PÚBLICO

Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

2012 Programa y Presupuesto Aprobado

VERSIÓN FINAL

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

MARZO, 2012

GA-248-7

Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos

BID

2012 Programa y Presupuesto Aprobado - Versión Final | Febrero, 2012

Propósito

El propósito de este documento es proveer al Directorio Ejecutivo y a la Administración con un documento único de referencia para el presupuesto de 2012, que refleje todos los ajustes finales al presupuesto y las recomendaciones aprobadas por el Directorio el 7 de Diciembre de 2011 en el documento GA-248-6, *"Programa y Presupuesto para 2012. Informe del Presidente del Comité de Presupuesto y Políticas Financieras. Versión final".*

Contenido

Este documento contiene: (i) las resoluciones finales aprobadas para el presupuesto 2012, (ii) todos los cuadros de 2012 para el presupuesto administrativo, presupuesto de mejoras, programas especiales del capital ordinario y otros cuadros de presupuesto, y anexos presentados originalmente como propuesta en el documento GA-248-2 *"Programa y Presupuesto para 2012"*, sometido al Directorio Ejecutivo el 15 de octubre de 2011, actualizado para reflejar lo indicado en el documento GA-248-6, y (iii) modificaciones de acuerdo con el documento GA-232-38 *"Propuestas para modificar la organización básica del Banco y frentes de acción futura. Versión aprobada".*

En cumplimiento con la política de disponibilidad de información del Banco, esta versión estará disponible en el portal de internet del Banco para uso público.

Para cualquier consulta o aclaración por parte de los Departamentos/Oficinas de la Administración, favor contactar a su Oficial de Presupuesto de BDA/BGT; el Directorio Ejecutivo favor contactar al Sr. Yeshvanth Edwin o Cecilia Ruiz-Huidobro.

Distribución Electrónica

Favor notar que esta versión contiene características interactivas que se pueden usar en aplicaciones de PDF y iBooks para iPad, o en una computadora personal.

ÍNDICE

ÍNDICE

I. Resumen Ejecutivo 1

A. Contexto del Programa y Presupuesto para 2012 1
B. Presupuesto administrativo aprobado para 2012 2
C. Presupuesto aprobado de mejoras para 2012. 6
D. Presupuesto aprobado para programas especiales financiados con el Capital Ordinario para 2012 7

II. Perspectivas Operativas para el 2012 8

A. Principios del Programa y Presupuesto para 2012 9
B. Resultados previstos para 2012 15
C. Recursos adicionales aprobados para el programa de 2012 16
D. Mejorar la eficacia y la eficiencia del Banco – la Agenda para un Banco Mejor 17
E. Recursos adicionales aprobados no incluidos en la Estrategia de Presupuesto a Mediano Plazo 21
F. Resumen de recursos aprobados 23
G. Ahorros internos, ajustes, y reasignaciones de prioridades para contrarrestar los mayores costos del Noveno Aumento 24

III. Prioridades de los Planes de Negocios de VPC, VPS, VPP, VPF y Núcleo Estratégico para 2012. 26

A. Plan de Negocios de la Vicepresidencia de Países (VPC) para 2012. 26
B. Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS) 31
C. Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana (VPP) 38
D. Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF) 42
E. Núcleo Estratégico (NE) 47

IV. Presupuesto Administrativo Aprobado para 2012 por Gastos de personal y Gastos no relacionados con personal, Costos laborales y no laborales, Unidad organizacional y Rubro de gasto 56

A. Gastos de personal y gastos no relacionados con personal 56
B. Presupuesto aprobado para 2012 por unidad organizacional y por rubros importantes de gasto 60

V. Propuesta de Presupuesto de Mejoras para 2012 63

A. Mejoras en la Sede y las Representaciones 64
B. Proyectos de tecnología de la información. 67

VI. Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario 74

A. Programas Especiales/Contribuciones no Reembolsables financiados por el Capital Ordinario aprobados para 2012 75
B. Nuevos programas especiales financiados con recursos del Capital Ordinario propuestos para 2012. 84
C. Financiamiento global para cooperación técnica 85

LISTA DE CUADROS [1/]

Cuadro 1.1 Resumen del Presupuesto Administrativo aprobado para 2012 2
Cuadro 1.2 Resumen de Indicadores de Monitoreo de Insumos y Productos del Presupuesto por Resultados aprobado para 2012. 4
Cuadro 1.3 Presupuesto Administrativo aprobado para 2012 por Programa Presupuestario . 5
Cuadro 1.4 Presupuesto aprobado de Mejoras para 2012 6
Cuadro 1.5 Presupuesto aprobado para programas especiales y operaciones no reembolsables financiados con el Capital Ordinario para 2012 7
Cuadro 2.1 Presupuesto administrativo de implementación del Noveno Aumento General de Recursos a mediano plazo 2011-2013 8
Cuadro 2.2 Evolución del programa de préstamos. 9
Cuadro 2.3 Coeficientes y factores de costo. 13
Cuadro 2.4 Resumen de Indicadores Operativos seleccionados del Presupuesto por Resultados. 15
Cuadro 2.5 Resumen de los recursos adicionales aprobados para el programa de 2012 16
Cuadro 2.6 Aumento de recursos para la aprobación y ejecución de operaciones. 17
Cuadro 2.7 Sostenibilidad ambiental y social 18
Cuadro 2.8 Conocimientos y aprendizaje – INTAL 18
Cuadro 2.9 Política sobre género y Plan de acción de género 19
Cuadro 2.10 Gestión del Riesgo 19
Cuadro 2.11 Acceso a información 20
Cuadro 2.12 Descentralización 21
Cuadro 2.13 Estrategia de Capital Humano 22
Cuadro 2.14 Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones y Comité de Sanciones 22
Cuadro 2.15 Resumen de recursos necesarios 23
Cuadro 2.16 Resumen de ahorros, ajustes y reasignación de prioridades definidos para 2012 24
Cuadro 3.1 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados - VPC Consolidado . . .30
Cuadro 3.2 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados - VPS Consolidado . . .37
Cuadro 3.3 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados - VPP consolidado. 41
Cuadro 3.4 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados - VPF consolidado. 46
Cuadro 3.5 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados de OII 48
Cuadro 3.6 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados de AUG. 49
Cuadro 3.7 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados de EXR 50
Cuadro 3.8 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados de ORP. 51
Cuadro 3.9 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados de RMG 52
Cuadro 3.10 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados de SEC 54

1/ En algunos cuadros, gráficos y anexos, los totales pueden no corresponder a rubros individuales debido al redondeo.

Cuadro 3.11 Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados de SPD 55
Cuadro 4.1 Factor compuesto de ajuste de precios para 2012. 56
Cuadro 4.2 Presupuesto aprobado para el aumento de la estructura salarial del 2012 57
Cuadro 4.3 Costos laborales y no laborales estimados para 2012 59
Cuadro 4.4 Presupuesto administrativo aprobado para 2012 por unidad organizacional . . . 61
Cuadro 4.5 Presupuesto administrativo aprobado para 2012 por rubro de gasto 62
Cuadro 5.1 Presupuesto de mejoras aprobado para 2012, por indicadores de monitoreo . . . 64
Cuadro 5.2 Presupuesto de mejoras aprobado para la Sede en 2012-2015 64
Cuadro 5.3 Presupuesto de mejoras aprobado para las Representaciones en 2012-2015 65
Cuadro 5. 4 Presupuesto de mejoras aprobado de tecnología de la información para 2012-2015. 67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Composición de los coeficientes de costo 13
Gráfico 2.2 Impacto de los requisitos y factores de calidad sobre los costos 14

ANEXOS 1/

Anexo A Ingreso neto para el capital ordinario y el fondo para operaciones especiales . . 87
Anexo B Presupuesto administrativo aprobado para 2012 por rubro de gasto y principales categorías presupuestarias 88
Anexo B (Cont.) Presupuesto administrativo aprobado para 2012 por rubro de gasto y principales categorías presupuestarias 89
Anexo C Ingresos y reembolsos para el presupuesto administrativo 2011-2012 90
Anexo D Presupuesto aprobado para cuentas centrales por rubro de gasto para 2012. . . . 91
Anexo E Ejecución del presupuesto administrativo por unidad organizacional al 31 de diciembre de 2011 92
Anexo F Matriz de programas presupuestarios 93
Anexo G1 Empleados en Planilla al 31 de diciembre de 2011. 94
Anexo G2 Empleados en Planilla al 31 de diciembre de 2011 – Sede y Representaciones . . 95
Anexo H Acrónimos 96

1/ En algunos cuadros, gráficos y anexos, los totales pueden no corresponder a rubros individuales debido al redondeo.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-202/11

Presupuesto Administrativo y Programa de Mejoras
del Banco Interamericano de Desarrollo
para el Ejercicio Fiscal de 2012

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

A. Presupuesto Administrativo del Banco Interamericano de Desarrollo para el Ejercicio Fiscal de 2012

1. Aprobar el Presupuesto Administrativo del Banco Interamericano de Desarrollo para el ejercicio fiscal del 2012 por la suma total de US$620.697.309, que se financiará con los ingresos del Banco. Esta suma debe ser distribuida entre las siguientes categorías presupuestarias:

   I. Asamblea de Gobernadores ..... $ 4.530.274

   II. Directorio Ejecutivo..... 21.614.186

   III. Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación 2.365.259

   IV. Oficina de Evaluación y Supervisión 8.220.000

   V. Sede y Representaciones.....498.087.274

   VI. Planes de Retiro.....85.880.316

2. Una suma de US$250.000 de la suma total de la categoría presupuestaria III estará condicionada a la aprobación de su uso por el Directorio Ejecutivo. Además, esta suma no será considerada para los propósitos del párrafo A.7 de esta Resolución. Asimismo, el Secretario Ejecutivo del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación deberá presentar al Directorio Ejecutivo informes trimestrales sobre la utilización de sus recursos presupuestarios.

3. El uso por la Administración de una suma de US$1.150.000 de la suma total de la categoría presupuestaria V estará condicionado a la aprobación por el Directorio Ejecutivo de la propuesta para el Proyecto de Expansión de Oficinas de País.

4. Autorizar que se efectúen pagos imputados a los ingresos del Banco hasta los montos especificados en cada una de las categorías mencionadas anteriormente. Todo pago que exceda el monto estipulado para cualquiera de estas categorías deberá someterse a la aprobación previa del Directorio Ejecutivo, salvo que fuera necesario cubrir gastos imprevistos que excedan el monto asignado a cualquier categoría o categorías (excepto la categoría VI), en cuyo caso el Presidente estará autorizado a transferir a esas categorías hasta un total del 2% del monto asignado a cualquier otra categoría, siempre que el monto transferido no sea superior al 10% del total autorizado para la categoría a la cual se efectúa la transferencia. Cualquier transferencia que se haga según lo aquí previsto deberá ser incluida en los informes periódicos de Ejecución Programática y Presupuestaria mencionados en el párrafo A.8 de esta Resolución.

5. Autorizar al Presidente del Banco a hacer ajustes entre este presupuesto y el Presupuesto Administrativo del Fondo Fiduciario de Progreso Social como resultado de la asignación de gastos, de acuerdo con el contrato del Fondo Fiduciario de Progreso Social.

6. Disponer que los gastos administrativos que el Banco efectúe durante el ejercicio fiscal de 2012 se carguen: a) a los ingresos del Capital Ordinario y al Fondo para Operaciones Especiales, de acuerdo con la Resolución DE-107/10, y b) a los recursos del Fondo Fiduciario de Progreso Social o de cualquier otro fondo bajo administración, según corresponda, de conformidad con los términos de sus respectivos acuerdos.

7. Disponer que cualquier ahorro del ejercicio fiscal de 2012, hasta un monto equivalente al 1,5% del presupuesto del año 2012, excluyendo la categoría VI de esta Resolución, podrá ser transferido al presupuesto del ejercicio fiscal de 2013. Dichos ahorros serán reportados al Directorio Ejecutivo luego del cierre del ciclo contable del ejercicio fiscal del 2012.

8. Disponer que se presenten al Directorio Ejecutivo informes periódicos de Ejecución Programática y Presupuestaria que reflejen los gastos administrativos del 2012.

B. Programa de Mejoras del Banco Interamericano de Desarrollo para el Ejercicio Fiscal de 2012

1. Aprobar el Programa de Mejoras para el ejercicio fiscal del 2012 por la suma de US$71.867.000.

2. Autorizar que se efectúen pagos y se contraigan obligaciones imputables a dicho programa hasta el monto total especificado.

3. El uso por la Administración de las sumas de hasta US$20.549.000 y US$17.000.000 de la suma total del Programa de Mejoras para el año fiscal 2012 estará, en cada caso, condicionado a la aprobación por el Directorio Ejecutivo de las propuestas para el Proyecto de Expansión de Oficinas de País y de la compra de un nuevo espacio de oficina para reemplazar la de la Oficina de País en Venezuela, respectivamente.

4. Disponer que se presenten al Directorio Ejecutivo informes periódicos de Ejecución Programática y Presupuestaria que reflejen los gastos del Programa de Mejoras del 2012.

(Aprobada el 7 de diciembre de 2011)

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-203/11

Presupuesto Administrativo del Fondo Fiduciario de
Progreso Social para el Ejercicio Fiscal de 2012

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Aprobar el Presupuesto Administrativo del Fondo Fiduciario de Progreso Social para el ejercicio fiscal de 2012 por un monto de US$189.242.

2. Autorizar que se efectúen pagos y se contraigan obligaciones para sufragar los gastos por concepto de servicios prestados por el Banco como administrador del Fondo Fiduciario de Progreso Social, hasta por la suma indicada, incluyendo los honorarios de auditores externos. Si fuera necesario hacer ajustes entre este presupuesto y el Presupuesto Administrativo del Banco como resultado de la asignación de gastos, de conformidad con el contrato del Fondo Fiduciario de Progreso Social, el Presidente está facultado para hacer transferencias y modificar consecuentemente los dos presupuestos.

(Aprobada el 7 de diciembre de 2011)

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-204/11

Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables
del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012

CONSIDERANDO

1. Que el documento GA-220-12, *Criterios de determinación de la elegibilidad de programas del Banco para su financiamiento con recursos del Capital Ordinario destinados a programas especiales y operaciones no reembolsables,* establece que "El Directorio examinará los programas especiales en el marco del proceso de examen y aprobación del presupuesto global, o por separado, si fuera necesario."

2. Que la Resolución AG-7/10 aprobó el documento AB-2764, *Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo,* que indica que "...el Noveno Aumento General de Recursos fortalecerá el Fondo para Operaciones Especiales como herramienta importante para movilizar recursos en apoyo de los países menos desarrollados de la región de América Latina y el Caribe. Para ello, la financiación de la cooperación técnica no reembolsable [anteriormente financiada con recursos del FOE], se transferirá al Capital Ordinario..."

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

A. Programa Especial de Promoción del Empleo, Reducción de Pobreza y Desarrollo Social en Apoyo de los ODM (Fondo Social)

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$7.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Programa Especial de Promoción del Empleo, Reducción de Pobreza y Desarrollo Social en Apoyo de los ODM (Fondo Social), de acuerdo con las Resoluciones DE-30/07 y DE-75/11, y los documentos GN-2426-3 y GN-2426-6.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

B. Programa Especial sobre Género y Diversidad

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$4.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Programa Especial sobre Género y Diversidad, de acuerdo con la Resolución DE-36/09 y el documento GN-2513-3.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

C. Asistencia de Emergencia para Desastres Naturales

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$1.500.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco para financiar el auxilio no reembolsable para emergencias como consecuencia de una catástrofe natural, de acuerdo con la política del Banco sobre asistencia en casos de catástrofe y con lo estipulado en la Resolución DE-74/04 y en el documento GA-225-12.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente

D. AquaFondo del BID

1. Aprobar para el año 2012 una asignación por la suma de US$3.000.000 con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Aqua-Fondo del BID, de acuerdo con la Resolución DE-106/08 y DE-146/09 y los documentos GN-2487 y GN-2487-2.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

E. Fondo para la Preparación de Proyectos de Infraestructura (InfraFondo)

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$11.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Fondo para la Preparación de Proyectos de Infraestructura (InfraFondo), de conformidad con la Resolución DE-29/06, modificada por la Resolución DE-48/07 y los documento GN-2404-4, GN-2404-8 y GN-2404-9.

2. Que cualesquiera fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

F. Fondo para el Financiamiento de Operaciones de Cooperación Técnica para Iniciativas para la Integración de Infraestructura Regional (FIRII)

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$6.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Fondo para el Financiamiento de Operaciones de Cooperación Técnica para Iniciativas para la Integración de Infraestructura Regional (FIRII) de acuerdo con la Resolución DE-10/06 y los documentos GN-2344-4, GN-2344-8, GN-2344-11 y GN-2344-15.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

G. Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV) Cuenta del Programa de Efectividad en el Desarrollo (DEPA)

1. Aprobar para el año 2012 una asignación por la suma de US$8.000.000 para la "Cuenta del Programa de Efectividad en el Desarrollo" (DEPA), con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, de conformidad con la Resolución DE-34/05, modificada por las Resoluciones DE-117/06, DE-62/08 y DE-6/09; el documento GN-2346-2, modificado mediante documento GA-220-4 y las Resoluciones DE-62/08 y DE-6/09; y el documento GN-2346-14. De esta suma, US$6.400.000 serán asignados a la Subcuenta B y US$1.600.000 a la Subcuenta C.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

H. Programa Especial de Seguridad y Convivencia Ciudadana

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$4.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Programa Especial de Seguridad y Convivencia Ciudadana.

2. El uso de los recursos asignados en el párrafo anterior estará condicionado a la aprobación por parte del Directorio Ejecutivo, durante el año 2012, de una propuesta para la utilización de los recursos del Programa Especial de Seguridad y Convivencia Ciudadana. La Administración deberá presentar esta propuesta al Directorio Ejecutivo a más tardar el 31 de mayo de 2012.

I. Bienes Públicos Regionales (BPR)

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$5.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar la Facilidad para la Promoción de Bienes Públicos Regionales (BPR), de acuerdo con las Resolución DE-122/05 y el documento GN-2275-5.

2. El uso de los recursos asignados en el párrafo anterior estará condicionado a la aprobación por parte del Directorio Ejecutivo, durante el año 2012, de una propuesta para una definición alternativa para bienes públicos regionales y los nuevos criterios de elegibilidad y selección de proyectos basados en dicha definición, según lo requerido en el documento GN-2275-21. La Administración deberá presentar esta propuesta al Directorio Ejecutivo a más tardar el 31 de mayo de 2012.

3. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

J. Programa de Cooperación Técnica Intrarregional (CT/INTRA)

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$1.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Programa de Cooperación Técnica Intrarregional, de acuerdo con La Resolución DE-34/11 y el documento GN-2620-1.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

K. Programa Especial del BID sobre Energía Sostenible y Cambio Climático (SECCI)

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$15.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Programa Especial del BID sobre Energía Sostenible y Cambio Climático (SECCI), de acuerdo con las Resoluciones DE-82/07 y DE-116/09 y los documentos GN-2435-6 y GN-2435-9.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

L. Fondo para el Financiamiento de la Prevención de Desastres (FPD)

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$1.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Fondo para el Financiamiento de la Prevención de Desastres (FDP), de acuerdo con la Resolución DE-24/06 y los documentos GN-2405-3 y GN-2405-6.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

M. Fondo de Seguridad Alimentaria

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$3.500.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Fondo de Seguridad Alimentaria, de acuerdo con la Resolución DE-103/08, modificada por la Resolución 50/09, la Resolución DE-201/11 y los documentos GN-2486-4 y GN-2486-6.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

N. Ciudades Emergentes y Sostenibles

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$5.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar un programa especial para Ciudades Emergentes y Sostenibles.

2. El uso de los recursos asignados en el párrafo anterior estará condicionado a la aprobación por parte del Directorio Ejecutivo, durante el año 2012, de una propuesta para la utilización de los recursos de un programa especial para Ciudades Emergentes y Sostenibles. La Administración deberá presentar esta propuesta al Directorio Ejecutivo a más tardar el 31 de mayo de 2012.

O. Fondo de Empresariado Social (FES)

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$10.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Fondo de Empresariado Social (FES), de acuerdo con la Resolución DE-36/11 y el documento GP-75-11.

2. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

P. Países Pequeños y Vulnerables

1. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$10.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para apoyar asistencia técnica a países pequeños y vulnerables que sean elegibles para recibir financiamiento del Fondo de Operaciones Especiales, a excepción de Haití

2. Aprobar para el año 2012, una asignación por la suma de US$5.000.000, con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para apoyar asistencia técnica a países C y D.

3. El uso de los recursos asignados en los dos párrafos anteriores será de acuerdo con la Resolución DE-35/11 y el documento GN-2616-1.

4. Que los fondos no utilizados durante 2012 serán transferidos al año siguiente.

(Aprobada el 7 de diciembre de 2011)

2012 PROGRAMA Y PRESUPUESTO APROBADO - VERSIÓN FINAL

I. Resumen Ejecutivo

A. Contexto del Programa y Presupuesto para 2012

1.1 El enfoque estratégico de la Administración sobre el programa de trabajo y las asignaciones de recursos presupuestarios aprobados por el Directorio para 2012 establece las siguientes áreas como prioritarias: la implementación del Noveno Aumento General de Recursos ("Noveno Aumento"); la calidad de los proyectos; los crecientes desafíos en la ejecución de los proyectos; los temas de la Agenda para un Banco Mejor; las necesidades de la Estrategia de Capital Humano, y la reforma de los sistemas de ética, conducta y reclamaciones. El programa de trabajo se sustenta en un marco de los siguientes principios rectores: mejorar la calidad de la labor del Banco con atención específica a los aspectos de ejecución y resultados; acrecentar la eficiencia en el uso de los recursos; y mejorar la planificación para la administración del ciclo anual.

1.2 El presupuesto aprobado para 2012 es congruente con la estrategia presupuestaria trienal a mediano plazo de 2011-2013 adoptada para implementar los mandatos del Noveno Aumento que la Administración presentó al Directorio en el documento presupuestario de 2011. Dicha estrategia contempla para 2012 una tasa de crecimiento real del presupuesto de 4,8% (la parte discrecional de la Administración) con los consiguientes ahorros, a fin de reducir los costos de implementación.

1.3 En la formulación del presupuesto aprobado, la Administración ha incorporado las proyecciones financieras a largo plazo del Capital Ordinario para 2011 que, para 2012, prevén $10.200 millones en préstamos; $9.900 millones en desembolsos.

1.4 La Administración ha seguido avanzando en la adopción del marco de presupuestación basada en resultados y ha hecho un esfuerzo especial para alinear los insumos (recursos presupuestarios) y los productos (préstamos, productos y servicios) de 2012 con las prioridades del Marco de Resultados del Noveno Aumento. En la siguiente sección se presenta un cuadro nuevo, en el que se resumen los insumos y los productos operativos del presupuesto aprobado por resultados a nivel agregado del Banco.

1.5 El Directorio ha aprobado la solicitud de la Administración sobre el programa y presupuesto para 2012 y también ha aprobado las resoluciones presupuestarias incluidas en el presente documento: Las sumas de $620,7 millones para el presupuesto administrativo (crecimiento nominal del 4,5% equivalente a un crecimiento real de 2,1%); $71,9 millones para el presupuesto de mejoras; $100 millones para los programas especiales y operaciones no reembolsables financiados con recursos del Capital Ordinario, y $189.242 para el presupuesto administrativo para el Fondo Fiduciario de Progreso Social.

B. Presupuesto administrativo aprobado para 2012

1.6 El presupuesto total del Banco aprobado para 2012 figura en el Cuadro 1.1 y asciende a $620,7 millones, un aumento nominal de 4,5% equivalente a una tasa de crecimiento real de 2,1% con respecto a 2011. Este monto incluye fondos para la Asamblea de Gobernadores (BOG), el Directorio Ejecutivo (EXD), el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MEC), la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), las partidas discrecionales de la Administración y el aporte del Banco a los fondos de pensiones y beneficios de jubilación.

CUADRO 1.1 RESUMEN DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO PARA 2012

(Factor compuesto de ajuste de precios de 2,4%)
($000)

Asignaciones	*Presupuesto Aprobado 2011* [1]	*Presupuesto Aprobado 2012*			
		Total ($)	*Incremento sobre 2011*		
			$	*% Nominal*	*% Real*
Subtotal BOG, EXD, MEC, OVE	**35.167**	**36.730**	**1.563**	**4,4%**	**2,0%**
Rubros Discrecionales de la Administración					
1. Incrementos de gastos de personal y no de personal	**449.694**	**460.506**	**10.812**		
Gastos de personal			*7.081*		
Gastos no de personal			*3.730*		
2. Promociones		**1.462**	**1.462**		
3. Prioridades en el programa de trabajo para 2012	**20.693**	**43.441**	**22.748**		
Noveno Aumento General de Capital (proyectos y operaciones de cooperación técnica)			*10.902*		
Agenda para un Banco Mejor			*6.510*		
Estrategia de Capital Humano y Reformas de Ética			*5.336*		
4. Ahorros	**(5.664)**	**(7.321)**	**(1.657)**		
Ahorros provenientes de la Reorganización			*(407)*		
Rubros de gastos no de personal			*(250)*		
Trabajo económico y sectorial y productos de insumos corporativos			*(1.000)*		
Neto requerido (3+4)	**15.029**	**36.120**	**21.091**		
Subtotal Rubros Discrecionales de la Administración (1+2+3+4)	**464.723**	**498.087**	**33.364**	**7,2%**	**4,8%**
Rubros No Discrecionales					
Fondo de Retiro	93.767	85.880	(7.886)	-8,4%	-10,8%
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Rubros Discrecionales de la Administración y Rubros No Discrecionales)	**593.657**	**620.697**	**27.041**	**4,6%**	**2,2%**
Fundación Interamericana para la Cultura y el Desarrollo	**500**		(500)		
Total General	**594.157**	**620.697**	**26.541**	**4,5%**	**2,1%**

1/ De acuerdo con el documento GA-245-19.

1.7 Para 2012, el Directorio aprobó la suma de $498,1 millones para el presupuesto administrativo discrecional bajo el control de la Administración, el cual es, con respecto a 2011, una tasa de crecimiento presupuestario nominal de 7,2%, equivalente a una tasa real de 4,8% (con el factor de ajuste de precios compuesto de 2,4%), manteniendo la dotación de personal máxima de 1.936 empleados. El monto aprobado incluye el quinto monto parcial de ahorros presupuestarios requeridos para amortizar los gastos de la realineación hasta 2013.

1.8 El crecimiento real de la Administración también incluye financiamiento para rubros que originalmente no estaban previstos en la estrategia presupuestaria a mediano plazo para 2011-2013, a saber; la Estrategia de Capital Humano; la reforma de los sistemas de ética, conducta y reclamaciones, y las promociones.

1.9 Los aportes del Banco a los planes de beneficios posteriores a la jubilación y a los fondos de pensiones se han reducido con respecto al año pasado, como resultado de la disminución de la tasa de aporte de 25% en 2011 a 20% en 2012, en el caso del fondo de pensiones del personal internacional. En 2012, el aporte al fondo de pensiones de los empleados locales se mantiene invariable en 25%. Los recursos presupuestados para aportes a los fondos de pensiones y planes de beneficios posteriores a la jubilación ascienden a $85,9 millones, cifra que representa una disminución de $7,9 millones, lo que equivale a una tasa de crecimiento nominal de -8,4% y una tasa de crecimiento real de -10,8% con respecto a 2011.

1.10 El Cuadro 1.2 es un resumen, para todo el Banco, de los indicadores de monitoreo del sistema de presupuestación basada en resultados que se ha aprobado para 2012, en el que se indica la asignación estimada de insumos presupuestarios para alcanzar los indicadores de productos operativos para el año. Véase la información pormenorizada para cada Vicepresidencia en el Capítulo III.

CUADRO 1.2 RESUMEN DE INDICADORES DE MONITOREO DE INSUMOS Y PRODUCTOS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS APROBADO PARA 2012

($000)		*2012*	
		Productos Aprobados	*Insumos Aprobados (Presupuesto)*
Total BOG, EXD, MEC y OVE			**36.730**
Rubros Discrecionales de la Administración			
Productos Operativos (VPC, VPS y VPP)			
Gestión del cliente / Originación			**16.812**
Número de nuevas operaciones en el programa	CGS	149	
Número de operaciones declaradas elegibles	SGS	56	
Estrategias de país			**9.913**
Número de estrategias aprobadas (Directorio)		6	
Notas Sectoriales		79	
Documentos de programa de país			**12.371**
Número de documentos de programa de país entregados		26	
Aprobación de proyectos			**56.329**
Número de operaciones	CGS	120	
	SGS	40	
Ejecución de proyectos			**62.157**
Número de operaciones (activas en cartera)	CGS	608	
	SGS	88	
Operaciones de inversión financiadas con donaciones			**2.343**
Aprobaciones (#)		15	
Ejecución (#)		60	
Operaciones de Cooperación técnica			**27.304**
Aprobaciones (#)		403	
Ejecución (#)		1.289	
Gestión de cartera			**7.293**
Revisión del Porfolio de País (#)	CGS	26	
Trabajo económico y sectorial			**24.330**
Número de entregables		419	
Productos de insumos corporativos			**10.584**
Número de entregables		135	
Subtotal Productos Operativos (solo VPC, VPS y VPP)			**229.436**
Subtotal Apoyo a los Productos Operativos (solo VPC, VPS y VPP)			**69.051**
Total Productos Operativos y de Apoyo (solo VPC, VPS y VPP)			**298.487**
Productos no operativos [/1]			199.600
Total Rubros Discrecionales de la Administración			**498.087**
Rubros No Discrecionales			
Beneficios posteriores al retiro			35.909
Fondo de retiro			49.972
Total Rubros No Discrecionales			**85.880**
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Rubros Discrecionales de la Administración y No Discrecionales)			**620.697**

1/ Incluye: Núcleo Estratégico, Departamentos de VPF, Rubros Centrales, Tribunal Administrativo, Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Comité de Conciliación, Oficina del Ombudsperson, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Relaciones con el Personal y Personal en Adscripción.

1.11 En el Cuadro 1.3 se indica el presupuesto aprobado para 2012, por programa presupuestario. En él se ofrece una visión programática del presupuesto desglosada por los principales programas del Banco. Como se desprende del cuadro, para 2012 el Directorio aprobó una asignación de 66,4% a favor de programas operativos y una asignación de 33,6% para las áreas no operativas. Las metas del Noveno Aumento establecen que el coeficiente entre los programas operativos y los programas no operativos debe ser de 68% / 32%, composición que la Administración deberá lograr a más tardar en 2015. Las descripciones de las categorías de programas pueden consultarse en el Anexo F.

CUADRO 1.3 PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO PARA 2012 POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO

(Sólo la porción discrecional de la Administración)

Programa Presupuestario ($000)	*Presupuesto Ajustado Aprobado 2011*		*Presupuesto Aprobado 2012*		*2012 Aprobado vs. 2011 Ajust. Aprob.*
	Total	*% del Total*	*Total*	*% del Total*	*%*
Programas Operativos y de Apoyo Operativo					
Programas Operativos (todas las unidades del Banco)					
Creación y Diseminación de Conocimiento	***37.054***	***8,0%***	***33.629***	***6,8%***	***-9,2%***
Gestión de Clientes Operativos /1			***12.337***	***2,5%***	
Estrategia y Programación de Operaciones /1	***26.408***	***5,7%***	***18.792***	***3,8%***	***-28,8%***
Gestión de Operaciones y Efectividad en el Desarrollo y Evaluación	***165.450***	***35,6%***	***189.679***	***38,1%***	***14,6%***
Concientización Pública, Alianzas y Actividades de Extensión /1	***8.198***	***1,8%***	***2.847***	***0,6%***	***-65,3%***
Subtotal Programas Operativos	237.110	51,0%	257.284	51,7%	8,5%
Programas de Apoyo Operativo (solo VPC, VPS y VPP) /2	70.528	15,2%	73.221	14,7%	3,8%
Subtotal Programas Operativos y de Apoyo Operativo	**307.638**	**66,2%**	**330.505**	**66,4%**	**7,4%**
Programas No Operativos (solo Núcleo Estratégico, VPF y Banco en General)					
Gestión Corporativa	39.740	8,6%	51.612	10,4%	29,9%
Apoyo Corporativo	108.245	23,3%	100.260	20,1%	-7,4%
Otros Programas /3	9.100	2,0%	15.710	3,2%	72,6%
Subtotal Programas No Operativos	**157.085**	**33,8%**	**167.582**	**33,6%**	**6,7%**
Total Rubros Discrecionales de la Administracion	**464.723**	**100,0%**	**498.087**	**100,0%**	**7,2%**

1/ Gestión de Clientes Operativos es un programa nuevo para 2012. Este programa está definido como actividades que involucran relacionamiento con los gobiernos, sociedad civil y el sector privado dentro del marco de la originación y mejora del programa operativo. Comprende algunas actividades anteriormente ligadas a Concientización Pública, Alianzas y Actividades de Extensión, Estrategia Operacional y Formulación de Políticas, y Programación Operacional, lo cual explica parcialmente la disminución en esos programas.

2/ Incluye los Programas: Gestión Corporativa (no incluye el Programa Concientización Pública, Alianzas y Actividades de Extensión de las tres vicepresidencias operativas), Apoyo Corporativo y otros Programas presupuestados por los departamentos operativos.

3/ Incluye los siguientes programas: Asamblea de Gobernadores, Directorio Ejecutivo, Plan de Jubilación del Personal y Misceláneos.

1.12 En el Capítulo II se presenta la alineación entre la estrategia presupuestaria para 2012 y los resultados previstos del programa de préstamos del Noveno Aumento, la Agenda para un Banco Mejor y otras prioridades institucionales. En la última sección se ofrece un resumen de los ahorros, ajustes y reasignaciones de recursos para rebajar en $7,3 millones el costo que implica lograr las prioridades del programa de trabajo para 2012.

1.13 En el Capítulo III se destacan algunas de las prioridades contenidas en los planes de negocio de las Vicepresidencias y los departamentos del Núcleo Estratégico para 2012, con especial énfasis en el uso de los recursos incrementales destinados a la ejecución

de los mandatos del Noveno Aumento; las prioridades de la Agenda para un Banco Mejor; la Estrategia de Capital Humano; y la revisión de los sistemas de ética, conducta y reclamaciones.

1.14 En el Capítulo IV se ofrece información pormenorizada sobre el presupuesto administrativo aprobado para 2012, con un desglose de los costos de personal, los costos no relacionados con personal, el costo laboral, el costo no laboral (a petición de los Directores), por unidad organizacional y por rubro de gasto.

C. Presupuesto aprobado de mejoras para 2012

1.15 Como se indica en el Cuadro 1.4, el Directorio aprobó un presupuesto de mejoras para 2012 que destina un total de $71,9 millones a tres áreas principales: la Sede, las Representaciones y tecnología de la información. Este presupuesto aprobado es mayor que la suma de entre $35 millones y $45 millones que la Administración presentó al Directorio en 2011 como nivel promedio de ejecución del presupuesto de mejoras. El aumento para 2012, con respecto al nivel de ejecución, se debe esencialmente a dos proyectos, a saber: el programa de ampliación del espacio de oficinas en las Representaciones y la posible habilitación de nuevas oficinas para la Representación en Venezuela. En el Capítulo V se muestra mayor detalle para los diversos proyectos que componen el presupuesto de mejoras.

CUADRO 1.4 PRESUPUESTO APROBADO DE MEJORAS PARA 2012

Clasificación ($000)	*Aprobado 2011*	*Proyectado en 2011 para 2012*	*Proyectos que Continúan*	*Proyectos Nuevos* [/1]	*Aprobado 2012*	*Aumento/ (Disminución)*
Sede y Representaciones						
Sede	7.456	12.473	9.523	1.758	11.281	3.825
Representaciones[/1]	13.100	8.617	2.345	41.049	43.394	30.294
Total Sede y Representaciones	20.556	21.090	11.868	42.807	54.675	34.119
Tecnología de la Información	21.131	21.140	7.100	10.092	17.192	(3.939)
TOTAL	**41.687**	**42.230**	**18.968**	**52.899**	**71.867**	**30.180**

[/1] El uso por la Administración de las sumas de hasta $20,5 millones y $17,0 millones para 2012 estará, en cada caso, condicionado a la aprobación por el Directorio Ejecutivo de las propuestas para el Proyecto de Expansión de Oficinas de País y de la compra de un nuevo espacio de oficina para reemplazar la de la Oficina de País en Venezuela, respectivamente.

D. Presupuesto aprobado para programas especiales financiados con el Capital Ordinario para 2012

1.16 En el Cuadro 1.5 se resume el presupuesto aprobado de $100 millones para programas especiales financiados con recursos del Capital Ordinario. Además del financiamiento para los programas en marcha, ello incluye recursos a dos programas nuevos: Programa Especial de Seguridad y Convivencia Ciudadana ($4 millones) y Programa de Ciudades Emergentes y Sostenibles ($5 millones). En el Capítulo VI se ofrece información detallada sobre los programas especiales que se han aprobado.

CUADRO 1.5 PRESUPUESTO APROBADO PARA PROGRAMAS ESPECIALES Y OPERACIONES NO REEMBOLSABLES FINANCIADOS CON EL CAPITAL ORDINARIO PARA 2012

Prioridad Estratégica IDB-9		*Programas Especiales/Contribuciones no Reembolsables ($000)*	*2005-11 Financiamiento Aprobado*	*2012 Financiamiento Aprobado*	*Saldo Traspasado 2011*	*Total Disponible 2012 /1*
1	Política Social para la Equidad y Productividad	Programa Especial de Promoción del Empleo, Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social en Apoyo de los ODM (Fondo Social)	57.000	7.000	112	7.112
		Programa Especial sobre Género y Diversidad	10.000	4.000	2.968	6.968
		Asistencia de Emergencia para Desastres Naturales	12.000	1.500	685	2.185
2	Infraestructura para la Competitividad y el Bienestar Social	AquaFondo	45.000	3.000	12.240	15.240
		Fondo para la Preparación de Proyectos de Infraestructura (InfraFondo)	58.000	11.000	6.462	17.462
		Fondo para Iniciativas de Integración de Infraestructura Regional (FIRII)	40.000	6.000	9.497	15.497
3	Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social	Programa para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV)	67.200	8.000	8.551	16.551
		Programa Especial de Seguridad y Convivencia Ciudadana		4.000		4.000
4	Competitividad Regional e Integración Global Internacional	Bienes Públicos Regionales (BPR)	70.000	5.000	711	5.711
		CT/INTRA	1.000	1.000	708	1.708
5	Proteger el Medio Ambiente, Responder al Cambio Climático y Mejorar la Seguridad Alimentaria	Fondo sobre Energía Sostenible y Cambio Climático (SECCI)	55.000	15.000	3.039	18.039
		Fondo para la Prevención de Desastres	15.000	1.000	2.329	3.329
		Fondo de Seguridad Alimentaria	15.000	3.500	93	3.593
		Ciudades Emergentes y Sostenibles		5.000		5.000
6	Desarrollo del Sector Privado	Fondo de Empresariado Social (FES)	6.000	10.000		10.000
7	Transversal	Países Pequeños y Vulnerables				
		Operaciones del Programa Nacional en Países Elegibles del FOE	10.000	10.000	158	10.158
		Plan de Acción para los Países C y D	5.000	5.000	105	5.105
TOTAL Programas Especiales/Contribuciones no Reembolsables			**466.200**	**100.000**	**47.657**	**147.657**

1/ Excluye cancelaciones del 1 de julio de 2010 al 31 de diciembre de 2011 por un total de $10,6 millones.

1.17 Los anexos del presente documento contienen información sobre el ingreso neto del Capital Ordinario y el Fondo para Operaciones Especiales (FOE); el presupuesto administrativo aprobado para 2012, por rubro de gasto y principales categorías presupuestarias; los ingresos y reembolsos de los presupuestos administrativos de 2012 y 2011; el presupuesto aprobado de 2012 para cuentas centrales por rubro de gasto; los gastos de 2011 por unidad organizacional al 31 de diciembre de 2011; la matriz de programas presupuestarios; los empleados en la planilla al 31 de diciembre de 2011; los empleados en la planilla para la Sede y Representaciones al 31 de diciembre y una lista de acrónimos.

II. Perspectivas Operativas para el 2012

2.1 Para 2011-2013, la Administración presentó una **estrategia presupuestaria trienal a mediano plazo**, que se presenta en el Cuadro 2.1, con el objetivo de facilitar el alcance de las metas plurianuales de mediano plazo fijadas en el marco de resultados, en el cual el crecimiento real del presupuesto aprobado se enfoca en temas relacionados con el Noveno Aumento General de Recursos del BID. Siguiendo con esa estrategia, el crecimiento presupuestario para 2012 responde a: (i) la carga de trabajo operativo adicional que presuponen el diseño y la ejecución de las operaciones de 2012; (ii) la incorporación gradual de los requisitos de calidad en los parámetros del costo operativo; y (iii) la implementación de los mandatos contenidos en la Agenda para un Banco Mejor. Además el Directorio Ejecutivo aprobó los recursos necesarios para llevar a la práctica la Estrategia de Capital Humano aprobada recientemente y las recomendaciones que emanan de la revisión de los sistemas de ética, conducta y reclamaciones, que no se incluyeron en la estrategia presupuestaria a mediano plazo presentada en 2010.

