas. Segundo, a diferencia de la mayoría de los casos en que los expertos actúan como asesores de las autoridades, en estas situaciones los expertos deben contar con autoridad ejecutiva y de supervisión para que la autoridad fiscal central sea eficaz, incluso antes de iniciar la capacitación del personal nacional.

- *Mejoramiento de la labor de seguimiento y evaluación.* En marzo de 2000 se presentó al Directorio Ejecutivo un documento titulado "The Evaluation of Technical Assistance by Other Providers" [Evaluación de la asistencia técnica prestada por otros organismos]. Este documento, en el que se examinan el procedimiento y la política de asistencia técnica de otras instituciones, sirve como referencia para orientar la actual labor de formulación de sistemas apropiados para un seguimiento más riguroso de la asistencia técnica facilitada por el FMI.
- *Incremento de la colaboración con otros proveedores de asistencia técnica.* Se prevé que el aumento de la capacidad técnica e institucional que alcancen los gobiernos en el marco de los documentos de estrategia

de lucha contra la pobreza y la iniciativa para los países pobres muy endeudados (véase el capítulo 5), así como los programas relativos a la arquitectura financiera internacional mencionados anteriormente, aumentarán aún más la demanda de asistencia técnica del FMI. Estas exigencias, junto con las necesidades identificadas en los planes de acción para la cooperación técnica (PACT), superarán probablemente la capacidad de asistencia técnica del FMI, por lo cual será necesario lograr una colaboración más estrecha de otros organismos donantes. En consecuencia, en el ejercicio 2000, el FMI inició una serie de consultas con otros organismos donantes multilaterales y bilaterales a fin de reforzar esa colaboración y coordinación y establecer nuevas asociaciones.

DECLARACIÓN DE POLÍTICA SOBRE ASISTENCIA TÉCNICA DEL FMI

Objetivo del programa de asistencia

De acuerdo con el Convenio Constitutivo del FMI, el objetivo de los programas de asistencia técnica de la institución¹ es contribuir al desarrollo de los recursos productivos de los países miembros mediante el aumento de la eficacia de la política económica y la gestión financiera. El programa de asistencia técnica del FMI procura lograr este objetivo de dos maneras. Primero, gran parte de la asistencia provista se destina a respaldar el esfuerzo de los países miembros para *potenciar su capacidad*—tanto de recursos humanos como institucionales— para formular y aplicar las políticas macroeconómica, financiera y estructural orientadas al crecimiento y la reducción de la pobreza. Segundo, el FMI ayuda a los países a *formular* reformas macroeconómicas y de política estructural, tomando en cuenta las enseñanzas adquiridas por otros países al abordar problemas similares de política económica. En cualquier caso, la asistencia técnica del FMI provee un marco de colaboración para compartir los conocimientos y la experiencia internacional, de manera sostenible, con los países miembros.

Alcance y características de la asistencia

El FMI procura facilitar la asistencia técnica de la manera más eficiente y eficaz posible en sus principales esferas de interés, es decir:

- Formulación y gestión de la política macroeconómica.
- Política monetaria, banca central, sistema financiero, mercados cambiarios y política cambiaria.
- Política fiscal, finanzas públicas y gestión fiscal.
- Seguimiento de la deuda externa.
- Estadísticas macroeconómicas, de balanza de pagos, fiscales y financieras.

Los temas específicos tratados, y la prioridad relativa que se les da, están influidos en gran medida por los problemas que surgen en el curso de las actividades programáticas y de supervisión del FMI, por ejemplo, la atención prestada recientemente a los vínculos que existen entre el crecimiento de alta calidad y la reducción de la pobreza.

En el anexo a esta declaración se describe la asistencia técnica provista por los departamentos funcionales del FMI. Los departamentos regionales del FMI, que están a cargo de la gestión de la supervisión y las operaciones programáticas en los países, colaboran estrechamente con los departamentos funcionales en la planificación, ejecución, seguimiento y actividades complementarias de la asistencia técnica.

Métodos de prestación de los servicios. La asistencia técnica se facilita de diversas formas. Éstas incluyen las misiones de los funcionarios desde la sede, el empleo de expertos por períodos que oscilan entre varios meses y varios años (dependiendo del carácter de las actividades y la capacidad e interés de los países beneficiarios), la preparación de informes técnicos y de diagnóstico, la organización de cursos, seminarios y cursillos de capacitación, y prestación de asesoramiento y respaldo desde la sede, vía electrónica. La asistencia técnica y la capacitación se ofrecen también en los centros regionales.

¹La "asistencia técnica" incluye cursos de capacitación como los organizados por el Instituto del FMI para funcionarios de los países.

Contratación de expertos. El FMI ofrece los servicios de expertos calificados, ya sea directamente, por conducto de sus propios funcionarios, o a través de fuentes externas. En muchos casos, los expertos son funcionarios o ex funcionarios del FMI o de los ministerios, instituciones u organismos de los países miembros. El FMI procura ampliar y revisar sus listas de expertos a fin de garantizar una disponibilidad adecuada de especialistas calificados que estén familiarizados con los avances técnicos en sus propias áreas de especialización. Principalmente, el FMI identifica a los expertos a través de sus vínculos con los bancos centrales, los organismos de supervisión financiera, los ministerios de Hacienda, los departamentos tributarios y aduaneros y las oficinas de estadística. En ocasiones, se utilizan también anuncios para contratar a expertos especializados en áreas muy específicas. En la contratación de funcionarios y expertos se atribuye gran importancia al dominio de idiomas, la capacidad para comunicarse y la competencia pedagógica. Todos los expertos del FMI cuentan con la supervisión y el respaldo administrativo profesional de funcionarios técnicamente calificados en la sede del FMI. Además, los representantes residentes del FMI mantienen una estrecha relación con los expertos durante el período de su misión. Durante las visitas del personal los departamentos regionales pueden complementar la labor de asesoramiento en materia de medidas relacionadas con la asistencia técnica y también el trabajo de los expertos.

Colaboración con otros proveedores de asistencia técnica. El FMI se ha propuesto cooperar y colaborar con otros proveedores de asistencia técnica. La reducción mundial de los niveles de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) pone de manifiesto la necesidad de evitar la duplicación y superposición en la cobertura, y de garantizar que la asistencia técnica se facilita por la fuente más apropiada en un marco cuidadosamente coordinado. El carácter limitado de la asistencia técnica prestada por el FMI ofrece una base fructífera para esa colaboración. El personal especializado que facilita el FMI se complementa ventajosamente con los servicios y el equipo ofrecido por otros organismos de asistencia técnica.

Determinación de las prioridades de asistencia técnica

Fuentes de la demanda de asistencia técnica del FMI. La prestación de servicios de asistencia técnica del FMI constituye uno de los beneficios y derechos de los países miembros y, en la mayoría de los casos, no está sujeta a condicionalidad². Gran parte de la demanda de asistencia técnica del FMI por parte de los países surge de la percepción de los gobiernos beneficiarios de que esa asistencia puede ayudarles considerablemente en la aplicación de medidas. Como se indica anteriormente, la actividad programática y de supervisión del FMI también pueden generar solicitudes de asistencia técnica. Específicamente, es en el diálogo con las autoridades de los países en el marco de las consultas del Artículo IV o en la

²Se restringe el derecho de los países con atrasos persistentes en los pagos al FMI a recibir asistencia técnica a menos que exista aprobación específica del Directorio Ejecutivo para prestarla. El Directorio tiene en cuenta el nivel de cooperación del país con el FMI para resolver los problemas de atrasos.

formulación o supervisión de los programas respaldados por el FMI que se reconocen, frecuentemente, las necesidades de fortalecimiento institucional o de la capacidad, y se identifican con claridad las necesidades concomitantes de asistencia técnica. Recientemente, el FMI ha asignado mayor prioridad a una mejor integración entre la asistencia técnica y su actividad programática y de supervisión. A este respecto, se destaca la importancia de alentar a los países para que identifiquen con bastante anticipación sus necesidades y prioridades en materia de asistencia técnica, en lugar de esperar a que surjan los problemas. En consecuencia, el FMI y los gobiernos, a través de la colaboración establecida, están dejando atrás el enfoque “pasivo” y adoptando una estrategia más “dinámica” para la planificación y prestación de asistencia técnica, así como para la determinación de prioridades en ese terreno.

Establecimiento de vínculos entre la asistencia técnica y la supervisión. Actualmente, se está procurando alcanzar este objetivo en dos áreas. Primero, se han agregado consultas sobre asistencia técnica (CT) en el temario de algunas misiones en el marco de las consultas del Artículo IV. Estas CT ofrecen la oportunidad de examinar la eficacia de la asistencia técnica facilitada por el FMI en el pasado y el posible alcance y orientación de la asistencia en el futuro. Segundo, el FMI ha puesto en marcha un proyecto piloto que incluye la preparación de un plan de acción para la cooperación técnica (PACT) a mediano plazo a fin de asistir a los países cuya capacidad para aplicar programas de reforma económica y financiera se encuentre muy limitada. Se ha previsto que estos PACT incluyan una evaluación completa de las deficiencias macroeconómicas o de gestión financiera de un país o subregión en las esferas de interés del FMI, y la elaboración de un programa de asistencia técnica para abordar dichas deficiencias. Estas actividades son realizadas por el personal del FMI y las autoridades de los países con la activa participación y el respaldo de los donantes interesados. Se estima que la preparación de un PACT da comienzo a un proceso dinámico que conllevará el compromiso de las autoridades, el FMI y otros donantes en el sentido de proveer recursos para la ejecución del PACT y, conjuntamente, supervisar y ajustar la ejecución durante un determinado período de tiempo.

Necesidades imprevistas. Pese a la intención de mejorar las proyecciones de asistencia técnica mediante las CT y los PACT, una parte de la demanda de asistencia técnica del FMI surgirá como resultado de cambios imprevistos en el marco normativo de un país, por ejemplo, un cambio de gobierno, una crisis súbita o perturbaciones externas. Por consiguiente, se prevé que seguirá existiendo un elemento imprevisible en la demanda de servicios de asistencia técnica, y la capacidad del FMI para actuar con rapidez frente a estas situaciones seguirá siendo una de las características importantes del programa de asistencia técnica de la institución.

Determinación de prioridades para las solicitudes de asistencia técnica. La asistencia técnica sólo se presta si las autoridades de un país la solicitan³. Como, generalmente, la demanda de asistencia técnica excede los recursos disponibles del FMI, se tienen en cuenta numerosos factores al asignar

prioridades a las solicitudes. Por grado de importancia, se tiene en cuenta si:

- Las autoridades de un país respaldan la obtención de asistencia técnica y se comprometen a implementarla. Este compromiso es fundamental para que la asistencia sea eficaz y tenga un impacto cuantificable. Un sólido historial en el uso eficaz de la asistencia técnica del FMI es un indicador fundamental del nivel de compromiso de un país.
- La asistencia técnica permite superar las deficiencias en la capacidad institucional de un país para implementar la política macroeconómica identificadas en la supervisión del FMI y otras actividades.
- La asistencia técnica contribuye a fortalecer la capacidad de un país para elaborar e implementar un programa respaldado por el FMI, especialmente la preparación de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza y la aplicación de los programas en el marco del servicio para el crecimiento y la lucha contra la pobreza.
- La asistencia técnica respalda los planes de un país por cumplir las normas y códigos internacionales sobre transparencia estadística, fiscal y financiera.
- Otros donantes no pueden prestar la asistencia solicitada.
- La asistencia técnica es la única ventaja que tendría el país por ser miembro del FMI.
- La asistencia técnica puede prestarse en colaboración con otros proveedores de asistencia técnica, pues ello permite al FMI aprovechar mejor sus limitados recursos.

Aunque destaca la necesidad de aplicar sistemáticamente estos principios al evaluar las solicitudes de asistencia técnica, el FMI reconoce que, en ciertas ocasiones, otros dos factores podrían influir en la decisión de si se facilita o no asistencia técnica:

- La importancia sistémica o regional del país solicitante.
- La necesidad de asistencia como resultado de una crisis.

En lo que respecta al primer factor, incluso si fuera evidente que un proyecto de asistencia pudiera no ser totalmente eficaz, el FMI puede facilitar asistencia técnica muy necesaria a fin de maximizar las posibilidades de éxito en la aplicación de la política macroeconómica. Con respecto al segundo factor, cuando los países tienen que reconstruir sus instituciones básicas de gestión macroeconómica, la comunidad internacional espera que el FMI sea capaz de satisfacer esa necesidad, incluso si se estima que el riesgo de un fracaso es alto.

Contribución de los gobiernos beneficiarios a la eficacia de la asistencia técnica

Mejor identificación de los países beneficiarios con la labor de asistencia técnica. El programa de asistencia técnica del FMI está basado en el principio fundamental de que, para ser eficaz y tener una fuerte incidencia, es menester que el país beneficiario se identifique plenamente con la labor de asistencia y aplique las recomendaciones que se deriven de la misma. Esto pone de relieve la importancia de que para la planificación y ejecución de las actividades de asistencia técnica del FMI participen plenamente las autoridades de los países receptores en todas las etapas del proceso, desde la identificación de necesidades, análisis y acuerdo sobre los términos de referencia y objetivos del proyecto, hasta ejecución, seguimiento y evaluación. Particularmente, si se prevé destinar sobre el terreno a un experto con contrato a largo plazo, ya sea a jornada completa o de manera itinerante, es fundamental

³Además, la asistencia técnica puede facilitarse, si el Directorio Ejecutivo lo aprueba, a países que no sean miembros y a organizaciones internacionales.

que se establezca un proceso de estrecha consulta con las autoridades para garantizar las condiciones adecuadas de aprovechamiento del tiempo del experto. Estas consultas deben traducirse en un acuerdo sobre el tipo de experto que se necesita, las calificaciones y experiencia necesarias y, en última instancia, sobre la persona elegida para prestar la asistencia técnica. Un análisis en común de los resultados de la labor pasada y actual de asistencia técnica, incluido el historial de los países en la aplicación de las recomendaciones formuladas, y un examen de las necesidades futuras, son aspectos importantes del esfuerzo por mejorar la identificación de las autoridades nacionales con la asistencia.

Política del FMI relativa al cobro de los servicios de asistencia técnica. De conformidad con las prácticas de otros organismos bilaterales y multilaterales, la asistencia técnica del FMI se facilita, generalmente, sin cargo con excepción de los servicios a largo plazo de expertos (cuando los expertos residen en el país por períodos de seis meses o más), en cuyo caso podría solicitarse a los países que hagan una determinada contribución financiera al FMI (o su equivalente en especie). De ser necesaria una contribución, el monto del cargo depende de la capacidad del país para pagar, pero no se niega el acceso a la asistencia técnica si el país no está en condiciones de hacerlo. La gerencia del FMI determina los cargos en base a un marco normativo sobre las contribuciones de los países establecido por el Directorio Ejecutivo. En vista del carácter cooperativo de la relación entre el FMI y el país solicitante, el FMI reconoce que el éxito de la asistencia exige una elaboración cuidadosa y que las autoridades del país beneficiario comprometan recursos. En este sentido, reviste importancia la asignación de personal de contrapartida y el suministro de recursos complementarios adecuados (por ejemplo, espacio y equipo de oficina, personal administrativo, telecomunicaciones, suministros y servicios públicos), todo lo cual tiene un verdadero costo real para el gobierno receptor, además de los cargos que aplica el FMI.

Seguimiento y evaluación

Desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación bien integrado y eficaz en función de los costos. El seguimiento y la evaluación son esenciales para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en las actividades de asistencia técnica, para evaluar su pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto y para extraer enseñanzas sobre cómo reforzar las operaciones de asistencia técnica actuales y futuras. El programa de asistencia técnica del FMI, si bien continúa siendo de poca magnitud en el contexto internacional, ha alcanzado un nivel que hace necesario adoptar un enfoque sistemático para el seguimiento y la evaluación. El personal está preparando propuestas en estos campos, aprovechando la experiencia y las prácticas de otros organismos. En la labor de seguimiento deben participar tanto el personal del FMI como las autoridades nacionales con objeto de lograr que toda la actividad de asistencia técnica cumple los objetivos acordados y produce los resultados deseados. Además, el seguimiento conlleva, inevitablemente, la preparación de evaluaciones durante el período de vigencia del proyecto, que posteriormente se utilizan para mejorar la labor de ejecución. En cambio, las actividades de evaluación más analíticas conllevan generalmente una perspectiva a más largo plazo, en muchos casos se realizan de forma independiente (a veces por parte de evaluadores

externos) y se centran sobre todo en los proyectos terminados o en las operaciones concluidas de un programa en curso.

Se formulará un enfoque común en materia de seguimiento y evaluación para facilitar criterios uniformes de aplicación a los países y los temas evaluados y, de esta manera, extraer enseñanzas para aprovecharlas en futuras operaciones. Todas las actividades de seguimiento y evaluación requerirán la participación de las autoridades del país beneficiario, tanto a nivel de proyecto como de elaboración de política, para garantizar que se toman plenamente en cuenta sus opiniones sobre los motivos del fracaso o éxito de la asistencia. Se prevé que los estudios a fondo de evaluación temática sobre determinadas cuestiones complementen la actividad regular y general de seguimiento realizada por los respectivos departamentos de asistencia técnica. Estos estudios sirven para contrastar la coherencia y calidad del asesoramiento ofrecido, y permiten evaluar los efectos de la asistencia técnica en la política y el fortalecimiento institucional, así como su sostenibilidad. También se realizarán evaluaciones independientes que tengan en cuenta las repercusiones presupuestarias.

Difusión externa

El FMI reconoce la importancia de difundir información sobre sus actividades de asistencia técnica de interés para los países miembros y el público general. El informe anual sobre asistencia técnica que se presentará al Directorio Ejecutivo, en el que se resumirán las actividades de asistencia técnica y la evolución de las directrices sobre dicha asistencia durante el año anterior, así como los resultados de los programas de seguimiento y evaluación, constituirá un medio para lograr ese objetivo.

El FMI estima que, para lograr la transparencia e informar adecuadamente al público, los datos sobre enseñanzas adquiridas con el programa de asistencia técnica del FMI, y con la asistencia ofrecida a los países, deben difundirse de la manera más amplia posible. Por consiguiente, la información sobre los *aspectos generales* del asesoramiento técnico en materia de medidas de política en las diferentes áreas funcionales se divulga en los estudios que publica el FMI y en otras publicaciones (por ejemplo, manuales, estudios especiales y folletos) y, en medida creciente, en el sitio del FMI en Internet⁴. Si bien el FMI reconoce que la información sobre el *asesoramiento que proporciona a cada país* sería de interés público, hay que señalar que los países miembros pueden solicitar asesoramiento técnico de manera confidencial. En consecuencia, corresponde a las autoridades del país decidir si desean permitir la publicación de información de ese tipo. Por esta razón, los informes de asistencia técnica seguirán teniendo una circulación restringida al FMI, el Banco Mundial, y otros organismos donantes, en tanto que la distribución más amplia de esa información estará sujeta a la autorización del país interesado.

Gestión interna de la asistencia técnica

Aunque la gestión del programa de asistencia técnica del FMI se ha descentralizado, quedando, en gran medida, a cargo de los distintos departamentos, la política y el procedimiento del FMI en materia de financiamiento, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y notificación de la asistencia técnica

⁴En este sentido, se creará un sitio en Internet dedicado al tema de la asistencia técnica, como instrumento de divulgación y medio de intercambio de información con el FMI.

los coordina y formula el Comité de Asistencia Técnica (CAT), integrado por altos funcionarios. Este comité, que rinde cuentas directamente al subdirector gerente encargado de la asistencia técnica, sirve además como foro para la concertación de acuerdos sobre recomendaciones a la gerencia en materia de asignación de los recursos de asistencia técnica en las diferentes regiones geográficas y áreas funcionales. Además, sirve de coordinador de las iniciativas piloto de asistencia técnica del FMI (tales como el reciente experimento con las CT y los PACT) y de la aplicación de las reformas surgidas del examen de la actividad de asistencia técnica del FMI realizado por el Directorio Ejecutivo en junio de 1999. El CAT y sus subcomités cuentan con el respaldo administrativo de una pequeña unidad, la Secretaría de Asistencia Técnica (SAT), integrada en la Oficina de Presupuesto y Planificación de la Oficina del Director Gerente, que también participa en la negociación y gestión de los acuerdos de asistencia técnica con otros organismos y donantes. La SAT compila datos agregados sobre programas de asistencia técnica, previstos o en ejecución, con fines de notificación interna y externa.

Función del financiamiento externo

En los últimos años, el FMI ha procurado ampliar sus contactos y colaboración con otros proveedores de asistencia técnica. Por ejemplo, ha cooperado con otros organismos donantes en numerosos proyectos integrados de asistencia técnica multianual en gran escala en el área de las reformas administrativas e institucionales. De igual modo, el programa de asistencia técnica del FMI ha recibido el generoso cofinanciamiento de algunos organismos multilaterales y bilaterales, que han complementado los recursos presupuestarios del FMI para estas actividades. A medida que se amplía la misión del FMI, es probable que siga creciendo la demanda para sus recursos de asistencia técnica en aspectos como aplicación de los nuevos códigos y normas internacionales, fortalecimiento del sector bancario y sistemas financieros, ayuda a los países pobres muy endeudados para realizar el análisis de sostenibilidad de la deuda y administrar sus programas de reducción de deuda y gestión del gasto público y asistencia técnica en materia de estadística en lo relativo a la formulación y ejecución de los DELP y programas de política económica respaldados por el FMI en el marco del nuevo SCLP. El FMI aprovechará todas las oportunidades para colaborar con otras entidades en estos campos. En particular, la elaboración de los PACT hará necesaria una estrecha participación de los organismos donantes⁵, pues su implementación y financiamiento rebasan ampliamente los recursos de asistencia técnica e instrumentos disponibles en el FMI.