CUADRO 2.1 PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL NOVENO AUMENTO GENERAL DE RECURSOS A MEDIANO PLAZO 2011-2013

(de acuerdo con el documento GA-245-19)

Unidad Organizacional ($000)	*Presupuesto Ajustado Aprobado 2010* [1]	*Presupuesto Aprobado 2011*		*Presupuesto Estimado 2012*		*Presupuesto Estimado 2013*	
		$	*Incremento sobre Ajustado Aprobado 2010*	*$*	*Incremento sobre 2011*	*$*	*Incremento sobre 2012*
			% Real		*% Real*		*% Real*
Rubros Discrecionales de la Administración	**441.868**	**449.694**		**461.722**		**474.075**	
Financiación de los Mandatos del Noveno Aumento General de Recursos							
Ajuste a la Base Número 1 [2]		20.693		21.252		21.825	
Ajuste a la Base Número 2 [2]				28.354		29.120	
Ajuste a la Base Número 3 [2]						23.502	
Financiación Total de los Mandatos del Noveno Aumento General de Recursos						**74.448**	
Ahorros Estimados							
Ajuste a la Base Número 1 [2]		(5.664)		(5.776)		(5.892)	
Ajuste a la Base Número 2 [2]				(5.758)		(5.913)	
Ajuste a la Base Número 3 [2]						(5.196)	
Total Ahorros Estimados						**(17.000)**	
Neto para los Mandatos del Noveno Aumento General de Recursos y Ahorros		**15.029**		**38.072**		**57.447**	
Rubros Discrecionales de la Administración	**441.868**	**464.723**	**3,4%**	**499.794**	**4,8%**	**531.523**	**3,6%**

1/ Incluye los siguientes ajustes a la base: costos recurrentes del 2010 para Haiti ($4,5 millones), crédito por recursos no gastados en la Realineación, presupuesto de SEC/IIM trasladado fuera de la porción Discrecional de la Administración hacia el subtotal BOG, EXD, MEC y OVE.
2/ Incluye para el 2012 y 2013 un efecto por el factor compuesto de ajuste de precios del 2,7%.

2.2 El programa de préstamos estimado para 2012 se basan en el plan financiero a largo plazo establecido en el Noveno Aumento General de Recursos. Esto se traduce en un total de préstamos por un valor estimado en $10.200 millones del Capital Ordinario y $9.900 millones en desembolsos. Esas cifras incluyen un monto estimado de operaciones sin garantía soberana de $1.500 millones para 2012, como consecuencia del compromiso del Banco de incrementar su participación en el desarrollo a través del

sector privado. La asignación anual a los países elegibles para recibir financiamiento del Fondo para Operaciones Especiales (FOE) asciende a $248 millones, y los recursos de la Facilidad de Financiamiento No Reembolsable asignados a Haití ascenderán a $200 millones.

2.3 La alta administración estableció los siguientes principios para orientar la preparación del programa de trabajo y el presupuesto para 2012: mejorar la calidad de la labor del Banco con atención específica a los aspectos de ejecución y resultados; acrecentar la eficiencia en el uso de los recursos; y mejorar la planificación para la administración del ciclo anual.

2.4 Para 2012, los planes de negocios de los departamentos y las Vicepresidencias incluyen un cuadro que resume los indicadores cuantitativos previstos para dicho año y las asignaciones de recursos correspondientes. Estos resúmenes constituyen la base para la implementación del marco de presupuestación por resultados descrito en el documento GA-245-12, y disponen datos de seguimiento y evaluación que suministran información útil tanto para la Administración del Banco como para las gerencias y el personal de las unidades.

2.5 En la sección siguiente se examinarán: (i) los principios rectores que se han establecido para el presupuesto; (ii) los resultados previstos para 2012; (iii) las discusiones sostenidas sobre la necesidad de contar con recursos adicionales para ejecutar el programa de trabajo de 2012, incluidas las tareas correspondientes a la Agenda para un Banco Mejor, la Estrategia de Capital Humano y las recomendaciones para reformar los sistemas de ética, conducta y reclamaciones; y (iv) los ahorros y la reasignación de recursos para contrarrestar el aumento requerido en 2012.

A. Principios del Programa y Presupuesto para 2012

1. Mejorar la calidad de la labor del Banco con atención específica a los aspectos de ejecución y resultados

2.6 En 2012, el Banco prevé aprobar aproximadamente 160 operaciones. En 2012, se pasa del criterio basado mayormente en el número de aprobaciones al de la consecución de proyectos de mejor calidad, centrando la atención en los aspectos de ejecución y resultados. Se harán esfuerzos para aumentar el trabajo en la supervisión de proyectos y el manejo de la cartera, con énfasis en países pequeños y vulnerables.

CUADRO 2.2 EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA DE PRÉSTAMOS

(en miles de millones de $)

	2008		2009		2010		2011		2012 (e)	
Tipo de país	**# Ops**	**$ Monto**	**# Ops**	**$ Monto**	**# Ops**	**$ Monto**	**# Ops**	**$ Monto**	**# Ops**	**$ Monto**
A & B	54	7,5	77	10,6	75	8,4	63	6,6	70	6,1
Pequeño y Vulnerable	70	3,7	72	5,0	93	4,2	97	3,9	88	4,4
Regional	2	0,1	2	0,1	2	0,1	7	0,4	2	0,1
Total	**126**	**11,3**	**151**	**15,7**	**170**	**12,7**	**167**	**10,9**	**160**	**10,7**

Nota: Los montos incluyen Capital Ordinario, Fondo para Operaciones Especiales y recursos de la Facilidad de Financiamiento No reembolsable para Haiti. El total puede no sumar debido a redondeos

2.7 La capacidad del Banco para concretar este programa depende, entre otros factores, de los recursos humanos y administrativos que haya disponibles para preparar y ejecutar las operaciones. En 2012, se establecerán mecanismos, como el **conteo doble**[1], que promuevan la colaboración dentro del Banco y conduzcan al diseño de operaciones de mejor calidad y más completas que, desde el punto de vista de la ejecución, sean menos difíciles de administrar para los clientes. Concretamente, nuevos ámbitos de intervención, por ejemplo, en el marco del programa de ciudades emergentes y sostenibles, y en los ámbitos de seguridad alimentaria, seguridad ciudadana, e innovación y desarrollo tecnológico, exigen un enfoque integrado y multisectorial que permita lograr una cobertura completa de las necesidades y demandas de los países.

2.8 En 2012, las labores del programa *ciudades emergentes y sostenibles* tendrán como propósito central prestar apoyo técnico para acrecentar la capacidad de gobernanza de las ciudades y mejorar su sostenibilidad ambiental, urbana y fiscal. En el ámbito de la *seguridad* alimentaria, el trabajo consistirá en el intercambio de investigaciones e innovaciones agrícolas, en los servicios agrícolas y rurales, la infraestructura rural, los sistemas de financiamiento para el sector agrícola, así como en la evaluación de la seguridad alimentaria y las intervenciones de desarrollo rural. Las actividades relacionadas con la *seguridad ciudadana* se centrarán en innovaciones de política pública, la generación de conocimientos y en la cooperación y las redes estratégicas, en tanto que el trabajo en el ámbito del *desarrollo tecnológico y la innovación* respaldará la expansión de los servicios de banda ancha para conectar a personas y negocios, ampliar el acceso a los conocimientos y los mercados, y mejorar la prestación de servicios públicos y privados, como la atención de la salud y la educación a distancia.

2.9 **Fortalecimiento continúo de la sostenibilidad**. El Grupo Asesor Independiente reconoció que el Banco ha logrado avanzar en el seguimiento de las salvaguardias ambientales. El Banco continuará acentuando las consideraciones de sostenibilidad en las intervenciones que realice a nivel de proyectos y, por lo tanto, será necesario contar con recursos para aplicar medidas que aseguren la sostenibilidad.

2.10 **Mayor esfuerzo en función de la ejecución.** Además del aumento del número de operaciones contenidas en la cartera, la ejecución de los proyectos ha cambiado significativamente, ya que ha dejado de enfatizar el aspecto del proceso para privilegiar la gestión de los resultados, centrando la atención en la planificación, el seguimiento y la evaluación. En 2012, el Banco desplegará mayores esfuerzos en la supervisión de los proyectos, y proporcionará más recursos a las Representaciones para que logren mejores resultados y fortalezcan su capacidad de respuesta frente a los clientes.

2.11 La introducción en 2010 del nuevo informe de seguimiento del avance del proyecto (PMR), que emplea un índice cuantitativo de los resultados[2] para medir los avances en la ejecución de las operaciones con garantía soberana, es un elemento clave del seguimiento de los resultados en la etapa de implementación. Desde que se creó esta nueva herramienta, la Administración ha logrado calificar más objetivamente el estado de los

[1] El conteo doble es un proceso interno que permite registrar una operación en más de un sector.

[2] Este índice de desempeño se emplea como indicador de la "salud" general del proyecto. Combina los avances programados con los efectivos, expresándolos en términos financieros (índice de costos) y físicos (índice cronológico). El índice de resultados representa la relación existente entre el producto programado y los avances físicos efectivos, y entre los avances programados y los avances financieros efectivos de esos productos. Sobre la base del valor del índice de resultados, el proyecto se clasifica en la categoría "satisfactorio" (índice de más de 0,8), "en situación de alerta" (índice de menos de 0,8 pero más de 0,4) o "en situación problemática" (índice de menos de 0,4).

proyectos de la cartera (mediante las clasificaciones "satisfactorio", "en alerta" o "problemático"). Las consideraciones que llevan a clasificar una operación como "problemático" o "en alerta" son, por ejemplo: (i) deficiencias en el diseño original que pudieran exigir un ajuste en la matriz de resultados; (ii) retrasos en la ejecución; (iii) costos superiores a los programados; o (iv) factores externos de riesgo. Para hacer frente a estas consideraciones, los jefes de equipo deben mejorar sus diagnósticos y formular planes de acción que permitan llevar las operaciones al estado de "satisfactorio".

2.12 **Una mejor gestión de la cartera.** A medida que el Banco afine su enfoque en los resultados y se adentre en nuevos ámbitos del desarrollo, el número y la complejidad de las operaciones seguirán aumentando y creando nuevos obstáculos para mantener la cartera en una situación favorable. A tal efecto, es necesario seguir fortaleciendo la ejecución de los proyectos, sobre todo en las Representaciones. Asimismo, la Administración procurará mejorar la aplicación de los instrumentos que respaldan la ejecución de los proyectos, como los planes de supervisión, la metodología de gestión del riesgo, y los informes de seguimiento del avance de los proyectos. Por último, la Administración seguirá capacitando al personal en la gestión de proyectos.

2.13 **Una mejor gestión del cliente.** El Noveno Aumento General de Recursos establece objetivos específicos para estrechar las relaciones con los países. A tal efecto, la Administración está poniendo énfasis en la calidad de la supervisión de la cartera que se realiza en las Representaciones y fortaleciendo la capacidad institucional de los organismos ejecutores. Asimismo, el Banco ha fijado como objetivos mejorar la gestión de sus clientes y seguir promoviendo una fructífera relación con la sociedad civil. Además, la Administración está intensificando la descentralización de sus labores para concentrarlas en las Representaciones y asignando importantes recursos adicionales a la contratación de analistas de operaciones para que apoyen al Banco en la revisión de la cartera y la gestión de las operaciones.

2.14 Como ventanilla principal del Banco para el país, la Representación lidera el diálogo con los clientes, incluyendo el diálogo diario con ministros, organismos ejecutores, la sociedad civil y otras organizaciones multilaterales. Las actividades agrupadas bajo "gestión del cliente" incluyen estudios o notas de respuesta rápida solicitados por las autoridades de los países, participación en reuniones de armonización con otras organizaciones, participación en los consejos de la sociedad civil y reuniones entre la Administración del Banco y las autoridades del país.

2.15 Sobre la base de las encuestas de clientes completadas en 2011, la Administración establecerá, a través de las ventanillas del sector privado, parámetros de referencia para evaluar los servicios al cliente y posteriormente elaborará métodos para mejorar la gestión de los clientes y los servicios que éstos reciben. Esta labor incluye brindar servicios puntuales y de alta calidad a los clientes, los donantes y otros grupos de importancia clave. Además, la Administración creará cuatro grupos consultivos adicionales para el sector privado, uno para cada región, a fin de ampliar la participación directa con los dirigentes empresariales de esos países y recabar comentarios francos y directos acerca de fórmulas óptimas, de modo que el Banco logre alcanzar sus objetivos de desarrollo colaborando con el sector privado.

2.16 **Énfasis en la efectividad en el desarrollo.** *El marco de efectividad en el desarrollo* (documento GN-2489) estableció un conjunto de herramientas de aprendizaje y rendición de cuentas del logro de resultados con miras a ampliar la capacidad de evaluación, que es el factor central para perfeccionar el quehacer del Banco. El Banco seguirá intensificando su labor de diseño de operaciones de alta evaluabilidad, el seguimiento sistemático

del avance de los proyectos en la etapa de ejecución, la evaluación de los resultados cuando concluyen, y en la realización de evaluaciones del impacto de programas de importancia clave.

2.17 La implementación del marco de efectividad en el desarrollo estableció: (i) la aplicación de la matriz de efectividad en el desarrollo (DEM) en los proyectos que están en etapa de preparación, con el fin de acrecentar su evaluabilidad; (ii) la elaboración de los Informes de seguimiento del avance del proyecto (PMR) para proyectos que están en etapa de ejecución, con el fin de darles un mejor seguimiento; (iii) la aplicación futura del PMR ampliado (XPMR) para los proyectos que vayan saliendo de la cartera; y (iv) el diseño y la ejecución de rigurosas evaluaciones de impacto. Estos nuevos instrumentos requieren más tiempo de personal y recursos no relacionados con personal para el análisis de la documentación sobre los proyectos y la calidad de la información sobre la evaluación de los proyectos, así como la interacción continua con los equipos y la orientación que se les brinda.

2.18 **Mejorar la ejecución de las operaciones de cooperación técnica**. Paralelamente, la Administración seguirá trabajando para cerciorarse de que la cartera de cooperación técnica sea objeto de una supervisión eficaz y sea ejecutada de conformidad con los planes operativos anuales.

2.19 El aumento de las asignaciones presupuestarias para la aprobación y ejecución de la cooperación técnica se ha quedado a la zaga del creciente número y tamaño de las operaciones de cooperación técnica. En 2012 se consolidarán una serie de mejoras para reforzar la asignación de responsabilidad y mejorar la ejecución de la cooperación técnica. En primer lugar, la Administración asignará recursos para solventar problemas de investigación y difusión que afrontan las operaciones de cooperación técnica que ya integran la cartera. Simultáneamente, la Administración incrementará los recursos destinados a la preparación y ejecución de cooperaciones técnicas de apoyo a las operaciones y a los clientes. Segundo, en 2012 la Administración incrementará el tiempo del personal asignado a la ejecución de operaciones de cooperación técnica. Tercero, en atención a los mandatos del Noveno Aumento, las nuevas directrices sobre cooperación técnica establecen una lista de verificación para evaluar la efectividad en el desarrollo.

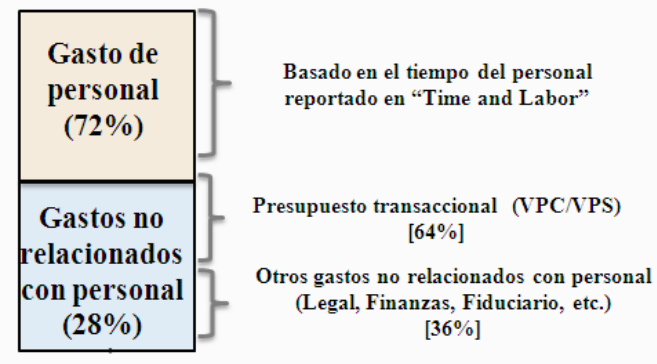
2. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos

2.20 En 2012, con el segundo año de la implementación de presupuestación por resultados, el Banco procurará mejorar los aspectos de planificación y gestión, a fin de asegurar que los recursos asignados a hacer frente a los desafíos que enfrenta la institución sean asignados de la manera más eficiente posible. Asimismo, la asignación de recursos del presupuesto transaccional se agilizará con miras a asegurar que los jefes de equipo cuenten oportunamente con los recursos que necesitan para cumplir con los planes operativos programados.

2.21 Para continuar avanzando con los recientes esfuerzos de modernización en el ámbito fiduciario, la Administración seguirá consolidando las funciones fiduciarias básicas como elementos integrales de los ciclos de proyecto y de programación. Para 2012, el fortalecimiento y uso de los sistemas fiduciarios de los países miembros prestatarios seguirán siendo un tema central en el diálogo con los países. Este fortalecimiento abarca iniciativas explícitas incluidas en los programas de país; asegurando adecuada gestión financiera y de adquisiciones en el diseño del proyecto, y facilitar la eficaz ejecución y supervisión fiduciaria de conformidad con el perfil de riesgo de cada proyecto.

2.22 **Coeficientes de aprobación y ejecución de proyectos**. A fin de mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos, la Administración ha preparado mejores coeficientes de costos, tal como se planteó el año pasado. Este esfuerzo viene avanzando desde 2008, año en que la Administración empezó a analizar los parámetros de costo para estimar el presupuesto "transaccional". En el Gráfico 2.1, que figura a continuación, se explica cómo se inserta el parámetro del costo transaccional como porción de los coeficientes de costo propuestos para 2012.

GRÁFICO 2.1 COMPOSICIÓN DE LOS COEFICIENTES DE COSTO



2.23 Los coeficientes de 2012 tienen en cuenta las variaciones de costo de proyectos con características específicas en relación con las de proyectos típicos que constituyen la "norma" (para 2012, la norma es de $275.000 para preparación y $87.000 para ejecución). La diferenciación de los costos permite efectuar una mejor asignación de los recursos en el caso de las operaciones pendientes de aprobación o las que están en ejecución y cuyas necesidades difieren debido a factores que incrementan su costo de preparación y administración. Los factores considerados para 2012 son los siguientes: (i) el carácter multisectorial y la complejidad de la operación; (ii) las operaciones en países pequeños y vulnerables; (iii) los perfiles del riesgo ambiental y social; y (iv) clasificación de desempeño en la ejecución. En el siguiente cuadro se resumen las diferencias estimadas con respecto al costo promedio de las operaciones atribuibles a los factores recién descritos[3].

CUADRO 2.3 COEFICIENTES Y FACTORES DE COSTO

Estado	Coeficientes & Factores de Costo	Costo Total ($000)	Variación de la Norma
Preparación	**Norma**	**275,4**	
	Operación Multisectorial o Compleja		15%
	Países Pequeños y Vulnerables		6%
	Riesgo Ambiental Cat. A / B		25% / 10%
Ejecución	**Norma**	**87,0**	
	Operación Multisectorial o Compleja		15%
	Países Pequeños y Vulnerables		12%
	Riesgo Ambiental Cat. A / B		35% / 5%
	Proyectos "Problema" / "En Alerta"		25% / 15%

[3] Véanse más detalles sobre el cálculo y los resultados en el Anexo A del Documento de Temas Programáticos y Presupuestarios para 2012 [GA-248] y en la presentación técnica [PP-227]

2.24 En los parámetros de costos también se toman en cuenta los requisitos adicionales establecidos para mejorar aún más la calidad de los préstamos en sus etapas de preparación y ejecución. Estos requisitos incluyen la mejora del análisis económico, el seguimiento y la evaluación, y el análisis del riesgo de las operaciones. El costo que implica implementar estos requisitos representa cerca del 11% del costo de diseño, y el 35% del costo de ejecución. En el gráfico 2.2 se ilustra la composición relativa de los factores que influyen en los costos de preparación y ejecución, utilizando el año 2009 como base de la comparación.

GRÁFICO 2.2 IMPACTO DE LOS REQUISITOS Y FACTORES DE CALIDAD SOBRE LOS COSTOS

Preparación de proyectos
Costo en US$ 000'

Base: 2009		**262,4**
Requisitos de calidad	**Incremento**	
Análisis económico	3,9%	
Monitoreo y evaluación	2,8%	
Análisis de riesgo	3,9%	
Total	**11%**	**290,1**
Factores incrementales estimados en el 2012		
Operaciones complejas (multisectorial)	15%	
Países pequeños y vulnerables	6%	
Perfil de riesgo ambiental - Cat. A / Cat. B	25% / 10%	
Total ajustado por los factores incrementales en el 2012		**302,6**

Ejecución de proyectos
Costo en US$ 000'

Base: 2009		**72,7**
Requisitos de calidad	**Incremento**	
Monitoreo y evaluación	26,0%	
Análisis de riesgo	9,2%	
Total	**35%**	**98,3**
Factores incrementales estimados en el 2012		
Operaciones complejas (multisectorial)	15%	
Países pequeños y vulnerables	12%	
Perfil de riesgo ambiental - Cat. A / Cat. B	35% / 5%	
Clasificados como "Problema" / "En Alerta"	25% / 15%	
Total ajustado por los factores incrementales en el 2012		**107,7**

2.25 **Coeficientes de las operaciones de asistencia técnica.** Históricamente, los recursos asignados a la preparación y ejecución de las operaciones de cooperación técnica han sufrido postergación debido a la importancia que se asigna al programa de financiamiento y a la cartera de préstamos. La Administración está asignando recursos para fortalecer la ejecución de las operaciones de cooperación técnica, a fin de asegurar que la cartera actualmente en ejecución y las operaciones vigentes sean administradas adecuadamente.

2.26 Estos coeficientes de costos fueron elaborados a partir de información histórica. A medida que se vaya obteniendo más información acerca de la ejecución del presupuesto por resultados, se prevé que la Administración realice pequeños ajustes a dichos coeficientes. También se están preparando coeficientes separados para las operaciones sin garantía soberana.

3. Mejorar la planificación para la administración del ciclo anual

2.27 En 2012, el Banco adoptará programas piloto para regularizar la distribución de las aprobaciones a lo largo del ciclo anual, que en los últimos años ha dado lugar a una mayor concentración de las aprobaciones en los últimos meses del año. Estas medidas procurarán subsanar un antiguo problema conocido como "*bunching*" e incluirá las siguientes actividades:

2.28 **Mejorar la programación operativa.** A fin de mejorar la planificación y contar con recursos adecuados para concretar los programas, el Banco necesita estrechar el diálogo con los países. A tal efecto, se asignarán recursos a las Representaciones para que éstas fomenten un diálogo continuo y más estrecho con los gobiernos a fin de mejorar la planificación y la programación de operaciones adaptadas a las necesidades del país.

Con una planificación más eficaz del programa de país el Banco podrá asignar mejor los recursos necesarios para concretar el programa.

2.29 La Administración seguirá preparando los documentos de programa de país en los que se exponen los planes operativos anuales del Banco en los países y se enumeran los préstamos (con o sin garantía soberana) que se presentarán para su aprobación durante el año, indicando su concordancia con la respectiva estrategia de país. Los documentos de programa de país también incluirán todos los productos de respaldo al cliente y de apoyo operativo mediante cooperación técnica que correspondan a operaciones con garantía soberana.

2.30 Asimismo, la Administración preparará el informe del programa operativo que comprende los resultados agregados de los programas de país, analiza la calidad de la programación y sirve de base para las propuestas de préstamo que se presentan al Directorio. Así también, se establecerán procedimientos internos para mejorar el seguimiento al avance de preparación de los proyectos contenidos en el inventario y administrar más eficazmente la acumulación de trabajo hacia fines del año.

B. Resultados previstos para 2012

2.31 Siguiendo los principios y las medidas descritas en la sección anterior, y en consonancia con la implementación de la presupuestación por resultados (RBB), se presenta en el Cuadro 2.4 a continuación un conjunto selecto de indicadores operativos que se espera alcanzar, en forma acumulativa, en junio y diciembre de 2012. Este cuadro consolidado de resultados incluye los productos, el apoyo y las contribuciones a las Vicepresidencias operativas cuyo principal ámbito de actividad es la preparación y entrega de los programas operativos.

CUADRO 2.4 RESUMEN DE INDICADORES OPERATIVOS SELECCIONADOS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Productos Operativos			2012	
			30 de junio	31 de diciembre
Gestión del Cliente / Originación	Nuevas operaciones en el programa (#)	CGS	44	149
	Operaciones declaradas elegibles (#)	SGS	28	56
Estrategias de País	Estrategias Aprobadas (Directorio) (#)		2	6
	Notas Sectoriales (#)		39	79
Documentos de Programa de País	Documentos entregados(#)		24	26
Aprobación de Proyectos	Proyectos Aprobados (#)	CGS	49	120
		SGS	19	40
	Multisectorial (Colaboración) (#)		20	54
	Operaciones con mejora en su etapa de preparación (#)	CGS	8	25
	Monto de las operaciones ($ miles de millones)	CGS	$3,6	$9,2
		SGS	$0,6	$1,5
Ejecución de Proyectos	Operaciones (Activas en cartera) (#)	CGS	573	608
		SGS	68	88
	Multisectorial (Colaboración (#)	CGS	69	83
	Desembolsos ($ miles de millones)	CGS	$3,0	$8,5
		SGS	$0,6	$1,5
	Promovidos fuera de "Alerta" (#)	CGS	9	17
	Promovidos fuera de "Problema" (#)	CGS	5	11
	XPMR/PCR Aprobados (#)	CGS	13	60
Operaciones de Inversión financiadas con Donaciones	Aprobaciones (#)		8	15
	Ejecución (#)		53	60
	Desembolso ($ millones)		$43	$125
Operaciones de Cooperación Técnica	Aprobaciones (#)		173	403
	Ejecución (#)		1.082	1.289
	Desembolso ($ millones)		$65	$219
Gestión de Cartera	Revisión de cartera de país (#)		6	26
Trabajo Económico y Sectorial	Entregables (#)		131	419
Productos de Insumo Corporativo	Entregables (#)		57	135

C. Recursos adicionales aprobados para el programa de 2012

2.32 Los recursos adicionales aprobados para concretar el programa de 2012 ascienden a $10,9 millones y corresponden a la preparación y ejecución de operaciones. La composición de estos recursos se basa principalmente en lo siguiente: (i) énfasis en la ejecución y los resultados; (ii) la atención a la efectividad en el desarrollo; (iii) la gestión de los proyectos y de la cartera (especialmente en las Representaciones); (iv) los perfiles del riesgo ambiental y social; (v) la complejidad del programa y de la cartera; y (vi) el aumento del número de operaciones que se concretarán a través de las ventanillas del sector privado.

2.33 Los $10,9 millones aprobados destinados a la preparación y ejecución de proyectos incluyen: (i) $6,2 millones para hacer frente al crecimiento de la cartera, la complejidad de las operaciones, el riesgo ambiental y el desempeño de los proyectos; (ii) $2,8 millones asignados al presupuesto de operaciones, y apoyo a los países para mejorar el seguimiento de los resultados y la capacidad para responder a los países, especialmente los pequeños y vulnerables; (iii) $850.000 para asegurar que se haga un seguimiento adecuado del marco de efectividad en el desarrollo, incluso de la DEM, los PMR y los XPMR; y (iv) $1 millón para mejorar la ejecución de las operaciones de cooperación técnica. Se creará en 2012 una nueva herramienta de supervisión que facilite el seguimiento de los avances logrados en las operaciones de cooperación técnica.

2.34 Los recursos adicionales aprobados para la preparación y ejecución de proyectos en 2012 se basan en estimaciones del número de operaciones, los coeficientes y los factores. En el Cuadro 2.5 se resumen los montos de recursos que se necesitan para el programa y la cartera de préstamos para 2012.

CUADRO 2.5 RESUMEN DE LOS RECURSOS ADICIONALES APROBADOS PARA EL PROGRAMA DE 2012

(deducidos los ahorros internos y las reasignaciones)
($000)

Aumento General de Capital	No. Estimado de Operaciones	% sobre la Norma	Incremento Aprobado (Neto de ahorros y reasignaciones)			
			Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal (DTC)	Gastos no relacionados con Personal (Otros)	Total
Preparación de Proyectos				**1.690,0**	**2.012,6**	**3.702,6**
Número de operaciones NSG (incremento)	5			780,0	432,5	1.212,5
Operaciones Complejas (multisectorial)	30	15%		520,0	389,3	909,3
Operaciones en Países Pequeños y Vulnerables	88	6%			463,6	463,6
Operaciones con Perfil de Riesgo Ambiental - Cat. A	7	25%			151,4	151,4
Operaciones con Perfil de Riesgo Ambiental - Cat. B	55	10%			475,8	475,8
Efectividad en el Desarrollo (aprobaciones)	160			390,0	100,0	490,0
Ejecución de Proyectos				**1.340,0**	**4.859,3**	**6.199,3**
Número de operaciones en ejecución [SG y NSG] (incremento)	32			820,0	720,0	1.540,0
Operaciones Complejas (multisectorial)	45	15%		260,0	151,9	260,0 151,9
Operaciones con Perfil de Riesgo Ambiental - Cat. A	37	35%			291,4	291,4
Operaciones con Perfil de Riesgo Ambiental - Cat. B	175	5%			196,9	196,9
Operaciones clasificadas como "Problema"	49	25%			275,6	275,6
Operaciones clasificadas como "Alerta"	84	15%			283,5	283,5
Efectividad en el Desarrollo (cartera SG)	608			260,0	100,0	360,0
Mejora en la gestión de proyectos y capacidad de respuesta al cliente en países pequeños y vulnerables	696				2.840,0	2.840,0
Supervisión de Cooperaciones Técnicas	1.289				**1.000,0**	**1.000,0**
Subtotal Aumento General de Capital (Proyectos y Cooperaciones Técnicas)				**3.030,0**	**7.871,8**	**10.901,8**

2.35 En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los cálculos de recursos adicionales para concretar el programa de 2012. El aumento total por concepto de preparación y ejecución de proyectos, y ejecución de las operaciones de cooperación técnica, representa un 8% sobre el nivel presupuestado para 2011.

CUADRO 2.6 AUMENTO DE RECURSOS PARA LA APROBACIÓN Y EJECUCIÓN DE OPERACIONES

($000)

	Presupuesto Aprobado 2011 [GA-245-19]			Incremento aprobado 2012			Incremento aprobado % 2011 vs. 2012		
	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
Aprobación de Proyectos	41,5	15,3	56,8	0,0	3,7	3,7	0,0%	24,2%	6,5%
Supervisión de Proyectos	45,2	13,3	58,5	0,0	6,2	6,2	0,0%	46,6%	10,6%
Supervisión de Cooperaciones Técnicas	17,9	2,6	20,5	0,0	1,0	1,0	0,0%	38,5%	4,9%
Total	104,6	31,2	135,8	0,0	10,9	10,9	0,0%	34,9%	8,0%

D. Mejorar la eficacia y la eficiencia del Banco – la Agenda para un Banco Mejor

2.36 En 2012, el Banco seguirá dedicando esfuerzos a concluir la implementación de una serie de medidas destinadas a mejorar la eficiencia y la eficacia de sus actividades. Entre estas medidas pueden citarse los ajustes derivados de la realineación y las modificaciones específicamente ajustadas a los objetivos del Noveno Aumento, que colectivamente se denominan "la Agenda para un Banco Mejor". En los párrafos y cuadros que figuran a continuación se resumen los recursos adicionales aprobados para implementar los mandatos y compromisos de la Agenda para un Banco Mejor, que para 2012 ascienden a $6,5 millones en recursos administrativos. En estos cuadros se resumen los recursos adicionales aprobados de todas las Vicepresidencias y del Núcleo Estratégico, ya que forman parte de la implementación de la Agenda para un Banco Mejor.

2.37 **Sostenibilidad social y ambiental**. El Banco sigue dando cada vez más atención a la sostenibilidad ambiental y social. En el informe del Grupo Asesor Independiente sobre sostenibilidad, que se presentó al Directorio en agosto 2010, se concluye que, si bien las políticas de salvaguardia del Banco son rigurosas y se ciñen a prácticas óptimas, las funciones de integración transversal no han recibido la prioridad ni el liderazgo que se necesitarán para alcanzar los objetivos del Noveno Aumento y de la Agenda para un Banco Mejor, y que la verificación del cumplimiento de las salvaguardias podría administrarse mejor dentro de la organización. En respuesta a estas recomendaciones, la Administración estimó los recursos requeridos para integrar las consideraciones de sostenibilidad en la labor del Banco y asegurar una mayor eficacia en la implementación de las salvaguardias.

2.38 La recursos aprobados fueron estimados teniendo en cuenta los siguientes criterios: (i) seguir ejerciendo el liderazgo en la región en cuanto a los temas de sostenibilidad que se vayan planteando, con especial atención a la biodiversidad mediante la asignación de personal de INE; (ii) integrar transversalmente las consideraciones de sostenibilidad en las operaciones sin garantía soberana asignando personal dedicado al Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo; (iii) incluir consideraciones de sostenibilidad en las estrategias de país; y (iv) evaluar los sistemas nacionales y armonizar las políticas

de salvaguardias con las de otros bancos multilaterales de desarrollo, sobre todo con los estándares de desempeño de la Corporación Financiera Internacional.

CUADRO 2.7 SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL

($000)

Actividad	Adicional para el 2012			Resultados para el 2012
	DTC Gastos no relacionados con Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	
Apoyo a operaciones adicionales	390,0	130,0	520,0	8 operaciones (2 cooperaciones técnicas) con elementos de sostenibilidad
Apoyo a operaciones NSG (ESG) incrementales y complejas	390,0		390,0	34 operaciones adicionales NSG apoyadas (12/2012)
Fortalecimiento de los sistemas de país (ESG)		130,0	130,0	1 análisis de equivalencia / aceptabilidad (07/2012) 1 serie identificada sobre fortalecimiento de oportunidades (12/2012)
Propuesta para una iniciativa sobre biodiversidad	130,0	199,0	329,0	Entrega de una propuesta completa
Realizar 5 notas de país sobre la sostenibilidad del medio ambiente	65,0	150,7	215,7	5 CESNs finalizadas y publicadas
Desarrollar un índice para la evaluación del medio ambiente / sostenibilidad para América Latina y el Caribe	65,0	50,0	115,0	Lanzamiento a lo largo de la Región del índice de sostenibilidad
Economías verdes y marcos institucionales para la sostenibilidad: RIO+20 y la Asamblea General del BID (CIP)		100,0	100,0	Estudio a ser presentado en la Asamblea Anual del BID
Total	**1.040,0**	**759,7**	**1.799,7**	

2.39 **Conocimientos y aprendizaje.** El Banco está dedicado a la tarea de desarrollar nuevos conocimientos con miras a mejorar la calidad y la pertinencia de sus operaciones actuales y futuras. En 2011, se asignaron recursos para que el INDES y la "Red de Centros" pudiesen continuar con sus operaciones tras la adopción del nuevo mecanismo del FOE, en el contexto del Noveno Aumento, que eliminó el financiamiento para estos programas. Al igual que en 2011, el INTAL sigue contando con recursos de cooperación técnica en 2012 y, por lo tanto, el pleno financiamiento de su presupuesto administrativo se postergará hasta 2013. Con el objetivo de incrementar la transparencia del flujo de recursos del INTAL, el presupuesto administrativo para 2013 deberá crecer en $1 millón, monto equivalente al promedio de recursos anuales que anteriormente se financiaban a través del FOE. Sin embargo, en el presupuesto del 2012, INTAL fue aprobado un incremento de $400.000 en su presupuesto administrativo.

CUADRO 2.8 CONOCIMIENTOS Y APRENDIZAJE – INTAL

($000)

Actividad	Adicional para el 2012			Resultados para el 2012
	DTC Gastos no relacionados con Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	
Foro en temas de integración y política Publicaciones sobre comercio y políticas de comercio		400,0	400,0	Foros organizados y ejecutados Publicaciones finalizadas
Total		**400,0**	**400,0**	

2.40 **Política sobre género y Plan de acción de género.** Tras la aprobación del Plan de Acción de Género en marzo de 2011, se aprobó la suma de $600.000 para que continúe su implementación. Aprovechando los avances logrados en 2011, las actividades en 2012 se encaminarán a: (i) incrementar el nivel de integración del tema del género en las estrategias de país y en el diseño de los proyectos; (ii) seguir respaldando a los equipos con la aplicación de las salvaguardias de género en forma piloto; (iii) dar atención a los resultados y las lecciones aprendidas durante la ejecución de los proyectos; (iv) divulgar los conocimientos; y (v) medir los resultados y elaborar informes sobre los mismos.

CUADRO 2.9 POLÍTICA SOBRE GÉNERO Y PLAN DE ACCIÓN DE GÉNERO

($000)

Actividad	Adicional para el 2012			Resultados para el 2012
	DTC Gastos no relacionados con Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	
Apoyo a la atención de género en los procesos de programación y estrategia de país		75,0	75,0	3 notas y diálogos de país sobre género
Desarrollar notas técnicas sobre género del sector especifico		40,0	40,0	4 notas técnicas sobre género del sector especifico
Fortalecimiento del género en las salvaguardas del Banco		80,0	80,0	3 evaluaciones de impacto social sobre género
Integrar el género en el diseño y ejecución de proyectos (mantener a 3 consultores de sectores)		290,0	290,0	12 buenas prácticas sobre el diseño y ejecución de proyectos
Mejorar la capacidad técnica en la incorporación de género		60,0	60,0	4 eventos de aprendizaje y materiales
		25,0	25,0	1 portal de web interactivo sobre política de género
Monitorear los resultados de la Política de Género		30,0	30,0	Sistema de informe sobre los resultados de la política de género en funcionamiento
Total		**600,0**	**600,0**	

2.41 **Gestión del riesgo.** Con los recursos aprobados el Banco seguirá fortaleciendo la efectividad de sus prácticas de gestión de riesgos financieros y operativos centrando la atención en la ejecución de varios elementos de la estrategia que aplica el Banco para ampliar su capacidad de gestión del riesgo, conforme a lo previsto en la Agenda para un Banco Mejor.

2.42 Concretamente, la Administración adoptará medidas para: (i) respaldar de modo eficaz el crecimiento previsto de la cartera de operaciones sin garantía soberana, incluidas las revisiones periódicas de la gestión de esa cartera; (ii) apoyar las actividades de tesorería en las carteras de inversión y de instrumentos derivados; (iii) realizar un mayor número de evaluaciones del valor fundamental subyacente de los emisores y de los títulos-valores de inversión para determinar el riesgo de un posible deterioro; (iv) apoyar la elaboración de modelos sobre suficiencia de capital y gestión de activos y pasivos, así como las actividades de información; y (v) seguir respaldando la implementación del marco de riesgo operativo. Además, la Oficina de Gestión de Riesgo seguirá trabajando en la implementación de la infraestructura del sistema de suficiencia de capital y análisis de la cartera, que es un elemento integral de los procesos de prudencia financiera y gestión de riesgos que se llevan a cabo para mejorar las prácticas del Banco en esta materia.

CUADRO 2.10 GESTIÓN DEL RIESGO

($000)

Actividad	Adicional para el 2012			Resultados para el 2012
	DTC Gastos no relacionados con Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	
Suficiencia de capital, ALM y actividades de gestión de riesgo en tesorería	260,0		260,0	- Fortalecimiento del marco de los procesos financieros prudenciales y gestión de riesgo - Infraestructura de ICAPA implementada y mantenida
Prácticas de gestión de riesgo y análisis de riego de cartera (licencias)		1.310,0	1.310,0	- Fortalecimiento de la perspectiva de la gestión de riesgo dentro del Banco y con clientes internos y externos - Licencias de gestión de riesgo y riesgo
Total	**260,0**	**1.310,0**	**1.570,0**	

2.43 **Acceso a información.** Como parte del proceso del Noveno Aumento y a la luz de las innovaciones recientes y prácticas óptimas adoptadas por otros bancos multilaterales de desarrollo, el Directorio ha aprobado una nueva Política de Acceso a Información que tiene por objeto proporcionar mayor acceso a la información del Banco al público en general. Para apoyar esta nueva política, se aprobaron recursos adicionales en los

ámbitos de desarrollo y divulgación de la información, la creación de programas de integridad y ética para el personal, y para mejorar los repositorios de conocimientos, los mecanismos de búsqueda de información y los aspectos de capacidad interna.

2.44 Se creará una nueva unidad en la Secretaría (SEC) que tendrá a su cargo la tarea de coordinar la implementación de la Política de Acceso a Información y, entre otras funciones, tendrá la responsabilidad de definir las directrices y los protocolos necesarios para que la política sea aplicada en forma adecuada, coordinar la labor conjunta con todas las unidades que participen en la implementación, crear sistemas de control de la calidad y de seguimiento y evaluación, a fin de asegurar la correcta clasificación de los documentos, respaldar a las Vicepresidencias, departamentos y unidades en la elaboración de procedimientos internos de clasificación, coordinar la atención de solicitudes de información y cumplir las funciones de secretaría de la Política de Acceso a Información y al Panel Externo.

CUADRO 2.11 ACCESO A INFORMACIÓN

($000)

Actividad	Adicional para el 2012			Resultados para el 2012
	DTC Gastos no relacionados con Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	
Servir como secretaria al Comité de Acceso de la Información (AIC).	19,5	5,0	24,5	Apoyo y preparación de las reuniones del AIC. Archivos de las reuniones.
Coordinación del Banco en general sobre la implementación de la Política de Acceso a la Información. Brindar asesoramiento a la Administración y al Comité de Acceso a la Información en asuntos que requieran consideración. Asesorar al Directorio sobre posibles actualizaciones en la Política.	130,0	33,3	163,3	Decisiones por el AIC. Creación del grupo de trabajo del AI y de una red de puntos focales en cada unidad organizacional. Actualizaciones a la Política de AI cuando lo sea requerido.
Asegurar que todos los documentos creados y recibidos por el Banco estén clasificados de acuerdo con la Política AI y guías de implementación.	110,5	28,3	138,8	Establecimiento de mecanismos de controles de calidad y conformidad.
Apoyar a las Vicepresidencias, departamentos y unidades en crear procedimientos de clasificación interna.	65,0	16,7	81,7	Creación de procedimientos de clasificación consolidada.
Coordinar respuestas a solicitudes sobre información histórica.	52,0	13,3	65,3	Brindar respuestas consistentes a solicitudes dentro del plazo establecido.
Creación de un Panel Externo.	13,0	3,3	16,3	Términos de referencia, procedimientos operativos y nombramiento de los miembros del Panel Externo.
Total	**390,0**	**100,0**	**490,0**	

2.45 **Descentralización**. El marco de resultados establece un objetivo del 40% de descentralización del personal del Banco hacia las Representaciones a más tardar en 2015. Se espera que la Administración, para poder alcanzar esta meta, llene la mayoría de las posiciones en las Representaciones con personal local. A pesar de este esfuerzo se espera que un número de posiciones se llene a través de transferencias de personal de la Sede a las Representaciones. Para este propósito, fueron aprobados recursos para cubrir el incremento del costo de los beneficios para el personal internacional que pasará de la Sede a las Representaciones. Según se planea, un gran número de funcionarios se ubicará en países pequeños y vulnerables a través del Proyecto HQ-F5022 de Expansión de Oficinas de País. La descentralización hacia las Representaciones requerirá espacio adicional para acomodar el mayor número de personal. (Como indica la Resolución DE/202-11 ítem A3 "El uso por la Administración de una suma de US$1.150.000 de la suma total de la categoría presupuestaria V estará condicionado a la aprobación por el Directorio Ejecutivo de la propuesta para el Proyecto de Expansión de Oficinas de País.")

CUADRO 2.12 DESCENTRALIZACIÓN

($000)

Actividad	Adicional para el 2012			Resultados para el 2012
	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	
Beneficio incremental	500,0		500,0	10 empleados transferidos de la sede a representaciones
Expansión de las representaciones para IDB-9		1.150,0	1.150,0	Oficinas con espacio adicional para acomodar al nuevo personal
Total	**500,0**	**1.150,0**	**1.650,0**	

E. Recursos adicionales aprobados no incluidos en la Estrategia de Presupuesto a Mediano Plazo

2.46 Hay dos rubros adicionales para los cuales el Directorio aprobó recursos adicionales en 2012: La Estrategia de Capital Humano y las recomendaciones emanadas de la revisión de los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones, así como del Comité de Sanciones.

2.47 **Estrategia de Capital Humano.** El Directorio Ejecutivo aprobó la Estrategia de Capital Humano en junio de 2011. La estrategia apunta a aplicar efectivamente el modelo operativo del Banco, de acuerdo con las prioridades y mandatos del Noveno Aumento General de Recursos. El Departamento de Recursos Humanos alineará sus procesos y sistemas operativos para poder realizar las actividades relacionadas con la Estrategia de Capital Humano, el Marco de Retribución Total y los planes de jubilación del Banco.

2.48 En su plan de acción, la Estrategia de Capital Humano incluye la implementación del Marco de Retribución Total, que fue aprobado por el Directorio en julio de 2011. Con este marco se propone acentuar la integración de todas las herramientas disponibles para atraer, motivar, y retener a los empleados. Este generará valor mucho más allá de la compensación financiera para los empleados y la institución. El plan de acción del Marco de Retribución Total prevé la implementación de los diferentes componentes con un planteamiento gradual. La fase I comprende actividades para desarrollo e implementación inmediatos y/o a corto plazo. La fase II constituye recomendaciones a más largo plazo e incluirá cambios de diseño de los métodos actualmente usados. Para estas iniciativas, el Marco de Retribución Total indica que se convocará a los grupos de trabajo para asegurar que la retroinformación recibida de los diferentes grupos interesados sea considerada apropiadamente al abordar modificaciones que sean complejas y/o de gran alcance.

2.49 El plan de acción de la Estrategia de Capital Humano también cubre actividades destinadas a enmendar los reglamentos de los Planes de Jubilación del Banco, que fueron aprobados por el Directorio en julio de 2011. Las enmiendas se aplicarán a los futuros empleados que ingresen al Banco con posterioridad a su adopción.

CUADRO 2.13 ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO

($000)

Actividad	Adicional para el 2012			Resultados para el 2012
	DTC Gastos no relacionados con Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	
Planeación de la fuerza de trabajo (incluye evaluación de la carga de trabajo, alcance del control y opciones de descentralización), modelo de empleo, alcance del reclutamiento	130,0	295,0	425,0	- Línea de base de la prontitud de los candidatos disponibles - Línea de base para comentarios por parte de supervisores en relación a la calidad de candidatos disponibles - 30% de las vacantes llenas a través de un plan departamental de reclutamiento establecido
Mediciones. Análisis, procesos, sistemas, gestión del cambio y comunicaciones	260,0	625,0	885,0	- Realizar entrenamiento sobre gestión de cambio, mejora en los procesos de negocio/sistema incluyendo mediciones, análisis de la información y capacidad de reporte
Aumentar la capacidad de Liderazgo Gerencial, el programa de Futuros Líderes y el Desarrollo de la Carrera		1.004,0	1.004,0	- Realización de cursos y entrenamiento sobre Desarrollo de Lideres - Completar evaluaciones a futuros lideres y preparar planes de desarrollo individuales - Entrega del Plan de Acción de 2012 para indicar los resultados de la encuesta de compromiso - Programa piloto de mentores finalizado y evaluado - Inscripción al Programa de Mentores disponible - Apoyo a procesos para fortalecer la implementación del marco de gestión de carrera (CMF)
Marco de Retribución Total		530,0	530,0	- Línea de base para medir separaciones debido a retribuciones - Mecanismo para medir la tasa de utilización de los programas sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal
Estrategia sobre Diversidad y el Plan de Acción de 2012		160,4	160,4	- Estrategia sobre Diversidad finalizada - Plan de Acción de 2012 totalmente ejecutado - Estrategia de Reclutamiento preparada
Desarrollo y administración de un modelo financiero y actuarial	142,3	146,5	288,8	- Modelo financiero y actuarial implementado y un grupo de trabajo con un análisis de soporte
Total	**532,3**	**2.760,9**	**3.293,2**	

2.50 **Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones y Comité de Sanciones.** Los rubros que se financiarán con los recursos adicionales aprobados son los siguientes: (i) aumento de los gastos del Tribunal Administrativo para alinearse con las prácticas óptimas; (ii) aumento de la carga de trabajo por parte del Tribunal Administrativo y la Administración a consecuencia de la eliminación de los Comités de Conciliación y de Ética; (iii) establecimiento de un sistema profesional obligatorio de mediación aplicable a las reclamaciones de los empleados; (iv) capacitación para todo el personal y consultores del Banco en cuanto al Código de Ética y Conducta Profesional; y (v) difusión de las modificaciones introducidas en los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones del Banco. Se considera que los recursos aprobados para aplicar estas recomendaciones en 2012 son de naturaleza recurrente, a excepción de aproximadamente $570.000 de gastos a efectuarse por una sola vez.

CUADRO 2.14 SISTEMAS DE ÉTICA, CONDUCTA Y RECLAMACIONES Y COMITÉ DE SANCIONES

($000)

Actividad	Adicional para el 2012				Resultados para el 2012
	Gastos de Personal	DTC Gastos no relacionados con Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total	
-Implementación de los nuevos sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones y Comité de Sanciones - Adjudicación de reclamos (daños y honorarios legales)	244,9	611,9	1.186,5	2.043,3	- Revisión de la Administración y sistema de mediación implementados en su totalidad - Estatuto del Tribunal actualizado - Reglas y lineamientos relevantes para el personal actualizados - Actividades de comunicación al personal sobre Ética y sistema de reclamaciones completados - Reclamos exitosamente adjudicados
Total	**244,9**	**611,9**	**1.186,5**	**2.043,3**	

F. Resumen de recursos aprobados

2.51 Para preparar, aprobar, ejecutar, y evaluar el programa operativo de 2012, el Directorio aprobó un aumento de $10,9 millones del presupuesto de 2012. Para proseguir la ejecución de los compromisos de la Agenda para un Banco Mejor, se aprobaron los recursos por un valor de $6,5 millones para seguir adelante con la implementación de la Estrategia de Capital Humano y los componentes de la revisión de los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones, que no se incluyeron en la estrategia presupuestaria a mediano plazo, ascienden a $5,3 millones.

2.52 En el Cuadro 2.15 que aparece a continuación se resumen las cantidades aprobadas por prioridades y mandatos del Noveno Aumento General de Recursos para cada materia, así como para la Estrategia de Capital Humano, los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones y para el Comité de Sanciones.

CUADRO 2.15 RESUMEN DE RECURSOS NECESARIOS

($000)

Aumento General de Capital	No. Estimado de Operaciones	% sobre la Norma	Incremento Aprobado (Neto de ahorros y reasignaciones)			
			Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal (DTC)	Gastos no relacionados con Personal (Otros)	Total
Preparación de Proyectos						
Número de operaciones NSG (incremento)	5			780,0	432,5	1.212,5
Operaciones Complejas (multisectorial)	30	15%		520,0	389,3	909,3
Operaciones en Países Pequeños y Vulnerables	88	6%			463,6	463,6
Operaciones con Perfil de Riesgo Ambiental - Cat. A	7	25%			151,4	151,4
Operaciones con Perfil de Riesgo Ambiental - Cat. B	55	10%			475,8	475,8
Efectividad en el Desarrollo (aprobaciones)	160			390,0	100,0	490,0
Ejecución de Proyectos						
Número de operaciones en ejecución [SG y NSG] (incremento)	32			820,0	720,0	1.540,0
Operaciones Complejas (multisectorial)	45	15%		260,0		260,0
					151,9	151,9
Operaciones con Perfil de Riesgo Ambiental - Cat. A	37	35%			291,4	291,4
Operaciones con Perfil de Riesgo Ambiental - Cat. B	175	5%			196,9	196,9
Operaciones clasificadas como "Problema"	49	25%			275,6	275,6
Operaciones clasificadas como "Alerta"	84	15%			283,5	283,5
Efectividad en el Desarrollo (cartera SG)	608			260,0	100,0	360,0
Atención a ejecución y resultados						
Mejora en la gestión de proyectos y capacidad de respuesta al cliente en países pequeños y vulnerables	696				2.840,0	2.840,0
Supervisión de Cooperaciones Técnicas	1.289				1.000,0	1.000,0
Subtotal Aumento General de Capital (Proyectos y Cooperaciones Técnicas)				**3.030,0**	**7.871,8**	**10.901,8**
Agenda para un Banco Mejor						
Sostenibilidad Ambiental y Social				1.040,0	759,7	1.799,7
Conocimiento y Aprendizaje - INTAL					400,0	400,0
Política y Plan de Acción de Género					600,0	600,0
Practicas de Gestión de Riesgo y Licencias para aplicaciones de Riesgo (ICAPA)				260,0	1.310,0	1.570,0
Acceso a la Información				390,0	100,0	490,0
Descentralización de la Sede a las Representaciones y Expansión de la Representación para BID-9			500,0		1.150,0	1.650,0
Subtotal Agenda para un Banco Mejor			**500,0**	**1.690,0**	**4.319,7**	**6.509,7**
Subtotal Aumento General de Capital (Proyectos y Cooperaciones Técnicas) y Agenda para un Banco Mejor			**500,0**	**4.720,0**	**12.191,5**	**17.411,5**
Nuevas Prioridades para 2012						
Estrategia del Capital Humano				532,3	2.760,9	3.293,1
Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones y Comité de Sanciones			244,9	611,9	1.186,5	2.043,2
Subtotal Nuevas Prioridades para 2012			**244,9**	**1.144,1**	**3.947,3**	**5.336,3**
Total de los Requerimientos (Neto de ahorros y reasignaciones)			**744,9**	**5.864,1**	**16.138,8**	**22.747,8**

2.53 El monto adicional aprobado de $22,7 millones que se indica en el cuadro anterior, incluye la suma de $7,3 millones por ajustes, ahorros y reestructuraciones que la Administración identificó en el programa de trabajo para 2012 expuesto en el presente capítulo. La procedencia de esos recursos se explica en mayor detalle en la siguiente sección.

G. Ahorros internos, ajustes, y reasignaciones de prioridades para contrarrestar los mayores costos del Noveno Aumento

2.54 La Administración se mantuvo en la tasa de crecimiento real neta del presupuesto establecida para 2012, a pesar de las nuevas demandas de recursos que presupone la implementación de la Estrategia de Capital Humano y las reformas de los sistemas de ética que aprobó recientemente el Directorio. La Administración también identificó ahorros adicionales, por encima de los $5,7 millones ahorrados en el presupuesto de 2011. Con motivo de las deliberaciones sostenidas en torno al documento de temas programáticos y presupuestarios para 2012, el Directorio orientó a la Administración con respecto a ciertos aspectos del aumento propuesto que tendrían que ser objeto de estudio adicional. Ciñéndose a esas pautas, la Administración realizó algunos ajustes internos e identificó ahorros y reasignaciones de las prioridades para que pueda financiarse el costo total que representa la ejecución de todas las prioridades del programa de trabajo para 2012. Como se indica en el Cuadro 2.16, la solicitud de un crecimiento real neto de $21,1 millones para 2012 incluye un total de $7,3 millones en ahorros, ajustes y reasignación de prioridades internas.

CUADRO 2.16 RESUMEN DE AHORROS, AJUSTES Y REASIGNACIÓN DE PRIORIDADES DEFINIDOS PARA 2012

Categoría ($000)		Ahorros, ajustes y reasignación de prioridades
Ajustes en el pedido de incrementos para el Noveno Aumento General de Recursos (presentado en GA-248)		
1. Todas las solicitudes de equivalencias de tiempo completo convertidas a consultores por término definido		($1.845)
2. Otros ajustes		($3.762)
Consultores por término definido para las funciones de los analistas de operaciones	*($1.360)*	
INTAL	*($600)*	
Fondos para consultores por término definido para preparación de proyectos y sostenibilidad social y ambiental	*($1.000)*	
Estrategia de Capital Humano	*($190)*	
Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones	*($362)*	
Proyecto de expansión de las oficinas en las Representaciones	*($250)*	
Sub-total Ajustes en el pedido de incrementos para el Noveno Aumento General de Recursos		($5.606)
Ahorros y reasignación de prioridades		
1. Ahorros provenientes de la Reorganización		($407)
2. Reasignaciones de prioridades internas		($1.250)
Rubros de gastos no de personal	*($250)*	
Trabajo económico y social y Productos de insumos corporativos	*($1.000)*	
Sub-total Ahorros y reasignaciones de prioridades		($1.657)
TOTAL		**($7.263)**

2.55 **Uso de los contratos por término definido (DTC) ($1,9 millón).** Tras la identificación de las necesidades durante la deliberación sobre la Estrategia de Capital Humano, y para flexibilizar la asignación de recursos humanos a las áreas prioritarias establecidas por mandato, la Administración está cubriendo la mayoría de solicitudes de equivalencias de tiempo completo con la modalidad de contratos por término definido, a fin de administrar la reducción de los costos. El costo de esta modalidad es menor que el de la contratación de personal de planta y de equivalentes de tiempo completo, que se estimó originalmente en el documento de temas programáticos y presupuestarios para 2012 (documento GA-248). Por consiguiente, no se solicitan fondos para los 38 puestos de trabajo no financiados para 2012, ya que todas las necesidades adicionales se cubrirán con contrataciones por términos definidos.

2.56 **Ajustes a la solicitud original para 2012 ($3,8 millones)**. Siguiendo la orientación del Directorio, la Administración revisó más detenidamente las siguientes opciones para reducir varios de los costos adicionales estimados para 2012 que corresponden a mandatos y prioridades del Noveno Aumento:

(i) Ajuste de los montos de contratos por término definido solicitado para Analistas de Operaciones, optando por la contratación de consultores locales para los propósitos originalmente programados ($1,36 millón).

(ii) Ajuste del aumento de fondos para INTAL a sólo $400.000 para 2012, reasignando los fondos restantes de 2010 disponibles para cooperación técnica. Para 2013, los fondos asignados volverán a situarse en un nivel de $1 millón.

(iii) Ajuste del monto de $1 millón de la solicitud original de contratos por término definido para las áreas de preparación de proyectos, y sostenibilidad ambiental y social, entre otras.

(iv) Postergación hasta 2013 de algunos de los componentes de la Estrategia de Capital Humano, reduciéndose el monto para 2012 en $190.000.

(v) Financiamiento de algunos de los componentes de las recomendaciones para reformar los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones con reasignaciones internas, reduciéndose la solicitud para 2012 en $362.000.

(vi) En el caso de los gastos administrativos previstos para la ampliación de las Representaciones, postergación de algunas actividades hasta 2013, reduciéndose la solicitud para 2012 en $250.000.

2.57 **Ahorros derivados de la reorganización ($407.000)**. La Administración revisó ciertas áreas con el objetivo de realizar varios ajustes organizacionales. La Administración encontró $407.000 en ahorros, y tiene la meta de alcanzar un ahorro total de por lo menos $1 millón, al final del período de implementación.

2.58 **Reasignaciones de prioridades internas ($1,25 millón):** (i) Se procuró reducir los recursos destinados a consultorías de apoyo operativo, viajes para actividades de extensión y gastos administrativos generales, lo que permite definir ahorros de $250.000; y (ii) la Administración llevó a cabo una revisión del programa de trabajo económico y sectorial y de los productos de insumo institucional para reasignar recursos sin afectar las iniciativas institucionales, como el programa de ciudades sostenibles y emergentes, y los temas de seguridad ciudadana, innovación y adopción de tecnología, y seguridad alimentaria. El resultado fue una reasignación de prioridades por un valor de $1 millón.

III. Prioridades de los Planes de Negocios de VPC, VPS, VPP, VPF y Núcleo Estratégico para 2012

3.1 Este capítulo ofrece una versión resumida de las principales prioridades, productos y resultados previstos que se han identificado en los planes de negocios de VPC, VPS, VPP, VPF y el Núcleo Estratégico.

A. Plan de Negocios de la Vicepresidencia de Países (VPC) para 2012

3.2 La función de la Vicepresidencia de Países consiste en definir, coordinar y dar seguimiento a la ejecución de un programa de asistencia especialmente adaptado, que se compone de productos de financiamiento, asesoría sobre políticas y formación de capacidad acorde con las prioridades estratégicas compartidas, y al mismo tiempo mantener una sólida gestión de los clientes. El plan de negocios de VPC para 2012 se basa en su función, las necesidades de los países prestatarios, los compromisos del Banco de aplicar el Noveno Aumento General de Recursos, y los recursos puestos a su disposición dentro del Presupuesto Aprobado del Banco.

3.3 Las prioridades de VPC para 2012 son las siguientes: (i) garantizar una gestión proactiva de la cartera y del inventario de proyectos; (ii) mejorar su gestión de clientes; (iii) fortalecer el diálogo estratégico; (iv) asegurar la calidad de la programación; (v) fortalecer las Representaciones; y (vi) aumentar la eficiencia operativa.

3.4 En 2012, y de acuerdo con los principios de gestión esbozados por la Alta Administración, VPC se enfocará en mejorar la **calidad** y los **resultados** a través de la contratación local de consultores que se desempeñen como analistas de operaciones y del incremento del presupuesto para supervisión en las Oficinas de País, continuando con la transferencia de personal profesional de la Sede a las Oficinas de País y fortaleciendo la capacidad institucional de las agencias ejecutoras. Mejorará la **eficiencia** en el manejo de **recursos** al revisar las funciones administrativas en las Oficinas de País en el marco de la descentralización, continuará la asignación de fondos de respuesta rápida a los Representantes y promoverá el uso más efectivo de fondos de cooperación técnica por parte de los Representantes. Finalmente, mejorará la **planificación** para manejar el ciclo de proyecto a través de asignar fondos transaccionales dentro del tiempo adecuado, de apoyar la transferencia al siguiente año fiscal de recursos transaccionales no utilizados, y de mejorar el monitoreo de las etapas críticas en la preparación de proyectos.

3.5 En los párrafos siguientes se destacan los principales productos y actividades de VPC, así como los principales resultados previstos de su actividad para 2012. El total de los recursos presupuestarios aprobados para la realización del programa de trabajo de VPC en 2012 es de $122,1 millones, y se distribuye del modo siguiente: $63,6 millones para costos de personal, $32 millones para costos no relacionados con personal, y $26,5 millones para el presupuesto transaccional, que se asignará a VPS y a la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) sobre la base del programa operativo y la cartera de 2012. Al final de la presente sección, en el Cuadro 3.1 de Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados, aparecen los recursos asignados a cada una de las principales esferas, junto con indicadores cuantitativos, cualitativos y de eficiencia.

1. Supervisión y ejecución de la cartera

3.6 Para 2012, la atención dejará de centrarse principalmente en el número de proyectos aprobados y pasará a centrarse en la consecución de proyectos de mejor calidad y en la supervisión y los resultados de los proyectos. VPC respaldará la supervisión y ejecución de los proyectos incrementando el presupuesto destinado a las Representaciones con tal propósito, contratando consultores operativos a nivel local y prosiguiendo su plan de reubicación en las Representaciones de funcionarios profesionales de la Sede. En un contexto en que se hará mayor hincapié en la ejecución y los resultados, se fortalecerá la capacidad de respuesta de las Representaciones a través de los servicios de un número adicional de analistas de operaciones para respaldar la supervisión de los proyectos, especialmente en los países pequeños y vulnerables. Ese respaldo se hará extensivo también a los organismos ejecutores, con miras a fortalecer su capacidad institucional.

2. Gestión de Clientes

3.7 Como principal ventanilla del Banco para el país, la Representación lidera el diálogo con los clientes, tratando diariamente con ministros y representantes de organismos ejecutores, la sociedad civil y otros organismos multilaterales. Las actividades agrupadas bajo Gestión de Clientes incluyen estudios o notas de respuesta rápida solicitados por las autoridades nacionales, participación en reuniones de armonización con otras organizaciones, participación en reuniones de consejos de la sociedad civil y reuniones celebradas por la Administración del Banco con las autoridades del país.

3.8 En 2012, VPC seguirá contribuyendo a la creación de un entorno más incluyente a través de la participación de la sociedad civil a nivel nacional y regional. Las reuniones con los consejos de la sociedad civil seguirán siendo la principal plataforma para un continuo proceso de diálogo, consultas e intercambio de información entre las Representaciones y las organizaciones locales de dicha sociedad. En 2012, se realizarán no menos de 41 reuniones con consejos de la sociedad civil (incluido el diálogo mantenido durante los preparativos para la estrategia de país y una participación conjunta proactiva en torno a operaciones de interés para la sociedad civil), que comprenda a un mínimo de 300 organizaciones. VPC también tendrá contacto con 200 organizaciones más a través de tres diálogos regionales: una sesión con la sociedad civil durante la Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores en Montevideo; una reunión con los consejos de la sociedad civil del Caribe y la Duodécima Reunión BID-Sociedad Civil.

3. Estrategias de País

3.9 En la estrategia de país se establece la definición de objetivos sobre la base de prioridades compartidas que el Banco se propone alcanzar en el país correspondiente. En ella se establece el marco temático para la labor de programación anual del Banco. En 2012, VPC se propone aprobar seis nuevas estrategias de país: las correspondientes a Argentina, Ecuador, Guatemala, Guyana, Nicaragua y Perú.

3.10 Durante el año podrán prepararse versiones actualizadas de las estrategias de país cuando corresponda introducir modificaciones sustanciales en la versión existente. Esa labor se basará en el diálogo sostenido entre el Banco y el país.

4. Proceso de Programación

3.11 En el documento de programación de país se presenta el plan de negocios anual del Banco en el país, que contiene una lista de los préstamos (con o sin garantía soberana) que se ejecutarán durante el ejercicio, así como su alineación con la correspondiente estrategia de país. Al final de 2012, VPC habrá preparado los documentos de programación de país correspondientes a los 26 países miembros prestatarios. En el caso de los países que cuenten con una nueva estrategia de país aprobada en 2012, el programa de país correspondiente se preparará dentro del plazo de tres meses contados a partir de la fecha de aprobación de la estrategia respectiva.

3.12 Conforme a las nuevas *Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica* (documento GN-2629-1), a partir del proceso de programación de 2012, los programas de país incluirán todos los productos de cooperación técnica de apoyo al cliente y apoyo operativo que se relacionen con operaciones con garantía soberana, se haya identificado o no para ellos una fuente de financiamiento. La Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento (ORP/GCM) seguirá trabajando directamente con los Representantes en los países para la programación para operaciones financieras sufragadas con los fondos especiales del Capital Ordinario y los fondos fiduciarios de donantes, a fin de mejorar la planificación y gestión del ciclo anual y reducir así la concentración de aprobaciones al final del ejercicio.

3.13 Además, VPC presentará al Comité de Programación del Directorio, con carácter informativo, el Informe del Programa de Operaciones de 2012, en el que se presentan en forma agregada los resultados globales de los documentos de programación de país y se analiza la calidad de la programación. El informe del programa de operaciones y la aprobación, por el Directorio, del inventario indicativo consolidado correspondiente a 2012, servirán de base para la presentación de propuestas de préstamo al Directorio.

3.14 VPC preparará las Evaluaciones de Sostenibilidad Macroeconómica requeridas en coordinación con el Departamento de Investigación y Economista Jefe (RES), así como los documentos necesarios para su distribución al Directorio en relación con el proceso de Evaluación de la Sostenibilidad Macroeconómica.

5. Proyecciones sobre Aprobaciones y Desembolsos

3.15 De acuerdo con el Documento Preliminar de Proyecciones Financieras a Largo Plazo correspondiente a 2011 (documento FN-660), la capacidad de aprobación y desembolso de recursos del Capital Ordinario con que contará el Banco en 2012 asciende a $10.200 millones y $9.900 millones, respectivamente.

3.16 Con respecto al Fondo para Operaciones Especiales (FOE), el Banco espera aprobar recursos por un monto de $248 millones para el ejercicio de 2012. En el caso específico de Haití, el Banco ha programado $200 millones para aprobación de operaciones.

6. Asignación de recursos del FOE

3.17 VPC realizará el proceso bienal de asignación de recursos concesionales para los países elegibles, lo que comprende las respectivas Evaluaciones Institucionales y de Políticas de los Países y Análisis de Sostenibilidad de la Deuda, así como las evaluaciones del desempeño de la cartera, en coordinación con SPD. VPC elaborará el documento de asignación de recursos del FOE para el período 2013-2014.

7. Modernización fiduciaria y fortalecimiento y uso de los sistemas fiduciarios nacionales

3.18 Basándose en la reciente labor de modernización en materia fiduciaria, VPC seguirá consolidando todas las principales funciones fiduciarias como elementos integrantes de los ciclos de programación y de proyectos. Para 2012, el fortalecimiento y la utilización de los sistemas fiduciarios de los países miembros prestatarios seguirá siendo un tema medular en el diálogo con los países, con iniciativas explícitas incluidas en los Documentos de Programación de País; asegurando una adecuada administración financiera y procedimientos de adquisiciones como parte del diseño de los proyectos, y facilitando una eficaz ejecución de proyectos y supervisión fiduciaria, en consonancia con el perfil de riesgos de cada proyecto. En 2012, VPC elaborará seis diagnósticos fiduciarios de países y 12 iniciativas encaminadas a respaldar el fortalecimiento de la capacidad de los sistemas nacionales, y participará en actividades relacionadas con el liderazgo técnico en materia fiduciaria, en el diálogo internacional sobre las tendencias más recientes y prácticas óptimas en el mismo ámbito, y en la actualización y ejecución de las políticas, estrategias y directrices del Banco en cuanto a adquisiciones y administración financiera.

8. Asignación de recursos adicionales para la implementación del Noveno Aumento y la Agenda para un Banco Mejor

3.19 VPC asignó $2,8 millones en recursos adicionales aprobados para respaldar la ejecución de la cartera (examen de la cartera y gestión de operaciones) y los resultados en las Representaciones. La consecuencia prevista consiste en una mejor gestión de la cartera, evidenciada por una mejora de los indicadores del informe de seguimiento del avance de los proyectos. VPC también está reforzando la descentralización mediante la asignación de todos esos recursos a las Representaciones, para respaldar una apropiada cobertura de las prioridades nacionales en materia de ejecución de las operaciones. Estos fondos concederán a los Representantes una mayor flexibilidad para atender a necesidades específicas de los países y adaptarse a ellas como complemento de los recursos del presupuesto transaccional asignados por VPS a cada uno de los proyectos.

3.20 El monto del presupuesto transaccional se incrementó en $5 millones, suma que se destinará a incrementar el apoyo para los países pequeños y vulnerables, operaciones complejas y proyectos problemáticos.

CUADRO 3.1 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS - VPC CONSOLIDADO

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados

VPC	2012								
($000)	30-Jun	31-Dic	30-Jun	31-Dic	30-Jun	31-Dic	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
1. Gestión de Clientes							$ 6.492	$ 4.576	$ 11.068
Número de nuevas operaciones en el programa	44	149							
Número de reuniones del Consejo Consultivo de la Sociedad Civil	17	41							
2. Estrategias de País							$ 6.871	$ 1.573	$ 8.444
Número de Estrategias Aprobadas (Directorio)	2	6							
Número de Diagnósticos Fiduciarios de País	3	6							
3. Documentos de Programación de País							$ 7.875	$ 1.918	$ 9.793
Número de Documentos de Programación de País	24	26							
4. Análisis de Sostenibilidad Macroeconómica							$ 911	$ 477	$ 1.388
Número de análisis entregados	23	26							
5. Aprobación de Operaciones	Garantía Soberana		Sin Garantía Soberana				$ 6.886	$ 179	$ 7.065
Número de proyectos	49	120							
Multisectorial (Colaboración) (#)	20	54							
Monto (en millones)	3.589	9.169							
6. Ejecución de Proyectos	Garantía Soberana		Sin Garantía Soberana				$ 9.046	$ 5.909	$ 14.955
Número de operaciones (Activas en cartera)	573	608							
Multisectorial (Colaboración) (#)	69	83							
Indice de Desempeño [Informe de Monitoreo de Progreso] - Satisfactorio (%)	67%	67%							
Promovidos fuera de "Alerta" (#)	9	17							
Promovidos fuera de "Problema"(#)	5	11							
Desembolsos ($) (en millones)	2.972	8.500							
XPMR/PCR Aprobados (#)	13	60							
7. Operaciones de Inversión financiadas con Donaciones							$ 231		$ 231
Aprobaciones (#)	8	15					$ 26		$ 26
Monto (en millones)	40	78							
Calificación satisfactoria al inicio (%)	100%	100%							
Ejecución (#)	53	60					$ 205		$ 205
Desembolsos (en millones)	43	125							
8. Cooperación Técnica (GN-2629-1)	Apoyo Operacional		Apoyo al Cliente		Investigación y Diseminación		$ 2.961	$ 505	$ 3.466
Aprobaciones (#)	34	81	31	88	2	2	$ 1.483	$ 5	$ 1.488
Monto (en millones)	17	40	9	36	0,3	0,6			
Ejecución (#)	60	68	105	108	8	11	$ 1.479	$ 500	$ 1.979
Desembolsos ($) (en millones)		44		36		20			
9. Gestión de Cartera							$ 5.820	$ 1.438	$ 7.258
Revisión de Cartera de País (#)	6	26							
10. Trabajo Económico y Sectorial							$ 1.193	$ 580	$ 1.773
Número de entregables	6	25							
11. Productos de Insumo Corporativo (*)							$ 1.275	$ 84	$ 1.359
Número de entregables	1	4							
12. Fortalecimiento de las Representaciones							$ 1.794	$ 604	$ 2.398
SUB TOTAL							**$ 51.356**	**$ 17.842**	**$ 69.198**
13. Gestión Corporativa							$ 2.574	$ 206	$ 2.780
14. Aprendizaje							$ 1.582	$ 219	$ 1.801
15. Actividades Transversales							$ 7.812	$ 13.555	$ 21.367
Recursos Humanos							$ 1.644	$ 399	$ 2.043
Presupuesto							$ 1.696	$ 88	$ 1.784
Tecnología de la Información							$ 30	$ 218	$ 248
Gastos Administrativos Generales							$ 4.222	$ 11.830	$ 16.052
Otros (Fiduciario)									$ -
Emergencia y Seguridad (Haití)							$ 220	$ 1.020	$ 1.240
16. Creación de un entorno laboral más inclusivo	Estimado								
Acuerdos flexibles de trabajo (% del personal en planilla)	19%	22%							
Personal femenino de grado 4 o mayor (% del personal en planilla)	16%	26%							
Intercambio interno de conocimiento (% del tiempo)	5%	8%					$ 311	$ 187	$ 498
SUBTOTAL							**$ 12.279**	**$ 14.167**	**$ 26.446**
TOTAL sin TRANSACCIONAL							**$ 63.635**	**$ 32.009**	**$ 95.644**
Preparación								$ 13.022	$ 13.022
Ejecución								$ 10.994	$ 10.994
Salvaguardas Ambientales y Sociales								$ 1.600	$ 1.600
Efectividad en el Desarrollo								$ 918	$ 918
TOTAL TRANSACCIONAL								**$ 26.534**	**$ 26.534**
TOTAL							**$ 63.635**	**$ 58.543**	**$ 122.178**

B. Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)

3.21 La misión de VPS consiste en mejorar la calidad y pertinencia de los productos y servicios financieros y de conocimiento que el BID proporciona a los países prestatarios. Los objetivos de su plan de negocios para 2012 consisten en: (i) alinear el programa de trabajo con las prioridades sectoriales y nuevas iniciativas institucionales del Noveno Aumento evitando una excesiva dispersión; (ii) aumentar la calidad de los proyectos centrando más la atención en la ejecución de los préstamos y las operaciones de cooperación técnica; (iii) mejorar, en cuanto a calidad y pertinencia, la labor analítica y la eficacia con que se realiza la difusión de productos de conocimiento; y (iv) aumentar la calidad de los nuevos funcionarios contratados y al mismo tiempo contribuir a alcanzar los objetivos del Noveno Aumento en cuanto a dotación de personal.

3.22 El programa de trabajo de VPS abarca tres esferas principales, a saber: (i) preparación y supervisión de los préstamos con garantía soberana y de productos operativos y de apoyo al cliente conexos en los países prestatarios; (ii) preparación del trabajo económico y social y productos de investigación y difusión, y (iii) preparación de productos de insumo corporativo y servicios para aumentar la capacidad global del Banco de cumplir con su mandato, lo que comprende la prestación de servicios de aprendizaje y gestión de conocimientos a todo el personal del Banco.

3.23 En 2012, y de acuerdo con los principios de gestión esbozados por la Alta Administración, VPS se enfocará en mejorar la **calidad** y los **resultados** a través del fortalecimiento de los planes de supervisión de VPC-VPS, asegurando su alineación con las evaluaciones de riesgo del proyecto y el progreso en el logro de los resultados esperados; a través de incrementar el personal de planta para manejar el crecimiento del programa operativo del Banco con un enfoque particular en el personal en las Representaciones; a través de incrementar la capacitación a los especialistas sectoriales en la gestión del riesgo del proyecto y la administración por resultados; a través del desarrollo de nuevo conocimiento para mejorar la calidad y la pertinencia de la operaciones actuales y futuras del Banco, así como de las contribuciones de VPS a las estrategias de país; y a través del fortalecimiento de la calidad del trabajo analítico de VPS mediante la inclusión de mecanismos de revisión por pares. VPS mejorará la eficiencia en el uso de los recursos al promocionar la colaboración interdivisional en la preparación y supervisión de proyectos multisectoriales y complejos; ofreciendo apoyo oportuno en el tema de medio ambiente a las operaciones sin garantía soberana mediante la inclusión de especialistas de ESG en VPP, y continuando con la limpieza de la cartera de cooperaciones técnicas a través de un reporte de alerta bimensual ya en uso. Finalmente, VPS se enfocará en administrar el ciclo anual buscando el aumentar la aprobación de préstamos en el primer semestre y buscando reducir la aprobación de préstamos estacional.

3.24 En los párrafos siguientes se destacan los principales productos y actividades de VPS, así como los principales resultados previstos de su actividad para 2012. Para cumplir sus objetivos, VPS cuenta con un presupuesto aprobado que asciende a $145,9 millones, distribuidos del modo siguiente: $112,8 millones para costos de personal y $33,1 millones para costos no relacionados con personal. Además se transferirá de VPC un presupuesto transaccional de $25,6 millones, una vez definido el programa de préstamos de 2012. Los recursos asignados a cada una de los principales ámbitos, así como los indicadores cuantitativos, cualitativos y de eficiencia, se detallan en el Cuadro 3.2 de Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados que aparece al final de la presente sección.

1. Preparación y supervisión de préstamos

3.25 En materia de preparación y ejecución de préstamos se tratará de alcanzar tres objetivos principales. En primer lugar, ciñéndose a los mandatos del Noveno Aumento, VPS centrará más su atención en los países pequeños y vulnerables. En segundo lugar promoverá una mayor colaboración entre sus unidades administrativas, a fin de agregar valor para nuestros clientes. Finalmente, en coordinación con VPC, mejorará la planificación del ciclo operativo.

3.26 Uniendo esfuerzos con VPC, VPS espera elaborar 195 operaciones de préstamo con garantía soberana en 2012, de las cuales 120 se pondrán a consideración del Directorio con miras a su aprobación en ese año, por un total de $9.200 millones. La Administración del Banco ha optado por restringir en 2012 la aprobación de operaciones de préstamos, tras varios años de incrementos sostenidos y sustanciales, a fin de lograr un equilibrio entre las cargas de trabajo y el personal existente, y dar más atención a la calidad. Pese a esa restricción, el total de la cartera de préstamos en ejecución seguirá aumentando hasta llegar a 608 al cierre de ese ejercicio, en el cual además, se prevé la aprobación de 15 operaciones de inversión financiadas con donaciones.

3.27 El Banco sigue fortaleciendo sus salvaguardias de sostenibilidad ambiental y social. En ese contexto, la Unidad de Salvaguardias Ambientales (VPS/ESG) seguirá respaldando en 2012 la gestión de los temas ambientales y sociales vinculados a la preparación y ejecución de los préstamos, a fin de centrar la atención en los proyectos de alto riesgo. Paralelamente, seguirá elaborando metodologías tendientes a hacer posible una gestión eficaz y eficiente de los riesgos ambientales y sociales, e integrando los aspectos de preocupación por el cambio climático en la gestión de las salvaguardias ambientales.

3.28 VPS ha asumido el firme compromiso de implementar el Marco de Efectividad en el Desarrollo. En los últimos años ha llevado a cabo un sostenido programa de mejoramiento de la evaluabilidad de los préstamos, lo que ha dado lugar a aumentos sustanciales en la utilización de los análisis económicos de las propuestas de préstamos y nuevos métodos en materia de evaluación. Además, como la calidad de la labor operativa del Banco es en definitiva una función del empeño que se pone en la ejecución de los proyectos, VPS redoblará en 2012 su labor de supervisión de proyectos. Tomando como base las lecciones aprendidas en 2011, perfeccionará asimismo los instrumentos y la distribución de los recursos existentes con el fin de sustentar la supervisión. En este contexto: (i) se fortalecerán los planes de supervisión de VPC-VPS introducidos en 2010 para asignar recursos a esos fines; (ii) se apalancará la nueva metodología de gestión de riesgos de los proyectos para focalizar mejor los recursos destinados a supervisión; (iii) se seguirá realizando el seguimiento de los resultados a través de los informes de seguimiento del avance de proyectos con miras a efectuar una asignación informada de los recursos de supervisión y centrar la atención en los proyectos con inadecuado avance en cuanto a ejecución; (iv) se seguirá promoviendo la colaboración intersectorial durante la ejecución del programa, con un objetivo comprendido entre 83 y 169 operaciones supervisadas en un marco de mutua colaboración; y (v) el Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL) de VPS seguirá dictando cursos especialmente adaptados para las unidades operativas de VPS sobre herramientas y criterios utilizados para evaluar el impacto de las intervenciones de desarrollo, así como capacitación sobre gestión de proyectos y riesgos.