El FMI alienta a los países miembros que todavía no lo hayan hecho a que faciliten respaldo financiero complementario para aumentar los recursos disponibles para asistencia técnica, preferentemente de la manera menos restrictiva posible. Mientras tanto, el FMI seguirá esforzándose por colaborar más estrechamente con sus socios multilaterales y bilaterales en el campo de la asistencia técnica.

⁵Tendrá especial importancia la colaboración con el Banco Mundial y el PNUD, al objeto de garantizar la congruencia con el marco integral de desarrollo del Banco y las estrategias para los países elaboradas al amparo del sistema de las Naciones Unidas.

ANEXO

TIPOS DE ASISTENCIA TÉCNICA OFRECIDA POR LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DEL FMI

Departamento de Finanzas Públicas

Política tributaria: Asesoramiento para mejorar la eficiencia administrativa y económica de los impuestos indirectos (impuestos sobre las ventas, IVA, impuestos específicos sobre el consumo), impuestos de sociedades y sobre la renta de las personas físicas, impuestos sobre sueldos y salarios y sobre los fondos sociales, impuestos sobre el patrimonio y aranceles, incluidas las cuestiones relacionadas con tasas mínimas, incentivos tributarios, tributación de las transacciones y los servicios financieros, régimen tributario de las corrientes internacionales de capital, problemas transfronterizos de la tributación directa e indirecta, política tributaria para el sector agrícola, impuestos ad valorem frente a impuestos específicos e interacción entre inflación y tributación.

Administración tributaria y aduanera: Asesoramiento y asistencia para aumentar la eficacia de la administración tributaria y aduanera, incremento del cumplimiento tributario mediante el refuerzo de la recaudación fiscal, auditoría y servicios prestados a los contribuyentes, aplicación de nuevos impuestos significativos, establecimiento de controles especiales sobre los grandes contribuyentes, aplicación de medidas para captar al pequeño y mediano contribuyente en la red tributaria y racionalización de los procedimientos aduaneros para asegurar ingresos tributarios y facilitar el comercio.

Elaboración presupuestaria y gestión del gasto público: Asesoramiento para mejorar la planificación y preparación del presupuesto, ejecución presupuestaria, auditoría, clasificación de las cuentas del gobierno y notificación de datos, establecimiento de sistemas de tesorería, armonización de las prácticas presupuestarias de las regiones, evaluación de la transparencia del sistema fiscal y, en particular, lograr la concordancia con el código de transparencia fiscal.

Política de gasto: Si bien es, principalmente, una función del Banco Mundial, en algunos casos las misiones se ocupan de examinar el gasto, formular proyectos para la creación de redes de seguridad social y de racionalizar los sistemas de seguro social.

Federalismo fiscal: Aunque es, principalmente, una función del Banco Mundial, en algunos casos las misiones se ocupan de evaluar estrategias para racionalizar los sistemas de transferencia entre regiones, estudiar la asignación de competencias tributarias y formular planes para regular el endeudamiento de las unidades gubernamentales descentralizadas.

Gestión fiscal y macroeconómica: Asesoramiento sobre medios de refuerzo de la capacidad de gestión fiscal en el contexto macroeconómico mediante la reestructuración institucional, la adopción de mejores técnicas de análisis de la política fiscal y capacitación adecuada.

Capacitación: Elaboración y organización de cursos sobre cuestiones de financiamiento público en varios idiomas y, en ocasiones, de seminarios ajustados a la situación de un determinado país.

Instituto del FMI

Capacitación orientada a la política económica: Organización de cursos y seminarios de capacitación orientados a las

medidas de política económica para funcionarios de los países miembros sobre una gran variedad de temas relacionados con la macroeconomía y las finanzas. Estos cursos, seminarios y conferencias —celebrados en Washington, en centros regionales de capacitación y en los países miembros— tienen como fin mejorar la capacidad de los funcionarios para gestionar la economía y adoptar medidas apropiadas. En el sitio del FMI en Internet (www.imf.org/external/np/ins) pueden consultarse programas, información administrativa y material de capacitación.

Departamento Jurídico

Preparación de proyectos de ley, análisis de los proyectos de ley preparados por las autoridades de los países miembros, redacción de normas de ejecución y asesoramiento jurídico y capacitación en los campos siguientes: banca central, banca comercial, divisas, tributación (incluidos todos los impuestos y la administración y reglamentación tributarias), regulaciones aduaneras, legislación presupuestaria, transacciones con garantía, ley de quiebras y otra legislación de alcance económico.

Departamento de Asuntos Monetarios y Cambiarios

Banca central y regímenes monetarios: Asesoramiento en materia de organización y gestión del banco central, cajas de conversión y otros sistemas monetarios, emisión de nuevas monedas, contabilidad del banco central y auditoría interna y medidas asociadas de reforma legislativa, normativa y de organización.

Operaciones de política monetaria y cambiaria y gestión de la deuda pública: Asesoramiento en el diseño y aplicación de instrumentos y operaciones de la política monetaria, técnicas y procedimientos de intervención en los mercados monetarios y cambiarios, marco institucional e instrumentos de la gestión de la deuda pública y coordinación con la gestión monetaria.

Desarrollo de mercados financieros, con atención especial en los mercados monetarios, de deuda pública y divisas: Asesoramiento sobre el desarrollo de mercados e instrumentos primarios, secundarios y de derivados, regulación y organización del mercado (agentes, mecanismos de negociación, contabilidad, sistemas de liquidación y códigos de conducta) y medidas para aumentar la profundidad y liquidez del mercado.

Regímenes cambiarios y convertibilidad de la moneda: Asesoramiento en el diseño de regímenes cambiarios, normas cambiarias y selección de regímenes de cambio, prácticas y operaciones de gestión de las reservas de divisas y medidas de reforma para apoyar el avance hacia la convertibilidad de la moneda en las transacciones de la cuenta corriente y la cuenta de capital.

Sistemas de pago: Asesoramiento para la organización y supervisión de sistemas de pago, medidas de política para reducir el riesgo sistémico en los sistemas de compensación y liquidación, así como fomento de la eficiencia operativa y asesoramiento sobre sistemas de compensación interbancaria y de valores y vínculos con la política monetaria.

Supervisión y regulación bancaria: Asesoramiento sobre técnicas de regulación y supervisión prudencial, incluidos el otorgamiento de licencias, procedimientos de inspección

sobre el terreno y externa, evaluación y gestión de riesgos, suficiencia del capital, clasificación de préstamos y provisiones, otras normas prudenciales, reforma de la legislación bancaria y organización de las funciones de supervisión bancaria.

Reestructuración bancaria y redes de seguridad bancaria: En colaboración con el Banco Mundial, asesoramiento para el desarrollo y aplicación de estrategias para la reestructuración bancaria y salida de los bancos, gestión de las crisis bancarias sistémicas, sistemas de garantía de depósitos y servicios de respaldo de la liquidez, técnicas de recapitalización bancaria y mecanismos de recuperación de préstamos.

Implementación de normas internacionales: En colaboración con entidades normativas, organizaciones regionales de supervisión, bancos centrales participantes, organismos de supervisión financiera y el Banco Mundial, se ofrece asistencia a los países miembros para evaluar el cumplimiento de las normas internacionales relativas al sistema financiero, incluidos los principios básicos del Comité de Basilea y el código de buenas prácticas de transparencia en las políticas monetaria y financiera, además de asesoramiento en la aplicación de estas normas.

Departamento de Elaboración y Examen de Políticas

Seguimiento de la deuda externa: Asesoramiento y asistencia en la creación, por parte de las autoridades, de sistemas de seguimiento de amplio alcance y cobertura para la deuda (generalmente establecidos en el banco central) en mercados emergentes para que éstos cuenten con información oportuna sobre el sentir del mercado y ayudarles a observar la participación de los bancos y otros acreedores en el contexto de los esfuerzos por prevenir o resolver las crisis financieras.

Departamento de Estadística

En todas las áreas mencionadas anteriormente, la asistencia técnica tiene como fin mejorar la recopilación y difusión de las estadísticas oficiales. Además de proveer evaluaciones de la exactitud, cobertura y puntualidad en la difusión de datos, muchas veces se facilita capacitación en el trabajo, mediante misiones de asistencia técnica en cada área, y se ayuda a diseñar formularios de notificación estadística y claves de clasificación, así como planes de acción a corto y mediano plazo para mejorar los métodos estadísticos.

Cuestiones estadísticas multisectoriales: Ejecución de misiones multisectoriales para evaluar deficiencias en áreas específicas y contribuir a la formulación de la legislación estadística, a la organización institucional de las estadísticas, a la adopción de medidas y estrategias nacionales en materia de estadística, a la coordinación entre las diversas entidades y a resolver problemas de compatibilidad.

Estadísticas sobre balanza de pagos y deuda externa: Evaluar la exactitud y el alcance de los sistemas de recopilación de datos sobre transacciones internacionales de bienes y servicios, flujos financieros —incluida la inversión directa y de cartera— y las estadísticas sobre la posición de inversión internacional.

Estadísticas sobre finanzas públicas: Ofrecer orientación para la recopilación y notificación de datos fiscales, con prioridad en el alcance de la cobertura institucional del Estado, preparación de tablas puente para vincular las clasificaciones

nacionales con las normas internacionales y evaluación de la coherencia entre el financiamiento bancario del déficit y las cuentas monetarias.

Estadísticas monetarias y financieras: Asesoramiento sobre la idoneidad de la cobertura institucional, clasificación apropiada de las cuentas monetarias con respecto a instrumentos financieros, residencia y sector institucional, valuación apropiada de los instrumentos y procedimientos estadísticos correctos en materia de instrumentos derivados y entidades bancarias en liquidación.

Cuentas nacionales y estadísticas de los precios: Orientar a los gobiernos en sus esfuerzos por establecer cuentas nacionales anuales y trimestrales y asesorarlos en la reorganización o actualización de un sistema de índices de precios al productor, precios al consumidor, o precios del comercio internacional.

Normas sobre difusión de datos: Asistir a los países en la preparación de metadatos y en el cumplimiento de las NEDD

o las SGDD y asesorarlos en lo relativo a la relación entre sus prácticas de difusión de datos y las normas de difusión.