3.29 La mayor atención que se dé al trabajo de supervisión estará complementada por el actual programa de contrataciones de VPS en las Representaciones y por la transferencia

de personal adicional de la Sede a esas oficinas. En este contexto, vale la pena destacar que al mes de septiembre el 41% del personal profesional activo (200 de 482 funcionarios) está ubicado en las Representaciones. VPS se propone continuar este proceso en 2012, e incrementar el total de funcionarios que trabajan en el terreno a un mínimo de 225 personas, cifra que comprende la transferencia de 14 especialistas adicionales de la Sede a las Representaciones, a ser cubierta parcialmente por los recursos existentes destinados a la descentralización que se mantienen en forma centralizada.

3.30 Se prestará más atención a la supervisión de los proyectos con miras a suscitar impactos positivos en la ejecución de las operaciones. Conforme predominan cada vez más en la cartera los préstamos preparados con las mejoras recientes, y se completan las cohortes más antiguas, se prevé un incremento del desempeño medio de la cartera, medido por medio del informe de seguimiento del desempeño de los proyectos. Según estimaciones preliminares, el 67% del desempeño de la cartera será satisfactorio a más tardar en 2012, mientras que entre 17 y 31 préstamos dejarán de estar clasificados en el informe de seguimiento como en situación de alerta, y entre 11 y 16 préstamos adicionales dejarán de estar clasificados como problemáticos. Una mejor supervisión repercutirá también positivamente en los desembolsos de los préstamos.

2. Mejor ejecución de las operaciones de cooperación técnica

3.31 Proseguirán los esfuerzos encaminados a mejorar el desempeño de las operaciones de cooperación técnica. En 2012 se consolidarán algunas mejoras tendientes a reforzar la rendición de cuentas y mejorar la ejecución. En primer lugar, se asignarán $900.000 para hacer frente a problemas de ejecución en operaciones de cooperación técnica para investigación y difusión, y $1,6 millón para mejorar la supervisión de operaciones para apoyo operativo y apoyo al cliente. Segundo, en 2012, VPS incrementará el tiempo del personal dedicado a ejecución de las cooperaciones técnicas; este aumento será del 2,6% con respecto a 2011. Tercero, en respuesta a los mandatos del Noveno Aumento, las nuevas directrices sobre cooperación técnica contienen una lista de comprobación sobre efectividad en el desarrollo. En este contexto, VPS se propone lograr la aprobación de todas las operaciones de cooperación técnica, para alcanzar un puntaje inicial satisfactorio. Cuarto, VPS seguirá depurando su cartera de cooperación técnica a través de su actual informe de alerta bimensual. Paralelamente, seguirá trabajando con la Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento (ORP/GCM), el Departamento de Finanzas (FIN) y la Oficina de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones (VPC/FMP) a fin de lograr una eficaz supervisión y ejecución de la cartera de cooperación técnica conforme a los planes anuales de negocios. Finalmente, y al igual que en ejercicios anteriores, los productos de cooperación técnica pertinentes estarán igualmente vinculados con los protocolos de publicaciones y eventos, y todos los documentos se almacenarán y registrarán en el Repositorio de Conocimientos del Banco, para facilitar y promover el acceso a ellos y para definir con mayor precisión su naturaleza de bienes públicos.

3. Estrategias de país y otros productos operativos

3.32 VPS cumple un papel crítico en la elaboración de las estrategias y documentos de programación de país que elabora VPC, conforme los especialistas sectoriales proporcionan los insumos técnicos. VPS espera que en 2012 sus funcionarios contribuyan a la elaboración de seis estrategias de país y 26 documentos de programación de país, para lo cual se propone preparar y entregar 79 notas sectoriales durante el año.

3.33 Como parte de la respuesta a los mandatos del Noveno Aumento, RES seguirá tratando de mejorar las metodologías de las evaluaciones de sostenibilidad macroeconómica, la capacitación del personal para esas evaluaciones y la revisión y aprobación de los documentos de evaluación de sostenibilidad macroeconómica que prepara VPC.

4. Programa de trabajo económico y sectorial

3.34 En 2012, VPS seguirá trabajando con la estructura programática elaborada e implementada a partir de 2009 en materia de estudios económicos y sectoriales y de productos de insumo corporativo, introduciendo mejoras en materia de transparencia y rendición de cuentas y vinculando los productos claramente identificados con los recursos pertinentes. Cada estudio económico y sectorial y producto de insumo corporativo está basado en una nota técnica en la que se describe su contribución al logro de los objetivos del Banco, los recursos utilizados por la institución, el tiempo del personal asignado y los productos emanados de esa labor. Esa estructura programática es un insumo clave para una presupuestación por resultados.

3.35 Los estudios económicos y sectoriales son productos autónomos, cuyo principal objetivo consiste en dar mayor pertinencia al Banco en la región mediante la generación, aplicación y difusión de conocimientos que puedan aplicarse en las operaciones del Banco. La labor producida a través de este programa ayuda a obtener futuros préstamos y operaciones de mayor calidad; respaldar la preparación de las estrategias de países, los documentos de programación de país y el diálogo con los países, así como lograr que el personal del Banco se mantenga al tanto de las novedades que surjan en sus respectivas esferas técnicas. Esta labor es también la base de una mayor efectividad en el desarrollo y una mayor evaluabilidad de las operaciones de préstamos.

3.36 El programa de estudios económicos y sectoriales de 2012 es el resultado de un proceso de diálogo interno y externo realizado para identificar dificultades importantes basadas en las necesidades de los clientes y las percepciones del Banco sobre los desafíos que afronta el desarrollo de la región. Comprende actividades tales como diálogos de políticas, evaluaciones de impacto, programas piloto, análisis de la evolución social, económica y macroeconómica de la región, bases de datos y difusión de conocimientos en las cinco prioridades sectoriales del Noveno Aumento y en nuevas esferas de trabajo, tales como seguridad ciudadana, innovación, seguridad alimentaria y ciudades sostenibles.

3.37 El programa de estudios económicos y sectoriales para 2012 denota la prioridad que se asigna a las respuestas transectoriales frente a los desafíos del desarrollo, y respalda operaciones que añaden mayor valor agregado a los países miembros. Un importante esfuerzo se realizó en el presupuesto de 2012 para redistribuir recursos a iniciativas institucionales, tales como ciudades emergentes y sostenibles, seguridad ciudadana, adopción de innovaciones y tecnología y seguridad alimentaria. El carácter transversal de estos ámbitos pone a prueba la capacidad del Banco de responder eficaz y eficientemente a demandas complejas. Un elemento crucial para actuar con éxito en ellas es una mayor colaboración entre las divisiones y los departamentos en la elaboración de soluciones globales. Para 2012 se ha presupuestado un total de 68 estudios económicos y sectoriales, que generarán aproximadamente 389 productos.

5. Productos de Insumo Corporativo

3.38 Los productos de insumo corporativo son productos y servicios cuyo principal objetivo consiste en la satisfacción de las necesidades del Banco en materia de capacitación y desarrollo de capital humano, adopción de instrumentos y herramientas para apoyar la preparación y supervisión de operaciones, integración transversal de actividades en las operaciones del Banco, formulación de nuevas estrategias, políticas o planes de acción a nivel sectorial, gestión del conocimiento, y posicionamiento del Banco en diferentes foros internacionales. Los productos de insumo corporativo en 2012 comprenden capacitación para todo el personal del Banco en competencias básicas y técnicas acordes con las necesidades operativas, semanas de conocimientos sectoriales, integración transversal de los temas de género o cambio climático en las operaciones del BID, uso de herramientas operativas para fortalecer la gestión de riesgos ambientales y sociales, y ejecución de planes de acción con fines específicos.

3.39 Es importante destacar que el 67% de los recursos asignados para productos de insumo corporativo en el plan de negocios de 2012 corresponde al Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). Aunque esos recursos están presupuestados dentro de VPS, se dedican a servicios de capacitación, biblioteca y gestión del conocimiento proporcionados a todo el personal del BID y al Directorio, así como a proveer asesoramiento a la Corporación Interamericana de Inversiones en temas de gestión del conocimiento. Para 2012 se presupuesta un total de 42 productos de insumo corporativo.

6. Asignación de recursos adicionales para la implementación del Noveno Aumento y la Agenda para un Banco Mejor

3.40 Como parte del aumento de la asignación para la continuación de la implementación de los mandatos del Noveno Aumento y de la Agenda para un Banco Mejor en 2012, se aprobó para VPS un total de $2,7 millones para sufragar costos no relacionados con personal. En VPS se han identificado economías internas por un monto de $400.000, que se han destinado a cofinanciar la meta total del Noveno Aumento y la Agenda para un Banco Mejor correspondiente a VPS ($3,1 millones), distribuido del modo siguiente: preparación y supervisión de proyectos ($1,2 millón); sostenibilidad ambiental y social ($1,3 millón), y política de género y plan de acción de género ($600.000).

3.41 Contando con una asignación de $1,2 millón para preparación y supervisión de proyectos, VPS espera contratar hasta nueve consultores sectoriales adicionales. Se han asignado temporalmente recursos en VPS/VPS, hasta que se apruebe el nuevo modelo de empleo del Banco y se completen las evaluaciones de la carga de trabajo y la determinación de las necesidades que se proponen en la Estrategia de Capital Humano. Al mismo tiempo, se distribuirán recursos entre las divisiones sectoriales para contratar personal adicional, con la finalidad de mejorar la calidad de la ejecución de las operaciones y posibilitar una mayor colaboración en materia de diseño y supervisión de operaciones más complejas y de índole intersectorial.

3.42 Contando con una asignación de $759.700, el Sector de Infraestructura y Medio Ambiente (INE) atenderá los temas de sostenibilidad centrados en tres aspectos primordiales que se destacan en el Informe del Grupo Asesor Independiente, a saber: integración de servicios para biodiversidad y ecosistemas en el desarrollo social y económico de la región; mejor gobernanza ambiental, elaboración de políticas y capacidad institucional, e integración de la sostenibilidad ambiental en los procesos de programación y estrategia de país.

3.43 La capacidad del Banco para seguir ofreciendo el nivel de respaldo de salvaguardias para sus operaciones reconocido en el Informe del Grupo Asesor Independiente, depende de que la institución esté en condiciones de mantenerse al ritmo del incremento tanto del número de operaciones en preparación y ejecución, como del nivel de complejidad de las operaciones. Se requieren más recursos destinados a las operaciones sin garantía soberna, a fin de que el apoyo de salvaguardias se proporcione en forma adecuada y oportuna, dado el sostenido incremento del número de operaciones de ese género y la necesidad de dar respuestas oportunas. La asignación de recursos por un monto de $390.000 fue aprobada para destacar a tres consultores de VPS/ESG en las tres divisiones del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF), Oportunidades para la Mayoría (OMJ) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Aunque ubicados en VPP, estos consultores de VPS/ESG, así como otros consultores en salvaguardias, dependerán de su respectiva división, lo que es congruente con el objetivo de la Realineación de unificar y consolidar las aptitudes de salvaguardias ambientales y sociales y la asignación de responsabilidades dentro de VPS/ESG.

3.44 En el Informe del Grupo Asesor Independiente se recomendó, en consonancia con la Declaración de París y con el Programa de Acción de Accra, que el Banco intensifique su labor tendiente a fortalecer los sistemas nacionales en relación con la gestión de salvaguardias ambientales y sociales de las operaciones. Se utilizarán recursos por un monto de $130.000 para intensificar los esfuerzos realizados en 2011 para promover y seguir fortaleciendo los sistemas nacionales en relación con salvaguardias ambientales y sociales, a fin de que el Banco pueda establecer una guía de procedimientos mesurada y claramente orientada para acrecentar el uso de esos sistemas.

3.45 Tras la aprobación del Plan de Acción de Género, en marzo de 2011, se han asignado recursos por un monto de $600.000 para 2012, a fin de proseguir su implementación. Aprovechando los adelantos logrados en 2011, las actividades en 2012 se encaminarán a: (i) incrementar el grado de integración de la consideración de género en las estrategias de país y en el diseño de los proyectos; (ii) seguir apoyando a los equipos en cuanto a la aplicación de las respectivas salvaguardias con carácter piloto; (iii) centrar la atención en los resultados y las lecciones aprendidas en la ejecución de los proyectos; (iv) difundir los conocimientos; y (v) medir los resultados e informar al respecto.

CUADRO 3.2 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS - VPS CONSOLIDADO

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados

VPS	2012								
($000)	30-Jun	31-Dic	30-Jun	31-Dic	30-Jun	31-Dic	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
1. Gestión de Clientes							$ 938	$ 201	$ 1.139
Número de nuevas operaciones en el programa									
2. Estrategias de País							$ 1.128	$ 15	$ 1.143
Notas Sectoriales	39	79							
3. Documentos de Programación de País							$ 792	$ -	$ 792
Apoyo a Documentos de Programación de País	-	-							
4. Análisis de Sostenibilidad Macroeconómica							$ 207	$ -	$ 207
Número de análisis entregados		26							
5. Preparación y Aprobación de Operaciones	**Garantía Soberana**						$ 25.177	$ 13.204	$ 38.381
Número de proyectos	49	120							
Multisectorial (Colaboración) (#)	20	54							
Con calificación evaluable - Matriz de Efectividad en el Desarrollo (%)	95%	95%							
Con evaluación de impacto diseñada - Matriz de Efectividad en el Desarrollo (%)	27%	27%							
Con análisis económico ex-ante - Matriz de Efectividad en el Desarrollo (#)	49	120							
Monto (en millones)	3.589	9.169							
Número de operaciones para años futuros priorizadas por VPC	32	75							
Con al menos una etapa terminada (%)	25%	33%							
Multisectorial (Colaboración) (#)	6	13							
6. Ejecución de Proyectos	**Garantía Soberana**						$ 25.526	$ 10.517	$ 36.042
Número de operaciones (Activas en cartera)	573	608							
Multisectorial (Colaboración) (#)	69	83							
Indice de Desempeño [Informe de Monitoreo de Progreso] - Satisfactorio (%)	67%	67%							
Promovidos fuera de "Alerta" (#)	9	17							
Promovidos fuera de "Problema"(#)	5	11							
Desembolsos (en millones)	2.972	8.500							
XPMR/PCR Aprobados (#)	13	60							
7. Sostenibilidad Ambiental y Social	**Garantía Soberana**		**Garantía Soberana**		**Otros**		$ 2.902	$ 2.241	$ 5.143
Número de operaciones revisadas (Preparación y Aprobación)	120	285	25	65	200	450			
Apoyo a Operaciones de Alto Riesgo en Preparación (#)	35	70	35	70	5	10			
Apoyo a Operaciones de Alto Riesgo en Ejecución (#)	53	106	48	96	24	48			
8. Operaciones de Inversión financiadas con Donaciones							$ 2.112	$ -	$ 2.112
Aprobaciones (#)	8	15					$ 1.185	$ -	$ 1.185
Monto (en millones)	40	78							
Calificación satisfactoria al inicio (%)	100%	100%							
Ejecución (#)	53	60					$ 927	$ -	$ 927
Desembolsos (en millones)	43	125							
Estado de monitoreo satisfactorio (%)	85%	85%							
9. Cooperación Técnica (GN-2629-1)	**Apoyo Operacional**		**Apoyo al Cliente**		**Investigación y Diseminación**		$ 19.477	$ 2.674	$ 22.151
Aprobaciones (#)	40	93	31	71	28	55	$ 4.594	$ 199	$ 4.793
Monto (en millones)	18	41	12	32	12	26			
Calificación satisfactoria al inicio (%)	48%	48%	46%	48%	60%	63%			
Ejecución (#)	324	398	354	429	184	216	$ 14.882	$ 2.476	$ 17.358
Desembolsos (en millones)	21	38	25	45	15	26			
10. Gestión de Cartera							$ 35	$ -	$ 35
Revisión de cartera de país (#)	-	-							
11. Trabajo Económico y Sectorial							$ 10.167	$ 11.199	$ 21.366
Número de entregables	122	389							
12. Productos de Insumo Corporativo (*)							$ 3.741	$ 4.990	$ 8.731
Número de entregables	54	127							
13. Recursos de Conocimiento, Aprendizaje e Información							$ 7.414	$ 8.591	$ 16.005
Gestión de Conocimiento y Aprendizaje Regional y del Personal (KNL para todo el Banco)							$ 6.712	$ 7.214	$ 13.926
Recursos de Información (KNL para todo el Banco)							$ 703	$ 1.377	$ 2.080
SUBTOTAL							**$ 99.614**	**$ 53.632**	**$ 153.246**
14. Gestión Corporativa							$ 4.425	$ 388	$ 4.813
15. Actividades Transversales							$ 8.338	$ 4.655	$ 12.993
Recursos Humanos							$ 2.729	$ 63	$ 2.792
Presupuesto							$ 3.741	$ 99	$ 3.840
Tecnología de la Información							$ 312	$ 363	$ 675
Gastos Administrativos Generales							$ 1.556	$ 4.130	$ 5.686
16. Creación de un entorno laboral más inclusivo	**Estimado**								
Acuerdos flexibles de trabajo (% del personal en planilla)	29%	32%							
Personal femenino de grado 4 o mayor (% del personal en planilla)	34%	33%							
Intercambio interno de conocimiento (% del tiempo)	13%	14%					$ 462	$ 4	$ 466
SUBTOTAL							**$ 13.225**	**$ 5.047**	**$ 18.272**
TOTAL							**$ 112.839**	**$ 58.679**	**$ 171.518**
TRANSACCIONAL								**$ (25.615)**	**$ (25.615)**
TOTAL sin TRANSACCIONAL							**$ 112.839**	**$ 33.063**	**$ 145.903**

(*) Incluye Productos de Insumo Corporativo para todos los departamentos de VPS excepto KNL. Los Productos de Insumo Corporativo de KNL están incluidos en la línea 13, Conocimiento, Aprendizaje y Recursos de Información.

C. Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana (VPP)

3.46 La misión de VPP consiste en promover el desarrollo a través del sector privado. Además de supervisar y brindar un apoyo continuo a los programas de trabajo individuales y a la consecución de los objetivos de desempeño de las ventanillas del sector privado que se enuncian en sus respectivos planes de negocios para 2012, VPP, en su condición de Vicepresidencia, centrará en 2012 su atención en siete áreas prioritarias, a saber: (i) adelantar los compromisos emanados del Noveno Aumento y del plan de negocios de operaciones sin garantía soberana; (ii) fortalecer el compromiso de uso de la matriz; (iii) proveer mejores servicios de gestión de clientes y servicio al consumidor; (iv) ampliar el desarrollo de operaciones; (v) cumplir los objetivos operativos; (vi) apoyar el conocimiento, el aprendizaje y la evaluación; y (vii) introducir innovaciones en materia de procesos, iniciativas, alianzas y personas.

3.47 En 2012, y de acuerdo con los principios de gestión esbozados por la Alta Administración, VPP mejorará la calidad del trabajo del Banco y se enfocará en la ejecución de los proyectos, dedicando más recursos a las tareas de apoyo a la ejecución de los proyectos y al seguimiento de la cartera; mejorando el impacto en el desarrollo y, adicionalmente, dedicando más atención a temas de sostenibilidad, e intensificando la coordinación trasversal de las distintas ventanillas del sector privado. Mejorará, asimismo, la eficiencia en el uso de los recursos, alineando el uso de los recursos con las prioridades del Noveno Aumento, revisando procesos internos de gestión y considerando la descentralización de ciertos aspectos o funciones de las operaciones sin garantía soberana. También mejorará la planeación para la gestión del ciclo de proyectos, mediante el seguimiento del cumplimiento de las metas de la preparación de proyectos e identificando, anticipadamente, cualquier obstáculo en el proceso de la preparación de proyectos y asignando recursos a la preparación de los proyectos en inventario para el siguiente año.

3.48 En los párrafos siguientes se destacan los principales productos y actividades de VPP, así como los resultados previstos para 2012. El presupuesto total aprobado para la ejecución de su plan de trabajo en 2012 asciende a $30,4 millones ($21,3 millones para costos de personal; $5,8 millones para costos no relacionados con personal, y $3,3 millones para el presupuesto transaccional asignado a operaciones sin garantía soberana en preparación, ejecución y seguimiento). Los recursos asignados a cada una de las áreas principales, junto con los indicadores cuantitativos, cualitativos y de eficiencia, se detallan en el cuadro 3.3 del presupuesto por resultados que aparece al final de la presente sección.

1. Progreso de los compromisos emanados del Noveno Aumento y del plan de negocios de operaciones sin garantía soberana

3.49 En 2012, VPP ejecutará el plan estratégico de negocios para operaciones sin garantía soberana en todas las ventanillas del sector privado del Grupo del Banco, entre otras cosas fortaleciendo el impacto cualitativo y el aporte al desarrollo de dichas operaciones, ampliando la entrega de productos y servicios financieros y no financieros, intensificando la mutua coordinación entre las ventanillas del sector privado y apalancando la coordinación con la matriz, en especial con VPS y VPC. Además, respaldará la Estrategia de Desarrollo del Sector Privado, que plantea un enfoque integrado para las operaciones de dicho sector que se ejecutan en el marco de VPP, y las operaciones de desarrollo del sector privado que se realizan en el marco de VPS. También prestará

servicios de asesoramiento, cumplirá las estrategias de operaciones en moneda local y de equidad en el desarrollo refrendado por el Directorio.

2. Fortalecimiento del compromiso de uso de la matriz

3.50 VPP respaldará y contribuirá activamente a la ejecución de los procesos de las estrategias de país y de los programas de país liderados por VPC. Además, mantendrá su liderazgo ante las demandas de grupos de países con el apoyo de una herramienta de comunicación interna denominada Programa de trabajo de grupos de países de VPP, que constituye un inventario y "pre-inventario" de proyectos, operaciones de cooperación técnica y otros eventos y actividades para cada grupo, que fue diseñado para mantener a VPC informado sobre proyectos y actividades de operaciones sin garantía soberana en las cuatro ventanillas del sector privado. VPP intensificará asimismo su colaboración con VPS en varios frentes, entre ellos, como se prevé en la Estrategia de Desarrollo del Sector Privado, la identificación de fracasos y desafíos mercantiles e institucionales, lo que puede contribuir a sentar las bases para lograr el desarrollo del sector privado a través de operaciones del sector privado y operaciones para el Desarrollo del Sector Privado. También estimulará la colaboración con VPS en materia de proyectos, para lo cual apoya la preparación de un inventario de aptitudes que registre la experiencia técnica de VPS aplicable a los proyectos sin garantía soberana. Asimismo, VPP seguirá colaborando con SPD en 2012 en relación con el marco de resultados del Noveno Aumento, la matriz de efectividad en el desarrollo para operaciones sin garantía soberana y la evaluabilidad, así como otras herramientas de seguimiento del desempeño.

3. Mejoramiento de la gestión de clientes y servicio al cliente

3.51 Partiendo de la base de la terminación de las encuestas de clientes realizadas en 2011, VPP establecerá un parámetro de referencia para la medición del servicio al cliente y trabajará en la formulación de métodos que permitan mejorar decisivamente la gestión de clientes y el servicio al cliente. Además, creará otros cuatro grupos consultivos para el sector privado, uno para cada región, con el fin de ampliar la participación directa con los principales dirigentes empresariales de esos países y recibir información directa y retroinformación sobre la manera en que el Grupo del BID puede alcanzar sus objetivos de desarrollo trabajando con el sector privado.

4. Ampliación del desarrollo de operaciones

3.52 VPP seguirá forjando relaciones, asociaciones y alianzas estratégicas, y tratará de ampliar las oportunidades de colaboración para el financiamiento de proyectos mediante una labor de acercamiento a instituciones homólogas (por ejemplo, la Corporación Financiera Internacional, la Corporación Andina de Fomento y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo), así como a instituciones bilaterales y otras entidades de desarrollo. Además, ampliará la capacidad de venta cruzada y comercialización de productos del Grupo del BID. En colaboración con la Asesoría de Relaciones Externas y la Oficina de Alianzas Estratégicas, VPP ejecutará igualmente un plan de extensión y comunicación con los donantes encaminado a ampliar el acceso a recursos de asistencia técnica destinados a respaldar proyectos del sector privado, y llevará a cabo asimismo la estrategia de comunicaciones de VPP, en conjunto con EXR, a fin de posicionar al Grupo del BID como socio preferido para el desarrollo a través del sector privado bajo la égida de VPP.

5. Consecución de los objetivos operativos para 2012

3.53 VPP gestionará el movimiento de las aprobaciones y desembolsos de las ventanillas de operaciones sin garantía soberana a fin de cerciorarse de que cumplan sus objetivos operativos para 2012. En especial realizará el seguimiento de los volúmenes de préstamos y de proyectos, las metas de financiamiento del Noveno Aumento, los coeficientes de movilización de recursos y la calidad de los activos. En términos agregados, las operaciones sin garantía soberana (es decir, las del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo y del Sector de Oportunidades para la Mayoría) registrarán un total no inferior a $1.500 millones en aprobaciones, y uno estimado de $1.500 millones en desembolsos en 2012.

6. Apoyo al conocimiento, el aprendizaje y la evaluación

3.54 VPP estimulará y respaldará los programas de conocimiento y aprendizaje de las ventanillas en consonancia con sus estrategias, y optimizará la utilización de la matriz de efectividad en el desarrollo y otras herramientas pertinentes para realizar el seguimiento del desempeño de cada una de las ventanillas.

7. Innovación en materia de procesos, iniciativas, alianzas y personas

3.55 VPP promoverá y respaldará la innovación entre todas las ventanillas, por ejemplo adoptando nuevas estructuras, llevando las estructuras existentes a nuevos mercados, nuevas iniciativas, nuevas alianzas y nuevas formas de difusión de conocimientos, y respaldando nuevos procesos a fin de asegurar que VPP disponga de un entorno de trabajo diversificado y que ofrezca satisfacción a sus empleados.

8. Asignación de recursos adicionales para la implementación del Noveno Aumento y la Agenda para un Banco Mejor

3.56 En conjunto, se ha aprobado para VPP 10 equivalentes de tiempo completo, $1,3 millones en costos de personal y $600.000 en costos no relacionados con personal, como recursos adicionales para sustentar los siguientes productos: (i) la ejecución de numerosos productos a entregar relacionados con el Noveno Aumento; (ii) atención de la creciente demanda de inclusión de insumos en las estrategias de país, programas de país y notas sectoriales; (iii) creación de cuatro nuevos grupos consultivos del sector privado en América Latina y el Caribe; (iv) desarrollo de nuevas áreas de trabajo, como los servicios de asesoramiento, moneda local e igualdad en el desarrollo; y (v) seguimiento del flujo de aprobaciones para las cuatro ventanillas del sector privado bajo la égida de VPP, con crecientes cifras de aprobaciones, desembolsos y operaciones de gestión de cartera.

3.57 La ventanilla del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo utilizará los recursos adicionales para atender la demanda cada vez mayor de operaciones sin garantía soberana y respaldar el continuo mejoramiento cualitativo de dicha cartera, que sigue creciendo, que se asignarán del modo siguiente: originación y preparación de proyectos (2), ejecución de proyectos (3) y sostenibilidad (3).

3.58 La ventanilla de Oportunidades para la Mayoría utilizará los recursos adicionales para dar más atención a la preparación de proyectos y a la efectividad en el desarrollo. Los recursos asignados se destinarán a mejorar la captación y el análisis del desarrollo y

tendencias de los mercados situados en la base de la pirámide en la región y producir análisis ex post basados en pruebas y evaluaciones de impacto, con el propósito de informar sobre la efectividad de los modelos operativos en la producción de mejores resultados para la base de la pirámide. OMJ comenzará a elaborar análisis de resultados y de impactos, así como estudios de casos sobre operaciones seleccionadas, y estudios y percepciones de mercado en 2012, como insumo para respaldar la producción de un informe emblemático para 2014-2015.

CUADRO 3.3 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS - VPP CONSOLIDADO

RBB-Indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados

Consolidado VPP	2012								
($000)	30-Jun	31-Dic	30-Jun	31-Dic	30-Jun	31-Dic	Gastos de personal	Gastos no relacionados con personal	Total
1. Originación							$ 3.367,4	$ 1.237,7	$ 4.605,0
No. de operaciones declaradas elegibles	28	56					$ 2.150,5	$ 874,0	$ 3.024,5
Originación para años futuros - No. de ops. declaradas elegibles	7	13					$ 1.216,9	$ 363,7	$ 1.580,5
Multi-sectorial [colaboración] (%)	33%	33%							
2. Estrategias de País							$ 245,5	$ 81,3	$ 326,8
No. de estrategias aprobadas (Directorio) (contribución)	2	6							
3. Documentos de programa de país (CPDs)							$ 145,2	$ 46,3	$ 191,5
Número de CPDs entregados (contribución)	24	26							
4. Aprobación de Proyectos	**Garantía soberana**		**Sin Garantía soberana**		**TFFPs**		$ 5.150,0	$ 1.962,2	$ 7.112,2
Número de operaciones/líneas aprobadas			19	40	3	10			
Multisectorial [colaboración] (%)			33%	33%					
Con puntaje DEM satisfactorio (%)			98%	98%					
Monto			$ 600.000,0	$ 1.500.000,0	$ 45.000,0	$ 150.000,0			
Incremento en líneas									
Número de préstamos B			7	19					
Coeficiente de movilización de préstamos B			43%	60%					
5. Ejecución de proyectos	**Garantía soberana**		**Sin Garantía soberana**		**TFFPs**		$ 5.170,0	$ 2.328,5	$ 7.498,5
Número de operaciones en la cartera			143	168	87	97			
Activas (no.) [aprobación a último desembolso]			68	88					
Completamente desembolsadas (no.)			75	80					
Satisfactorias (%)			85%	85%					
Relevadas de la lista de vigilancia (no.)			1	1					
PSR Aprobado(#)			3	62					
6. Cooperación Técnica (GN-2629-1) / IGRs	**Apoyo Operacional**		**Apoyo al Cliente**		**Investigación y Diseminación**		$ 926,7	$ 761,0	$ 1.687,7
Aprobaciones (no.)	7	13					$ 420,9	$ 372,4	$ 793,2
Monto	$ 1.300,0	$ 2.900,0							
Puntaje satisfactorio al inicio (%)									
Ejecución (no.)	47	59					$ 505,9	$ 388,6	$ 894,5
Monto	$ 5.100,0	$ 9.800,0							
7. Programa de empresariado social (PES)	**Préstamos**		**CTs**				$ 1.684,2	$ 605,0	$ 2.289,2
Aprobaciones (#)		10		10			$ 1.011,3	$ 188,0	$ 1.199,3
Monto		$ 6.700,0		$ 3.300,0					
En ejecución (no.)	49	39	49	41			$ 673,0	$ 417,0	$ 1.090,0
Monto	$ 26.100,0	$ 22.500,0	$ 12.600,0	$ 7.200,0					
8. Trabajo económico y social (ESW)							$ 739,4	$ 450,9	$ 1.190,3
9. Programa de insumos corporativos (CIPs)							$ 286,0	$ 207,5	$ 493,5
SUB TOTAL							**$ 17.714,5**	**$ 7.680,2**	**$ 25.394,7**
10. Gestión corporativa							$ 768,0	$ 298,0	$ 1.066,0
11. Aprendizaje							$ 147,5	$ 350,5	$ 498,0
12. Actividades transversales							$ 1.666,0	$ 453,8	$ 2.119,8
Recursos Humanos							$ 895,5	$ 15,0	$ 910,5
Presupuesto							$ 224,0	$ -	$ 224,0
Tecnología de la Información							$ 233,0	$ 46,0	$ 279,0
Gastos Administrativos Generales (GAC)							$ 313,5	$ 392,8	$ 706,3
13. Creación de un entorno laboral más inclusivo	**Estimados**								
Acuerdos flexibles de trabajo (% del personal en planilla)	8%	17%							
Personal femenino de grado 4 o mayor (% del personal en planilla)	30%	31%							
Intercambio interno de conocimiento (% del tiempo)	3%	5%					$ 1.038,2	$ 289,0	$ 1.327,2
SUB TOTAL							**$ 3.619,7**	**$ 1.391,3**	**$ 5.011,0**
TOTAL GENERAL CON TRANSACCIONAL DE VPP							**$ 21.334,1**	**$ 9.071,6**	**$ 30.405,7**
TRANSACCIONAL DE VPP							**$ -**	**$ (3.263,8)**	**$ (3.263,8)**
TOTAL sin TRANSACCIONAL							**$ 21.334,1**	**$ 5.807,7**	**$ 27.141,9**

D. Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF)

3.59 La misión de VPF consiste en: (i) dar respaldo a las áreas operativas del Banco a través de un trabajo eficaz y eficiente de gestión y supervisión de las funciones financieras, jurídicas, de recursos humanos, de tecnología de la información, presupuestarias y administrativas del Banco; (ii) establecer y realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos institucionales; y (iii) tomar las providencias del caso para que sus dependencias sean excelentes administradoras de recursos y proveedoras de servicios de alta calidad.

3.60 El programa de trabajo de VPF para 2012 estará centrado en: (i) la ejecución y el seguimiento de las prioridades relacionadas con el Noveno Aumento, incluida la implementación de la *Estrategia de Capital Humano* (documento GN-2606-5), el *Marco de Retribución Total* (documento GN2624), junto con la continua revisión de los Planes de Jubilación del Banco y las recomendaciones aprobadas que emanan de la *Revisión de los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones del Banco Interamericano de Desarrollo* (documento GN2574-10); (ii) el apoyo para el proceso de suscripción y contribución de aporte al capital del Noveno Aumento a fin de asegurar su satisfactorio cumplimiento; (iii) el apoyo a las áreas operativas para la implementación de los mandatos del Noveno Aumento y de la Agenda para un Banco Mejor, a través de una labor eficaz y eficiente de movilización de recursos humanos y financieros, servicios financieros y consultas jurídicas; (iv) la optimización de los servicios y procesos institucionales del Banco a través de una mayor colaboración e intercambio de prácticas óptimas entre los departamentos de VPF y de la continua adopción de las normas del mercado y las prácticas óptimas del sector; (v) continuación de la implementación de la *Presupuestación por Resultados en el Banco Interamericano de Desarrollo* (documento GA-245-12) y el primer año de puesta en marcha de la Estrategia de Información y Tecnología para 2012-2015; y (vi) la provisión de respaldo para todas las soluciones de tecnología operativa del Banco, incluida la elaboración de una nueva solución de planificación de recursos institucionales, las actividades de tesorería y de gestión de riesgos, y la ejecución de préstamos y soluciones operativas.

3.61 En las secciones siguientes se destacan los principales productos y actividades de los departamentos de VPF, así como los principales resultados que se prevé lograr en 2012. El monto total del presupuesto aprobado para realizar el programa de trabajo correspondiente a 2012 es de $104,9 millones ($63,6 millones para costos de personal y $41,3 millones para costos no relacionados con personal). Los recursos asignados a cada una de las esferas principales, junto con sus indicadores cuantitativos, cualitativos y de eficiencia, se detallan en el Cuadro 3.4 de los indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados que aparece al final de la presente sección.

1. Departamento de Finanzas (FIN)

3.62 FIN seguirá realizando la gestión de las actividades de contratación de empréstitos, inversiones, suscripciones y contribuciones de capital y flujo de efectivo operativo para el BID en 2012, cubriendo cualquier riesgo de mercado asociado, emitiendo informes financieros precisos, realizando el seguimiento de la eficacia del Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway (COSO); diseñando políticas financieras y fortaleciendo la plataforma de ejecución de servicios de tesorería. Además, completará la implementación del proyecto de determinación del valor justo de la cartera de préstamos del Banco para divulgación en los estados financieros de la institución,

incluida la sistematización del proceso trimestral de medición del valor justo. Se completará el proceso de concurso para la contratación de servicios de auditores externos, que abarcará los ejercicios financieros 2012 a 2016 y se iniciará un amplio proceso de transición. FIN pondrá a consideración del Directorio una propuesta de fortalecimiento de la capacidad de financiamiento anticíclico del Banco, como parte del modelo de gestión de ingresos. Igualmente, seguirá realizando el seguimiento de la operación de su nuevo Centro de Servicios en Costa Rica, evaluando los resultados del programa piloto y determinando la posibilidad de reubicación de procesos adicionales (*nearshoring*) con el equipo de FIN destacado en Costa Rica.

3.63 FIN asignó la suma de $683.000 en recursos adicionales aprobados para dar respaldo al Noveno Aumento (incrementos de aprobaciones y ejecución de proyectos sin garantía soberana, así como para administrar la creciente cartera de proyectos vigentes); rubros de la Agenda para un Banco Mejor (gestión de riesgos) y nuevas prioridades (costo vinculado al componente de reforma jubilatoria de la Estrategia de Capital Humano).

2. Departamento de Recursos Humanos (HRD)

3.64 El personal del Banco es uno de los activos más esenciales de la institución. En asociación con los departamentos clientes, HRD seguirá contratando y movilizando el capital humano del Banco y alentando, a través de sus programas y políticas de apoyo, la formación de una fuerza de trabajo comprometida. En 2012 seguirá implementando la *Estrategia de Capital Humano* (documento GN-2606-5) y el *Marco de Retribución Total* (documento GN-2624-2), ambos aprobados por el Directorio Ejecutivo en 2011. Para una implementación fructífera y mientras se realiza la alineación con las iniciativas del Banco, como el Programa Óptima, HRD se dedicará a rediseñar los procesos esenciales a fin de lograr una mayor eficiencia y realizar el seguimiento del desempeño de esos procesos. A esos efectos, centrará más la atención en el fortalecimiento de los sistemas y análisis de apoyo, con miras a mejorar la capacidad de preparación de informes y obtención de retroinformación de sus clientes. Para alcanzar nuestra meta de transitar hacia una alianza estratégica, HRD promoverá más intensamente la creación de una infraestructura de información y comunicaciones más eficiente, y garantizará la estabilidad del Centro de Servicios de Recursos Humanos.

3.65 Los recursos adicionales aprobados para HRD serán asignados para: (i) implementar los productos a entregar enmarcados en los planes de acción de la Estrategia de Capital Humano y del Marco de Retribución Total e informará periódicamente del avance logrado; y (ii) poner en práctica las recomendaciones vinculadas a los sistemas de ética y conducta de los empleados, así como el sistema de reclamaciones del Banco.

3. Departamento de Tecnología de la Información (ITE)

3.66 El ejercicio fiscal de 2012 será el primer año de implementación de la Estrategia de Información y Tecnología para 2012-2015: *"Aportando Valor, Agilidad y Eficiencia por Medio de la Innovación y la Gobernanza"*, que se ha formulado a fin de habilitar al Banco para satisfacer las exigencias dispuestas en el Noveno Aumento. En tal sentido, ITE ejecutará una cartera de proyectos destinados a mejorar la eficiencia y efectividad del Banco mediante soluciones operativas; potenciar a una fuerza de trabajo descentralizada; habilitar prácticas colaborativas de trabajo y gestión de la información operativa; y fortalecer la prestación de servicios, la gobernanza y la seguridad de la tecnología informática. En el Capítulo del presente documento referente al Presupuesto de Mejoras

para 2012 aparecen detalles específicos sobre proyectos individuales de tecnología de la información.

3.67 ITE está plenamente comprometido con el éxito del Programa Óptima y ofrecerá apoyo técnico en materia de tecnología de información, así como amplios conocimientos sobre aplicaciones operativas a medida que avance el programa. Asimismo, será responsable de velar por que las soluciones informáticas que se proporcionen como parte de dicho programa sean adaptables en términos de escala, sostenibles y se integren plenamente con el resto de la cartera de aplicaciones del Banco sin tener que depender, en el largo plazo, de proveedores externos para obtener información operativa crítica, una vez que se implemente el sistema de planificación de recursos institucionales.

3.68 Como en años anteriores, ITE continuará apoyando en forma eficiente y eficaz la implementación de soluciones operativas y la prestación de servicios de infraestructura a precios reducidos, a pesar del incremento del número de soluciones informáticas, tableros de control, informes operativos y usuarios atendidos. En el ejercicio de 2012, en función de las lecciones aprendidas a partir de la *Estrategia de Información y Tecnología para 2008-2010: "Adición de valor a las operaciones del Banco con soluciones de información y tecnología"* (documento GA-182-21) y varias recomendaciones formuladas recientemente por la Auditoría Ejecutiva, ITE aumentará su enfoque en la gobernanza de tecnología de información (que incluye asociaciones operativas y actividades de extensión) a fin de mejorar la calidad, la pertinencia y el seguimiento de los servicios de ITE, así como mitigar los riesgos operativos de la tecnología informática.

4. Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos (BDA)

3.69 En 2012, BDA se dedicará a: (i) fortalecer la formulación y ejecución de los procesos presupuestarios del Banco dentro del marco de presupuestación por resultados, a fin de lograr una adecuada asignación de recursos que permitan atender las demandas operativas, con especial hincapié en las principales áreas de prioridad del Noveno Aumento; y (ii) alinear los servicios administrativos y de adquisiciones con la estrategia del Banco, a través de una eficaz y eficiente gestión de recursos, incluyendo la seguridad del personal del Banco, viajes, sala de correo, servicio de imprenta, mudanzas, construcción y mantenimiento de las oficinas de la sede y representaciones, administración de archivos, el programa de responsabilidad social corporativa, instalaciones del BIDKIDS, la cafetería y otros servicios contractuales, aplicando las mejores prácticas y normas del sector y creando vías innovadoras para racionalizar los procesos y servicios.

3.70 El programa de trabajo se orienta a apoyar el cumplimiento de los mandatos del Noveno Aumento, tales como la implementación de los principales elementos de la *Presupuestación por Resultados en el Banco Interamericano de Desarrollo* (documento GA-245-12), así como ciertos aspectos de la Agenda para un Banco Mejor, tales como la administración de los edificios a fin de que las áreas operativas puedan dedicarse a satisfacer necesidades específicas de los países miembros prestatarios y del aporte al desarrollo de las operaciones del Banco (ubicando al 40% del personal en las Representaciones); dar seguimiento a la Política de Acceso a Información, y asegurar que el Banco cumpla su compromiso de reducir la huella de carbono en los edificios de la Sede y las Representaciones.

5. Departamento Legal (LEG)

3.71 En 2012, LEG seguirá prestando asesoramiento y consejería jurídica de buena calidad y oportuna a sus clientes, apoyando el programa de operaciones con y sin garantía soberana y el programa de cooperación técnica no reembolsable. Su programa de trabajo se centrará en las siguientes actividades de apoyo a los programas de operaciones con y sin garantía soberana: (i) análisis jurídico, negociación y formalización de instrumentos contractuales; (ii) servicios jurídicos para la ejecución de operaciones en marcha y la reformulación de operaciones previamente aprobadas; y (iii) análisis y asesoramiento jurídicos para formulación de políticas e instrumentos nuevos y existentes, y así como la creación y realización de nuevas transacciones. La División de Asuntos Legales Institucionales tomará parte en la prestación de servicios de asesoramiento jurídico para la implementación del Noveno Aumento, y para todas las actividades institucionales no relacionadas directamente con las operaciones con y sin garantía soberana.

3.72 Para hacer frente a los desafíos y mandatos del Noveno Aumento y de la Agenda para un Banco Mejor, LEG se ocupará de: (i) seguir proporcionando asesoramiento jurídico oportuno, cabal y preciso para el desarrollo y la implementación de las operaciones y políticas; (ii) seguir suministrando conocimientos jurídicos sobre países específicos y, al mismo tiempo, utilizar cada vez más un sistema flexible de asignación de proyectos a distintos equipos de trabajo a fin de aprovechar los conocimientos especializados de los abogados de proyectos en determinadas esferas o sectores del derecho, contribuyendo así a mejorar la calidad de los proyectos y al uso eficiente de los recursos; (iii) incrementar el tiempo del personal dedicado a resolver problemas jurídicos en operaciones en ejecución, poniendo así énfasis en la ejecución y los resultados de las operaciones; (iv) completar un proyecto destinado a actualizar y agilizar los modelos de sus principales contratos y convenios para las operaciones con garantía soberana, contribuyendo así a un uso eficiente de los recursos y a la gestión del ciclo anual; y (v) continuar creando conocimientos y capacidad en ámbitos jurídicos innovadores, como el de cambio climático.

3.73 LEG asignó $369.000 en recursos aprobados para respaldar las reformas institucionales vinculadas con los sistemas de ética y conducta de los empleados y el sistema de reclamaciones del Banco; y para ocuparse de los aumentos previstos de la cartera de operaciones sin garantía soberana para reducir los costos de transacción para los clientes del Banco en las operaciones sin garantía soberana.

CUADRO 3.4 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS - VPF CONSOLIDADO

RBB - Indicadores de Monitoreo
Vicepresidencia de Finanzas y Administración
($000)

	2012			
	Estimado	Gastos de Personal	Gastos de No Personal	Total
Funciones Centrales				
Gestión Financiera		$ 15.707	$ 3.118	$ 18.825
# Actividades financieras para operaciones de SG (app., exc., en curso)	120			
# Actividades financieras para operaciones de SG - Cartera Activa	1.791			
# Actividades financieras para operaciones de NSG (app., exc., en curso)	40			
# Actividades financieras para operaciones de NSG - Cartera Activa	191			
Nuevos empréstitos y operaciones de gestión de pasivos	260			
Escala de empréstitos y cartera de administración de pasivos	$80.000 millones			
Activos bajo administración - Fondos	$16.000 millones			
Transacciones de mercados de capital (deuda, gestión de pasivos, inversiones)	21.000			
Volumen de transacciones de efectivo	$370.000 millones			
Fijación de precios internos y cotizaciones generales de mercado (no ejecutadas)	190			
# de pagos administrativos, de viaje, y consultores	40.000			
Estados financieros anuales - trimestrales y MD&A - Fondos del Banco	13			
Fondos fiduciarios y acuerdos de DPE bajo administración	101			
Documentos financieros para el Directorio	10			
Gestión de Recursos Humanos		$ 9.118	$ 3.875	$ 12.993
# de casos de terminación revisados	20			
# de contrataciones	160			
# de contractos para consultoria procesados	6.000			
Nuevas contrataciones programa de inducción - Tasa de cumplimiento	100%			
# de políticas y directrices revisadas o aprobadas	16			
# de casos resueltos dentro del tiempo esperado	95%			
# de mejoras en los procesos	5			
% de participación en el programa de desarrollo del liderazgo para supervisores y ejecutivos	35%			
Entrenamiento de cambio administrativo - sesiones informativas	12			
Marco del modelo de empleo aprobado por el Directorio	1			
Servicios Legales		$ 9.460	$ 320	$ 9.780
Apoyo jurídico para la cartera de operaciones de SG	1.078			
Apoyo jurídico para la cartera de operaciones de NSG	426			
Apoyo jurídico para asuntos institucionales	550			
Administración de la biblioteca jurídica (No. de consultas/solicitudes)	400			
Servicios de Presupuesto		$ 2.309	$ 61	$ 2.370
Productos de insumos operativos	4			
Implementación del marco de RBB	85%			
Servicios de Tecnología de Información		$ 14.511	$ 16.798	$ 31.309
# de soluciones tecnológicas operativas	82			
# proyectos de mejoras apoyados	27			
# tableros de contro y reportes de operativos inteligentes	560			
Atención de usuarios (promedio anualizado)	4.000			
Solicitudes de servicios (promedio mensual)	7.500			
Solicitudes de cambio	1.800			
Evaluación de riesgos operativos	20			
Infraestructura del Banco y Servicios Generales		$ 5.548	$ 15.437	$ 20.985
Responder a las solicitudes de servicios del edificio dentro de 24 horas	90%			
Satisfaction de servicio al cliente (cafetería, viajes)	85% or >			
Ejecución del plan del espacio de construcción de la sede y representaciones	85%			
Implementación del sistema de Ética y Reclamaciones		$ 60	$ 479	$ 539
# de políticas y directrices actualizadas	35			
SUB TOTAL		$ 56.713	$ 40.089	$ 96.802
Colaboración entre departamentos		$ 883	$ -	$ 883
Gestión corporativa		$ 1.101	$ 81	$ 1.182
Actividades Transversales [1]		$ 4.900	$ 1.119	$ 6.018
Recursos Humanos		$ 2.604	$ 5	$ 2.609
Presupuesto		$ 860	$ 87	$ 948
Tecnología de la Información		$ -	$ 37	$ 37
Aprendizaje (contribución de Deptos.)		$ 1.201	$ 141	$ 1.342
Gastos Administrativos Generales (GAC)		$ 234	$ 848	$ 1.082
Otros (Fiduciario)		N/A	N/A	N/A
Creación de un entorno laboral más inclusivo	Estimados			
Acuerdos flexibles de trabajo (% del personal en planilla)	37%			
Personal femenino de grado 4 o mayor (% del personal en planilla)	35%			
Intercambio interno de conocimiento (% del tiempo)	5%			
SUB TOTAL		$ 6.884	$ 1.199	$ 8.083
TOTAL GENERAL		**$ 63.597**	**$ 41.288**	**$ 104.885**

*Para el 2012, los reportes periódicos y regulares a los directores ejecutivos, son reflejados en los indicadores de las funciones centrales.
[1] Por cada Departamento

E. Núcleo Estratégico (NE)

3.74 La misión combinada de las unidades orgánicas que constituyen el Núcleo Estratégico consiste en: (i) proveer una guía institucional y una orientación estratégica que garanticen la adhesión del Banco al más alto nivel de integridad y transparencia, y de procesos de control y mitigación de riesgos; (ii) mejorar la imagen externa y la posición del BID como protagonista relevante en el debate público internacional sobre los asuntos atinentes al desarrollo de América Latina y el Caribe; (iii) ampliar la capacidad financiera del Banco mediante el trabajo de movilización de recursos; y (iv) promover la efectividad en el desarrollo de las intervenciones de la institución.

1. Oficina de Integridad Institucional (OII)

3.75 OII cumple una función clave en la conducción de los programas de integridad del Grupo del Banco, realizando investigaciones, enfocándose en el aspecto de prevención, y ejecutando una labor continua de extensión y capacitación. En 2012, OII se propone implementar estructuras y programas para mejorar eficiencia de sus investigaciones en cuanto a Prácticas Prohibidas en las actividades financiadas por el Grupo del BID. Esas estructuras y programas son los siguientes: el Mecanismo de Selección de Casos, el Programa de Cooperación Voluntaria, el Reconocimiento Mutuo de Decisiones de Inhabilitación, el sistema de gestión de nuevos casos, a través de informes periódicos. Además, llevará a cabo actividades de prevención a través de dos herramientas: la revisión del riesgo de integridad y la matriz de señales de alerta. Finalmente, en forma conjunta con KNL seguirá elaborando el diseño de dos herramientas de conocimiento: una dirigida por instructores y otra interactiva, para el Programa de Capacitación sobre Riesgos de Integridad y el Sistema de Señales de Alerta así como sistemas de detección de mayor riesgo individual y de empresas. El presupuesto aprobado para OII para 2012 asciende a $3 millones. El total para costos de personal, correspondiente a 13 posiciones, es de $2,2 millones, suma que representa el 72% del presupuesto de la Oficina. Los costos no relacionados con personal ascienden a $863.200, 28% del total aprobado. En el cuadro siguiente se presentan los indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados correspondientes a 2012.

CUADRO 3.5 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS DE OII

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados **Oficina de Integridad Institucional (OII)** ($000)		2012 Estimado	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
Investigaciones	**Prod / Act**		$ 1.106,3	$ 585,6	$ 1.691,9
N. de investigaciones completadas		125			
Implementación del mecanismo de "Triage"		1			
Reconocimiento mutuo de la aplicación de decisiones		10			
Desarrollo del programa de Cooperación Voluntaria		1			
Informe Anual y semianual - Completado & diseminado		2			
Prevención	**Prod / Act**		$ 707,3	$ 205,8	$ 913,1
Consultas		125			
Entrenamiento y revisión de riesgos completados		4			
Entrenamiento y consultación de la matriz de señales de alerta		4			
Soporte a la matriz de señales de alerta		5			
SUBTOTAL			**$ 1.813,6**	**$ 791,4**	**$ 2.605,0**
Colaboración Interdepartamental			21,5		21,5
Gestión Corporativa			40,5		40,5
Actividades Transversales			308,7	71,8	380,5
SUBTOTAL			**$ 370,7**	**$ 71,8**	**$ 442,5**
TOTAL			**$ 2.184,3**	**$ 863,2**	**$ 3.047,5**

2. Auditoría Ejecutiva (AUG)

3.76 Las metas que se propone cumplir AUG en 2012 se derivan de las correspondientes a la Presidencia, en cuanto a mejoras de la gobernanza, la gestión de riesgos y la capacidad de aplicación de controles internos del Banco, la contribución a mejorar la capacidad de respuesta a los clientes dentro de las prioridades del Noveno Aumento, la colaboración y planificación de recursos para centrar más la atención en los resultados y la visualización, así como la creación de un entorno más incluyente. En el Plan de Auditoría de 2012 se dará prioridad a las actividades que realiza AUG en las siguientes esferas de trabajo: (i) Noveno Aumento General de Recursos: Marco de Resultados y Agenda para un Banco Mejor; (ii) gobernanza institucional y gestión de riesgos; (iii) implementación del Programa Óptima y otros sistemas operativos y financieros; (iv) Estrategia de Capital Humano y gestión de recursos humanos; (v) supervisión de proyectos en las Representaciones; y (vi) fondos temáticos estratégicos y cooperación técnica para investigación y difusión. El monto de los recursos para el 2012 asciende a $4,9 millones. El total destinado a costos de personal es de $4,2 millones, y el destinado a costos no relacionados con personal asciende a $711.000. Este presupuesto es para la entrega de los productos que aparecen en el siguiente cuadro de indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados.

CUADRO 3.6 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS DE AUG

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados Auditoria Ejecutiva (AUG) ($000)	2012 Estimado	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
Servicios de Auditoria Interna	**Prod / Act**			
Entregables (outputs):				
AUG Plan Anual	**45**	**$ 2.975,5**	**$ 493,3**	**$ 3.468,8**
I) Compromisos de aseguramiento	35			
II) Compromisos de consultas	5			
III) Seguimiento de consultas	5			
AUG seguimiento de las auditorias, reportes corporativos y aseguramiento de la calidad	**51**	**$ 544,9**	**$ 90,3**	**$ 635,2**
IV) Seguimiento mensual en recomendaciones pendientes	12			
V) Reporte trimestral sobre las recomendaciones pendientes (para PRE y Vice-Presidencias)	28			
VI) Evaluación de riesgos y plan anual de auditoria - informe de avance y de aprobaciones	3			
VII) Aseguramiento de la Calidad y Programa de Mejoramiento (QAIP)	8			
SUBTOTAL		**$ 3.520,4**	**$ 583,6**	**$ 4.104,0**
Colaboración Interdepartamental		$ 36,6	$ -	$ 36,6
Gestión Corporativa		$ 146,5	$ -	$ 146,5
Actividades Transversales		$ 467,7	$ 127,4	$ 595,1
SUBTOTAL		**$ 650,8**	**$ 127,4**	**$ 778,2**
TOTAL		**$ 4.171,2**	**$ 711,0**	**$ 4.882,2**

3. Asesoría de Relaciones Externas (EXR)

3.77 EXR continuará fortaleciendo en 2012 el enfoque comunicacional y el impacto de sus productos e iniciativas en apoyo de la estrategia general del Banco. Ello incluye el sitio virtual, una mayor presencia en las redes sociales y blogs, la publicación y difusión del producto intelectual del Banco; la producción de extractos de prensa y síntesis de las noticias; la implementación de la nueva Política de Acceso a Información; el apoyo mediante fotografías y videos; la producción de un programa de actividades culturales; el programa BID Juventud y el Programa de Solidaridad BID-DC. Además, dará una mayor atención a la utilización de los eventos como herramienta estratégica para las comunicaciones del Banco, dando respaldo a las principales actividades relacionadas con las prioridades del Banco. El total de recursos para llevar a cabo el programa de trabajo del 2012 asciende a $9,8 millones, suma que se distribuye del modo siguiente: costos de personal: $7,5 millones; costos no relacionados con personal: $2,3 millones. En el cuadro siguiente se muestran los indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados correspondientes al 2012.

CUADRO 3.7 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS DE EXR

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados Asesoría de Relaciones Externas (EXR) - ($000)	2012			
	Estimado	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
Comunicación a las partes interesadas		$ 1.227,8	$ 114,6	$ 1.342,4
Seguimiento & respuesta de informaciones requeridas	2.500			
Conferencias, seminarios de negocios, programas de visitantes y otros	376			
Comunicaciones Regionales		$ 445,2	$ 205,6	$ 650,8
Viajes para apoyar las estrategias de comunicación en las representaciones (COF), y fortalecer la relación con los medios, anticipando/manejando crisis a partir de una comunicación respectiva.	24			
Medio de Comunicaciones		$ 2.066,5	$ 459,0	$ 2.525,5
Aumentar la cantidad de la cobertura del BID en América Latina	12.000			
Aumentar la cantidad de la cobertura del BID en los EE.UU.	90			
Mejorar la calidad de la cobertura del BID en los medido de comunicación internacionales y de EE.UU.	80%			
Visitas a los sitios web del BID	1.000.000			
Comunicación para el Desarrollo		$ 1.518,3	$ 476,4	$ 1.994,7
Campañas - diseñadas o implementadas	4			
Programa BID Juventud - Numero de eventos y acciones	24			
Publicaciones - Numero de libros publicados, y otras publicaciones	60			
BID - DC programa de Solidaridad- numero de eventos, subvenciones asociaciones establecidas	77			
Comunicaciones visuales		$ 573,5	$ 319,6	$ 893,1
Principales centros de impresión de los sitios web de LAC radiodifusión IDBtv videos	48			
Canales de TV de difusión de IDBtv videos en LAC	123			
IDBtv Videos transmitidos en Canales de TV de LAC en promedio mensualmente.	95			
Visitantes únicos de videos BIDtv publicados online	55.000			
Nuevas fotografías tomadas/encargadas y subidas a la Biblioteca de fotos.	6.000			
Centro Cultural		$ 942,7	$ 402,0	$ 1.344,7
Exhibiciones	4			
Películas y conferencias	10			
Conciertos	6			
Subvenciones concedidas en el campo (y contribuciones locales)	30			
SUBTOTAL		$ 6.774,1	$ 1.977,2	$ 8.751,3
Actividades Transversales		$ 677,3	$ 323,5	$ 1.000,8
TOTAL		$ 7.451,4	$ 2.300,7	$ 9.752,1

4. Oficina de Alianzas Estratégicas (ORP)

3.78 La labor estratégica de ORP se centra en lo siguiente: (i) la formación y gestión de alianzas con los sectores público y privado con miras a movilizar recursos financieros y no financieros a través de instrumentos existentes o innovadores; (ii) el fomento de la filantropía mediante la activación de nuevos agentes de desarrollo y el fortalecimiento de las alianzas del BID existentes en América Latina y el Caribe; y (iii) mejorar su eficiencia y calidad de la gestión de recursos en el financiamiento no reembolsables, una nueva área ha sido incorporada bajo ORP como resultado de los ajustes a la organización básica del Banco. El presupuesto bruto aprobado para ORP para el 2012 asciende a $12,4 millones; de los cuales $9 millones son para costos relacionados con el personal, el cual representa el 72% del total aprobado. Los costos no relacionados con personal ascienden a $3,4 millones, representando 28% del presupuesto total aprobado, de los

cuales casi $1,2 millones o 34% de los costos no relacionados al personal (incluyendo presupuesto de GCM) serán asignados para cubrir los gastos relacionados al espacio de oficinas, operaciones y mantenimiento de edificios y servicios en las Oficinas del BID en Francia y Japón. En el cuadro siguiente muestra los indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados incluyendo los ajustes a los principales productos y actividades para el 2012.

CUADRO 3.8 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS DE ORP

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados Oficina de Alianzas Estratégicas (ORP) ($000)	Estimado	2012 Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
Productos y actividades del núcleo del negocio (grupo 1)	**Prod / Act**	**$ 3.235,8**	**$ 1.076,1**	**$ 4.311,9**
Movilizacion de Recursos		$ -	$ -	$ -
Producto 1: Monto de Recursos Movilizados (financieros/no-financieros)	US$ 1.000 millones			
Producto 2: crear Nuevas/Renovadas Alianzas Estratégicas	25			
Productos y actividades del núcleo del negocio (grupo 2)	**Prod / Act**	**$ 1.579,4**	**$ 339,8**	**$ 1.919,3**
Promover filantropía y Nuevos protagonistas para el desarrollo				
Producto 1: Desarrollo y apoyo de divulgación y colaboración	8			
Producto 2: Campañas de recursos movilizados	3			
Productos y actividades del núcleo del negocio (grupo 3)	**Prod / Act**	**$ 3.081,2**	**$ 492,1**	**$ 3.573,3**
Administración de Recursos				
A. Apoyo a la creación de fondos de financiamiento no reembolsables		**$ 111,1**	**$ -**	**$ 111,1**
B. Soporte de operaciones		**$ 650,8**	**$ 181,1**	**$ 831,9**
Soporte a los documentos de programación por países		$ 380,9	$ 58,2	$ 439,2
Planes nacionales de financiamiento	26			
Apoyo a la gestión de la Cartera.		$ 269,8	$ 122,8	$ 392,7
Revisión de la Cartera por país (#)	26			
Soporte para las cooperaciones técnicas (GA-248-2) - Ejecución	1.287			
Soporte a las inversiones no reembolsables (GA-248-2)-Ejecución	60			
C. Asignación y administración de recursos no reembolsables.		**$ 1.820,5**	**$ 196,0**	**$ 2.016,6**
Apoyo a la aprobación de financiamiento no reembolsable		$ 1.598,3	$ 196,0	$ 1.794,3
Inversión no reembolsables (GA-248-2)	15			
Cooperaciones técnicas (GA-248-2)	403			
Productos corporativos		$ 222,2	$ -	$ 222,2
Numero de productos - (% según lo programado)	2			
D. Obligaciones fiduciarias		**$ 448,8**	**$ 90,0**	**$ 538,8**
E. Mejora de la visualización en los informes.	1	**$ 50,0**	**$ 25,0**	**$ 75,0**
SUBTOTAL		**$ 7.896,4**	**$ 1.908,1**	**$ 9.804,5**
Colaboración Interdepartamental		$ -	$ -	$ -
Gestión Corporativa		$ 237,7	$ 33,9	$ 271,6
Aprendizaje		$ 228,9	$ 10,0	$ 238,9
Actividades Transversales (Incluye mantenimiento y operación de oficinas/edificio para ASI y EUR)		$ 625,6	$ 1.465,4	$ 2.090,9
SUBTOTAL		**$ 1.092,1**	**$ 1.509,4**	**$ 2.601,5**
TOTAL		**$ 8.988,5**	**$ 3.417,5**	**$ 12.406,0**

5. Oficina de Gestión de Riesgo (RMG)

3.79 RMG respaldará el cumplimiento de la misión de desarrollo del Banco y sus objetivos estratégicos en 2012, continuando con la integración transversal de la perspectiva de gestión de riesgo del Banco en todas sus variantes (riesgo crediticio, de tesorería, estratégico y operativo) del Banco. También seguirá mejorando su capacidad de gestión de riesgo a través de la ejecución de varios elementos contemplados en la Agenda para un Banco Mejor definida en el Noveno Aumento General de Recursos. El presupuesto para RMG es de $6,3 millones, incluida la asignación para actividades del Aumento General de Recursos. RMG recibirá recursos adicionales por un total de $1,2 millón, que se utilizarán para apoyar las actividades de modelado e información en materia de suficiencia de capital y gestión de activos y pasivos ($260.000), y para seguir generando prácticas de gestión de riesgo en todas sus áreas funcionales ($955.000), incluido el otorgamiento de licencias relacionadas con el análisis de riesgos de la cartera (implementación de la infraestructura del Sistema integrado de suficiencia de capital y análisis de la cartera). El monto total para costos de personal asciende a $4 millones o 64% del presupuesto total y $2,3 millones para costos no relacionados con personal o 36% del presupuesto total. En el cuadro siguiente aparecen los indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados correspondientes a 2012.

CUADRO 3.9 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS DE RMG

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados Oficina de Gestión de Riesgo (RMG) ($000)	2012 Estimado	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
		$ 3.882,3	$ 2.249,1	$ 6.131,4
Riesgo de Crédito				
No. de operaciones NSG declarado elegible	40			
No. de operaciones NSG / líneas aprobadas	40			
Ejecución de proyectos				
No. de operaciones NSG activos en cartera	156			
No. de PSR Aprobados	62			
Grado de aplicación de las recomendaciones de validación de CRCS	50%			
Riesgo de Tesoreria				
Preparación y presentación de informes trimestrales de Riesgo financiero	4			
N. de evaluaciones de nuevos emisores, contrapartes y estructuras complejas	18			
N. de valores analizados fuera de cumplimiento o preocupaciones de riesgo	120			
N. De informes de la cartera con perfil de riesgo y las actualizaciones de garantía /transferencias.	200			
N. de veces de exposición de la cartera revisados para conformidad de las directrices/limites	200			
Mejoras en las métricas/rendimiento y herramientas de análisis de riesgo de cartera	100%			
Riesgo Estratégico				
Adecuación del capital - modelo y CUR reportes	4			
Revisión anual - adecuación de Capital	1			
Activo/pasivo de la administración- diseño, presentación de informes y directrices de ALCO	4			
Coordinación del mantenimiento y actualizaciones de ICAPA	100%			
Riesgo Operacional				
N. de unidades de negocios incluidas y entrenadas	6			
SUBTOTAL		**$ 3.882,3**	**$ 2.249,1**	**$ 6.131,4**
Colaboración Interdepartamental		$ -	$ -	$ -
Gestión Corporativa		$ 75,0	$ -	$ 75,0
Actividades Transversales		$ 86,0	$ 47,5	$ 133,5
SUBTOTAL		**$ 161,0**	**$ 47,5**	**$ 208,5**
TOTAL		**$ 4.043,3**	**$ 2.296,6**	**$ 6.339,9**

6. Secretaría (SEC)

3.80 El principal objetivo de SEC consiste en apoyar y facilitar el proceso de toma de decisiones a nivel ejecutivo dentro del Grupo del BID, esmerándose en prestar servicios de la mejor calidad posible en forma sistemática. En coordinación con el Directorio y la Administración, SEC preparará un programa anual de trabajo que constituirá la principal herramienta de planificación de reuniones, preparación de agendas y seguimiento de temas pendientes. En 2012, se ocupará también de: (i) prestar todos los servicios que sean necesarios para facilitar el proceso de toma de decisiones en forma oportuna; (ii) dar apoyo al Grupo del BID para la organización y la logística de la Reunión Anual, así como de los seminarios, conferencias, mesas redondas, etc.; (iii) proveer servicios de interpretación a fin de facilitar una comunicación eficaz para la toma de decisiones institucionales por parte del Directorio y la Alta Administración en el entorno de trabajo multilingüe del Banco; (iv) realizar la gestión de todos los eventos programados (desayunos de trabajo, almuerzos, recepciones, cenas, ceremonias de suscripción de documentos, etc.), velando por la observancia de todas las normas protocolares pertinentes; y (v) prestar servicios de alta calidad y orientados hacia el cliente asegurando de que todos los documentos registrados sean traducidos con precisión a los idiomas oficiales del Banco; según sea necesario, y se distribuyan en forma oportuna. En 2012, la Sección de Tecnología de la Información y Medios Audiovisuales seguirá implementando herramientas y metodologías que respalden la adopción de prácticas óptimas en materia de tecnología informática. Además, la Sección seguirá perfeccionando las aplicaciones existentes y creando otras nuevas basadas en las necesidades de otras secciones del Departamento, incrementando la eficiencia mediante la automatización de los procesos manuales. El presupuesto bruto aprobado para SEC para 2012 asciende a $12,1 millones, el cual incluye los recursos adicionales de $490.000 que se utilizarán para completar la implementación de la Política de Acceso a Información a través de la creación de una Sección de Acceso a Información dentro de la Oficina de la Secretaría. El total destinado a costos de personal es de $9,2 millones, lo que representa el 76% del presupuesto del Departamento; el total correspondiente a costos no relacionados con personal es de $2,9 millones, o sea el 24% del total aprobado. En el cuadro siguiente se resumen los indicadores de Monitoreo del presupuesto por resultados correspondientes a 2012.

CUADRO 3.10 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS DE SEC

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados Secretaria (SEC) ($000)	Estimado	2012 Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
Reunion Anual de la Asamblea de Gobernadores	**Prod / Act**	$ 882,6	$ -	$ 882,6
Servicios Audiovisuales		$ 62,9	$ 594,5	$ 657,4
N. de reuniones de comités (del Directorio Ejecutivo EXD , IIC, otros)	1.750			
Soporte al Directorio (agendas, minutas, soporte logístico, etc.)		$ 1.968,4	$ -	$ 1.968,4
N. de reuniones (del Directorio Ejecutivo EXD, IIC, otros)	480			
Servicios de Conferencia		$ 410,2	$ -	$ 410,2
N. de conferencias, seminarios & otros eventos	400			
N. de reservaciones	2.100			
Servicios de Distribución de Documentos		$ 419,8	$ 25,0	$ 444,8
N. de documentos (para EXD, IIC, otros)	2.150			
Servicios de Interpretación		$ 470,4	$ 187,0	$ 657,4
N. de reuniones de comités (del Directorio Ejecutivo EXD, IIC, otros)	490			
Servicios de Protocolo		$ 692,7	$ 800,0	$ 1.492,7
N. de eventos relacionados (al Directorio Ejecutivo (EXD), IIC, otros)	874			
N. de reservaciones para reuniones (Comedores Ejecutivos, Las Américas, y la Terrasa)	705			
N. de pedidos externos y uso de Símbolos institucionales	200			
Servicios de Traducción y Control de Calidad		$ 1.934,0	$ 530,5	$ 2.464,5
N. de documentos (para EXD, IIC, otros)	4.610			
Acceso a la Información		$ 212,0	$ 490,0	$ 702,0
Tecnología de la información		$ 693,7	$ 40,0	$ 733,7
Administración		$ 752,7	$ 85,5	$ 838,2
Actividades Transversales		$ 684,3	$ 179,9	$ 864,2
TOTAL		**$ 9.183,7**	**$ 2.932,4**	**$ 12.116,1**

7. Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)

3.81 El programa de trabajo de SPD para 2012 se centrará en el cumplimiento de los mandatos del Noveno Aumento, haciendo hincapié en una continua implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo y en el seguimiento reporte sobre los objetivos de eficacia y eficiencia del Banco. Además, SPD seguirá liderando el Programa Óptima. El plan de negocios de SPD para 2012 está encaminado a: (i) apoyar el avance continuo hacia el logro del objetivo de que todas las intervenciones del Banco sean medibles (proyectos, cooperación técnica, estrategias y programas de país); (ii) ampliar la capacidad de supervisión del Banco, a fin de que comprenda la cooperación técnica y el continuo fortalecimiento del informe de seguimiento del avance de los proyectos; (iii) aplicar metodologías rigurosas de evaluación que contribuyan a crear capacidad tanto en el ámbito interno como en la región; y (iv) mejorar el contenido analítico y la puntualidad de las herramientas de presentación de informes en el Banco. SPD coordinará con la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) la puesta en práctica de las recomendaciones del Informe del Panel Independiente de Revisión sobre Evaluación que el Directorio haya aprobado. El plan de negocios de SPD es estructurado en cinco

temas: (a) dar la orientación estratégica del BID y alineación con iniciativas internacionales; (b) efectividad en el desarrollo; (c) medir y evaluar el desempeño institucional; (d) respaldar iniciativas encaminadas a incrementar la eficiencia y la eficacia de las operaciones; y (e) Programa Óptima. El presupuesto de SPD asciende a $8 millones, incluye recursos adicionales por un monto de $650.000 para apoyar a los equipos de proyecto en la implementación del informe ampliado de seguimiento del desempeño para los proyectos con garantía soberana que salen de la cartera ($390.000), y para apoyar los proyectos en ejecución a fin de mejorar el seguimiento y la información a través del informe de seguimiento del avance ($260.000). Además, de los $8 millones, SPD tiene $918.000 asignado del presupuesto transaccional, lo cual incluye un incremento de $200.000. En el cuadro siguiente aparecen los indicadores de monitoreo del presupuesto por resultados correspondientes a 2012.

CUADRO 3.11 INDICADORES DE MONITOREO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS DE SPD

Indicadores de Monitoreo del Presupuesto por Resultados		2012		
Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) ($000)	Estimado	Gastos de Personal	Gastos no relacionados con Personal	Total
Proporcionar una dirección estratégica para el BID y alineación con las iniciativas internacionales		$ 550,0	$ 178,0	$ 728,0
Documentos de presupuesto (colaborador)	4			
Asistir a reuniones en representación del BID y armonización de los MDBs	8			
Efectividad del Desarrollo de las intervenciones del Banco		$ 4.193,9	$ 1.889,3	$ 6.083,3
Evaluabilidad - DEM @ entry (SG ops)	160			
Evaluabilidad - DEM @ entry (COPs)	4			
Informe de seguimiento de los progresos (PMR)	600			
Sistema de evaluación y monitoreo de TC	1			
Revisión de XPMRs	20%			
Panorama de la Efectividad del Desarrollo (DEO)	1			
Apoyo a los equipos de proyecto en el diseño de proyectos	30			
Monitoreo apoyado de los proyectos	150			
Soporte de las evaluaciones de impacto para los proyectos	100			
Cursos de Evaluación	14			
Directrices y notas técnicas	4			
Medición y Evaluación del Rendimiento Corporativo		$ 867,5	$ 180,0	$ 1.047,5
Diseño de Marco de Resultados/informes	1			
Informes entregados de revisión del negocio	4			
Métricas de negocio y reportes de monitoreo del presupuesto (tablero de control)	2			
Contribución al informe anual del BID y al informe del Presidente	2			
Reportes de armonización con la cooperación internacional	2			
Apoyo a las iniciativas para aumentar la eficiencia y eficacia operacional		$ 195,0	$ 12,0	$ 207,0
Evaluaciones de la carga de trabajo entregado	6			
Actualización de manuales del Banco	100%			
Cambios en la estructura analizada	4			
Programa Optima		$ 602,0		$ 602,0
Proyectos tácticos completados	4			
SUBTOTAL		$ 6.408,4	$ 2.259,3	$ 8.667,7
Actividades Transversales		$ 154,8	$ 52,8	$ 207,5
SUBTOTAL		$ 154,8	$ 52,8	$ 207,5
Total con Transaccional		$ 6.563,1	$ 2.312,1	$ 8.875,2
Transaccional			$ (918,3)	$ (918,3)
Total sin Transaccional		$ 6.563,1	$ 1.393,8	$ 7.956,9

IV. Presupuesto Administrativo Aprobado para 2012 por Gastos de personal y Gastos no relacionados con personal, Costos laborales y no laborales, Unidad organizacional y Rubro de gasto

A. Gastos de personal y gastos no relacionados con personal

1. Factor compuesto de ajuste de precios

4.1 Como se indica en el Capítulo I, el Directorio aprobó aumento nominal de 7,2% para la porción discrecional del presupuesto administrativo y un factor compuesto de ajuste de precios para 2012[4] de 2,4%. El mismo está basado en un factor ponderado de ajuste de precios para los gastos de personal de 1,6% y un factor ponderado de ajuste de precios para los gastos no relacionados con personal de 0,8%, como se aprecia en el Cuadro 4.1. En conjunto, estas cifras implican un crecimiento real de 4,8% para la porción discrecional de la Administración, en consonancia con la estrategia de implementación del Aumento General de Recursos a mediano plazo para 2011-2013 (documento GA-245-19).

CUADRO 4.1 FACTOR COMPUESTO DE AJUSTE DE PRECIOS PARA 2012

Rubro	*Fuente de información* [3/]	*Factor de ajuste de precios*	*Ponderación* [4/]	*Factor compuesto de ajustes de precios*
Gastos de personal		**2,4%**	**68,0%**	**1,6%**
Personal internacional (Sede y Representaciones)	*HRD - SSI estimado para 2012*	1,7%	61,5%	1,0%
Personal local (Representaciones)	*HRD - SSI estimado para 2012*	8,8%	6,4%	0,6%
Gastos no relacionados con personal		**2,4%**	**32,0%**	**0,8%**
Consultores y servicios externos [1/]	*HRD - SSI estimado para 2012*	1,7%	15,3%	0,3%
Viajes de misión y capacitación [2/]	*BDA - Incremento estimado por la Oficina de*	4,0%	4,6%	0,2%
Gastos administrativos generales - Representaciones	*Viajes del BID para costos de pasajes de avión* *Inflación regional para Latinoamérica proyectada para 2012 por el Latin American Consensus (proyección económica independiente)*	6,5%	2,7%	0,2%
Desarrollo del personal y gastos administrativos generales - Sede	*Incremento promedio proyectado del IPC en EE.UU. para 2012 por la Oficina de Presupuesto del Congreso de los EE.UU., la Reserva Federal de los EE.UU., el FMI, y el Blue Chip Consensus.*	1,6%	9,4%	0,1%
			Factor compuesto de ajuste de precios para 2012	***2,4%***

1/Incluye consultores contratados bajo el Fondo de Conocimiento y Aprendizaje.

2/Incluye viajes de misión y capacitación financiados por el Fondo de Conocimiento y Aprendizaje.

3/Para el rubro Consultores y servicios externos, se utilizó el SSI estimado de 1,7%, provisto por HRD para personal internacional. IPC = Índice de precios al consumidor.

4/Ponderaciones según el Programa y Presupuesto Aprobado para 2011 (GA-245-19).

[4] Como se señaló en el Documento de Temas Programáticos y Presupuestarios de 2012 (GA-248), el término 'factor compuesto de ajuste de precios' sustituye al término 'deflactor compuesto' de acuerdo con las indicaciones del Directorio y para reflejar el concepto de aumento general de los precios de los diversos componentes de la economía que afectan tanto a los costos de personal como a los no relacionados con personal.

2. Gastos de personal y aumento de la estructura salarial para 2012

4.2 Para calcular el factor de ajuste de precios para los gastos de personal, la Administración históricamente ha utilizado el aumento de la estructura salarial (SSI, por sus siglas en inglés) y la ponderación relativa de cada una de las categorías de gastos de personal (personal internacional y local) con respecto al presupuesto global. El aumento de la estructura salarial representa el promedio ponderado de los aumentos salariales por sector relevante (privado, público internacional, público nacional y académico) con la finalidad de procurar que el Banco mantenga su competitividad para captar talento de esos mercados.

4.3 El Directorio aprobó un incremento de la estructura salarial para 2012 de 1,7% para el personal internacional, tanto en la Sede como en las Representaciones, y de 8,8% para el personal local en las Representaciones. El factor ponderado de ajuste de precios resultante para los gastos de personal para 2012 es de 1,6%.

4.4 El cuadro 4.2 traduce a cifras en dólares los ajustes de la estructura de costos de personal de 1,7% y 8,8% para empleados internacionales y empleados locales respectivamente.

CUADRO 4.2 PRESUPUESTO APROBADO PARA EL AUMENTO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL DEL 2012

($000)

Componente	Personal internacional		*Subtotal personal internacional*	Personal local		*Subtotal personal local*	Total		
				Salarios	*Beneficios*		*Salarios*	*Beneficios*	*Total*
Presupuesto para SSI	*3.017*	*1.611*	***4.628***	*1.720*	*413*	***2.133***	***4.737***	***2.024***	***6.761***

4.5 En el Nuevo Marco de retribución total del Banco se introdujo un sistema de remuneración flexible compuesto por asignaciones anuales (pensionables) para los incrementos de salarios básicos y por programas de remuneración variable (no pensionables) para las personas o equipos con desempeño superior. La nueva metodología de financiamiento aprobada para llevar a cabo este nuevo programa de gestión de remuneraciones, se basa en el mantenimiento del promedio salarial en su nivel existente al comienzo del ciclo previo (1 de enero de 2011), contrarrestando la erosión de la nómina salarial observada durante el año (hasta el 31 de diciembre de 2011) debido a la dinámica normal de rotación del personal. El mantenimiento del promedio salarial en su nivel observado al inicio del ciclo, junto con el incremento de la estructura salarial, son claves para mantener la capacidad de retención de personal del Banco así como para mantener salarios competitivos, tal como se describe en el Marco de retribución total. El resultante ajuste de la nómina salarial para contrarrestar la erosión salarial (el cual tiene efecto en el presente año) es financiada internamente con los ahorros concomitantes generados por la rotación del personal (realizados en el previo año). En años en que la rotación de personal es baja, este ajuste se aproxima a cero, por tanto, por su naturaleza, esta metodología es autosostenible y se corrige por si misma.

3. Incremento de base para promociones

4.6 El Informe de la Auditoría Ejecutiva sobre el Ejercicio Anual de Pago por Mérito (Mayo de 2011) recomendó que la Administración presentara una solicitud separada al Directorio para el financiamiento de las promociones. El fundamento de esta práctica tiene dos componentes: en primer lugar, tiene raíz en la equidad y hace que las promociones sean financiables tanto para los departamentos grandes como para los pequeños y, en segundo lugar, elimina el incentivo de mantener vacantes sin llenar con la intención de utilizar los ahorros salariales resultantes para financiar promociones para el personal existente. Esta práctica de hecho limita la capacidad de los departamentos para contratar personal, o contratar en los grados necesarios para cumplir con el programa de trabajo acordado, por lo que es incompatible con el presupuesto basado en resultados.

4.7 Además, es particularmente importante obtener financiamiento para las promociones, pues la Administración debe procurar que los ahorros por rotación se destinen específicamente a reestablecer el nivel de la nómina salarial como se describe arriba, el Directorio aprobó un incremento separado para promociones de 0,5% de la nómina total, que asciende a $1,5 millones (incluyendo beneficios) para el personal internacional y local. Esta práctica está orientada a asegurar que se asigne el financiamiento adecuado a los departamentos y que se otorguen promociones al personal con desempeño superior. Es importante resaltar que el incremento aprobado es adicional a los $6,8 millones aprobados para el aumento de la estructura salarial del personal internacional y local.

4. La nueva modalidad de contrato por término definido (DTC) y los costos laborales y no laborales del Banco

4.8 Como se plantea en el *Documento de Temas Programáticos y Presupuestarios 2012* (GA-248), el marco de políticas de empleo contendrá los detalles de la nueva modalidad de contratos por término definido. Aplicando este enfoque, en 2012, el Banco adaptará su fuerza de trabajo de manera más eficiente y flexible para responder a las demandas de trabajo a mediano plazo o a requisitos específicos para coordinar la rotación de empleados con las necesidades operativas de la organización.

4.9 La Administración esta desarrollando el marco del modelo de empleo el cual será presentado al Directorio durante el primer trimestre del 2012. Según los perfiles específicos que se definan para esta modalidad contractual (tipo de trabajo, nivel de responsabilidad, requisitos de aptitudes y experiencia, oferta y demanda del mercado y duración óptima de servicio), se diseñará un paquete de remuneración competitiva y beneficios. Esta herramienta también le permitirá a la Administración una mejor gestión de los costos laborales y mantenerse dentro de la dotación máxima de personal establecida de 1.936 empleados.

4.10 Según lo solicitado por el Directorio, en el Cuadro 4.3 se muestran los costos laborales y no laborales estimados del presupuesto para 2012. Dentro de esta nueva definición, los costos laborales comprenden los costos tradicionales de personal (es decir, las remuneraciones y beneficios del personal de planta del Banco), la nueva categoría de contratos por término definido y los consultores contratados directamente para labores relacionadas con las actividades operativas del Banco. Como puede verse, la porción de costos laborales propuesta para 2012 dentro del presupuesto discrecional de la Administración suma $400 millones, de los cuales $324 millones corresponden a salarios y beneficios del personal y $75,9 millones a contratos por término definido y consultores que cumplen labores directamente relacionadas las actividades operativas del Banco.

CUADRO 4.3 COSTOS LABORALES Y NO LABORALES ESTIMADOS PARA 2012

($000)	Costos laborales				Total de costos laborales	Costos laborales como % del total de costos (A/C)	Costos no laborales /3	Costos no laborales como % del total de costos (B/C)	COSTOS TOTALES (C)
	Costos de personal /1	Consultores por término definido	Consultores /2	Consultores en el transaccional	(A)		(B)		
Total BOG, EXD, MEC y OVE	**24.836**		**4.449**		**29.285**	**79,7%**	**7.444**	**20,3%**	**36.730**
Rubros Discrecionales de la Administración									
Vicepresidencia de Países	63.636		15.612	15.920	95.168		27.010		122.178
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	112.839	1.860	13.465	-	128.164		17.739		145.903
Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana	21.334	1.300	2.741	1.699	27.075		3.331		30.406
Subtotal VPC, VPS y VPP	**197.809**	**3.160**	**31.818**	**17.620**	**250.406**	**83,9%**	**48.081**	**16,1%**	**298.487**
Núcleo Estratégico	47.835	1.300	5.699		54.834		7.540		62.374
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	63.597	1.125	11.804		76.526		28.359		104.885
Subtotal Núcleo Estratégico y Vicepresidencia de Finanzas y Administración	**111.432**	**2.425**	**17.503**		**131.361**	**78,5%**	**35.898**	**21,5%**	**167.259**
Descentralización y Gastos Administrativos Generales Relacionados con el Noveno Aumento General de Recursos	500				500				500
Expansión de Oficinas en las Representaciones para IDB-9							1.150		1.150
Cuentas Centrales y Banco en General /4	4.625	190	2.255		7.071		12.585		19.657
Oficina de Ética	1.211	88	172		1.471		153		1.624
Oficina de Sanciones	337		180		517		60		578
Promociones	1.462				1.462				1.462
Fondos para el Incremento en la Estructura Salarial /5	6.761				6.761				6.761
Reforma a los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones			400		400		210		610
Total Rubros Discrecionales de la Administración	**324.138**	**5.864**	**52.328**	**17.620**	**399.949**	**80,3%**	**98.138**	**19,7%**	**498.087**
Rubros No Discrecionales /6									
Beneficios Posteriores al Retiro							35.909		35.909
Fondo de Retiro							49.972		49.972
Total Rubros No Discrecionales							**85.880**		**85.880**
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Rubros Discrecionales de la Administración y No Discrecionales)	**348.974**	**5.864**	**56.777**	**17.620**	**429.234**	**69,2%**	**191.463**	**30,8%**	**620.697**

1/ Incluye salarios, beneficios, horas extras y empleados especiales.

2/ Incluye Consultores, apoyo temporal y agencias de empleo, firmas consultoras relacionadas con las operaciones y programa de asistentes de investigación.

3/ Incluye honoracios de auditoria y legal, otros servicios externos, desarrollo de personal, viajes en misión oficial (incluye el presupuesto del transaccional), gastos administrativos generales y rubros no discrecionales.

4/ Incluye Cuentas Centrales, Personal en Transición y Reasignación, Pagos por Terminación de Empleo, Tribunal Administrativo, Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Comité de Conciliación, Oficina del Ombudsperson, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Relaciones con el Personal y Personal en Adscripción.

5/ Incremento en la estructura salarial, 1,7% SSI personal internacional, 8,8% SSI personal local

6/ La cuenta Seguro de Vida para Pensionados pasó del Fondo de Retiro a los Beneficios Posteriores al Retiro.

5. Factor de ajuste de precios de los gastos no relacionados con personal

4.11 A partir de la misma metodología que se empleó para calcular los gastos de personal, se utilizaron las fuentes que se presentan en el Cuadro 4.1 para calcular el monto presupuestario global para los gastos no relacionados con personal. Las ponderaciones aplicadas a cada rubro individual de gasto son consecuentes con su ponderación relativa con respecto al presupuesto general propuesto para la parte discrecional de la Administración. El resultante factor ponderado de ajuste de precios que se estima para gastos no relacionados con personal para 2012 es de 0,8%.

B. Presupuesto aprobado para 2012 por unidad organizacional y por rubros importantes de gasto

4.12 Los Cuadros 4.4 y 4.5 muestran el presupuesto por resultados para 2012 en dos secciones transversales adicionales: por unidad organizacional y por rubro de gasto, respectivamente.

4.13 El monto presupuestado para la Reunión Anual de las Asambleas de Gobernadores, que será llevada a cabo del 16 al 20 de Marzo de 2012 en Montevideo, Uruguay, es $4.530.274. El incremento de 4,14% relativo a 2011 se atribuye al lugar de la reunión, principalmente debido a los costos de viaje. Desde 2003 este monto incluye $500.000 ejecutados por SEC para suplementar costos adicionales relacionados con la organización de los diferentes eventos relacionados con los Gobernadores.

CUADRO 4.4 PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO PARA 2012 POR UNIDAD ORGANIZACIONAL

Unidad Organizacional ($000)	*Presupuesto Ajustado Aprobado 2011* [1]		*Asignación Neta de los Mandatos del Noveno Aumento General de Recursos* [2]	*Presupuesto Aprobado 2012* [3]		*Aprobado 2012 vs. Ajustado Aprobado 2011*		
	Dotación de Personal	*$*	*$*	*Dotación de Personal*	*$*	*$*	*% Nominal*	*% Real*
Asamblea de Gobernadores		4.328			4.530	202	4,7%	2,3%
Directorio Ejecutivo	102	21.241		102	21.614	373	1,8%	-0,6%
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MEC)	3	1.928		4	2.365	438	22,7%	20,3%
Oficina de Evaluación y Supervisión	25	7.671		27	8.220	549	7,2%	4,8%
Subtotal BOG, EXD, MEC, OVE	**130**	**35.167**		**133**	**36.730**	**1.563**	**4,4%**	**2,0%**
Rubros Discrecionales de la Administración								
Núcleo Estratégico								
Oficina del Presidente	18	3.414		18	3.746			
Oficina de Integridad Institucional	13	3.028		13	3.048			
Oficina del Vicepresidente Ejecutivo	9	1.963		9	2.128			
Auditoría Ejecutiva	22	4.866		22	4.882			
Asesoría de Relaciones Externas	42	9.386		44	9.752			
Oficina de Alianzas Estratégicas	25	7.987		45	12.406			
Oficina de Gestión de Riesgo	23	5.105	1.215	22	6.340			
Secretaría	58	11.585	490	58	12.116			
Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo	33	7.093	650	34	7.957			
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico	243	54.428	2.355	265	62.374			
Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana	5	1.601	115	5	1.811			
VPP – Presupuesto de Apoyo Operativo*[Transaccional]*		2.196	470		3.264			
Departamento del Financiamiento Estructurado y Corporativo	98	18.192	1.070	90	18.607			
Sector de Oportunidades para la Mayoría	16	3.231	100	16	3.347			
Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (recursos asignados al FOMIN)	15	3.299	(30)	14	3.377			
Subtotal Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana	134	28.520	1.725	125	30.406			
Vicepresidencia de Países	16	3.630		14	3.380			
Fondos Incorporados a la Base del Presupuesto para IIRSA y Proyecto Mesoamérica		1.622						
VPC – Presupuesto de Apoyo Operativo*[Transaccional]*		21.484	4.487		26.534			
Grupo de Atención a Haití	26	6.689	100	26	6.869			
Departamento de Países del Cono Sur	76	17.650	600	76	18.327			
Departamento de Países de Centro América, México, Panamá y la República Dominicana	110	20.099	990	109	22.604			
Departamento de Países del Grupo Andino	77	14.027	400	78	14.821			
Departamento de Países del Grupo Caribe	66	12.211	600	67	13.113			
Oficina de Servicios de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones	94	17.728	150	86	16.530			
Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento	20	4.274						
Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL)	9	1.436	400					
Subtotal Vicepresidencia de Países	494	120.850	7.727	456	122.178			
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	10	2.777	1.210	10	4.136			
Unidad de Salvaguardias Ambientales	32	6.890	17	31	6.856			
Departamento de Investigación y Economista Jefe	32	8.473	(15)	30	8.643			
Sector de Infraestructura y Medio Ambiente	198	38.751	499	196	40.625			
Sector Social	133	27.596	401	112	24.264			
Instituciones para el Desarrollo	157	33.006		170	36.696			
Sector de Conocimiento y Aprendizaje	37	14.490	(13)	37	14.666			
Sector de Integración y Comercio	36	8.092	(10)	42	10.016			
Subtotal Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	635	140.075	2.090	628	145.903			
Subtotal Departamentos de VPP, VPC y VPS	1.263	289.445	11.542	1.209	298.487			
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	6	1.364	132	6	1.499			
Departamento de Finanzas	108	20.118	683	108	20.843			
Departamento de Recursos Humanos	64	10.658	3.194	61	13.869			
Departamento de Tecnología de la Información	108	32.808	90	106	33.168			
Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos	56	24.547		56	24.800			
Departamento Legal	61	10.329	369	61	10.705			
Subtotal Vicepresidencia de Finanzas y Administración	403	99.824	4.468	398	104.885			
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico, VPP, VPC, VPS, VPF	1.909	443.697	18.365	1.872	465.746			
Vacantes sin asignación	1							
Vacantes sin financiamiento provenientes de los Departamentos				38				
Descentralización y Gastos Administrativos Generales Relacionados con el Noveno Aumento General de Recursos			500		500			
Expansión de Oficinas en las Representaciones para IDB-9			1.150		1.150			
Personal en Transición y Reasignación	8	1.200		8	1.200			
Pagos por Terminación de Empleo		1.500			1.500			
Cuentas Centrales		10.150			10.414			
Banco en General [4]	9	6.296	562	9	6.543			
Oficina de Ética	7	1.557	60	7	1.624			
Oficina de Sanciones	2	323	251	2	578			
Promociones					1.462			
Fondos para el Incremento en la Estructura Salarial					6.761			
Ahorros provenientes de la Reorganización			(407)					
Reforma a los Sistemas de Etica, Conducta y Reclamaciones			610		610			
Subtotal Rubros Discrecionales de la Administración	**1.936**	**464.723**	**21.091**	**1.936**	**498.087**	**33.364**	**7,2%**	**4,8%**
Rubros No Discrecionales [5]								
Beneficios Posteriores al Retiro		34.603			35.909	1.305	3,8%	1,4%
Fondo de Retiro		59.163			49.972	(9.192)	-15,5%	-17,9%
Subtotal Rubros No Discrecionales		93.767			85.880	(7.886)	-8,4%	-10,8%
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Rubros Discrecionales de la Administración y No Discrecionales)	**2.066**	**593.657**	**21.091**	**2.069**	**620.697**	**27.041**	**4,6%**	**2,2%**
Fundación Interamericana para la Cultura y el Desarrollo		500				(500)	-100,0%	-102,4%
Total General	**2.066**	**594.157**	**21.091**	**2.069**	**620.697**	**26.541**	**4,5%**	**2,1%**

1/ Unidades Organizacionales de acuerdo con la estructura del 2011. Se hicieron ajustes por transferencias de fondos y funciones entre departamentos hasta el 01/08/11. Incluye una dotación de personal de 9 asignada temporalemente a los siguientes departamentos: 4 (SPD), 2 (PRE), 1 (ICF), 1 (HRD) y 1 (CSC). Dicha dotación de personal regresara a la reserva central de vacantes sin financiamiento.

2/ Unidades Organizacionales de acuerdo con la estructura del 2011.

3/ Unidades Organizacionales de acuerdo con la estructura del 2012. Para el 2012 incluye un SSI del 1,7% para el personal internacional y del 8,8% para el personal local, incrementos debido a los factores de ajuste de precios de los gastos no de personal, asi como promociones.

4/ Incluye Tribunal Administrativo, Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Comité de Conciliación, Oficina del Ombudsperson, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Relaciones con el Personal y Personal en Adscripción.

5/ La cuenta Seguro de Vida para Pensionados pasó del Fondo de Retiro a los Beneficios Posteriores al Retiro.

CUADRO 4.5 PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO PARA 2012 POR RUBRO DE GASTO

(Asamblea de Gobernadores, EXD, MEC, OVE se consideran por separado)

Rubro de Gasto ($000)	*Presupuesto Ajustado Aprobado 2011* /1	*Presupuesto Aprobado 2012* /2	*2012 Aprobado vs. 2011 Ajustado Aprobado*		
			$	*% Nom.*	*% Real*
Rubros Discrecionales de la Administración					
Gastos de Personal	313.993	322.438	8.445	2,7%	0,3%
Subtotal Gastos de Personal	313.993	322.438	8.445	2,7%	0,3%
Consultores por Término Definido		5.864	5.864		-2,4%
Consultoría y Servicios Externos	50.957	57.010	6.054	11,9%	9,5%
Presupuesto Transaccional CGS y SGS - Consultores /3	13.909	17.620	3.710	26,7%	24,3%
Presupuesto Transaccional CGS y SGS - Viajes en Misión Oficial /4	9.771	12.178	2.407	24,6%	22,2%
Desarrollo de Personal	7.746	7.766	20	0,3%	-2,1%
Viajes en Misión Oficial	9.978	12.766	2.787	27,9%	25,5%
Gastos Administrativos Generales	45.519	47.073	1.554	3,4%	1,0%
Personal en Transición y Reasignación	1.200	1.200			-2,4%
Pagos por Terminación de Empleo	1.500	1.500			-2,4%
Cuentas Centrales	10.150	10.414	264	2,6%	0,2%
Subtotal Gastos No de Personal y Rubros Centrales	150.730	173.389	22.659	15,0%	12,3%
Descentralización y Gastos Administrativos Generales Relacionados con el Noveno Aumento General de Recursos		500	500		-2,4%
Expansión de Oficinas en las Representaciones para IDB-9		1.150	1.150		-2,4%
Reforma a los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones		610	610		-2,4%
Subtotal Rubros Discrecionales de la Administración	**464.723**	**498.087**	**33.364**	7,2%	4,8%
Rubros No Discrecionales /5					
Beneficios Posteriores al Retiro	34.603	35.909	1.305	3,8%	1,4%
Fondo de Retiro	59.163	49.972	(9.192)	-15,5%	-17,9%
Subtotal Rubros No Discrecionales	93.767	85.880	(7.886)	-8,4%	-10,8%
Total Banco excluyendo BOG, EXD, MEC, OVE	558.489	583.968	25.478	4,6%	2,2%
BOG, EXD, MEC, OVE	35.167	36.730	1.563	4,4%	2,0%
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Rubros Discrecionales de la Administración y No Discrecionales)	**593.657**	**620.697**	**27.041**	**4,6%**	**2,2%**
Fundación Interamericana para la Cultura y el Desarrollo	500		(500)	-100,0%	-102,4%
Total General	**594.157**	**620.697**	**26.541**	**4,5%**	**2,1%**

1/ Fueron realizados ajustes por transferencias interdepartamentales de fondos y funciones.

2/ Para el 2012 incluye un SSI del 1,7% para el personal internacional y del 8,8% para el personal local, así como incrementos debido a los factores de ajustes de precios de los gastos no de personal y promociones.

3/ Para 2012, incluye Presupuesto Transaccional CGS por $15,9 millones y Presupuesto Transaccional SGS por $1,7 millones.

4/ Para 2012, incluye Presupuesto Transaccional CGS por $10,6 millones y Presupuesto Transaccional SGS por $1,6 millones.

5/ La cuenta Seguro de Vida para Pensionados pasó del Fondo de Retiro a los Beneficios Posteriores al Retiro.

V. Propuesta de Presupuesto de Mejoras para 2012

5.1 El presupuesto de mejoras consta de tres categorías principales, a saber: mejoras en la Sede, mejoras en las Representaciones y tecnología de la información (TI). Su elaboración, ejecución y supervisión se ciñen a un marco plurianual y su avance se comunica al Directorio por medio de los informes semestrales de ejecución del programa y presupuesto. El marco presupuestario se actualiza anualmente, de acuerdo con los nuevos procedimientos aplicables al presupuesto de mejoras (documento GA-192-2), con la presentación de una perspectiva plurianual de las inversiones en mejoras agrupadas en "proyectos que continúan" y "proyectos nuevos". A continuación se presentan solo los proyectos nuevos y los de ampliación. Todas las solicitudes de más de $3 millones se sustentan en un análisis de costos y beneficios que el Directorio examina antes de la aprobación del proyecto.

5.2 En 2010, la Administración presentó al Directorio un documento sobre el establecimiento de una tasa de proyección real para los futuros presupuestos de gastos de mejoras del BID (documento GA245-4), que señala que la tasa de proyección de mejoras ascendería a una cifra de entre $35 millones y $45 millones por año. Sin embargo, como se indica a continuación, la cifra total del presupuesto de mejoras aprobado, que asciende a $71,9 millones, supera la referida tasa de proyección. Esto se debe principalmente a la propuesta de la Administración de reubicar el 40% del personal profesional en las Representaciones, como se establece en el Noveno Aumento General de Recursos del BID, así como al costo de la nueva oficina que se propone habilitar en Venezuela (ver párrafos 5.10 y 5.12).

5.3 El presupuesto total de mejoras aprobado, de $71,9 millones, comprende 36 proyectos que reciben fondos nuevos o que continúan con fondos existentes. Las mejoras previstas en la Sede, nueve en total, consisten en siete proyectos de mejoras o restauración de edificios y dos proyectos que no requieren construcción. Los proyectos a ejecutarse en las Representaciones suman siete en total; cinco son reemplazos y dos corresponden a ampliaciones.

5.4 Según Resolución DE-202/11 ítem B.3 aprobada por el Directorio "El uso por la Administración de las sumas de hasta US$20.549.000 y US$17.000.000 de la suma total del Programa de Mejoras para el año fiscal 2012 estará, en cada caso, condicionado a la aprobación por el Directorio Ejecutivo de las propuestas para el Proyecto de Expansión de Oficinas de País y de la compra de un nuevo espacio de oficina para reemplazar la de la Oficina de País en Venezuela, respectivamente."

5.5 Los proyectos de TI llegan a 20 en total; nueve para sistemas institucionales, uno para sistemas de respaldo operativo y 10 para proyectos relacionados con infraestructura.

CUADRO 5.1 PRESUPUESTO DE MEJORAS APROBADO PARA 2012, POR INDICADORES DE MONITOREO

($000)

Clasificación	2012			
		Proyectos que Continúan	Proyectos Nuevos	Total
	# de Proyectos	$ 18.968	$ 52.899	$ 71.867
Sede				
Mejoras y restauración de edificios	7	8.700	1.758	10.458
Proyectos no de construcción [1/]	2	823		823
Representaciones				
Reemplazos	5	1.350	41.049	42.399
Expansiones	2	995		995
Tecnología de la información				
Sistemas institucionales	9	900	3.894	4.794
Sistemas de respaldo operativo	1		465	465
Infraestructura	10	6.200	5.733	11.933
TOTAL	**36**	**$ 18.968**	**$ 52.899**	**$ 71.867**

1/ Estos proyectos incluyen los proyectos de archivos electrónicos del Banco y de Recursos Humanos

5.6 Como se indica en el cuadro resumido del presupuesto de mejoras que figura en el Capítulo I, del total de $71,9 millones aprobado para mejoras, $19 millones (26,4%) corresponden a fondos destinados a continuar la implementación y ejecución de proyectos en curso, en tanto que el saldo restante de $52,9 millones (73,6%) se destina a emprender nuevas inversiones en mejoras.

A. Mejoras en la Sede y las Representaciones

1. Proyectos en la Sede

CUADRO 5.2 PRESUPUESTO DE MEJORAS APROBADO PARA LA SEDE EN 2012-2015

	Sede ($000)	*Costo Estimado /1*	*Aprobado 2011*	*Aprobado 2012*	*Estimado 2013*	*Estimado 2014*	*Estimado 2015*
Proyectos que Continúan							
0019	Programa de reemplazo de muebles	4.150	300	200			
5008	Archivos electrónicos	2.500	1.000	500			
5009	Aumento de la potencia de generadores	2.000					
5010	Galería de arte de la Asociación de Empleados y sala de usos múltiples	350					
5011	Remodelación del salón de sesiones	557					
5014	Modificación de espacio de oficinas	1.000	500	500			
5015	Remodelación de la cocina	2.800	300	2.500			
5016	Restauración del exterior del edificio	1.025	1.025				
5017	Remodelación de cuartos de baño	1.335	835	500			
5018	Programa de mejoramiento de las instalaciones	12.000	3.000	5.000	4.000		
5019	Archivos electrónicos de Recursos Humanos	969	496	323	150		
	Total Proyectos que Continúan	28.686	7.456	9.523	4.150		
Proyectos Nuevos							
5020	Renovación de tecnologías audiovisuales y modernización del Centro de Conferencias Enrique Iglesias	1.850		1.480	370		
5021	OVE - Consolidación de espacio abierto	278		278			
TBD	Restauración del garaje de 1300 NYA	2.000				2.000	
TBD	Señalización y letreros de ubicación	1.500				1.500	
TBD	Reemplazo del tejado del edificio de 1300 NYA	2.000				1.000	1.000
	Total Proyectos Nuevos	7.628		1.758	370	4.500	1.000
	TOTAL	**36.314**	**7.456**	**11.281**	**4.520**	**4.500**	**1.000**

/1 Costo total estimado incluye cantidades aprobadas de años anteriores

Nuevos proyectos de mejoras en la Sede para 2012

5.7 **Renovación de tecnologías audiovisuales y modernización del Centro de Conferencias Enrique Iglesias.** De acuerdo con las prácticas óptimas, el valor de los equipos audiovisuales se deprecia en un período de 5 a 10 años, según el tipo de equipo; la construcción del Centro de Conferencias se completó en 2004. Este proyecto reemplazará y mejorará los equipos que han sobrepasado su vida útil estimada, ya que algunos de los equipos instalados como parte del proyecto original han empezado a deteriorarse y es esencial sustituirlos para evitar problemas futuros. Entre las mejoras más importantes para el periodo 2012-2013 se cuentan la instalación de un nuevo sistema de proyección en el Auditorio Enrique Iglesias; un nuevo sistema de interpretación simultánea para todas las salas de conferencias del auditorio; un nuevo sistema de captura y selección de vídeo para interacción multimedia, vídeo en tiempo real, almacenamiento de medios, integración de videoconferencias y mejora del sistema de reproducción de audio.

5.8 **OVE- Consolidación de espacio abierto.** Con el fin de atender a la preocupación de espacio de la Oficina de Evaluación, tanto en términos de cantidad como de calidad, la Administración asignará $278,000 a obras de mejora en 2012. Los recursos se utilizarán para aliviar el congestionamiento y elaborar un plan que permita convertir el espacio interior del piso en espacio abierto. Actualmente, algunos funcionarios de OVE trabajan en espacios de oficina por debajo del estándar. Con el nuevo plan abierto se tendrían estaciones normales de trabajo de 8'x8' y también se abriría el espacio interior del piso, lo que daría luz natural a todas las áreas de trabajo.

2. Proyectos en las Representaciones

CUADRO 5.3 PRESUPUESTO DE MEJORAS APROBADO PARA LAS REPRESENTACIONES EN 2012-2015

	Representaciones ($000)	*Costo Estimado /1*	*Aprobado 2011*	*Aprobado 2012*	*Estimado 2013*	*Estimado 2014*	*Estimado 2015*
Proyectos que Continúan							
0046	Nicaragua - Managua (Reemplazo)	9.387	1.000				
0089	Perú - Lima (Reemplazo)	8.913	1.089				
0135	Bolivia - La Paz (Reemplazo)	8.986		600	1.900	1.186	
5002	Brasil - Brasilia (Maximización)	1.600		145			
5003	Trinidad & Tobago - Puerto de España (Expansión)	5.000			3.000		
5006	Costa Rica - San José (Reemplazo)	7.400	841				
5007	Jamaica - Kingston (Reemplazo)	8.000			3.000	1.000	
5012	Agrupados II	6.100	1.670	850	434	2.349	
5013	Barbados - Christ Church (Reemplazo)	9.500	8.500	750	-		
	Total Proyectos que Continúan	64.886	13.100	2.345	8.334	4.535	
Proyectos Nuevos							
5022	Expansión de las oficinas de país para la descentralización del IDB-9 (Adición)	32.156		20.549	7.243	4.364	
5023	Haití - Port-au-Prince (Reemplazo)	6.500		3.500	2.000	1.000	
5024	Venezuela - Caracas (Reemplazo)	17.000		17.000			
TBD	Belice - Belmopán (Reemplazo)	9.344					9.344
TBD	Chile - Santiago (Reemplazo)	10.000			4.000	4.000	2.000
TBD	Guyana - Georgetown (Reemplazo)	9.000			2.500	3.500	3.000
TBD	Paraguay - Asunción (Expansión)	1.500				1.500	
TBD	Surinam - Paramaribo (Expansión)	350	-		350		
	Total Proyectos Nuevos	85.850		41.049	16.093	14.364	14.344
	TOTAL	**150.736**	**13.100**	**43.394**	**24.427**	**18.899**	**14.344**

/1 Costo total estimado incluye cantidades aprobadas de años anteriores

5.9 La estimación de costos para los proyectos a ejecutarse en Bolivia, Jamaica y Trinidad y Tobago ha aumentado debido a que existe una demanda adicional de lugares de trabajo; adicionalmente, el costo de los bienes raíces ha aumentado desde que se aprobaron

originalmente los proyectos y el incremento de los valores de las propiedades y los costos de construcción han sido sustanciales en toda la región.

Nuevos proyectos de mejoras en las Representaciones para 2012

5.10 **Ampliación de las Representaciones para acomodar la descentralización dispuesta por el Noveno Aumento.** A fin de satisfacer la exigencia derivada del Noveno Aumento General de Recursos, la Administración estima que en las Representaciones habrá un incremento de 215 funcionarios y 100 contratados en el periodo 2011-2014, lo que equivale a un aumento global de 315 personas. En consecuencia, además de los puestos cuya creación ya estaba programada, se crearán como mínimo 200 puestos de trabajo adicionales en cuatro oficinas en cada uno de los cuatro departamentos regionales, ya sea ampliando los edificios de las Representaciones, habilitando el espacio de reserva existente o arrendando y equipando espacio adicional. Este proyecto implica la contratación de consultores en gestión de proyectos y en arquitectura e ingeniería, la adquisición de inmuebles, así como labores de diseño, licitación, adjudicación de contratos, construcción y equipamiento. La ejecución del proyecto demorará de uno a tres años, según la magnitud y las condiciones de cada proyecto individual. La Administración presentará una propuesta detallada para este proyecto en el 2012. No se gastarán fondos sin la previa aprobación del Directorio (ver párrafo 5.4).

5.11 **Haití, Puerto Príncipe.** El terremoto ocurrido en enero de 2010 causó graves daños a la planta física de la Representación del Banco ubicada en Rue de Bourdon 389, en Puerto Príncipe. Únicamente la sala multiuso quedó relativamente intacta y tras modificaciones y mejoras menores fue declarada segura y apta para ser utilizada. Sin embargo, el 33% de la estructura principal quedó inhabilitada y posteriormente fue demolida; la estructura restante requerirá modificaciones mayores y refuerzos antes de que pueda volver a utilizarse. El objetivo del proyecto es reconstruir el inmueble de calle Bourdon utilizando la infraestructura existente tanto como sea posible: calzadas, tanques de agua, generadores eléctricos auxiliares, depósitos de combustibles, sala multiuso, jardinería, etc., y construir un edificio de oficinas completamente nuevo. Con la reconstrucción del inmueble de calle Bourdon, el Banco podrá restituir la normalidad de sus oficinas en Haití; disponer de un edificio seguro, cómodo y funcional para que el personal pueda realizar un número cada vez mayor de operaciones actuales y futuras; estar en mejores condiciones de contribuir a la reconstrucción del país y eliminar el gasto administrativo adicional de arriendo de oficinas temporales.

5.12 **Venezuela, Caracas.** Las oficinas de la Representación en Venezuela no cumplen actualmente con las normas del Banco para sus representaciones, sobre todo en lo que se refiere a seguridad y protección. Un equipo conjunto de VPC-BDA se reunió con los propietarios del edificio y les solicitó que se tomaran las medidas del caso para corregir todas las deficiencias existentes antes de que concluya el último trimestre de 2011. El edificio no es plenamente funcional para los empleados ni los clientes, ya que no ofrece un entorno apropiado en el que el BID pueda cumplir sus funciones en forma eficiente en el país. Por otra parte, los propietarios del edificio han ofrecido recientemente comprar las oficinas que actualmente ocupa el Banco, a fin de satisfacer su propia necesidad de espacio adicional. La Administración está trabajando para resolver la situación a satisfacción de ambas partes. Sin embargo, en caso de no encontrarse una solución, la Representación tendrá que trasladarse a otro inmueble. La Administración seguirá de cerca la situación y, si fuera necesario, presentará al Directorio en 2012 una propuesta que justifique la compra de otro edificio. No se gastarán fondos sin que el Directorio apruebe previamente el proyecto (ver párrafo 5.4).

B. Proyectos de tecnología de la información

5.13 El presupuesto de mejoras para proyectos de tecnología informática en 2012 es el resultado de los esfuerzos continuos de la Administración dirigidos a racionalizar y priorizar las inversiones necesarias para la reconfiguración de los procesos operativos, la gestión de la información y la tecnología de la información, a fin de satisfacer las estrategias y necesidades de la institución.

5.14 Inicialmente se solicitó a todas las áreas del Banco la presentación de propuestas de proyectos, las cuales fueron revisadas y priorizadas por el Comité de Gobernanza de Tecnología de la Información. Estos proyectos comprenden dos categorías principales, a saber: proyectos que continúan (es decir, proyectos aprobados en años anteriores que requieren financiamiento adicional en 2012) y proyectos nuevos para 2012.

CUADRO 5. 4 PRESUPUESTO DE MEJORAS APROBADO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PARA 2012-2015

Tecnología de la Información ($000)	*Costo Estimado* [/1]	*Aprobado 2011*	*Aprobado 2012*	*Estimado 2013* [/2]	*Estimado 2014*	*Estimado 2015*	*Costos Adm. Recurrentes* [/3]
Proyectos que Continúan							
Ámbito Institucional							
0142 Consolidación de los sistemas de mercados de capitales	8.675	2.295	900				470
0224 Programa Optima (Guía para sistemas institucionales)	55.500	12.750		12.700	5.800		
Mantenimiento y Ciclo de Vida en el Ámbito de la Infraestructura							
0249 Reemplazo de computadoras portátiles y de escritorio	8.700	2.500	6.200			2.500	
Total Proyectos que Continúan	72.875	17.545	7.100	12.700	5.800	2.500	470
Proyectos Nuevos							
Ámbito Institucional y Operaciones							
0257 Actualización técnica del Sistema Financiero *Lawson*	383		383				
0259 Integración y consolidación de las soluciones informáticas de SEC	1.290		615	550	125		60
0260 Modernización del sistema de gestión de documentos y contenidos institucionales	3.925		1.210	2.098	617		225
0261 Calibración del sistema de clasificación de riesgo crediticio (CRCS)	450		450				30
0262 Sistema de seguimiento de las recomendaciones de OVE	465		465				67
0263 Sistema de cumplimiento para la identificación de personas y empresas de riesgo elevado	475		475				88
0264 Sistema electrónico de facturación de los servicios de telecomunicaciones	200		200				
0265 Mejoras del modulo HURIS para el beneficio de reembolso tributario	216		216				
0266 Soluciones de inteligencia operativa para los recursos humanos	345		345				60
Proyectos Nuevos Ámbito Institucional	7.749		4.359	2.648	742		530
Mantenimiento y ciclo de Vida en el Ámbito de la Infraestructura							
0267 Programa de renovación y actualización del ciclo de vida de la infraestructura informática - 2012 [4/]	12.425		1.855	3.495	3.350	3.725	
0268 Reemplazo de infraestructura obsoleta de tecnología audiovisual	420		420				40
0269 Modernización de la infraestructura de mensajería electrónica - 2012	708		708				
0270 Integrador seguro de sistemas financieros y de tesorería	880		500	380			15
0271 Ampliación de la red móvil institucional	500		500				65
0272 Autenticación mejorada de los usuarios	620		570	50			52
0273 Instalación de Microsoft Project 2010	600		600				20
0274 Gestión de identidad privilegiada	300		300				42
0275 Archivos electrónicos con valor probatorio e investigación forense digital	280		280				30
Proyectos Nuevos de Infraestructura	16.733		5.733	3.925	3.350	3.725	264
Total Nuevos Proyectos	24.482		10.092	6.573	4.092	3.725	794
Proyectos Aprobados en 2011 que no requieren recursos a partir de 2012		3.586					257
TOTAL	**97.357**	**21.131**	**17.192**	**19.273**	**9.892**	**6.225**	**1.521**

[/1] El proyecto 0224 incluye $24,25 millones aprobados antes del 2011. El proyecto 0142 tenía $5,48 millones aprobados antes del 2011

[/2] Estimados de los próximo años no incluyen los nuevos proyectos a ser Aprobados

[/3] Presupuesto administrativo estimado anual a partir del primer año después de la finalización del proyecto , atribuible al funcionamiento del proyecto/sistema

[/4] Este es un programa anual donde el presupuesto se solicita por separado todos los años , los años 2013 - 2015 son estimados basados en ciclos de vida de renovación actuales.

1. Nuevos proyectos de mejora de tecnología de la información para 2012

Ámbito institucional y operaciones

5.15 **Actualización técnica del sistema financiero Lawson.** Este proyecto actualiza uno de los principales sistemas financieros del Banco, que incluye cuentas por pagar, libro mayor, actividades, adquisiciones, requisiciones, gestión de activos y libro mayor estratégico. La actualización es necesaria porque el servicio de apoyo del proveedor para esta versión del sistema está programado para ser eliminado completamente en el segundo trimestre de 2012. La actualización incluirá todos los componentes, herramientas e informes que apoyan el sistema Lawson. Asimismo, se modificarán todas las interfaces con los módulos Lawson; los procesos internos que respaldan la impresión de cheques al Deutsche Bank y el proceso de pagos SWIFT; las estructuras base de datos subyacentes de la aplicación; y las interfaces con el sistema de almacén de datos del Banco (*Enterprise Data Warehouse*). Los beneficios de este proyecto serán que se contará con una versión de los programas financieros Lawson y su infraestructura con pleno servicio de apoyo del proveedor, con lo que se evitarán posibles recomendaciones de auditoría externa.

5.16 **Integración y consolidación de las soluciones informáticas de SEC.** Con este proyecto se procurará satisfacer la necesidad de optimizar los recursos de la Secretaría (SEC) y rediseñar sus procesos mediante la creación de un sistema integral que sea capaz de satisfacer las necesidades operativas que cambian con rapidez y facilitar la entrega de trabajos que se han iniciado en los últimos años. Se diseñará un sistema de seguimiento de temas, para facilitar la gestión del programa de trabajo del Directorio Ejecutivo y los Comités del Grupo del BID. Asimismo, se creará un sistema integrado para la gestión de los programas de trabajo, las agendas, las grabaciones y las actas de las reuniones que celebren el Directorio del Grupo del BID y la Alta Administración. El sistema incluirá paneles de seguimiento para todos los productos generados por SEC y proporcionará información oportuna y central para la gerencia y los clientes de SEC, así como informes de respaldo para iniciativas tales como el Marco de Presupuestación por Resultados y la Política de Acceso a Información. Como beneficios del proyecto se menciona que los servicios de SEC serán más eficientes y de mejor calidad, con menos atascamientos causados por flujos de trabajo y procesos obsoletos, cumplimiento más estricto de la Política de Acceso a Información, reducción de los gastos administrativos por mantenimiento de múltiples sistemas que han sido heredados y capacidad para generar rápidamente datos exactos para que la gerencia de SEC planifique y ejecute sus estrategias.

5.17 **Modernización del sistema de gestión de documentos y contenidos institucionales.** Este proyecto permitirá modernizar las prácticas de gestión de documentos y contenidos, a fin de respaldar en mejor forma el trabajo operativo descentralizado del Banco, que cambia con frecuencia. Se reemplazarán los programas informáticos obsoletos, se impulsarán la inversión en tecnología y las relaciones con los proveedores, y se instituirán procesos laborales basados en prácticas óptimas, flujos de trabajo, taxonomías y herramientas de clasificación destinadas a intensificar el intercambio de conocimientos e iniciativas como la Política de Acceso a Información. Asimismo, este proyecto permitirá crear mayor conciencia en el personal y proporcionará material didáctico para la sostenibilidad de las aptitudes de los usuarios; fortalecerá la gobernanza en las prácticas de gestión de documentos y contenidos institucionales, así como la racionalización y conversión de los contenidos actuales conservando las vinculaciones existentes con

las herramientas comunes del lugar de trabajo. Entre los beneficios del proyecto se cuentan un mayor conocimiento y recopilación de información, el intercambio de documentos, un menor riesgo de pérdida de información, mayor eficiencia del personal y claridad de los procesos administrativos para ubicar, obtener y compartir documentos.

5.18 **Calibración del sistema de clasificación del riesgo crediticio (CRCS).** El objetivo de este proyecto es poner en práctica las recomendaciones que formuló el consultor independiente durante la validación del sistema interno de clasificación del riesgo crediticio del Banco. Esta labor ayudará a calibrar el sistema y ajustar sus diferentes metodologías y normas de clasificación a las de Standard & Poor's y otras instituciones multilaterales. Uno de los objetivos del proyecto es convertir el sistema de clasificación del riesgo crediticio en una herramienta más objetiva de medición y previsión de dicho riesgo. Asimismo, la calibración final contribuirá a la participación del BID en el consorcio de Mercados Emergentes Globales y, en última instancia, proporcionará los insumos necesarios para el Marco de Suficiencia de Capital recién creado. El sistema de clasificación del riesgo crediticio adoptado por el BID se diseñó con el objetivo de proveer mayor granularidad para identificar mejor el riesgo de incumplimiento en las transacciones individuales. La primera fase del proyecto se centrará en el análisis de la implementación de las recomendaciones formuladas por el consultor externo en las áreas de entidades institucionales, institución financiera y financiamiento para proyectos. Esta fase proveerá factores de riesgo específicos, parámetros de referencia, análisis y evaluación en las áreas antes mencionadas. En la segunda fase se reformará el actual sistema de clasificación del riesgo crediticio a fin de integrar los componentes específicos de análisis definidos en la primera fase.