Departamento de Tecnología y Servicios Generales

Respaldo para proyectos de asistencia técnica vinculados a otros departamentos del FMI: Por ejemplo, para el Departamento de Asuntos Monetarios y Cambiarios, ayudar en la creación de sistemas para las operaciones de banca central, sistemas contables de registro de valores públicos y sistemas de supervisión bancaria; para el Departamento de Finanzas Públicas, prestar asistencia en la creación de sistemas informatizados de control e información financiera, presupuestaria y de gasto para los ministerios de Hacienda; para el Departamento de Estadística, elaborar sistemas para recopilar y gestionar las series cronológicas de datos financieros y económicos o sistemas que faciliten el análisis econométrico.





CAPÍTULO 8

Organización, funcionarios y presupuesto

Durante el ejercicio 2000 se produjeron varios cambios importantes en el personal y la organización del FMI, especialmente en el equipo de dirección. El 9 de noviembre de 1999, el director gerente, Michel Camdessus, anunció su intención de dimitir a principios de 2000, tras 13 años de servicio. En consecuencia, el Directorio Ejecutivo inició el procedimiento para nombrar a un sucesor, que culminó el 23 de marzo de 2000 con la selección de Horst Köhler, ciudadano alemán. Con anterioridad, el 14 de diciembre de 1999, Eduardo Aninat, a la sazón ministro de Hacienda de Chile, asumió el cargo, por un período de cinco años, de subdirector gerente, en remplazo de Alassane D. Ouattara, quien dejó el FMI a la conclusión de su nombramiento el 31 de julio de 1999.

En lo que respecta a la organización, en el ejercicio 2000 las funciones de servicios internos del FMI se reorganizaron en dos departamentos a fin de facilitar la planificación, racionalización y eficiencia de los servicios y crear un departamento de recursos humanos independiente. En lo relativo al presupuesto administrativo, el Directorio Ejecutivo coincidió en que se justificaba un aumento de personal y de otros recursos para llevar a cabo las nuevas iniciativas —fortalecimiento de la arquitectura financiera internacional, servicio para el crecimiento y la lucha contra la pobreza e iniciativa reforzada para los países pobres muy endeudados— y mantener, al mismo tiempo, la capacidad del FMI para desempeñar su programa básico de actividades.

Organización

El FMI se compone de la Junta de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo, el director gerente, un primer subdirector gerente, dos subdirectores gerentes, y el cuerpo de funcionarios internacionales. El Convenio Constitutivo de la institución dispone que el personal dará muestra del más alto nivel de eficiencia y de competencia técnica, y reflejará la diversidad de los países miembros del FMI.

Directorio Ejecutivo

El Directorio Ejecutivo del FMI, integrado por 24 miembros, es el órgano permanente de decisión y se ocupa del quehacer cotidiano de la institución. En 1999, el Directorio Ejecutivo celebró 137 reuniones oficiales, 6 seminarios y 6 sesiones oficiosas. El Directorio Ejecutivo lleva a cabo su labor basándose principalmente en los documentos preparados por la gerencia y el personal del FMI. En 1999, el Directorio dedicó el 59% de su tiempo a los asuntos relacionados con los países miembros (consultas del Artículo IV y revisión y aprobación de los acuerdos con los países), el 29% a cuestiones de supervisión multilateral y de política económica (como perspectivas de la economía mundial, evolución de los mercados internacionales de capital, recursos financieros del FMI, arquitectura del sistema monetario internacional, situación de la deuda y otros temas vinculados con el diseño de los programas y los servicios financieros de la institución) y el resto del tiempo a temas administrativos y de otra índole.

Departamentos

El personal del FMI está organizado primordialmente en departamentos regionales (o de área), funcionales, de información y enlace y de funciones de apoyo (véase el gráfico 8.1). A la cabeza de estos departamentos están los directores, que dependen del director gerente.

Departamentos regionales

Seis departamentos regionales —*África, Asia y el Pacífico, Europa I, Europa II, Hemisferio Occidental y Oriente Medio*— asesoran a la gerencia y al Directorio Ejecutivo en asuntos relativos a la evolución y la política económica de los países que integran cada región. Además, el personal de estos departamentos negocia los acuerdos sobre el uso de recursos financieros del FMI y examina el cumplimiento de los programas en el marco de los acuerdos respaldados por la institución. En cooperación con los departamentos funcionales pertinentes, brindan a los países miembros asesoramiento

en materia de política económica y asistencia técnica, y mantienen contactos con los organismos regionales e instituciones multilaterales de sus respectivas zonas geográficas. Con la colaboración del personal de los departamentos funcionales, los departamentos regionales realizan la mayor parte de la labor de supervisión bilateral del FMI gracias a sus contactos directos con los países miembros. Además, se han asignado 75 funcionarios de los departamentos regionales a los países miembros como representantes residentes del FMI (véase el recuadro 8.1).

Departamentos funcionales y de servicios especiales

El *Departamento de Finanzas Públicas* se encarga de toda la actividad relacionada con la hacienda pública de los países miembros. Participa en las misiones de los departamentos regionales sobre temas fiscales, examina los aspectos fiscales del asesoramiento en materia de política económica que proporciona el FMI y de los programas de ajuste respaldados por la institución, y brinda asistencia técnica sobre finanzas públicas. También realiza actividades de investigación y estudio de medidas fiscales y cuestiones relacionadas con la distribución del ingreso y la pobreza, las redes de protección social, la política de gasto público y el medio ambiente.

El *Instituto del FMI* ofrece capacitación a altos funcionarios de los países miembros —sobre todo, de los países en desarrollo— en temas como programación y política financieras, políticas relativas al sector externo, metodología de balanza de pagos, cuentas nacionales y estadísticas de las finanzas públicas, y hacienda pública.

El *Departamento Jurídico* asesora a la gerencia, al Directorio y al personal sobre las normas jurídicas aplicables. Prepara la mayor parte de las decisiones y otros instrumentos jurídicos necesarios para las actividades del FMI. Actúa como asesor jurídico de la institución en casos de litigio y arbitraje, proporciona asistencia técnica a los países miembros en lo relativo a la reforma legislativa, y responde a consultas de autoridades nacionales y organismos internacionales sobre las normas del FMI, además de formular dictámenes sobre la jurisdicción del FMI en materia de medidas y restricciones cambiarias.

El *Departamento de Asuntos Monetarios y Cambiarios* ofrece asistencia analítica y técnica, incluida la formulación y divulgación de políticas óptimas y buenas prácticas, a los países miembros y a los departamentos regionales en cuestiones relativas a banca central, políticas e instrumentos monetarios y cambiarios, sistemas y solidez del sector financiero, incluidas normas de prudencia, supervisión bancaria y reestructuración sistémica, banca central, políticas e instrumentos monetarios y cambiarios, flujos de capital y medidas y sistemas cambiarios. En el marco de la supervisión que ejerce el FMI y de las solicitudes de utilización de recursos de la institución, el departamento examina los temas de su competencia y ofrece asesoramiento sobre evaluación

Recuadro 8.1

Representantes residentes del FMI

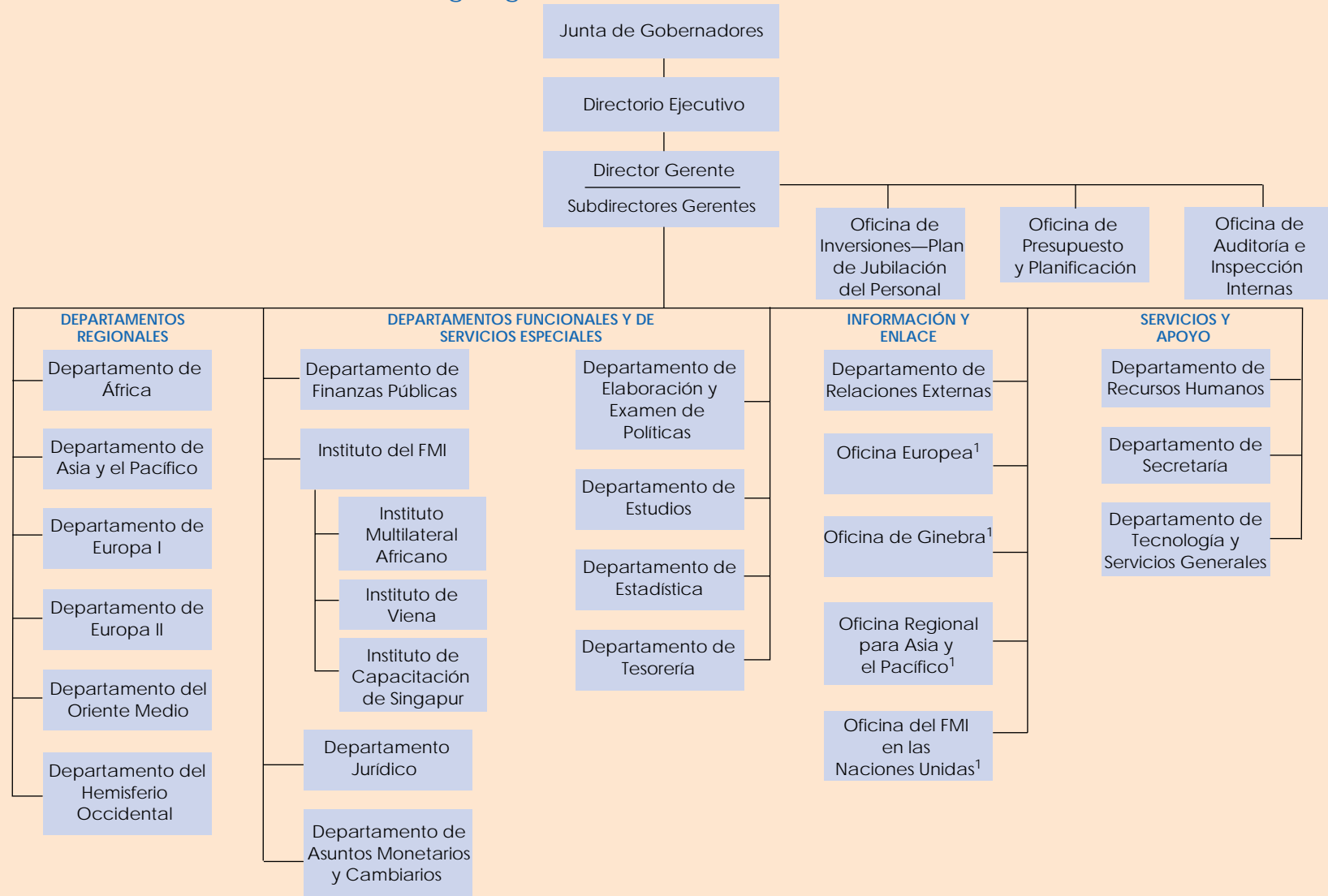
Al 30 de abril de 2000, el FMI tenía 75 representantes residentes destacados en 79 países miembros de las regiones de África, América, Asia, Europa y Oriente Medio. Estos puestos —que suele ocupar un solo funcionario— tienen por objeto intensificar la labor de asesoramiento que ofrece la institución en materia de política y, con frecuencia, se crean cuando se está aplicando un programa de ajuste respaldado por el FMI. Los representantes residentes —que normalmente tienen buenas oportunidades de mantener contacto con personajes clave de las autoridades nacionales— pueden producir un impacto de gran magnitud en la calidad de la labor del FMI en los países. Concretamente, son los representantes residentes los que advierten tanto a la institución como al país acerca de posibles desviaciones de la política económica, brindan apoyo *in situ* a los programas de ajuste y pueden participar activamente en la divulgación de los fines del FMI en los países miembros. Los representantes residentes ayudan a los países a formular sus estrategias de reducción de la pobreza (véase el capítulo 5): participan en las discusiones sobre estrategia encabezadas por los países y dan a conocer la posición del FMI, y respaldan la labor de seguimiento de la aplicación de estas estrategias, en colaboración con las diferentes entidades gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, donantes y otras partes interesadas.

y formulación de medidas; el departamento también presta y administra asistencia técnica en esos ámbitos, en coordinación con bancos centrales, organismos de supervisión y otros organismos internacionales con los que mantiene relaciones de colaboración.