5.19 **Sistema de seguimiento de las recomendaciones de OVE.** Este proyecto desarrollará un sistema de seguimiento y manejo de las recomendaciones de OVE conforme a lo solicitado en la recomendación número 3 del panel de revisión independiente del 3 de junio de 2011. El proyecto comprende cuatro áreas principales, a saber: (i) desarrollar un proceso interno de flujo de trabajo y gestión que dé lugar a un plan de seguimiento integrado de principio a fin que respalde las necesidades operativas y administrativas; y ofrezca opciones completas de preparación de informes y estadísticas para analizar, categorizar y priorizar una gran variedad de detalles de los planes de acción; (ii) crear un sistema de rastreo para registrar, administrar y dar seguimiento a las recomendaciones de OVE, verificando que el sistema sea capaz de dejar constancia de las respuestas de la Administración a las recomendaciones de evaluación; mantener un plan de acción para respuestas más detalladas de la Administración; mantener la práctica de asignación de responsabilidades y sanciones; así como la capacidad para interactuar con otros sistemas del Banco, como el Sistema de Gestión de Documentos y Registros del Banco; (iii) desarrollar la capacidad de elaborar reportes que permitan registrar, organizar, clasificar y retener información sobre las recomendaciones actuales y pasadas y, por último; (iv) desarrollar la gestión del cambio, de modo que incluya planes tanto de capacitación como de comunicación para asegurar la adopción del sistema.

5.20 **Sistema de cumplimiento para identificación de personas y empresas de riesgo elevado.** El objetivo de este proyecto es poner en marcha un nuevo sistema de cumplimiento que facilite la detección, desde el principio y en forma constante, de personas o empresas involucradas en actividades financiadas por el BID que planteen riesgos contra la integridad o la reputación, de modo que dichos riesgos puedan atenuarse. El nuevo sistema permitirá identificar a las personas y empresas que plantean un riesgo elevado, y adoptar medidas adecuadas para evitar o reducir los riesgos relacionados con

personas políticamente expuestas, delincuentes financieros, compañías creadas como fachadas o pantallas del crimen organizado, entidades sujetas a procesos estatales de sanción o embargo, traficantes de drogas o armas, terroristas, etc. El nuevo sistema tendrá funcionalidad para integrarse con los sistemas de adquisiciones y los sistemas de pagos del Banco (p. ej., el sistema de administración de préstamos, el sistema de gestión de caja), y estará directamente enlazado con una base de datos actualizada de inteligencia de riesgos (p. ej., *World-Check*). El nuevo sistema propiciará una información fluida entre las distintas unidades operativas del BID y permitirá, de ese modo, mejorar la respuesta del Banco ante la posibilidad de riesgos contra su reputación e integridad.

5.21 **Sistema electrónico de facturación de los servicios de telecomunicaciones.** El objetivo del proyecto es reemplazar el sistema actual de facturación electrónica de los servicios telefónicos debido a los cambios ocurridos en las necesidades de aplicaciones tecnológicas y operativas desde que se adoptó el sistema actual en 2003. El nuevo sistema hará extensiva la automatización del proceso de facturación de servicios telefónicos a las Representaciones, reducirá significativamente el tiempo que dedican esas oficinas a la distribución, atribución y cobranza de cargos telefónicos personales, y permitirá la implantación en las Representaciones del método de pago por deducción directa de la nómina salarial (en forma similar al procedimiento actual en la Sede), de conformidad con las recomendaciones del informe de la Auditoría Ejecutiva. El nuevo sistema también dará lugar a una interfaz más robusta con el sistema de almacenamiento de datos del Banco, a fin de que sus datos estén disponibles más fácilmente para otros sistemas internos y proporcionen a los administradores información actualizada y en tiempo real sobre los cargos y el uso de los servicios telefónicos.

5.22 **Mejora del módulo HURIS para el beneficio de reembolso tributario.** Como consecuencia de la auditoría tributaria que realizó la Oficina de Auditoria, este proyecto prevé reformar el módulo HURIS de reembolso tributario con miras a reducir los riesgos identificados en él e incrementar su solidez. Este proyecto incluye la adición de más registros de auditoría para detectar errores, reforzar la atribución de responsabilidades, el seguimiento electrónico y el control automático del ingreso de datos. La reconfiguración del módulo simplificará los procesos tributarios, mejorará los controles y reducirá la probabilidad de errores manuales.

5.23 **Soluciones de inteligencia operativa para los recursos humanos.** Este proyecto mejora y actualiza la capacidad actual de los recursos humanos para actuar en el futuro cercano según las prioridades estratégicas delineadas en el Noveno Aumento General de Recursos y la Estrategia de Capital Humano. El proyecto constará de dos áreas de funcionalidad clave. La primera consiste en la nueva funcionalidad de recursos humanos, cuyo propósito es respaldar la descentralización y las necesidades de un programa integral de prestaciones, entre ellos el autoservicio para el beneficio de viajes, el uso de cartas estandarizadas de verificación del empleo en los países, la mejora del módulo de visas, y una mejor tramitación de las prestaciones y pagos al personal expatriado. La segunda área consiste en mejorar la inteligencia operativa y las herramientas analíticas, como el uso de paneles de seguimiento e informes, así como el rediseño y la actualización de los sistemas de seguridad y los sistemas anticuados de recursos humanos, a fin de poder adoptar la tecnología más avanzada en cuanto a aplicaciones, seguridad y bases de datos.

Mantenimiento y ciclo de vida en el ámbito de la infraestructura

5.24 **Programa de renovación y actualización del ciclo de vida de la infraestructura informática.** Este programa recurrente fue creado para asegurar que los componentes de infraestructura sean mantenidos y modernizados anualmente mediante inversiones específicas en tecnología de la información, con miras a ofrecer el respaldo tecnológico que es necesario y crucial para las operaciones del Banco. En 2012, los componentes esenciales de la infraestructura informática del Banco que requieren mejoras, reemplazos o actualizaciones para mantener un entorno confiable, ampliable y seguro desde el punto de vista funcional consisten en proyectos destinados a: (i) actualizar y agregar capacidad al entorno de servidores virtuales que emplean tanto las Representaciones como la Sede; (ii) actualizar y mejorar la infraestructura de almacenamiento y los servidores de respaldo; (iii) actualizar los servicios de directorio (*Active Directory*) en las Representaciones y la Sede; (iv) implementar una nueva infraestructura de servidores para poder utilizar las bases de datos *Oracle* utilizando el sistema operativo Linux; (v) reemplazar el equipo básico de videoconferencia según su ciclo de vida; y (vi) reemplazar y actualizar parte de la infraestructura de conmutación básica de los servidores.

5.25 **Reemplazo de infraestructura obsoleta de tecnología audiovisual.** Este proyecto prevé reemplazar la tecnología audiovisual obsoleta de las instalaciones de aprendizaje y capacitación existentes en la Sede del Banco por equipos nuevos y fiables, y programas informáticos diseñados para respaldar los programas de conocimiento y aprendizaje del BID mediante mejoras en la comunicación, la presentación, el aprendizaje interactivo y la divulgación de conocimientos, de conformidad con las normas del Banco. El proyecto de mejoras dispone: (i) la rehabilitación de la infraestructura del Centro de Conocimientos y Aprendizaje; (ii) la provisión de control y seguimiento automatizados de la infraestructura; y (iii) el reemplazo de las instalaciones de producción y equipos de vídeo de un importante estudio de vídeo en la Sede. Todas las partes que participan en las operaciones del Banco compartirán los beneficios de este proyecto, tanto en las Representaciones como en la Sede. Estos beneficios incluyen aulas dotadas de equipo multimedia, sistemas interactivos de aprendizaje a distancia plenamente equipados, mejoras de presentación y la posibilidad de proporcionar material educativo y de fortalecimiento de capacidad a un gran número de personas en un lugar central. Asimismo, el proyecto le permitirá al Banco optimizar sus recursos mediante un mayor uso del aprendizaje a distancia, seminarios por Internet y teleconferencias, a la vez que reducirá los costos por concepto de viajes y tiempo fuera del lugar de trabajo, independientemente de la ubicación geográfica.

5.26 **Modernización de la infraestructura de mensajería electrónica.** Con este proyecto se modernizará la plataforma actual de mensajería por correo electrónico mediante la instalación de la nueva versión de *Microsoft Exchange 2010,* con la adición de nuevos equipos y programas informáticos, y el rediseño de la actual arquitectura de mensajería a fin de aprovechar las funciones nuevas y mejoradas, ampliando tanto la disponibilidad como la capacidad de recuperación del sistema. Asimismo, el proyecto permitirá evaluar su compatibilidad con la infraestructura de respaldo y su repercusión en ella; realizar las actualizaciones o modificaciones necesarias, según proceda, e identificar y analizar otras posibilidades de mejorar la prestación y mantenimiento de los servicios de mensajería. La infraestructura de correo electrónico es un componente esencial de las operaciones del Banco y es el medio de comunicación *de facto* tanto dentro como fuera del BID. Algunos de los beneficios incluyen nueva tecnología para proteger los da-

tos y recuperarlos más rápidamente, funciones de recuperación automática en caso de falla para asegurar un alto nivel de disponibilidad de los servicios, menores costos de almacenamiento, bases de datos más eficientes y de mayor tamaño y nuevas funciones para los usuarios finales (p. ej., autoservicio).

5.27 **Integrador seguro de sistemas financieros y de tesorería.** Con este proyecto se propone adoptar una solución para reemplazar los programas que se emplean actualmente para integrar los sistemas financieros y de tesorería que forman parte del flujo de transacciones de pago y gestión de caja del BID. Entre los beneficios del proyecto se cuentan una tecnología mejorada para integrar los sistemas financieros esenciales del Banco, una mejor integración con los socios financieros del BID a escala mundial, la reducción de las actividades de mantenimiento del *software*, la mitigación de los riesgos operativos de informática relacionados con un sistema creado internamente ya antiguo, y el cumplimiento de las recomendaciones pendientes de auditoría formuladas para las Representaciones. El proyecto se implementará en un momento ideal, ya que complementa los objetivos del Programa Óptima y aborda temas de integración con sistemas que están fuera del alcance del programa.

5.28 **Ampliación de la red móvil institucional.** Los continuos avances logrados en el área de redes y tecnología móvil hacen necesario ofrecer una solución que facilite la gestión de los dispositivos móviles. Los empleados del Banco han de ser capaces de realizar sus labores en cualquier lugar y en cualquier momento, utilizando una amplia gama de artefactos móviles, computadoras portátiles, tabletas electrónicas y teléfonos inteligentes. Con el proyecto se empleará una tecnología de acceso remoto, mejorada pero sencilla; se proporcionarán servicios de teletrabajo más extensos, se podrá administrar el acceso de dispositivos de múltiples plataformas; se ampliará la capacidad actual, la redundancia y la seguridad; y se crearán paneles de teletrabajo para los ejecutivos superiores. Este proyecto representará beneficios económicos y tecnológicos, ya que fomentará una mayor productividad y ahorro de tiempo de viajes; promoverá la flexibilidad en los horarios de trabajo; contribuirá a la adopción de iniciativas con sentido ecológico, reduciendo el costo y el tiempo de los desplazamientos laborales, y fortalecerá la capacidad de recuperación operativa frente a perturbaciones externas (p.ej., desastres naturales), tanto en la Sede como en las Representaciones. Sus otros beneficios incluyen la capacidad de administración centralizada y gestión de todo el ciclo de vida de los dispositivos móviles, para facilitar el seguimiento de los resultados y el diagnóstico de problemas, ofrecer servicios de respaldo, verificar la aplicación y el cumplimiento de las normas de seguridad, facilitar el uso de las aplicaciones y administrar el retiro de servicio.

5.29 **Autenticación mejorada de los usuarios.** Este proyecto ofrece una solución de seguridad según la cual el Banco podrá aplicar la autenticación multifactorial para los sistemas del Banco que funcionan a través de Internet, como la Red Privada Virtual (VPN por sus siglas en inglés) de acceso remoto a la red del Banco, el acceso virtual al programa Outlook (mymail.iadb.org), las redes extranet e intranet, así como el acceso opcional a los "escritorios" de Windows y los sistemas internos que funcionan a través de la red virtual, con lo que mejorará la seguridad del proceso de autenticación y su facilidad de uso sin incrementar la complejidad de la normativa de contraseñas. La autenticación multifactorial permite que el usuario demuestre su identidad utilizando una combinación de factores conocidos para él (p.ej., respuestas previamente dadas a una serie de preguntas), algo que posee (p.ej., una ficha de seguridad o tarjeta electrónica), o su ubicación física (por ejemplo, la conexión desde una lista preestablecida

de ubicaciones) o a través de un dispositivo o computador registrado. En efecto, este proyecto mejora la seguridad de la metodología actual de muchos sistemas que utilizan el nombre y la contraseña del usuario como único control de seguridad para la autenticación del usuario, dejándolos más vulnerables a ataques virtuales.

5.30 **Instalación del Microsoft Project 2010.** El principal objetivo de este proyecto es remplazar las diversas versiones individuales y anticuadas del programa *Microsoft Project* que se usan en todo el Banco por la última versión denominada *Microsoft Enterprise Project Management 2010*, con lo que un mayor número de usuarios, no solo los gerentes de proyectos, podrán tener acceso directo a los planes de trabajo. Este proyecto contribuirá a disponer de una capacidad sencilla y directa para compartir los planes de proyectos entre varias personas; aprovechar la nueva funcionalidad para una mayor colaboración mediante la integración con el programa *SharePoint 2010*; ofrecer funciones ampliadas de programación y provisión visual de información, y facilitará el acceso de un mayor número de personas al programa *Microsoft Project*.

5.31 **Gestión de identidad privilegiada.** El objetivo de este proyecto es adoptar una nueva solución multiplataforma centralizada para establecer la gestión del acceso privilegiado durante el ciclo de vida en el entorno informático del Banco. Esta solución controlará el acceso a cuentas privilegiadas principalmente en los entornos del sistema UNIX y del programa de Microsoft Windows Active Directory, pero podrá ampliarse a otras plataformas, como la de los dispositivos móviles. Ofrecerá una capacidad automatizada, pero también centralizada, de modo que la tecnología informática puede utilizarse para administrar las diferentes cuentas con un grado mucho mayor de control y auditoría y, por lo tanto, reducir el riesgo de uso indebido intencional o accidental de los privilegios.

5.32 **Archivos electrónicos con valor probatorio e investigación forense digital.** El objetivo de este proyecto es mejorar la recopilación de información digital, como archivos y correos electrónicos, que son solicitados formalmente al Departamento de Tecnología de la Información (ITE) en el marco de investigaciones que lleven a cabo grupos autorizados del Banco, como la Oficina de Ética, la Oficina de Integridad Institucional y el Departamento Legal. Actualmente ITE emplea un proceso esencialmente manual para recopilar, filtrar, preservar y distribuir la información digital solicitada que se almacena en los diferentes repositorios de datos del Banco. El proyecto utilizará programas informáticos de reconocida eficacia y específicamente diseñados para el uso de archivos electrónicos con valor probatorio. Esta solución reducirá en gran medida la complejidad del proceso actual, posibilitando la extracción automatizada de datos y su recolección a distancia. Por último, la solución ofrece mecanismos seguros de recopilación y retención de datos que son aceptados por el sistema judicial. El acceso a la información recopilada será centralizado y el sistema le dará seguimiento con fines de auditoría.

VI. Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario

6.1 En 2005, el Directorio Ejecutivo aprobó el uso directo de los recursos del Capital Ordinario para Programas Especiales/Contribuciones no Reembolsables con el fin de apoyar necesidades específicas a nivel regional y nacional (GA-220-4). Se definió además el criterio de elegibilidad que debían cumplir los programas del Banco para recibir tal financiamiento (GA-220-12). También se acordó que el Directorio revisaría anualmente esos programas a fin de determinar el nivel de financiamiento para el ejercicio siguiente.

6.2 La Asamblea de Gobernadores aprobó en julio de 2010 el *Informe sobre el Noveno Aumento General de los Recursos del BID* (AB-2764), en el que se señala que, como parte de las actividades encaminadas a fortalecer la situación del Fondo para Operaciones Especiales (FOE), todo "el financiamiento para las operaciones de cooperación técnica no reembolsable se transferirá al Capital Ordinario."

6.3 En el Documento de Presupuesto de 2011 se presentaron tres nuevos programas especiales financiados con recursos del Capital Ordinario, que fueron aprobados en 2011 y que anteriormente se habían financiado con recursos de los ingresos netos del FOE, a saber: el Fondo de Empresariado Social, el CT/INTRA y el Programa para Países Pequeños y Vulnerables. Estos programas fueron propuestos en el Documento de *2011 Programa y Presupuesto* (GA-245-19) y se les asignaron recursos del Capital Ordinario sujetos a la aprobación por el Directorio de la propuesta de programas especiales financiados con esos recursos. En abril del 2011, el Directorio Ejecutivo aprobó los tres programas. Para 2012, se aprobaron nuevos recursos del Capital Ordinario para 14 programas especiales previamente aprobados. Asimismo, se aprobaron recursos para dos nuevos programas especiales nuevos, con contingencia a la aprobación por el Directorio de las propuestas que los originen en el 2012.

6.4 En el curso de 2011, el Banco aprobó los nuevos *Lineamientos Operativos para la Cooperación Técnica no Reembolsable* (GN-2629-1), que establecen el marco según el cual se implementará un proceso de programación de operaciones de cooperación técnica que asegure la identificación oportuna de la disponibilidad de fondos para apoyar el proceso de programación, crear un proceso de aprobación único y estandarizado para todas las operaciones de cooperación técnica y fomentar el diseño y la aplicación de un sistema de seguimiento y evaluación para todas esas operaciones, sin importar su fuente de financiamiento. El Banco también introdujo los Comités Estratégicos y de Elegibilidad para los programas especiales financiados con recursos del Capital Ordinario y fondos fiduciarios paralelos de múltiples donantes, a fin de asegurar la coherencia estratégica de las propuestas que se financien. Los programas especiales y los fondos fiduciarios paralelos de múltiples donantes deberán racionalizar su estructura de gobernanza de modo que cumplan los siguientes dos criterios para cualquier Comité Estratégico y de Elegibilidad: (i) concentrar su atención, dentro del foco estratégico del programa, en los criterios de elegibilidad de las propuestas que correspondan a los nuevos ejercicios de programación; y (ii) aportar comentarios técnicos e incluir cualquier aspecto pertinente en la Revisión de Calidad y Riesgos.

6.5 El Cuadro 1.5 del Capítulo I ilustra el nivel de financiamiento aprobado para 2012 siguiendo los parámetros del modelo de gestión de ingresos y correlacionando las so-

licitudes de financiamiento de programas con las prioridades institucionales del Noveno Aumento General de Recursos. Todos los programas especiales financiados con recursos del Capital Ordinario pueden traspasar los recursos disponibles al ejercicio siguiente. El Cuadro 1.5 mencionado anteriormente indica el saldo traspasado del 2011 para los 14 programas especiales existentes.

A. Programas Especiales/Contribuciones no Reembolsables financiados por el Capital Ordinario aprobados para 2012

6.6 Los siguientes Programas Especiales/Contribuciones no Reembolsables financiados por el Capital Ordinario son aprobados en el 2012.

1. Programa Especial de Promoción del Empleo, Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social en Apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Fondo Social)

6.7 En marzo de 2007 se aprobó el *Programa Especial de Promoción del Empleo, Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social en Apoyo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio* (GN-2426-3, Resolución DE-30/07), con una asignación total de $60 millones con cargo a los recursos del Capital Ordinario del Banco. En junio de 2011, el Fondo Social presentó un informe de evaluación (GN-2426-6) sobre el uso de la asignación total y solicitó la extensión del fondo por cuatro años adicionales (Resolución DE-75/11).

6.8 La asignación aprobada de $7 millones para el Fondo Social, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este fondo van a continuar aplicándose.

6.9 El Fondo Social promueve acciones dirigidas a aumentar la relevancia, la calidad y el volumen de los préstamos que otorga el Banco en apoyo de las prioridades en el sector social y del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), mediante el financiamiento de asistencia técnica tanto para el análisis sectorial inicial como para la originación y el desarrollo de proyectos, con miras a fortalecer el ciclo de los proyectos.

6.10 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco ha aprobado 72 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $57,5 millones.

2. Programa Especial sobre Género y Diversidad

6.11 En mayo de 2009, el Directorio creó el *Programa Especial sobre Género y Diversidad del BID* (GN-2513-3, Resolución DE-36/09) por un monto máximo de $10 millones, con cargo a los recursos del Capital Ordinario del Banco. Para 2009, la asignación específica fue de $4 millones. Las asignaciones para 2010 y 2011, de $4 millones y $2 millones, respectivamente, estuvieron sujetas al aporte de una suma equivalente por parte de los fondos de donantes múltiples. Como se explica a continuación, esta condición se cumplió. Consecuentemente, en el 2011 el Programa Especial sobre Género y Diversidad alcanzó la asignación original total estimada de $10 millones para este programa especial. El documento GN-2513-3 establece que asignaciones anuales de recursos del Capital Ordinario para el Programa Especial sobre Género y Diversidad pueden extenderse hasta el año 2013.

6.12 Se creó paralelamente un Fondo de Múltiples Donantes para Temas de Género y Diversidad (MGD), recursos llegaron a un total de $7,2 millones, por los aportes de los Gobiernos de Noruega, Canadá y el Reino Unido. Por consiguiente, se ha cumplido la condición aplicable al Programa Especial sobre Género y Diversidad de recibir fondos de donantes por un valor equivalente a los $6 millones asignados en 2010 y 2011. Las asignaciones a este programa especial posteriores a 2011 no están sujetas a condiciones de aportaciones equivalentes.

6.13 Con la asignación aprobada de $4 millones al Programa Especial sobre Género y Diversidad, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", el Directorio Ejecutivo va a estar incrementando el monto total y el plazo previamente establecidos para este programa especial y la asignación de $4 millones va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este fondo van a continuar aplicándose.

6.14 Este fondo contribuye al desarrollo equitativo y culturalmente apropiado de los países miembros del BID mediante el fomento de la igualdad de género, la lucha contra la discriminación y el respaldo al desarrollo con identidad. El fondo está orientado a tres grupos principales de la población, a saber: mujeres y hombres que se encuentran en situaciones de desventaja por razones de desigualdad de género, los pueblos indígenas y los afrodescendientes. El objetivo del fondo se cumplirá mediante la ejecución de tres grandes componentes: desarrollo de proyectos, fortalecimiento institucional y de capacidad y gestión del conocimiento.

6.15 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco ha aprobado 18 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $7 millones. A la misma fecha, el MGD había aprobado siete proyectos de cooperación técnica por una suma aproximada a los $6,4 millones.

3. Asistencia de Emergencia para Desastres Naturales

6.16 En 2009, el programa de Asistencia de Emergencia para Desastres Naturales se modificó de modo que recibiera una asignación anual y permanente de hasta $2 millones, que le permita ofrecer asistencia financiera de emergencia cuando ocurran desastres nacionales que, por su alcance e intensidad, requieran el aporte rápido de recursos no reembolsables suplementarios, destinados a facilitar las tareas urgentes de recuperación por los efectos directos sufridos. Los aportes individuales no superan la suma de $200.000 en cada caso.

6.17 La asignación aprobada de $1,5 millón para la Asistencia de Emergencia para Desastres Naturales, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.18 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco ha aprobado 58 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $11,4 millones.

4. AquaFondo del BID

6.19 En septiembre de 2008, el Directorio creó el *AquaFondo del BID* (GN-2487, Resolución DE-106/08) con un monto autorizado máximo de $50 millones, y una asignación inicial

de $15 millones. Las asignaciones para 2009, 2010 y 2011, de $5 millones, $15 millones y $10 millones, respectivamente, estuvieron sujetas a un aporte equivalente por parte de donantes. Este requisito se ha concretado con la creación y el correspondiente aporte del Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento en América Latina y el Caribe (SFW), cuyos aportes han sido de $559 millones entre 2009 y 2011. Además, en 2010 se creó un Fondo paralelo de Múltiples Donantes para el AquaFondo (MAF), para el cual se han recibido contribuciones de los Gobiernos de Austria, Suiza y de la empresa PepsiCo por una suma de $4,5 millones. La asignación total al AquaFondo entre 2008 y 2011 fue de $45 millones. A pesar del monto total original contemplado en el AquaFondo del BID, según la Resolución DE-146/09, el Directorio indicó a la Administración que puede presentar una solicitud para una asignación igualitaria de fondos de los recursos del Capital Ordinario al AquaFondo del BID en cualquier momento, bajo el compromiso de recursos de un tercero al MAF o a operaciones bajo la Iniciativa de Agua Potable y Saneamiento del Banco (ver documento GN-2487-2). Habida cuenta de lo anterior, se ha cumplido el requisito de equiparación dólar por dólar de la asignación del Capital Ordinario para el AquaFondo en 2012.

6.20 La asignación aprobada de $3 millones para el AquaFondo del BID, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.21 El AquaFondo del BID contribuye a agilizar la puesta en práctica de la Iniciativa de Agua Potable y Saneamiento del BID en sus países miembros. Sus principales actividades son: (i) asistencia técnica no reembolsable en apoyo de la preparación de proyectos; (ii) acciones de promoción y concientización pública para fomentar la adopción de políticas y prácticas eficaces en el sector del agua potable en América Latina y el Caribe (sesiones informativas, actividades con los medios de comunicación, publicaciones, documentales, sitio virtual); (iii) apoyo a actividades que promueven la creación de alianzas en este sector en la región; (iv) actividades experimentales y de demostración; y (v) difusión de conocimientos y fortalecimiento de capacidades, lo que incluye el intercambio de experiencias en foros regionales.

6.22 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco aprobó 60 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $32,9 millones. A la misma fecha, el MAF aprobó cinco operaciones de cooperación técnica por $1,9 millón. Asimismo, los socios que contribuyen al MAF han acordado adoptar un programa de trabajo de 22 operaciones de cooperación técnica por valor de $12 millones.

5. Fondo para la Preparación de Proyectos de Infraestructura (InfraFondo)

6.23 En marzo de 2006, el Directorio creó el *Fondo para la Preparación de Proyectos de Infraestructura* por un monto de $20 millones con cargo a los recursos del Capital Ordinario, destinado a proveer financiamiento para cooperación técnica no reembolsable asociada a la preparación de proyectos de infraestructura (GN-2404-4, Resolución DE-29/06). En julio de 2008, el documento GN-2404-9 (Fondo para la Preparación de Proyectos de Infraestructura (InfraFondo) - *Informe de Avance 2006-2007 y Perspectivas 2008-2010*) aumentó el monto total autorizado de recursos del InfraFondo por una asignación adicional de $30 millones y limitó solicitudes futuras de asignaciones anuales hasta un máximo de $10 millones por año. En 2011 se autorizaron $8 millones mas fueron apro-

bados, con lo que la asignación total al fondo ascendió a $58 millones. La asignación aprobada para 2012 de $11 millones excede por $1 millón el límite de la asignación anual establecida en el InfraFondo en el documento GN-2404-9.

6.24 Con la asignación aprobada de $11 millones para el InfraFondo, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", el Directorio Ejecutivo está modificando el límite a la asignación anual previamente establecida de $10 millones y la asignación de $11 millones va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.25 El InfraFondo fue creado originalmente para incrementar el financiamiento de inversiones en infraestructura del sector privado y ha hecho posible acrecentar las propuestas de inversión en infraestructura para proyectos públicos y privados, así como las alianzas público-privadas, en donde el apoyo del InfraFondo representa menos del 1% de la inversión global estimada para estos distintos tipos de proyectos. En los dos últimos años, las operaciones del InfraFondo se concentraron en proyectos de infraestructura que apoyan la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (proyectos de transporte sostenible) y colaboraron con la Iniciativa de Seguridad Vial.

6.26 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco aprobó 83 operaciones de cooperación técnica por un valor aproximado de $51,8 millones.

6. Fondo para el Financiamiento de Operaciones de Cooperación Técnica para Iniciativas para la Integración de Infraestructura Regional (FIRII)

6.27 En marzo de 2005, el Directorio Ejecutivo aprobó el *Fondo para el Financiamiento de Operaciones de Cooperación Técnica para Iniciativas para la Integración de Infraestructura Regional (FIRII)* (GN-2344-4, Resolución DE-10/05, luego reemplazada por Resoluciones DE-33/05 y DE-10/06) por un monto de $20 millones, financiado con recursos del Capital Ordinario del Banco. En diciembre de 2008, el Directorio autorizó una asignación adicional de $20 millones, tras examinar el *"Informe de avance y perspectivas" documento para el FIRII* (GN2344-15), con lo que la asignación total del fondo asciende a $40 millones. El documento GN-2344-11, extendió el plazo del programa hasta el 2010, permitiendo la utilización de los recursos del FIRII hasta el agotamiento de los mismos.

6.28 Con la asignación aprobada de $6 millones para el FIRII, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", el Directorio Ejecutivo está incrementando el monto total y el plazo previamente establecidos para el FIRII y la asignación de $6 millones va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para el FIRII van a continuar aplicándose.

6.29 El FIRII contribuye a la preparación de proyectos para las iniciativas del Banco en materia de integración física, incluidas la IIRSA, el Proyecto Mesoamérica y la Iniciativa de Integración de la Infraestructura del Caribe. El FIRII se ha convertido en un valioso instrumento financiero que habilita al Banco para colaborar más de cerca con sus clientes, desde la gestación misma de los proyectos de integración.

6.30 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco ha aprobado 35 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $30,5 millones.

7. Programa para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV)

6.31 En marzo de 2005, el Directorio Ejecutivo creó el *Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV)* (GN-2346-2, Resolución DE-34/05) por valor de $30 millones, con cargo a los recursos del Capital Ordinario del Banco. Tras la presentación de los informes de actividad, hubo cuatro incrementos subsiguientes: en octubre de 2006 por $12,2 millones, en enero de 2009 por $10 millones y en octubre de 2009 por $5 millones. La Resolución DE-06/09 eliminó la asignación anual para el PRODEV previamente contemplada en la Resolución DE-34/05. En junio de 2011 se presentó una asignación adicional de $10 millones tras la presentación al Directorio de las conclusiones de una evaluación externa efectuada por la OCDE con el fin de obtener un análisis independiente y calificado sobre los resultados del programa y recomendaciones de acción futura. La asignación total del PRODEV desde su creación hasta el 2011 es de $67,2 millones.

6.32 La asignación aprobada de $8 millones para el PRODEV, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", va a estar inmediatamente disponible en el 2012 para la Cuenta del Programa de Efectividad en el Desarrollo de la siguiente manera: $6,4 millones para la Subcuenta B y $1,6 millón para la Subcuenta C. La provisión de traspaso y todas las otras consideraciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.33 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco ha aprobado 73 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $64 millones.

8. Bienes Públicos Regionales

6.34 En marzo de 2004, el Directorio Ejecutivo aprobó la *Iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales* (GN-2275-3, Minutas DEA/04/12). La iniciativa fue concebida como un instrumento para promover planes regionales para hacer frente a los desafíos del desarrollo que pueden abordarse con mayor eficacia mediante la producción de bienes públicos regionales. Esta iniciativa se basa en la demanda y está abierta a iniciativas de cooperación en cualquier ámbito temático. Sin embargo, un nuevo criterio de selección importante es la alineación de los proyectos con las prioridades del Noveno Aumento General de Recursos del Banco. La iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales tiene una asignación permanente anual de $10 millones de recursos del Capital Ordinario, sin cláusula de extinción. Este nivel de financiamiento debe ser revisado cada año por el Directorio como parte del proceso de aprobación del presupuesto (GN-2275-5). Los proyectos se seleccionan mediante un proceso competitivo anual (convocatoria a propuestas). Los proyectos recomendados para financiamiento se presentan al Directorio cada año para su aprobación. A partir de su creación en 2004 hasta el 2011, se han asignado $70 millones a este programa.

6.35 Como se indica en el Informe del Presidente del Comité de Programación del Directorio Ejecutivo (GN-2275-21) sobre la "Iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales: Recomendaciones de Financiamiento en 2011" (GN-2275-19), la Administración "presentará a los Directores Ejecutivos una definición alternativa para bienes públicos regionales y los nuevos criterios de elegibilidad y selección de proyectos basados en dicha definición como pre-condición a la aprobación de la convocatoria de este año para los proyectos a ser financiados en 2012." La asignación aprobada y uso de los $5 millones solicitados para los Bienes Públicos Regionales para 2012, incluida en la Resolución

aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", está sujeta a la presentación y aprobación por el Directorio del documento que cumpla los requisitos establecidos en el documento GN-2275-19. La definición alternativa para los bienes públicos regionales y los nuevos criterios de elegibilidad y selección de proyectos basados en esa definición, si se aprueba por el Directorio Ejecutivo en el 2012, hará la asignación de $5 millones inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.36 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco ha aprobado 92 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $69,2 millones.

9. Programa de Cooperación Técnica Intrarregional (CT/INTRA)

6.37 El Programa de Cooperación Técnica Intrarregional fue aprobado en 2011 como programa especial según la Resolución DE-34/11 (GN26201) en el que una o más instituciones de un país miembro prestatario del Banco proporcionan asistencia técnica a una o más instituciones de otro país miembro prestatario del Banco. Estas operaciones financian exclusivamente gastos de viaje y viáticos. El programa CT/INTRA recibe una asignación anual y permanente de $1 millón para ser aprobada como parte de la asignación de los Programas Especiales/Contribuciones no Reembolsables de los recursos del Capital Ordinario.

6.38 La asignación aprobada de $1 millón para el CT/INTRA, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.39 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco aprobó 24 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $292.146.

10. Fondo para el Programa Especial del Banco sobre Energía Sostenible y Cambio Climático (SECCI)

6.40 Poco después del establecimiento de la iniciativa SECCI, el Directorio aprobó en agosto de 2007 el *Fondo para el Programa Especial del Banco sobre Energía Sostenible y Cambio Climático* (GN-2435-6, Resolución DE-82/07)) con cargo a los recursos del Capital Ordinario por un monto de $20 millones. En septiembre de 2009, el Directorio Ejecutivo aprobó, tras examinar el *Informe de Avance de 2007 al 30 de junio de 2009 del Programa SECCI y Perspectivas para el Período 2009-2012* (GN2435-9), una autorización adicional al SECCI de $40 millones por el período 2009-2012 (Resolución DE-116/09), alcanzando la asignación global total para este programa a $60 millones. Hasta el 2011, la asignación total acumulada aprobada para el fondo SECCI es de $55 millones.

6.41 Con la asignación aprobada de $15 millones para el SECCI, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", el Directorio Ejecutivo está incrementando el monto global previamente establecido para el SECCI y la asignación de $15 millones va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.42 El fondo SECCI financia operaciones de cooperación técnica y proyectos piloto que se ejecutan en las cuatro áreas temáticas: (i) energía renovable y eficiencia energética;

(ii) biocombustibles; (iii) financiamiento del carbono; y (iv) adaptación al cambio climático. Los objetivos primordiales del SECCI son aumentar la inversión en esas áreas, ampliar el acceso de América Latina y el Caribe a los mercados del carbono, aumentar la participación de este tipo de proyectos en la cartera del Banco, proteger esta cartera de los efectos del cambio climático y seguir desempeñando una función catalizadora mediante el apoyo a la preparación de proyectos de préstamo y la identificación de nuevas inversiones en estas áreas para su financiamiento con préstamos del BID.

6.43 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco ha aprobado 92 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $52,4 millones.

6.44 Paralelamente se estableció un Fondo de Múltiples Donantes para la Iniciativa de Energía Sostenible y Cambio Climático (MSC) cuyos recursos han alcanzado un total de $27,9 millones con contribuciones de los Gobiernos de Japón, España, Reino Unido, Alemania, Finlandia, Italia y Austria. Al 31 de diciembre de 2011, el fondo MSC ha aprobado 51 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $25,5 millones. Mientras los recursos del Capital Ordinario se usan para apoyar reformas de política y la articulación inicial de la preparación de proyectos, los recursos del fondo de múltiples donantes se usan para equiparar los fondos destinados al desarrollo e implementación de los proyectos.

11. Fondo para el Financiamiento de la Prevención de Desastres

6.45 En marzo de 2006, el Directorio creó el *Fondo para el Financiamiento de la Prevención de Desastres* (GN-2405-3, Resolución DE-24/06) por un monto máximo de $10 millones, con cargo a los recursos del Capital Ordinario del Banco, destinado a ayudar a los países más vulnerables a abordar el riesgo de desastres de manera más preventiva. En diciembre de 2010, el Directorio aprobó un informe de reposición (GN-2405-6) por $5 millones. La asignación total para el fondo entre 2006 y 2010 fue de $15 millones. No se suministró ninguna asignación adicional en 2011. El documento GN-2405-6 establece que futuras solicitudes de financiamiento del capital ordinario se realicen en el contexto de futuras discusiones presupuestarias. Este documento también provee un marco de resultados para la utilización de los $5 millones solicitados en 2010.

6.46 La asignación aprobada de $1 millón para el Fondo para el Financiamiento de la Prevención de Desastres, incluida en la resolución aprobada para "Programas Especiales/ Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este fondo van a continuar aplicándose.

6.47 El Fondo para la Prevención de Desastres suministra recursos para cooperación técnica no reembolsable destinados a apoyar: (i) la preparación de proyectos o componentes de prevención de desastres; y los aspectos de bienes públicos relacionados con ellos; y (ii) evaluaciones de riesgo que aporten información para los ejercicios de programación de país. Habiendo financiado importantes productos de información sobre riesgo, tales como indicadores de riesgo y evaluaciones del riesgo de país, el Banco ha elevado el nivel de conciencia en los países sobre la necesidad de aplicar una gestión preventiva frente al riesgo de desastres.

6.48 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco aprobó 22 proyectos de cooperación técnica por valor aproximado de $12,7 millones.

6.49 Paralelamente se estableció un Fondo Fiduciario de Múltiples Donantes para la Prevención de Desastres, cuyos recursos han alcanzado un total de $11,9 millones por las contribuciones de los Gobiernos de Japón, España, Corea y Canadá. Al 31 de diciembre de 2011, el Banco había aprobado 14 proyectos de cooperación técnica para el Fondo Fiduciario de Múltiples Donantes para la Prevención de Desastres por un valor aproximado a los $9,9 millones.

12. Fondo de seguridad alimentaria

6.50 En septiembre de 2008, el Banco aprobó el Fondo Temático Estratégico para Responder a la Crisis Generada por los Precios de los Alimentos, con una asignación única de $15 millones con cargo a los recursos del Capital Ordinario del Banco para un período inicial de tres años (GN-2486-4, Resolución DE-103/08). En junio de 2009, el monto de los recursos se redujo a $12 millones, a fin de poder destinar $3 millones a financiar una operación no reembolsable de Apoyo a la Prevención y Control de la Epidemia de Influenza H1N1 y Otras Enfermedades Infecciosas en América Latina y el Caribe (ATN/OC-11669-RG; Resolución DE050/09).

6.51 El documento GN-2486-4 indica que este fondo puede ser renovado más allá del período inicial de tres años y esto va a requerir un informe completo de la primera fase de actividades y de los resultados obtenidos, así como también de la justificación para la extensión. La Administración presentó dicho informe y la justificación (GA-2486-6, Resolución DE-201/11) durante el cuarto trimestre del 2011. La asignación de recursos aprobada y el uso de los $3,5 millones solicitados para el fondo en el 2012, está incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012". La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este fondo van a continuar aplicándose.

6.52 El objetivo del Fondo para Responder a la Crisis Generada por los Precios de los Alimentos fue suministrar asistencia ágil y eficaz a los países miembros prestatarios del Banco que se vieron afectados más negativamente por el incremento en los precios de los alimentos suscitado en 2007. Sus recursos financiaron operaciones no reembolsables de cooperación técnica nacional y regional destinadas a atender directamente las necesidades de las poblaciones más pobres y vulnerables (lado de la demanda), aumentar la producción agrícola (lado de la oferta) o hacer frente a consideraciones mercantiles relacionadas con la crisis alimentaria.

6.53 Al 31 de diciembre de 2011, el Fondo ha aprobado 18 proyectos de cooperación técnica por un total de $14,9 millones, monto que incluye el proyecto de cooperación técnica regional por $3 millones relacionado con la Epidemia de Influenza H1N1. En términos anuales, en 2009, el Banco aprobó siete operaciones de cooperación técnica por $6,5 millones; en 2010, las aprobaciones sumaron $4,7 millones (ocho operaciones de cooperación técnica) y en 2011, $670.000.