El *Departamento de Elaboración y Examen de Políticas* desempeña tradicionalmente una función central en el diseño y ejecución de las operaciones y los servicios financieros del FMI. En los últimos años, ha liderado el trabajo del FMI en las cuestiones relacionadas con el fortalecimiento de la arquitectura del sistema financiero internacional. Junto con el Departamento de Estudios, dirige las actividades relacionadas con la supervisión multilateral y la coordinación de la política, así como la actividad conexas de examen y apoyo. Conjuntamente con los departamentos regionales, contribuye a la movilización de otros recursos financieros para los países miembros que utilizan recursos del FMI, incluidas las actividades relacionadas con la deuda y el financiamiento de programas (a través del Club de París y los bancos internacionales).

El *Departamento de Estudios* se ocupa del análisis de política y el estudio de temas pertinentes a la actividad del FMI. El departamento desempeña una labor primordial en la formulación de la política del FMI con respecto al sistema monetario internacional y la supervisión, y colabora con otros departamentos en la preparación del asesoramiento que proporciona el FMI a los

Gráfico 8.1
Fondo Monetario Internacional: Organigrama



Nota: Organización al 30 de abril de 2000.

¹ Adjunta a la Oficina del Director Gerente.

países miembros en materia de política económica. Además, coordina el estudio semestral sobre perspectivas de la economía mundial y prepara el informe anual sobre mercados internacionales de capital, así como el análisis para el seguimiento que realizan el Grupo de los Siete, el Grupo de los Veinte y organismos regionales como el Consejo de la Cooperación Económica en Asia y el Pacífico (APEC), además de los seminarios del Directorio Ejecutivo sobre la evolución de la economía y los mercados mundiales. El departamento también mantiene contactos con las universidades y con otras organizaciones que se dedican a la investigación.

El *Departamento de Estadística* mantiene bases de datos con información económica y financiera nacional, regional y mundial, y examina los datos de los países para dar apoyo a la labor de supervisión del FMI. También se ocupa de formular conceptos estadísticos sobre balanza de pagos, finanzas públicas y estadísticas monetarias y financieras, además de preparar manuales metodológicos sobre estos temas. El departamento proporciona asistencia técnica y capacitación para ayudar a los países miembros a desarrollar sistemas estadísticos y produce las publicaciones estadísticas del FMI. También se encarga de la elaboración y el mantenimiento de las normas para la divulgación de datos por parte de los países miembros.

El *Departamento de Tesorería* se ocupa de formular la política y procedimientos financieros del FMI; lleva a cabo y controla las operaciones y transacciones financieras del Departamento General, el Departamento de DEG y las cuentas administradas, fiscaliza el gasto en el marco de los presupuestos administrativo y de capital, y lleva las cuentas y los registros financieros del FMI. Las funciones del departamento abarcan también: revisión de cuotas, financiamiento y liquidez del FMI, obtención de préstamos, inversiones, ingresos de la institución y política para las operaciones con DEG.

Información y enlace

El *Departamento de Relaciones Externas* se encarga de la edición, producción y distribución de las publicaciones no estadísticas del FMI; proporciona servicios de información a la prensa y al público en general; mantiene contactos con organizaciones no gubernamentales y órganos parlamentarios; prepara los discursos de la gerencia y se ocupa de administrar el sitio del FMI en Internet (véase también el apéndice V).

Las oficinas del FMI *para Asia y el Pacífico, Europea, de Ginebra y en las Naciones Unidas* mantienen estrechas relaciones con otras instituciones internacionales y regionales (véase el apéndice IV).

Servicios de apoyo

Como se indicó en el Informe Anual del año pasado, a partir del 1 de julio de 1999 la mayoría de los servi-

cios internos del FMI se reorganizaron en dos nuevos departamentos:

El nuevo *Departamento de Tecnología y Servicios Generales* se encarga de la gestión y prestación de una gran variedad de servicios esenciales para el funcionamiento del FMI. Estos incluyen servicios de información (tecnología de la información, telecomunicaciones, gestión documental y servicios de biblioteca), instalaciones y servicios generales de administración (administración de instalaciones, proyectos de construcción, gestión de viajes, artes gráficas y servicios de compras) y servicios lingüísticos (traducción, interpretación y publicaciones en varios idiomas). La incorporación de estos servicios en un departamento facilita la labor de planificación para satisfacer las futuras necesidades de la institución, incrementa la eficiencia al reducir la duplicación de funciones conexas, y ayuda a desarrollar y aplicar instrumentos comunes para medir y evaluar los servicios. Por consiguiente, permite hacer una evaluación y una selección más informadas en materia de recursos presupuestarios para satisfacer las necesidades.

El nuevo *Departamento de Recursos Humanos* se ha organizado siguiendo el lineamiento del antiguo servicio de personal, incluidas una dirección y cuatro divisiones a cargo de la contratación, capacitación, prestaciones, y compensación y categorías salariales. En el futuro, el FMI deberá superar importantes obstáculos para mantener un personal reducido, sumamente motivado, bien capacitado y diverso a fin de satisfacer las necesidades de los países miembros. El establecimiento de un Departamento de Recursos Humanos independiente ofrecerá ventajas patentes al permitir que éste se concentre exclusivamente en la importante área de recursos humanos.

El *Departamento de Secretaría* organiza la labor de los órganos rectores del FMI y les provee servicios de secretaría. En particular, presta asistencia a la gerencia en la preparación y coordinación del programa de trabajo del Directorio Ejecutivo y otros órganos oficiales, incluida la programación de las reuniones del Directorio y el apoyo logístico. Este departamento también coordina las Reuniones Anuales, en cooperación con el Banco Mundial.

Las *oficinas y secretarías* del FMI se ocupan de la auditoría interna y la evaluación, procedimientos de trabajo, cuestiones presupuestarias, asistencia técnica e inversiones conforme al Plan de Jubilación del Personal.

Personal

El director gerente nombra un cuerpo de funcionarios con dedicación exclusiva al FMI. Este personal dará muestra de eficiencia y competencia técnica “al más alto nivel”, y la distribución de nacionalidades será reflejo de la amplia diversidad de los países miembros, de forma que se tenga “debidamente en cuenta la

importancia de contratar sus servicios sobre la base geográfica más amplia posible”. A tal fin, y con objeto de preservar la continuidad y la memoria institucional necesarias para mantener una buena y estrecha relación de trabajo con los países miembros, la política de empleo de la institución tiene por objeto contratar y retener un cuerpo de funcionarios internacionales que estén interesados en dedicar su carrera, o una parte significativa de la misma, al FMI. Con todo, el FMI reconoce la utilidad de contratar personal por períodos más cortos y personas con una trayectoria profesional ya establecida debido a la transformación que está registrando el mercado laboral y la necesidad de conocer nuevos puntos de vista. Por lo que respecta a algunas especialidades y trabajos, principalmente los relacionados con la tecnología, determinados servicios y conocimientos muy especializados de economía, ciertas consideraciones de índole institucional han hecho necesario recurrir a la contratación a corto plazo o a la subcontratación de servicios.

Al 31 de diciembre de 1999, el FMI contaba con 2.297 empleados: 693 funcionarios en las categorías auxiliares y 1.604 profesionales (de los cuales aproximadamente dos terceras partes eran economistas). Además, el FMI contaba con 444 personas a contrato, incluidos expertos, consultores y otros empleados a corto plazo, con cargo a recursos no permanentes. De los 182 países miembros del FMI, 127 estaban representados en el personal. (Véase más adelante la sección “Diversidad”).

Durante el ejercicio 2000, el FMI utilizó un total de 3.082 años-empleado, frente a 3.006 en el ejercicio 1999. El total correspondiente al ejercicio 2000 incluye 2.069 años correspondientes al personal de plantilla (1.990 en el ejercicio 1999), que se complementaron con otros recursos, incluidos los servicios prestados por los participantes en el Programa para Economistas, horas extraordinarias, personal contratado a plazo fijo y otros empleados temporales hasta llegar a un total de 2.728 años-empleado (2.641 en el ejercicio 1999); a este total se suman 233 años-empleado correspondientes a la Oficina de los Directores Ejecutivos (233 en el ejercicio 1999) y 121 años-empleado por concepto de servicios de asistencia técnica prestados con financiamiento externo y otros recursos (132 en el ejercicio 1999).

El Directorio Ejecutivo aprobó un incremento neto de 108 nuevos funcionarios para el ejercicio 2001.

Contratación y retención de personal

Durante 1999, se incorporaron a la organización 218 nuevos funcionarios (104 economistas, 41 de categorías profesionales y administrativas en perfiles especializados y 73 de categorías auxiliares), lo que representa un aumento de 48 frente a los 170 funcionarios que se incorporaron en 1998. De los funcionarios que ingresaron en 1999, 67 eran economistas con una trayectoria profesio-

nal ya establecida y 37 lo hicieron en el marco del Programa para Economistas, un programa de dos años cuya finalidad es familiarizar con la labor del FMI a los economistas que se encuentran al “principio” de una carrera, ubicándolos en dos departamentos distintos por un período de 12 meses en cada uno. En general, los postulantes al Programa para Economistas están terminando un doctorado en macroeconomía o una disciplina afin, o ya han finalizado sus estudios de postgrado y cuentan con uno o dos años de experiencia laboral. A los participantes en el Programa para Economistas que demuestran un buen desempeño durante esos dos años se les ofrece un nombramiento de carácter permanente.

Durante 1999 se retiraron de la institución 128 funcionarios. En el caso del personal profesional y administrativo la tasa de separación de servicio se redujo al 5,9% (92 funcionarios) en 1999, en comparación con el 8,1% (122 funcionarios) en 1998 y un 7% (104 funcionarios) en 1997. El elevado coeficiente de rotación de personal en 1997 y 1998 es atribuible principalmente a un súbito y pronunciado incremento del número de economistas que renunciaron para incorporarse a compañías financieras del sector privado y a un mayor número de jubilaciones, incluidas las estimuladas por incentivos. El coeficiente de rotación de personal profesional y administrativo en 1999 volvió a un promedio a mediano plazo del 5,2% (sin incluir 1997 ni 1998).

Exceso de trabajo para el personal

En los últimos años ha estado aumentando constantemente el estrés al que se ve sometido el personal por el exceso de trabajo que producen las expectativas internas y externas. En el ámbito interno, han contribuido a ese aumento de tensiones un estilo de trabajo muy intenso, la necesidad de atribuir más importancia a la gestión de recursos humanos y el no haber dispuesto de suficientes recursos complementarios —o no poder reordenar las prioridades del trabajo en curso— al agregar nuevos elementos al programa de trabajo. Entre los factores externos, el principal ha sido el continuo incremento de nuevas funciones que el FMI tiene que llevar a cabo para adaptarse a un contexto económico mundial en constante cambio.

Los directores ejecutivos han expresado inquietud con respecto a la pesada carga de trabajo en el FMI y, a finales de 1999, el Grupo de Trabajo sobre Estrés, que fue designado por la gerencia, presentó un informe en el que se propone un programa para reducir las tensiones excesivas. Además, la Oficina de Auditoría e Inspección Internas terminó, en marzo de 2000, un examen de las prácticas de gestión del personal en los distintos departamentos del FMI. Finalmente, en un estudio realizado por el Comité de la Asociación del Personal se recomendaron medidas para abordar el problema del estrés relacionado con la participación del personal en las misiones a los países miembros. Haciéndose eco de estas

recomendaciones, el Departamento de Recursos Humanos preparó un plan de gran alcance para incorporación y seguimiento de programas de reducción del estrés:

- Definir con mayor precisión las tareas de la institución.
- Determinar nuevos métodos para preparar el programa de trabajo del FMI y establecer prioridades asegurándose de que los departamentos cuentan con suficientes recursos para satisfacer las necesidades de trabajo.
- Mejorar las prácticas de gestión, lo cual conllevaría un aumento de los recursos de personal y de financiamiento para personal especializado, programas de trabajo y gestión presupuestaria en los departamentos, así como un incremento de la capacitación en materia de gestión en el FMI para conseguir los niveles alcanzados en otros organismos.
- Establecer sistemas de trabajo más flexibles.
- Ofrecer más información al personal sobre cómo combatir el estrés.

Estructura salarial

A fin de contratar y retener el personal que necesita, el FMI ha elaborado un sistema competitivo de remuneración y prestaciones, que permite recompensar el mérito y tiene en cuenta las necesidades especiales de un personal multinacional y en su mayoría expatriado. La estructura salarial del personal del FMI se revisa y, si corresponde, se ajusta anualmente tomando como base comparaciones con los sueldos pagados por determinadas empresas privadas financieras e industriales y por organismos del sector público de Estados Unidos, Francia y Alemania. Como resultado del análisis más reciente de los sueldos utilizados para efectuar las comparaciones, la estructura salarial se incrementó un 4,1% para el ejercicio 2000, y el Directorio ha aprobado un aumento del 4,5% para el ejercicio 2001 (véase en el cuadro 8.1 el escalafón del FMI).

Remuneración del director gerente y los subdirectores gerentes

A mediados de 1999, el Directorio Ejecutivo estableció un Grupo de Trabajo sobre la Remuneración del

Cuadro 8.1

Escalafón del FMI (en vigor a partir del 1 de mayo de 2000)¹

(dólares de EE.UU.)

Grado	Nivel mínimo	Nivel máximo	Ejemplos de puestos y cargos
A1	20.390	30.590	Chófer
A2	22.840	34.240	Asistente de Secretaría (biblioteca)
A3	25.560	38.340	Asistente de Secretaría (oficinista)
A4	28.630	42.970	Asistente de Secretaría (principiante)
A5	32.110	48.130	Asistente de Secretaría (experimentado)
A6	35.890	53.870	Auxiliar de Secretaría Principal, otras labores auxiliares (p. ej., edición, sistemas informáticos, recursos humanos)
A7	40.250	60.370	Auxiliar de Investigación, Auxiliar Administrativo
A8	45.080	67.620	Auxiliar Administrativo Principal (p. ej., contabilidad, recursos humanos)
A9	47.940	71.920	Bibliotecario, Traductor, Oficial de Investigación, Oficial de Recursos Humanos
A10	55.140	82.700	Contador, Oficial de Investigación, Oficial Administrativo
A11	63.320	95.000	Economista (doctorado al ingresar en el FMI), Abogado, Especialista (p. ej., contabilidad, sistemas informáticos, recursos humanos)
A12	70.920	106.360	Economista, Abogado, Especialista (p. ej., contabilidad, sistemas informáticos, recursos humanos)
A13	79.440	119.120	Economista, Abogado, Especialista (p. ej., contabilidad, sistemas informáticos, recursos humanos)
A14	88.950	133.450	Subjefe de División, Economista Principal
A15/B1	100.530	150.810	Jefe de División, Subjefe de División
B2	115.900	168.140	Jefe de División
B3	137.720	179.020	Director Adjunto de Departamento, Asesor
B4	160.490	200.590	Subdirector de Departamento, Asesor Principal
B5	188.990	226.850	Director de Departamento

¹En principio, el escalafón del FMI debe ser competitivo a nivel internacional para que la institución pueda contratar a profesionales altamente calificados de todos los países miembros. El Directorio Ejecutivo revisa anualmente los sueldos del personal, que se mantienen ajustados a los sueldos que recibe el personal profesional en niveles y cargos equivalentes de entidades financieras o empresas del sector privado y de otros organismos similares del sector público, principalmente de Estados Unidos. Como, normalmente, los funcionarios del FMI que no sean ciudadanos de Estados Unidos no están sujetos al pago del impuesto sobre la renta por la remuneración que obtengan del FMI, los sueldos se fijan con carácter neto, es decir, equivalen por lo general a la remuneración neta, después del pago de impuestos, del personal de las empresas públicas y privadas, cuyos niveles salariales sirven de comparación para calcular los sueldos del FMI.

Director Gerente y los Subdirectores Gerentes para examinar y considerar posibles cambios en el sistema que determina la remuneración del director gerente del FMI. El Grupo de Trabajo fue presidido por el director ejecutivo Thomas A. Bernes y estuvo integrado, entre otros, por los directores ejecutivos Sulaiman M. Al-Turki, Roberto F. Cippa, Riccardo Faini, Stephen Pickford y Hernán Oyarzabal.

El Grupo de Trabajo se formó debido a que existía el temor de que el procedimiento hasta entonces utilizado, en virtud del cual la remuneración de los cuatro puestos directivos del FMI se consideraba por separado y en diferentes períodos, no permitía a los directores ejecutivos tener una visión cabal o integrada de la

Cuadro 8.2

Distribución regional del personal profesional por nacionalidades*(porcentaje)*

Región ¹	1980	1990	1999
África	3,8	5,8	5,7
América	39,1	41,0	39,7
Canadá	2,6	2,8	3,9
Estados Unidos	25,9	25,9	25,2
Otros países de América	10,6	12,3	10,6
Asia	12,3	12,7	14,7
Japón	1,4	1,9	1,6
Otros países de Asia	10,9	10,8	13,1
Europa	39,5	35,1	34,3
Alemania	3,7	4,3	5,0
Francia	6,9	5,5	4,7
Italia	1,7	1,4	2,8
Reino Unido	8,2	8,0	6,6
Países bálticos, Rusia y otros países de la antigua Unión Soviética	1,4
Otros países de Europa	19,0	15,9	13,8
Oriente Medio	5,4	5,5	5,6
Total	100,0	100,0	100,0

¹Las regiones se definen conforme a la distribución por países de los departamentos regionales del FMI. La región de Europa comprende los países de los departamentos de Europa I y Europa II. La región de Oriente Medio incluye los países del norte de África.

remuneración de los cargos directivos y el personal, ni establecer o mantener una estructura de remuneración apropiada y coherente. Además, los componentes de la remuneración del director gerente —el sueldo base y los gastos de representación— se encontraban desfasados, pues una parte demasiado grande de la remuneración total correspondía a los gastos de representación.

Las propuestas del Grupo de Trabajo fueron examinadas por el Directorio Ejecutivo en marzo de 2000. El Directorio aprobó la propuesta de mantener la remuneración total del nuevo director gerente, Horst Köhler, a un nivel de \$363.660, que es el mismo sueldo que recibía su predecesor, Michel Camdessus. La remuneración total consistirá en un sueldo de \$308.460 y una asignación de \$55.200, lo que refleja una reducción con respecto a los gastos de representación que recibía el anterior director gerente y un aumento correspondiente del sueldo. Mediante ajustes anuales, los montos se mantendrán constantes en términos reales durante el período de cinco años del mandato.

A fin de reflejar adecuadamente las obligaciones propias de los cargos de la gerencia y la relación entre los sueldos de la gerencia y el personal, la estructura

salarial para el director gerente y los subdirectores gerentes será la siguiente¹:

Director gerente	\$308.460
Primer subdirector gerente	\$257.050
Subdirectores gerentes	\$244.810

Los sueldos serán objeto de revisiones estructurales periódicas por parte del Directorio Ejecutivo y de revisiones anuales. Tendrán carácter autónomo y no estarán vinculados oficialmente a la remuneración en otras organizaciones internacionales.

Al momento de aprobarse el nuevo contrato para el director gerente, el Directorio aprobó otras recomendaciones del Grupo de Trabajo, entre ellas, la necesidad de aumentar la transparencia del proceso de remuneración de la gerencia. En consecuencia, los detalles sobre la remuneración total de la gerencia del FMI se incluirán en el Informe Anual del FMI a partir de este ejercicio.

Remuneración del Directorio Ejecutivo

En base a una recomendación formulada por la Comisión de Remuneración de los Directores Ejecutivos, los gobernadores aprobaron un aumento del 3,5% en la remuneración de los directores ejecutivos y un aumento del 4,1% en la remuneración de los suplentes que se hicieron efectivos a partir del 1 de julio de 1999. La remuneración de los directores ejecutivos, que asciende a \$160.630, consiste en un sueldo de \$151.630 y una asignación suplementaria de \$9.000. La remuneración de los directores ejecutivos suplentes asciende a \$138.140 y consiste en un sueldo de \$130.940 y una asignación suplementaria de \$7.200².

Diversidad

El Directorio Ejecutivo siguió considerando que la heterogeneidad del personal es un factor importante para mejorar la eficacia del FMI como institución internacional. La asesora especial sobre diversidad, que rinde cuentas al director gerente, ha elaborado una serie de planes e indicadores para fomentar y vigilar la diversidad del personal en la organización en lo que respecta a nacionalidad y género (véanse los cuadros 8.2 y 8.3), y a como se gestiona la diversidad en la institución. La asesora especial trabaja en estrecha cooperación con los departamentos a fin de detectar problemas y oportunidades para reforzar la diversidad y preparar los planes de acción pertinentes a nivel departamental, que desde 1996 se elaboran y someten a un seguimiento. Durante el ejercicio 2000, los departamentos siguieron aplicando estos planes, que normalmente incluyen

¹La remuneración de los tres subdirectores gerentes sólo incluye el sueldo.

²El sueldo del director ejecutivo y del director ejecutivo suplente por Estados Unidos está sujeto a los límites salariales fijados por el Congreso de Estados Unidos.

medidas para ayudar a velar por la equidad en el sueldo y la categoría profesionales, iniciativas en materia de contratación y desarrollo profesional, programas de orientación y asignación de mentores para los recién incorporados, medidas para mejorar la comunicación y el aumento de la transparencia de la información y fomento de planes de trabajo adaptados a las necesidades de la familia.

El FMI también ha dado mayor importancia, en las evaluaciones del desempeño de los supervisores y en las decisiones en materia de ascensos, a la aptitud para la gestión de los recursos humanos, una capacidad directiva de particular importancia en una institución que cuenta con personal heterogéneo.

Los informes de situación departamentales presentados al director gerente en el ejercicio 2000 indican importantes mejoras con respecto a la conciencia sobre la diversidad, la adopción sistemática de medidas y las prácticas de gestión. También se han obtenido avances en la contratación, ascenso y representación en general de los funcionarios pertenecientes a grupos subrepresentados y aquellos que, según estudios anteriores, tenían menores oportunidades de desarrollo profesional. Estas tendencias favorables se han centrado en el personal contratado en los primeros niveles. Sólo con un esfuerzo insistente se logrará hacerlas extensivas al nivel directivo. Lograr un grado de diversidad satisfactorio para el personal de una institución que hace hincapié en la progresión profesional del empleado es una meta que necesariamente llevará cierto tiempo.

Presupuestos administrativo y de capital

Los presupuestos administrativo y de capital del FMI se consideran en el contexto de los planes presupuestarios a mediano plazo y renovables, a tres y cinco años, que el Directorio examina todos los años. En el periodo anterior a las Reuniones Anuales de septiembre de 1999, los directores examinaron y aprobaron varias nuevas propuestas de política de financiamiento, que fueron respaldadas por el Comité Monetario y Financiero Internacional. Las iniciativas nuevas principales agregadas al programa del FMI son las siguientes:

- Establecimiento de los DELP como base para la concesión de préstamos en condiciones concesionarias en el marco del SCLP (que reemplazó el SRAE) y refuerzo de la iniciativa para los PPME puesta en marcha por el Banco Mundial y el FMI.
- Programa de evaluación del sector financiero, también en colaboración con el Banco Mundial.
- Normas y códigos internacionales, con la activa participación de diversas organizaciones internacionales —incluido el Banco Mundial— y varios organismos normativos.

Además, los directores ejecutivos reconocieron la necesidad de introducir mejoras en algunas de las actividades programáticas tradicionales del FMI, incluidas la supervisión, la asistencia técnica y las comunicaciones externas.

Cuadro 8.3

Distribución, por género, del personal del FMI

Niveles	1980		1990		1999 ¹	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Todo el personal						
Total	1.444	100,0	1.774	100,0	2.275 ¹	100,0
Mujeres	676	46,8	827	46,6	1.060	46,6
Hombres	768	53,2	947	53,4	1.215	53,4
Personal auxiliar						
Total	613	100,0	642	100,0	685 ¹	100,0
Mujeres	492	80,3	540	84,1	586	85,5
Hombres	121	19,7	102	15,9	99	14,5
Profesionales						
Total	646	100,0	897	100,0	1.272 ¹	100,0
Mujeres	173	26,8	274	30,5	436	34,3
Hombres	473	73,2	623	69,5	836	65,7
Economistas						
Total	362	100,0	529	100,0	814	100,0
Mujeres	42	11,6	70	13,2	173	21,3
Hombres	320	88,4	459	86,8	641	78,7
Otras profesiones						
Total	284	100,0	368	100,0	458	100,0
Mujeres	131	46,1	204	55,4	263	57,4
Hombres	153	53,9	164	44,6	195	42,6
Personal directivo						
Total	185	100,0	235	100,0	318 ¹	100,0
Mujeres	11	5,9	13	5,5	38	11,9
Hombres	174	94,1	222	94,5	280	88,1
Economistas						
Total	99	100,0	184	100,0	251	100,0
Mujeres	4	4,0	9	4,9	23	9,2
Hombres	95	96,0	175	95,1	228	90,8
Otras profesiones						
Total	86	100,0	51	100,0	67	100,0
Mujeres	7	8,1	4	7,8	15	22,4
Hombres	79	91,9	47	92,2	52	77,6

¹Sólo incluye el personal de plantilla.

Cuadro 8.4

Costo estimado de las principales actividades del FMI; ejercicios 1999–2001¹*(millones de dólares de EE.UU.)*

Actividad	Ejercicio 1999	Porcentaje del total	Ejercicio 2000	Porcentaje del total	Presupuesto para el ejercicio 2001	Porcentaje del total
Personal y administración						
Supervisión	135,6	26,0	151,7	26,0	181,0	27,9
Uso de recursos del FMI	102,7	19,7	123,3	21,1	132,2	20,3
Asistencia técnica	109,3	21,0	109,3	18,7	131,6	20,3
Relaciones externas	24,0	4,6	30,5	5,2	33,9	5,2
Apoyo administrativo	98,5	18,9	114,2	19,6	113,2	17,4
Subtotal	470,1	90,3	529,0	90,7	591,9	91,1
Junta de Gobernadores y Directorio Ejecutivo ²	50,5	9,7	54,0	9,3	57,9	8,9
Total	520,6	100,0	583,0	100,0	649,8	100,0

Nota: El total puede no coincidir con la suma de los componentes debido al redondeo de las cifras.

¹Las estimaciones correspondientes a los ejercicios 1999 y 2000 se basan en los datos de fin de año y reflejan una metodología nueva de asignación de costos en comparación con los Informes Anuales de años anteriores.

²El costo del Directorio Ejecutivo incluye los sueldos y las prestaciones de los directores ejecutivos, los suplentes y los asistentes, viajes de trabajo y otros, comunicaciones, espacio de oficinas, libros e imprenta, materiales y equipo, servicios de informática, otros gastos diversos de las oficinas de los directores ejecutivos y el costo de los servicios de apoyo del personal asignado a los directores ejecutivos. El costo de la Junta de Gobernadores abarca principalmente los gastos de viaje y viáticos de los gobernadores, el costo de los servicios de apoyo del personal asignado a la Junta de Gobernadores, incluido el costo de las Reuniones Anuales, y otros servicios administrativos diversos.

En lo que respecta al presupuesto de capital, el plan a cinco años se mantuvo en congruencia con la estrategia de continuar y finalizar importantes proyectos de construcción ya aprobados (véase más adelante) y continuar otras inversiones de capital que se traducirían en el ahorro de gastos, o que son necesarias para cumplir las ordenanzas de edificación o para mantener edificios y equipo existentes.

Planes a mediano plazo

En vista de las importantes iniciativas nuevas que se han fijado, el establecimiento de un marco de actividades a mediano plazo plantea ciertos problemas en lo que hace a la magnitud de los recursos suplementarios necesarios en el futuro inmediato de cara a las incertidumbres del futuro. La labor de planificación se inició en noviembre de 1999 con una serie de reuniones de la Comisión del Presupuesto para examinar los planes a mediano plazo y las repercusiones, en los recursos, de varias iniciativas que en principio ya se habían acordado y que se encontraban en etapa de ejecución inicial. El proceso de planificación culminó con las reuniones del Directorio celebradas en enero y febrero de 2000, en las cuales los directores ejecutivos coincidieron en que se justificaba un aumento del personal y de otros recursos para poner en práctica estas iniciativas

sin crear nuevas presiones sobre el personal. En vista de la incertidumbre de la situación económica mundial y de la dificultad de estimar los recursos que serán necesarios para realizar las nuevas actividades, los directores ejecutivos concentraron su análisis en el futuro inmediato. A la luz de lo que antecede, los objetivos presupuestarios principales en el ejercicio 2001 serán:

- Mantener y fortalecer la capacidad para acometer las funciones básicas del FMI, es decir, supervisión, concesión de crédito y asistencia técnica.
- Preparar a la organización para que pueda realizar las nuevas actividades ampliadas necesarias que mejoren el funcionamiento del sistema financiero internacional —en particular, dar más transparencia y mejorar la labor de extensión del FMI en los países miembros, los mercados y en otras áreas, fomentar la eficiencia del sector financiero y la transparencia de las políticas monetaria y fiscal, normas y divulgación de datos— y también contribuir al

crecimiento y la reducción de la pobreza en los países pobres que pueden recibir asistencia en el marco de la iniciativa reforzada para los países pobres muy endeudados y el SCLP.

- Continuar mejorando la eficacia y eficiencia de las operaciones internas del FMI en vista de las crecientes necesidades mediante la racionalización de los procedimientos internos, la colaboración con otras organizaciones cuando sea posible y el mejoramiento de la gestión de la carga de trabajo del personal.

Presupuesto y gasto en el ejercicio 2000

El presupuesto administrativo del FMI para el ejercicio cerrado el 30 de abril de 2000 fue de \$575,8 millones, deducidos los reembolsos. Esta cifra se incrementó a \$585,1 millones, deducidos los reembolsos, al aprobarse una asignación suplementaria en enero de 2000. En el caso del presupuesto de capital, se aprobaron \$67,3 millones para proyectos que se iniciaban en el ejercicio 2000 (\$18 millones para instalaciones, \$29,3 millones para proyectos de informática y tecnología de la información y \$20 millones para el diseño y preparativos de la construcción del nuevo edificio). En el cuadro 8.4 se indica el costo estimado de las principales actividades del FMI. El gasto administrativo efectivo del ejercicio ascendió en total a \$583 millones y los desembolsos

Cuadro 8.5

Presupuestos administrativo y de capital; ejercicios 1998–2001¹*(miles de dólares de EE.UU.)*

	Ejercicio cerrado el 30 de abril de 1998: Gasto efectivo	Ejercicio cerrado el 30 de abril de 1999: Gasto efectivo	Ejercicio cerrado el 30 de abril de 2000: Gasto efectivo	Ejercicio que se cierra el 30 de abril de 2001: Presupuesto
Presupuesto administrativo				
I. Gastos de personal				
Sueldos	229.150	249.171	267.723	297.475
Otros gastos de personal	117.213	122.039	149.397	153.666
Subtotal	346.363	371.210	417.120	451.141
II. Otros gastos				
Viajes de trabajo	46.831	47.128	48.845	59.983
Otros gastos de viaje	28.010	28.072	35.633	36.819
Comunicaciones	10.506	10.963	11.571	14.708
Espacio de oficinas	42.877	44.927	48.071	54.696
Libros e imprenta	9.669	9.704	11.566	12.939
Materiales y equipo	8.164	9.542	8.474	10.114
Servicios de informática	25.765	26.018	24.986	30.147
Gastos diversos	12.930	13.560	18.004	18.220
Subtotal	184.752	189.914	207.149	237.625
III. Rembolsos	-35.836	-40.506	-41.279	-38.975
Total del presupuesto administrativo	495.279	520.619	582.991	649.790
Menos: Rembolso por administración del Departamento de DEG	-6.000	-4.767	-4.533	
Rembolso por administración del SAE y del SCLP	... ²	... ³	... ⁴	
Gasto neto del presupuesto administrativo ⁵	489.279	515.852	578.458	
Presupuesto de capital				
Presupuesto para proyectos de capital ⁶	27.240	14.440	67.330	50.600
Desembolsos en proyectos de capital	56.150	43.903	39.339	

¹Presupuesto administrativo aprobado por el Directorio Ejecutivo para el ejercicio que se cierra el 30 de abril de 2001, comparado con el gasto efectivo de los ejercicios cerrados el 30 de abril de 1998, 1999 y 2000, y presupuesto de capital aprobado por el Directorio Ejecutivo para proyectos de capital durante los ejercicios 1998, 1999, 2000 y 2001. En algunos casos, los totales no coinciden con las sumas debido al redondeo de las cifras.

²Por decisión del Directorio Ejecutivo no se incluyó en el presupuesto administrativo el reembolso de \$55.500.

³Por decisión del Directorio Ejecutivo no se incluyó en el presupuesto administrativo el reembolso de \$56.180.

⁴Por decisión del Directorio Ejecutivo no se incluyó en el presupuesto administrativo el reembolso de \$62.651.

⁵El gasto neto del presupuesto administrativo no incluye las ganancias o pérdidas por valoración de las tenencias administrativas de monedas.

⁶Presupuestos de capital multianuales para los proyectos iniciados en cada ejercicio.

para proyectos de capital a \$39,3 millones, incluidos \$8,5 millones para los principales proyectos de construcción (véase el cuadro 8.5).

En el ejercicio 2000, los recursos del presupuesto administrativo se utilizaron para financiar la actividad del FMI en las proporciones siguientes: supervisión y uso de recursos del FMI, con 130 países clasificados como de aplicación intensiva de los programas y asistencia técnica (66% de los gastos); actividades en el ámbito de las relaciones externas para dar mayor transparencia a la política y operaciones del FMI (5%); respaldo administrativo, esfera en la que las inversiones en tecnología y la mejora de los procedimientos de trabajo continúan reduciendo gastos (20%) y Junta de Gobernadores y Directorio Ejecutivo (9%). En el gráfico 8.2 se indica la

distribución del gasto administrativo estimado desglosado por funciones principales del FMI.

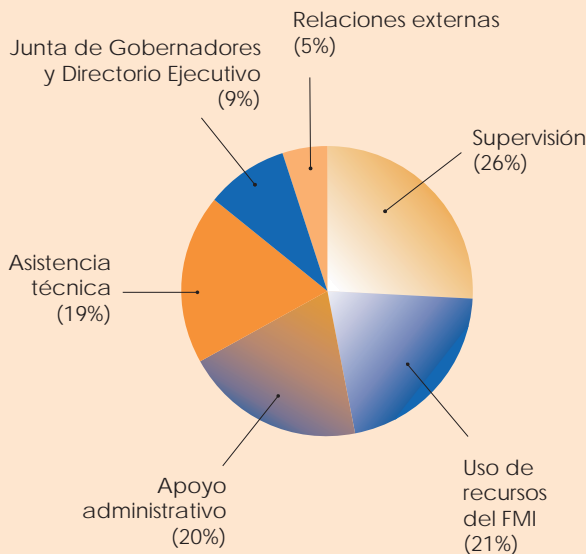
Presupuesto y gasto en el ejercicio 2001

El Directorio Ejecutivo aprobó, en abril de 2000, un presupuesto administrativo para el ejercicio 2001 de \$649,8 millones, deducidos los reembolsos, que representa un incremento del 11,1% en relación con el presupuesto revisado del ejercicio anterior. Además se aprobó un presupuesto para proyectos de capital de \$50,6 millones para mejoras en instalaciones, equipo informático y una importante inversión en el desarrollo de programas informáticos. El presupuesto administrativo para el ejercicio 2001 incluye un incremento de 108 puestos de trabajo en el nivel autorizado de personal

Gráfico 8.2

Costo estimado de las actividades principales; ejercicio 2000

(porcentaje del costo total)



Nota: Información basada en los resultados del gasto en el ejercicio 2000. El costo que representan la supervisión general, la capacitación, el desarrollo profesional y los permisos o licencias se ha distribuido proporcionalmente entre todas las categorías. El total puede no coincidir con la suma de los componentes debido al redondeo de las cifras.

(un total de 130 puestos, que se compensa gracias a una reducción de 22 puestos gracias al proceso de análisis interno y recortes en otras actividades). La mayoría de los nuevos puestos se han asignado a tareas relacionadas con las iniciativas nuevas principales:

- Preparación de evaluaciones y programas para los países miembros en colaboración con el Banco Mundial en el marco del SCLP, incluidos los programas de alivio de la deuda conforme a la iniciativa para los países pobres muy endeudados.
- Programa de evaluación del sector financiero (PESF), también en colaboración con el Banco Mundial, que se transformará en un instrumento de supervisión del FMI a fin de promover la eficiencia del sector financiero y reducir el riesgo de crisis mediante la detección de vulnerabilidades y la identificación de medidas correctivas en la fase inicial.
- Normas y códigos, una actividad que se centrará en la evaluación de las prácticas de divulgación de datos, transparencia fiscal, transparencia de las políticas monetaria y fiscal y supervisión bancaria.

La mayoría de los puestos restantes se destinarán al mejoramiento de las actividades actualmente en curso:

- Refuerzo de la labor del FMI en el área de la supervisión en base a las recomendaciones surgidas de los recientes exámenes externos.
- En el campo de la asistencia técnica, refuerzo de los vínculos entre dicha asistencia y la supervisión mediante consultas técnicas y planes de acción para la cooperación en ese campo. Además, se ampliará el programa de capacitación para funcionarios de los países miembros y se destinarán recursos a satisfacer las necesidades de asistencia técnica de los países miembros que participan en el SCLP.
- El FMI está reorientando su estrategia de comunicaciones externas. Las principales metas son promover en general la creciente apertura y transparencia del FMI, unos aspectos que, a su vez, deberán mejorar la comprensión pública de las actividades de la institución y consolidar las relaciones con el sector financiero privado.
- Se pondrá en marcha un programa piloto para evaluar las salvaguardias de los bancos centrales en todo lo que hace al uso de recursos financieros del FMI. También se hará un esfuerzo para mejorar los datos fiscales en los países que implementan programas aprobados por el FMI.

El presupuesto de capital refleja la continuación de los planes para concluir proyectos de construcción de gran envergadura, modernizar instalaciones y equipo de procesamiento electrónico de datos, además de importantes proyectos de desarrollo de programas informáticos.

Edificios

En la ampliación del edificio de la sede (fase III), que se concluyó en 1998, se celebraron, por primera vez, varias actividades en el marco de las Reuniones Anuales de 1999. A fines de 1999, el Directorio Ejecutivo aprobó una propuesta para la construcción de un nuevo edificio en terrenos de propiedad del FMI adyacentes al edificio de la sede. Se ha programado terminar la construcción en 2005. Una vez terminado el nuevo edificio, el FMI no necesitará arrendar espacio para oficinas en el centro de Washington. Se reducirá así el costo general de alquileres y se alcanzará la meta a largo plazo de acomodar a todo el personal en edificios propiedad del FMI.

Selección de nuevo director gerente

Como resultado del anuncio formulado por Michel Camdessus en noviembre de 1999 en el sentido de dejar su cargo, el Directorio Ejecutivo inició el procedimiento para seleccionar sucesor. Los directores ejecutivos estuvieron de acuerdo en seleccionar al director gerente por consenso, lo cual se lograría mediante un proceso de deliberación y etapas estructuradas flexibles hasta reducir a uno el número de candidatos.

Los directores ejecutivos celebraron varias reuniones presididas por el decano del Directorio. Como resultado de ese análisis y de las consultas realizadas en las capitales de algunos países, la selección se redujo progresivamente a un candidato. El 23 de marzo de 2000, el Directorio Ejecutivo eligió unánimemente a Horst Köhler como director gerente del FMI.

Hasta asumir su cargo el 1 de mayo de 2000, el Sr. Köhler, ciudadano alemán, de 57 años, ocupaba la presidencia del Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento, puesto al que fue nombrado en septiembre de 1998. Anteriormente, entre 1993 y 1998, actuó como presidente de la Asociación de Bancos de Ahorro de Alemania. Entre 1990 y 1993, fue viceministro de Hacienda de Alemania, estuvo a cargo de las relaciones financieras y monetarias internacionales de su país. Durante ese período encabezó, en nombre del gobierno

alemán, las negociaciones del acuerdo que llevó al establecimiento del Tratado de Maastricht sobre unión económica y monetaria europea, participó estrechamente en el proceso de reunificación de Alemania y se desempeñó como vicegobernador por Alemania en el Banco Mundial. También intervino como representante personal (“*sherpa*”) del canciller federal alemán en la preparación de las reuniones económicas del Grupo de los Siete celebradas en Houston (1990), Londres (1991), Munich (1992) y Tokio (1993).

El Sr. Köhler se doctoró en economía y ciencias políticas por la Universidad de Tubinga, donde se desempeñó como asistente de investigaciones científicas del Instituto de Investigación Económica Aplicada entre 1969 y 1976. Tras concluir sus estudios, ocupó varios cargos en los ministerios de Economía y Hacienda de Alemania entre 1976 y 1989.