13. Fondo de Empresariado Social (FES)

6.54 En 2011, el Directorio Ejecutivo incluyó una asignación disponible de $6 millones de los recursos del Capital Ordinario para financiar el Fondo de Empresariado Social. El uso de estos recursos quedó supeditado a la aprobación por el Directorio en 2011 de una propuesta para la creación de un Programa Especial financiado con recursos del

Capital Ordinario que fue aprobado según la Resolución DE-36/11. Está sujeto a aprobaciones presupuestarias anuales, documento GP-75-11, contemplando asignaciones de recursos del Capital Ordinario al FES hasta el 2015. Este programa sólo financia proyectos del Programa de Empresariado Social y es administrado por el FOMIN.

6.55 La asignación aprobada de $10 millones para el FES, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", va a estar inmediatamente disponible en el 2012. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.56 El objetivo del programa es promover oportunidades económicas para que los pobres puedan crear iniciativas productivas, obtener acceso a financiamiento y a los mercados, obtener servicios básicos necesarios y mejorar su calidad de vida en general. El Programa de Empresariado Social ha demostrado su importancia: (i) como proveedor de capital semilla para la creación y el fortalecimiento de instituciones microfinancieras incipientes que se han convertido en bancos o instituciones financieras reguladas; (ii) como promotor de modelos de financiamiento innovadores para las cadenas de valor de la agroindustria y para iniciativas de crédito rural; y (iii) para asumir riesgos a nombre de pequeñas y medianas empresas que prestan servicios básicos a poblaciones rurales y de bajos ingresos.

6.57 Al 31 de diciembre de 2011, el FES ha aprobado 14 operaciones por $6 millones.

14. Países Pequeños y Vulnerables

6.58 Con el fin de prestar apoyo a los países pequeños y vulnerables, en el 2011 el Directorio Ejecutivo aprobó este programa especial del Capital Ordinario según Resolución DE-35/11 (GN2016-1). El Programa cuenta con una asignación anual permanente de $15 millones. El Programa para Países Pequeños y Vulnerables consta de dos ventanillas independientes: (i) la ventanilla 1 se limita a los países elegibles para recibir recursos del FOE (con excepción de Haití) y recibe una asignación anual de $10 millones; y (ii) la ventanilla 2, el Plan de Acción para los Países de los Grupos C y D, que recibe una asignación anual de $5 millones.

6.59 La asignación aprobada de $15 millones para las dos ventanillas de los Países Pequeños y Vulnerables, incluida en la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", va a estar inmediatamente disponible en el 2012 de la siguiente forma: $10 millones para financiar asistencia técnica para países pequeños y vulnerables elegibles para recibir financiamiento del Fondo de Operaciones Especiales, excepto por Haití, y $5 millones para financiar asistencia técnica para los países C y D. La provisión de traspaso y todas las otras condiciones aplicables aprobadas por el Directorio para este programa van a continuar aplicándose.

6.60 Al 31 de diciembre de 2011, el Banco ha aprobado 25 proyectos de cooperación técnica por un valor aproximado de $9,8 millones. En lo que respecta al Plan de Acción para los Países de los Grupos C y D, se han aprobado 19 operaciones por $5 millones.

B. Nuevos programas especiales financiados con recursos del Capital Ordinario propuestos para 2012

6.61 Como lo contempla la Resolución aprobada para "Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2012", la utilización de los recursos del Capital Ordinario asignados en 2012 a los programas que a continuación se proponen, están condicionados a la presentación al Directorio Ejecutivo, y a la aprobación por parte de éste en 2012, de propuestas de utilización de estos recursos.

1. Programa Especial de Seguridad y Convivencia Ciudadana

6.62 El Programa Especial de Seguridad y Convivencia Ciudadana propone apoyar políticas públicas de seguridad ciudadana más eficaces en la región, lo que se logrará a través del apoyo focalizado con el objetivo de: (i) aumentar la disponibilidad y calidad de información sobre seguridad para permitir la conducción de análisis más profundos de la dinámica de la delincuencia y una mejor evaluabilidad de las estrategias de seguridad ciudadana; (ii) fortalecer las capacidades de gestión pública en todos los ámbitos del espectro político en este ámbito; (iii) mejorar el diálogo regional y la cooperación sur-sur sobre lecciones aprendidas y prácticas óptimas en políticas y estrategias de seguridad ciudadana.

6.63 Este programa especial se ceñirá a un enfoque multisectorial y apoyará iniciativas que se originen en distintos sectores del Banco, siempre que contribuyan a los objetivos específicos señalados arriba. Algunos ejemplos indicativos de actividades posibles incluyen: (i) mejor recopilación de datos por los sistemas policial, penitenciario, judicial, hospitalario y escolar; (ii) generación de pruebas empíricas regionales sobre lo que funciona y lo que no funciona en la prevención de la violencia; (iii) asistencia técnica para orientar el diseño de estrategias nacionales de seguridad ciudadana; y (iv) el establecimiento de una plataforma regional dedicada de cooperación para mejorar la eficacia de la asistencia técnica actual y futura entre los países.

2. Ciudades Emergentes y Sostenibles

6.64 La acelerada tasa de urbanización de América Latina y el Caribe ha conducido a que casi el 75% de la población de la región habite en ciudades. La urbanización ha dado lugar al surgimiento de alrededor de 140 ciudades con menos de dos millones de habitantes. Estas "ciudades emergentes" muestran tasas de crecimiento aceleradas, en términos tanto de actividad económica como de población, lo que acarrea desafíos para los gobiernos en su afán de asegurar la prestación de servicios básicos, las oportunidades de empleo y la protección del medio ambiente en el marco de una estructura fiscal sostenible.

6.65 Para apoyar a estas ciudades emergentes, el Banco introdujo en marzo de 2010 la "Plataforma de Ciudades Emergentes y Sostenibles", la cual se estructuró con un enfoque multisectorial encaminado a promover la sostenibilidad ambiental y mejorar la calidad de vida en las ciudades de tamaño medio en América Latina y el Caribe. Esta plataforma emplea un enfoque multidisciplinario para abordar los desafíos que enfrentan las zonas urbanas integrando la sostenibilidad ambiental, el desarrollo urbano integral, la sostenibilidad fiscal y la buena gobernanza. A este efecto, ofrece un conjunto de herramientas para que las ciudades de tamaño medio puedan: (i) identificar los obs-

táculos fundamentales que pueden surgir en su trayectoria hacia la sostenibilidad; (ii) ponderar y asignar prioridades a los problemas identificados para orientar las decisiones de inversión en los sectores con mayor probabilidad de tener impactos positivos; (iii) encontrar soluciones adecuadas y eficientes en términos de costos, para allanar el terreno hacia una mayor sostenibilidad; y (iv) crear capacidad para el seguimiento del avance y la solución de deficiencias. Esta plataforma se está perfeccionando y aplicando en cuatro ciudades piloto.

6.66 Gracias a los resultados positivos y a la demanda existente, la Administración presentará una propuesta para crear el programa especial Ciudades Emergentes y Sostenibles destinado a apoyar la aplicación de esta plataforma en otras 22 ciudades a lo largo de los próximos cuatro años (para un total de 26 ciudades, una en cada país miembro prestatario). La propuesta para la creación del programa especial se presentará a consideración del Directorio en el primer trimestre de 2012.

C. Financiamiento global para cooperación técnica

6.67 Como ya se ha indicado, el nivel total aprobado para los Programas Especiales/Contribuciones no Reembolsables del Capital Ordinario en 2012 asciende a $100 millones, en conformidad con las disposiciones del modelo de gestión de ingresos.

6.68 Por otro lado, los fondos fiduciarios de donantes constituyen una importante fuente de financiamiento no reembolsable. Al 31 de diciembre de 2011, existen 37 fondos activos de este tipo, de los cuales ocho son fondos de múltiples donantes con recursos disponibles por un total de $272,9 millones, incluidos los $22,8 millones del Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento, que financia inversiones no reembolsables.

6.69 Las asignaciones anuales de los fondos fiduciarios de donantes plantean un desafío, dado que cada uno de ellos se ejecuta de conformidad con su respectivo convenio. En algunos casos, estos fondos están sujetos a niveles anuales de aprobación, a determinados requisitos nacionales y sectoriales y a requisitos que deben cumplir el Banco o el beneficiario.

6.70 El financiamiento no reembolsable comprende las cooperaciones técnicas, las inversiones no reembolsables, los insumos institucionales y las donaciones específicas para proyectos.

ANEXOS

ANEXO A INGRESO NETO PARA EL CAPITAL ORDINARIO Y EL FONDO PARA OPERACIONES ESPECIALES

	Actual [1] ($millón)								Proyectado [2]
	2004	*2005* [3]	*2006* [3] [4]	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*
Ingreso Bruto									
CO	2.797	2.830	3.097	2.942	1.393	2.848	2.482	1.980	2.571
FOE	166	187	212	146	73	140	91	73	76
Ingreso Operativo									
CO	862	712	627	283	(972)	1.294	1.252	836	677
FOE [5] [6]	(455)	38	(3.248)	32	(39)	9	(768)	11	64

Fuente:

1/ Informe Annual.

2/ Los montos proyectados se basan en información financiera y tipos de cambio vigentes al 30 de junio de 2011 (para el CO) y al 31 de diciembre de 2010 (para el FOE). Las proyecciones de ingresos de 2012 se basan en el margen de financiamiento de 80 puntos básicos. Las cifras de ingreso operativo del Capital Ordinario son previas a las transferencias a la Facilidad No Reembolsable (y equivalen a $200 millones en 2011 y 2012, en cifras reales y proyectadas respectivamente).

3/ Las cifras de Ingreso Operativo del FOE para 2005 y 2006 han sido ajustadas debido al cambio de las bases contables especiales a los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos.

4/ Las cifras de Ingreso Operativo del FOE para 2006 han sido ajustadas en 2008 debido a un ajuste en el rubro de Gastos de alivio de deuda.

5/ Las cifras de Ingreso Operativo del FOE son anteriores a gastos de Cooperación Técnica, pero posteriores a la asignación anual a las Cuentas de Facilidad de Financiamiento Intermedio y Facilidad No Reembolsable del BID.

6/ Incluye el alivio del servicio de la deuda bajo la Iniciativa Ampliada para el PPME y el alivio del servicio de la deuda multilateral de 2007 en el BID.

ANEXO B PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO PARA 2012 POR RUBRO DE GASTO Y PRINCIPALES CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS

Rubro de Gasto ($000)	*BOG*	*EXD*	*MEC*	*OVE*	*Sede*	*Representaciones*	*TOTAL*
Gastos de Personal							
Sueldos - Personal Internacional Profesional		11.110	542	3.709	141.041		156.401
Sueldos - Personal Internacional en las Representaciones					878	35.057	35.935
Sueldos - Personal Internacional Administrativo		3.107	78	78	7.834		11.097
Reserva para Incremento de Sueldos - Personal Internacional /1					3.893		3.893
Sueldos - Personal Local Profesional					502	20.119	20.622
Sueldos - Personal Local Administrativo					89	3.178	3.267
Reserva para Incremento de Sueldos - Personal Local /1						1.816	1.816
Horas Extras y Bonos Secret./Admin. - Internacional	55	27		8	281		371
Horas Extras y Bonos Secret./Admin. - Local					3	5	8
Pagos Especiales - Personal Internacional					246		246
Empleados Especiales				7	3.123		3.130
Remuneración	55	14.244	619	3.802	157.889	60.175	236.785
Subsidio por Lugar de Trabajo- Personal Internacional (Condiciones difíciles de vida y trabajo en Haití)					220		220
Beneficios Asignados - Personal Internacional		4.265	260	1.590	62.527		68.643
Beneficios Asignados - Personal Internacional en las Representaciones					807	32.425	33.232
Reserva para Incremento de Beneficios - Personal Internacional /1					2.078		2.078
Beneficios - Personal Internacional		4.265	260	1.590	65.633	32.425	104.173
Reserva para Incremento de Beneficios - Personal Local /1						436	436
Beneficios Asignados - Personal Local					142	5.738	5.880
Beneficios - Personal Local					142	6.174	6.316
Gastos de Personal	55	18.509	879	5.392	223.664	98.774	347.274
Consultores por Término Definido							
Consultores por Término Definido (DTC)					5.864		5.864
Consultores por Término Definido					5.864		5.864
Desarrollo de Personal							
Aprendizaje y Matrícula	5	307	53	32	1.250	85	1.732
Viajes de Capacitación				6	2.298	33	2.338
Consultores - Aprendizaje					3.146	2	3.148
Logística - Aprendizaje					950		950
Desarrollo de Personal	5	307	53	39	7.645	120	8.169
Consultoría y Servicios Externos							
Consultores	332		717	1.266	21.727	7.071	31.112
Apoyo Temporal y Agencias de Empleo	152	201	8	70	1.346	1.598	3.377
Firmas Consultoras relacionadas con el Negocio	948		10	15	13.711	361	15.045
Honorarios de Auditoría					1.515		1.515
Programa de Asistentes de Investigación (RFP)				730	3.165	1.961	5.855
Honorarios Legales					121		121
Otros Servicios Externos					3.333	1.101	4.434
Consultoría y Servicios Externos	1.433	201	735	2.081	44.918	12.093	61.460
Viajes en Misión Oficial							
Viajes Internacionales	2.110	1.876	330	607	11.323	785	17.030
Viajes Locales					18	641	658
Viajes en Misión Oficial	2.110	1.876	330	607	11.340	1.425	17.688
Presupuesto Transaccional CGS y SGS							
Consultoría y Otros Servicios - Plan de Negocio de País					17.620		17.620
Viajes en Misión Oficial (Loc e Int) - Plan de Negocio de País					12.178		12.178
Presupuesto Transaccional CGS y SGS (Consultorías y Viajes en Misión Oficial)					29.797		29.797

1/ Para el 2012 incluye un SSI del 1,7% para el personal internacional y del 8,8% para el personal local, así como promociones.

ANEXO B (CONT.) PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO PARA 2012 POR RUBRO DE GASTO Y PRINCIPALES CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS

Rubro de Gasto ($000)	*BOG*	*EXD*	*MEC*	*OVE*	*Sede*	*Representaciones*	*TOTAL*
Gastos Administrativos Generales							
Alquiler de Oficinas/Espacio					420	1.726	2.146
Alteraciones y Mejoras		35			95		130
Seguridad de Edificios de la Sede					2.931		2.931
Estacionamiento						81	81
Seguridad de las Representaciones					2.447	7	2.454
Operación y Mantenimiento - 1300 New York Ave.					5.651		5.651
Operación y Mantenimiento - 1330 New York Ave.					440		440
Operación y Mantenimiento - 1350 New York Ave.					980		980
Operación y Mantenimiento - Ashburn					385		385
Servicios y Administración - Representaciones					67	2.644	2.711
Programa de Mantenimiento y Reparaciones - Representaciones					34	2.289	2.323
Espacio para Oficinas		35			13.451	6.746	20.231
Mobiliario y Accesorios de Oficina (incl. Compra de Obras de Arte)		11		2	21	57	91
Equipo de Tecnología de la Información y Mantenimiento	29	30	4	15	1.425	91	1.594
Equipo de Fotocopiado e Impresión y Mantenimiento	10	168	11	19	611	198	1.017
Programas Informáticos y Mantenimiento	15	5	10	8	4.504	14	4.556
Gastos de Vehículos					21	549	570
Programa de Reemplazo de Vehículos					90	60	150
Otros Equipos y Mantenimiento	13				87	68	168
Suministros	50	39	14	12	610	379	1.104
Equipos y Suministros	117	253	38	56	7.371	1.416	9.250
Servicios Especializados		5			1.651	2	1.658
Telecomunicaciones	147	300	15	11	5.732	986	7.192
Correo y Servicios de Envío	150	40	2	5	257	213	667
Compra de Publicaciones - Libros y Material de Referencia		1			101	7	110
Recursos de Información Electrónica, Periódicos y Otras Publicaciones		44	1	3	1.095	93	1.236
Gastos de Impresión y Publicación	3		15	9	755	67	848
Comunicaciones y Publicaciones	300	390	33	28	9.591	1.369	11.711
Conferencias, Talleres y Seminarios	255		15	16	2.567	786	3.640
Eventos Especiales y Gastos de Representación	205	35	30	1	1.080	418	1.769
Gastos de Relaciones con el Personal	9				1.065	330	1.404
Contribuciones y Membrecías			3		721	21	744
Eventos, Conferencias y Actividades de Extensión	469	35	48	17	5.434	1.555	7.556
Seguro para Propiedad y Contra Terceros	30					1	31
Gastos Misceláneos	12	8	250	1	95	45	412
Otros Gastos	42	8	250	1	95	46	443
Gastos Administrativos Generales	928	721	368	101	35.941	11.131	49.191
Descentralización y Gastos Administrativos Generales relacionados con el Noveno Aumento General de Capital					500		500
Personal en Transición y Reasignación					1.200		1.200
Pagos por Terminación de Empleo					1.500		1.500
Cuentas Centrales					8.238	2.175	10.414
Expansión de Oficinas en las Representaciones relacionada con el Noveno Aumento General de Recursos						1.150	1.150
Reforma a los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones					610		610
Subtotal					12.048	3.325	15.374
Contribución al Fondo de Retiro - Personal Internacional					41.750		41.750
Plan de Retiro Complementario - Personal Internacional					1.795		1.795
Fondo de Retiro - Personal Local						6.426	6.426
Total Fondo de Retiro					43.545	6.426	49.972
Beneficios Posteriores al Retiro - Seguro de Vida para Pensionados					209		209
Beneficios Posteriores al Retiro - Seguro Médico y Dental					26.300		26.300
Beneficios Posteriores al Retiro - Reserva Reembolsos de Impuestos					9.400		9.400
Beneficios Posteriores al Retiro					35.909		35.909
TOTAL BANCO	4.530	21.614	2.365	8.220	450.673	133.295	620.697

1/ Para el 2012 incluye un SSI del 1,7% para el personal internacional y del 8,8% para el personal local, así como promociones.

ANEXO C INGRESOS Y REEMBOLSOS PARA EL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO 2011-2012

Año	($000) Depto.	Arriendo	Estacionamiento	Publicaciones	Otros /1	Subtotal	Sector Privado	Fondos Fiduc., FOMIN e INTAL	TOTAL
2012	OVE				150	150		75	225
	Total				**150**	**150**		**75**	**225**
	CCB		3		29	32			32
	CSC	37	20			57			57
	Subtotal	37	22		29	89			89
	KNL				54	54			54
	INL							500	500
	SCF						1.500		1.500
	OMJ						20		20
	Subtotal				54	54	1.520	500	2.074
	Total Deptos. Oper.	**37**	**23**		**83**	**143**	**1.520**	**500**	**2.163**
	CAU	2.555	1.260			3.815			3.815
	EXR			15	15	30			30
	OTROS							2.635	2.635
	Total Otros Deptos.	**2.555**	**1.260**	**15**	**15**	**3.845**		**2.635**	**6.480**
	TOTAL	**2.592**	**1.283**	**15**	**248**	**4.138**	**1.520**	**3.210**	**8.868**
2011	OVE				150	150		75	225
	Total				**150**	**150**		**75**	**225**
	CCB		3			3			3
	CSC	25	18			42			42
	Subtotal	25	20			45			45
	KNL				50	50			50
	INL		1			1		500	501
	SCF						2.000		2.000
	OMJ						20		20
	Subtotal		1		50	51	2.020	500	2.571
	Total Deptos. Oper.	**25**	**21**		**50**	**96**	**2.020**	**500**	**2.616**
	CAU	2.409	1.255			3.664			3.664
	EXR			25	25	50			50
	OTROS							3.451	3.451
	Total Otros Deptos.	**2.409**	**1.255**	**25**	**25**	**3.714**		**3.451**	**7.165**
	TOTAL	**2.434**	**1.276**	**25**	**225**	**3.960**	**2.020**	**4.026**	**10.006**

1/ Otros incluye Ingresos por Capacitación (INDES), Seminarios de Negocios y Otros Ingresos Administrativos.

ANEXO D PRESUPUESTO APROBADO PARA CUENTAS CENTRALES POR RUBRO DE GASTO PARA 2012

($000)	*Presupuesto Ajustado Aprobado 2011*	*Presupuesto Aprobado 2012*	*2012 Aprobado vs. 2011 Ajust. Aprob.*	
			$	*%*
Servicios Públicos	3.055	3.015	(40)	-1,3%
Estacionamiento	1.502	1.611	109	7,2%
Seguridad	1.902	2.175	273	14,4%
Alquiler de Oficinas y Espacio de Bóveda	684	629	(55)	-8,1%
Gastos de Publicación e Impresión	551	545	(6)	-1,1%
Responsabilidad Ambiental y Social Institucional (CSR)	570	530	(39)	-6,9%
Seguro para Propiedad y Contra Terceros	660	660		
Bonos Financieros Institucionales	328	328		
Costo Adicional por Contratos de Servicios Administrativos	446	454	8	1,7%
Servicios de Comunicación de las Representaciones	452	466	14	3,2%
Total	**10.150**	**10.414**	**264**	**2,6%**

ANEXO E EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO POR UNIDAD ORGANIZACIONAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

Unidad Organizacional ($000)	*Presupuesto Aprobado* [1]	*Presupuesto Revisado al 31/12/11*	*Gastado al 31/12/11*			*Gastado como % Presupuesto Revisado*
			Gastos de Personal	*Gastos No de Personal*	*TOTAL*	
Asamblea de Gobernadores	4.328	4.390	13	3.942	3.955	90,1%
Directorio Ejecutivo	21.241	21.964	17.105	2.997	20.103	91,5%
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MEC)	1.928	1.928	527	1.124	1.651	85,6%
Oficina de Evaluación y Supervisión	7.671	7.784	3.698	3.419	7.118	91,4%
Subtotal	35.167	36.066	21.343	11.484	32.827	91,0%
Saldo Traspasado Administrativo para BOG, EXD, MEC y OVE [2]	979	80				
Subtotal BOG, EXD, MEC y OVE	36.146	36.146	21.343	11.484	32.827	90,8%
Rubros Discrecionales de la Administración						
Núcleo Estratégico						
Oficina del Presidente	3.400	4.378	3.361	877	4.239	96,8%
Oficina de Integridad Institucional	3.127	2.870	1.735	784	2.519	87,8%
Oficina del Vicepresidente Ejecutivo	1.958	2.016	1.691	294	1.985	98,5%
Auditoría Ejecutiva	4.866	4.498	3.661	593	4.254	94,6%
Asesoría de Relaciones Externas	9.416	9.537	6.769	2.753	9.523	99,9%
Oficina de Alianzas Estratégicas	8.167	7.630	4.600	2.989	7.589	99,5%
Oficina de Gestión de Riesgo	5.105	4.759	3.720	950	4.669	98,1%
Secretaría	11.585	11.559	8.934	2.291	11.226	97,1%
Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo	6.832	7.549	5.754	1.792	7.545	100,0%
SPD - Desarrollo para la Efectividad Presupuesto Transaccional		700		700	700	100,0%
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico	54.456	55.495	40.226	14.024	54.250	97,8%
Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana	1.600	1.522	1.149	359	1.508	99,1%
VPP - Presupuesto Transaccional SGS	2.196	3.398		3.369	3.369	99,2%
Departamento del Financiamiento Estructurado y Corporativo	18.184	16.875	14.214	2.464	16.678	98,8%
Sector de Oportunidades para la Mayoría	3.229	3.131	2.156	971	3.127	99,9%
Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (recursos asignados al FOMIN)	3.298	3.012	1.958	736	2.694	89,5%
Subtotal Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana	28.507	27.938	19.478	7.898	27.376	98,0%
Vicepresidencia de Países	3.870	2.877	2.146	729	2.875	99,9%
Fondos incorporados a la base del presupuesto para IIRSA y Proyecto Mesoamérica	1.622	1.624		1.591	1.591	97,9%
VPC - Presupuesto Transaccional CGS	21.484	20.795		20.662	20.662	99,4%
Grupo de Atención a Haití	6.685	6.513	2.901	3.581	6.482	99,5%
Departamento de Países del Cono Sur	17.094	17.072	9.266	7.632	16.898	99,0%
Departamento de Países de Centro América, México, Panamá y la República Dominicana	20.099	20.169	12.700	7.407	20.108	99,7%
Departamento de Países del Grupo Andino	14.027	13.635	8.373	5.089	13.462	98,7%
Departamento de Países del Grupo Caribe	12.211	11.917	7.527	4.380	11.907	99,9%
Oficina de Adquisiciones para Operaciones	17.718	17.390	16.009	1.308	17.318	99,6%
Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento	4.176	4.042	3.309	713	4.022	99,5%
Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL)	1.405	1.372	867	451	1.318	96,1%
Subtotal Vicepresidencia de Países	120.391	117.406	63.099	53.542	116.641	99,3%
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	2.777	2.662	1.874	772	2.646	99,4%
Unidad de Salvaguardias Ambientales	6.890	6.599	4.211	2.297	6.508	98,6%
Departamento de Investigación y Economista Jefe	8.473	8.279	4.278	3.584	7.862	95,0%
Sector de Infraestructura y Medio Ambiente	38.693	36.949	31.283	4.923	36.206	98,0%
Sector Social	27.381	27.277	21.565	5.697	27.262	99,9%
Sector de Capacidad Institucional y Finanzas	32.787	32.296	28.036	4.048	32.084	99,3%
Sector de Conocimiento y Aprendizaje	14.490	14.654	5.008	9.631	14.639	99,9%
Sector de Integración y Comercio	8.087	7.934	5.410	2.470	7.880	99,3%
Subtotal Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	139.577	136.649	101.665	33.422	135.087	98,9%
Subtotal Departamentos de VPP, VPC, VPS	288.474	281.993	184.242	94.863	279.105	99,0%
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	1.697	1.538	1.405	127	1.532	99,6%
Departamento de Finanzas	20.118	19.861	16.516	3.175	19.691	99,1%
Departamento de Recursos Humanos	10.658	11.792	10.057	1.732	11.789	100,0%
Departamento de Tecnología de la Información	32.808	37.078	16.046	21.032	37.078	100,0%
Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos	24.311	25.248	8.649	15.903	24.552	97,2%
Departamento Legal	10.209	11.838	9.074	2.744	11.819	99,8%
Subtotal Vicepresidencia de Finanzas y Administración	99.802	107.355	61.747	44.713	106.461	99,2%
Subtotal Departamentos de VPF	99.802	107.355	61.747	44.713	106.461	99,2%
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico, VPP, VPC, VPS, VPF	442.732	444.843	286.215	153.600	439.815	98,9%
Rubros Centrales						
Personal en Transición y Reasignación	1.200	1.100	983	3	986	89,7%
Banco en General [3]	6.295	6.160	3.540	1.990	5.531	89,8%
Oficina de Ética	1.557	1.800	1.244	418	1.661	92,3%
Oficina de Sanciones	322	518	337	134	471	90,9%
Cuentas Centrales, Beneficios Centrales, Cuenta de Ajuste a Gastos Incurridos en años Previos, Descentralización y Gastos Administrativos Generales Relacionados con el IDB-9 y otros [4]	11.118	12.162	1.957	5.084	7.041	57,9%
Pagos por Terminación de Empleo	1.500	4.739		4.739	4.739	100,0%
Subtotal Rubros Centrales	21.991	26.478	8.061	12.368	20.430	77,2%
Saldo Traspasado Administrativo para la Sede y Representaciones [2]	6.598					
Subtotal Sede y Representaciones Discrecional	**471.321**	**471.321**	**294.277**	**165.968**	**460.245**	**97,7%**
Rubros No Discrecionales [5]						
Beneficios Posteriores al Retiro	34.400	34.603		34.593	34.593	100,0%
Fondo de Retiro	59.367	59.163		57.576	57.576	97,3%
Subtotal Rubros No Discrecionales	93.767	93.767		92.168	92.168	98,3%
TOTAL BANCO (Incluido Saldo Traspasado)	**601.234**	**601.234**	**315.620**	**269.620**	**585.240**	**97,3%**
Fundación Interamericana para la Cultura y el Desarrollo	500	500		500	500	100,0%
Total General	**601.734**	**601.734**	**315.620**	**270.120**	**585.740**	**97,3%**

1/ Aprobado por el Directorio (GA-245-19).

2/ Incluye $7,1 millones de Saldo Traspasado Regular ($6,6 millones para la Sede y Representaciones y $488,5 mil para BOG, EXD, MEC y OVE) y $490,5 mil de Saldo Traspasado Especial para BOG, EXD, MEC y OVE.

3/ Incluye Tribunal Administrativo, Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Comité de Conciliación, Oficina del Ombudsperson, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Relaciones con el Personal, y Personal en Adscripción.

4/ Incluye: Cuentas Centrales, Beneficios Centrales, Gastos Centrales para la Sede y Representaciones, Gastos para CDF, PRE/003, Reembolso de Estacionamiento, Cuenta de Ajuste a Gastos Incurridos en años Previos, Programa de Desarrollo del Liderazgo y la Capacidad de Gestión, Gastos de Reclutamiento y otros gastos administrativos incurridos con Fondos Centrales.

5/ Revisado: La cuenta Seguro de Vida para Pensionados pasó del Fondo de Retiro a los Beneficios Posteriores al Retiro.

ANEXO F MATRIZ DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Programa Presupuestario			Definición	Comentarios para 2012
Creación y Diseminación de Conocimiento				
1	KCA	Actividades de Capacitación y Conocimiento	Productos y servicio con un alto valor intrínseco agregado .	
Gestión de Clientes Operativos				
2	OPC	Gestión de Clientes Operativos	Actividades que involucran relacionamiento con los gobiernos, sociedad civil y el sector privado dentro del marco de la originación y mejora del programa operativo.	Nuevo
Estrategia y Programación de Operaciones				
3	OPR	Estrategia Operacional y Formulación de Políticas	Actividades relacionadas a estrategias de país y regional, actualizaciones y estudios que sirven como aporte para documentar la evaluación sostenible de deuda y fiduciarios. Además, incluye presentaciones consultivas a los gobiernos, política y diálogo regional o diálogo de país/temático.	
4	OPP	Programación Operacional	Productos y servicios utilizados en los procesos internos del Banco que facilitan la programación y ejecución de operaciones financieras y otras intervenciones.	
Gestión de Operaciones (Diseño, implementación y administración)				
5	OPD	Diseño y Gestión de Operaciones	Actividades para la preparación, análisis y aprobación de instrumentos de financiamiento.	
6	OPS	Salvaguardias Ambientales y Sociales	Debida diligencia y supervisión de actividades relacionadas con salvaguardias ambientales y sociales, vinculadas con la preparación, análisis, aprobación y ejecución de los instrumentos de financiamiento del Banco.	
7	OPE	Operaciones - Supervisión Técnica	Actividades relacionadas con la supervisión y monitoreo de proyectos en ejecución, incluyendo la gestión de riesgos.	
8	OPF	Operaciones - Fiduciarias *y Administración de Préstamos*	Actividades relacionadas con la supervisión fiduciaria de proyectos en ejecución, incluyendo adquisiciones y desembolsos y gestión de préstamos (administración).	
9	OPT	Donaciones y Movilización de Recursos Globales, Regionales y de Países	Fondos fiduciarios y otras modalidades de movilización de recursos oficiales, regulares y suplementarias, movilización de fondos complementarios, cofinanciamiento de proyectos de préstamo.	
Efectividad en el Desarrollo y Evaluación				
10	OPV	Evaluación y Revisión	Actividades relacionadas con la evaluación de la efectividad operativa externa del Banco.	
Gestión Corporativa				
11	PPO	Concientización Pública, Alianzas y Actividades de Extensión	Actividades relacionadas al desarrollo de la concientización pública, alcance, asociaciones con otras organizaciones internacionales y creación de alianzas estratégicas.	
12	CMT	Planificación, Estrategia y Gestión Corporativa	Actividades de formulación de la estrategia del Banco en materia de operaciones, recursos humanos, tecnología de la información, etc. Actividades relacionadas con la administración y la coordinación ejecutiva.	
13	RMT	Gestión de Riesgo	Actividades relacionadas con la gestión de riesgo crediticio, financiero y operacional.	
14	OEV	Evaluación y Análisis	Actividades relacionadas con la evaluación de la eficiencia de los procesos internos del Banco.	
15	COR	Gobernanza Corporativa	Actividades relacionadas con el desarrollo y fortalecimiento de los procesos del Banco para adherirse mejor a los estándares éticos aceptados, a prácticas óptimas y al derecho formal. Actividades para mejorar los controles internos, la transparencia, la responsabilidad y el impacto externo.	
Apoyo Corporativo				
16	FMT	Gestión Financiera, Tesorería y Contabilidad	Actividades vinculadas al desarrollo, implementación y monitoreo de políticas financieras, recursos, contabilidad y tesorería.	
17	KNX	Aprendizaje e Intercambio de Conocimiento	Actividades vinculadas a la provisión de capacitación y desarrollo del personal.	
18	HRM	Desarrollo y Administración de Recursos Humanos	Actividades relacionadas con la planificación y atracción de personal, estrategia de recursos humanos y comunicación, remuneración y beneficios, relaciones con el personal y desarrollo de carrera.	
19	ITM	Administración de Tecnología de la Información	Actividades relacionadas con la infraestructura de tecnología de la información, ayuda a usuarios, soluciones de tecnología de la información, bases de datos de conocimiento y gobernanza de tecnología de la información.	
20	ADS	Servicios Administrativos	Actividades relacionadas con las operaciones cotidianas y la continuidad de las actividades del Banco.	
Otros Programas				
21	BOG	Asamblea de Gobernadores	Toda actividad y costo vinculado con la planificación logística y realización de las reuniones anuales de la Asamblea de Gobernadores. Incluye la provisión de apoyo secretarial, jurídico y de otra índole definible y significativa (incluidas interpretación y traducción).	
22	EXD	Directorio Ejecutivo	Actividades realizadas por el Directorio Ejecutivo. Incluye la provisión de apoyo secretarial, jurídico y de otra índole definible y significativa (incluidas interpretación y traducción).	
23	SRP	Plan de Jubilación del Personal	Apoyo al Plan de Jubilación del Personal.	
24	MSC	Misceláneos	Sólo para uso interno de BGT.	

ANEXO G1 EMPLEADOS EN PLANILLA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

VP	Depto.	Dotación de Personal 2011 al 31 de diciembre	Empleados en la Planilla														Total Vacantes	Total General
			Ejecutivo			Gerencial[1]			Técnico			Apoyo			Total Empleados				
			Intl.	Local	Total	Intl.	Local	Total	Intl.	Local	Total	Intl.	Local	Total	Intl.	Local	Total		
NE	PRE	18	3		3				8		8	7		7	18		18		18
	OII	13	1		1				9		9	1		1	11		11	2	13
	EVP	9	2		2				4		4	2		2	8		8	1	9
	AUG	22							20		20				20		20	2	22
	EXR	42	1		1	5		5	31	1	32	1		1	38	1	39	3	42
	ORP	25	1		1	1	1	2	14	3	17	2	2	4	18	6	24	1	25
	RMG	23	1		1				19		19	2		2	22		22	1	23
	SEC	58	2		2				40		40	14		14	56		56	2	58
	SPD	34	1		1	2		2	28		28	2		2	33		33	1	34
	Subtotal NE	244	12		12	8	1	9	173	4	177	31	2	33	224	7	231	13	244
VPP	VPP [3] [4]	6	1		1				3		3	2		2	6		6		6
	SCF	98	1		1	7		7	71	3	74	6		6	85	3	88	10	98
	OMJ	16	1		1				11	2	13	1		1	13	2	15	1	16
	MIF	16							13	1	14				13	1	14	2	16
	Subtotal VPP	136	3		3	7		7	98	6	104	9		9	117	6	123	13	136
VPC	VPC	16	1		1				8		8	3		3	12		12	4	16
	CSC	77	1		1	5		5	16	24	40	2	26	28	24	50	74	3	77
	CID	111	1		1	9		9	25	35	60	3	31	34	38	66	104	7	111
	CAN	78	1		1	5		5	17	29	46	1	20	21	24	49	73	5	78
	CCB [3] [4]	77	1		1	6		6	18	22	40	2	20	22	27	42	69	8	77
	PDP [3] [4]	90				1		1	62	18	80	3		3	66	18	84	6	90
	GCM [3]	21				1		1	16		16	2		2	19		19	2	21
	INL	9				1		1		6	6		2	2	1	8	9		9
	HRG	7	1		1				4		4				5		5	2	7
	Subtotal VPC	486	6		6	28		28	166	134	300	16	99	115	216	233	449	37	486
VPS	VPS	10	1		1				7		7	2		2	10		10		10
	ESG	32				1		1	23	1	24	4		4	28	1	29	3	32
	RES	32	1		1				22		22	3		3	26		26	6	32
	INE [3] [4]	201	1		1	5		5	124	31	155	15		15	145	31	176	25	201
	SCL [3] [4]	135	1		1	5		5	91	14	105	11		11	108	14	122	13	135
	ICF [3] [4]	158	1		1	3		3	112	21	133	8		8	124	21	145	13	158
	KNL	36	1		1	3		3	25		25	4		4	33		33	3	36
	INT	36	1		1	1		1	23	1	24	5		5	30	1	31	5	36
	Subtotal VPS	640	7		7	18		18	427	68	495	52		52	504	68	572	68	640
VPF	VPF	6	1		1				5		5				6		6		6
	FIN	108	2		2	6		6	81		81	11		11	100		100	8	108
	HRD	64	1		1	3		3	48	1	49	6		6	58	1	59	5	64
	ITE	108	1		1	4		4	69	23	92	4		4	78	23	101	7	108
	BDA	56	1		1	5		5	44		44	4		4	54		54	2	56
	LEG	61				3		3	44	1	45	8		8	55	1	56	5	61
	Subtotal VPF	403	6		6	21		21	291	25	316	33		33	351	25	376	27	403
SIT	Personal en Transición y Reasignación	8							2		2	6		6	8		8		8
IDB	Banco en General [2]	18							11		11	5		5	16		16	2	18
SRE/VAC	Vacantes sin Asignación	1																1	1
	Total General	**1936**	**34**		**34**	**82**	**1**	**83**	**1.168**	**237**	**1.405**	**152**	**101**	**253**	**1.436**	**339**	**1.775**	**161**	**1.936**

1/ Representantes de País, Jefes de División, Jefes de Sección y Jefes de Unidad.

2/ Incluye Tribunal Administrativo, Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Oficina del Ombudsperson, Oficinas de Ética y de Sanciones.

3/ Incluye dotación de personal de HRG: VPP (1), CCB (10), GCM (1), PDP (1), ICF (1). INE (3) y SCL (2).

4/ Incluye empleados en la planilla de HRG: VPP (1), CCB (7), PDP (1), ICF (1). INE (2) y SCL (1).

ANEXO G2 EMPLEADOS EN PLANILLA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 – SEDE Y REPRESENTACIONES

VP	Depto.	Empleados en la Planilla														
		Ejecutivo			Gerencial[1]			Técnico			Apoyo			Total Empleados		
		Intl.	Local	Total	Intl.	Local	Total	Intl.	Local	Total	Intl.	Local	Total	Intl.	Local	Total
Sede																
NE	PRE	3		3				8		8	7		7	18		18
	OII	1		1				9		9	1		1	11		11
	EVP	2		2				4		4	2		2	8		8
	AUG							20		20				20		20
	EXR	1		1	5		5	30		30	1		1	37		37
	ORP	1		1				11		11	2		2	14		14
	RMG	1		1				19		19	2		2	22		22
	SEC	2		2				40		40	14		14	56		56
	SPD	1		1	2		2	28		28	2		2	33		33
Subtotal NE		12		12	7		7	169		169	31		31	219		219
VPP	VPP	1		1				2		2	2		2	5		5
	SCF	1		1	7		7	62		62	6		6	76		76
	OMJ	1		1				11		11	1		1	13		13
	MIF							11		11				11		11
Subtotal VPP		3		3	7		7	86		86	9		9	105		105
VPC	VPC	1		1				8		8	3		3	12		12
	CSC	1		1				9		9	2		2	12		12
	CID	1		1				13		13	3		3	17		17
	CAN	1		1				8		8	1		1	10		10
	CCB							8		8	2		2	10		10
	PDP				1		1	17		17	3		3	21		21
	GCM				1		1	16		16	2		2	19		19
	HRG	1		1				4		4				5		5
Subtotal VPC		5		5	2		2	83		83	16		16	106		106
VPS	VPS	1		1				7		7	2		2	10		10
	ESG				1		1	22		22	4		4	27		27
	RES	1		1				22		22	3		3	26		26
	INE [3]	1		1	5		5	73		73	14		14	93		93
	SCL	1		1	5		5	55		55	11		11	72		72
	ICF [3]	1		1	3		3	66		66	8		8	78		78
	KNL	1		1	3		3	24		24	4		4	32		32
	INT	1		1	1		1	22		22	5		5	29		29
Subtotal VPS		7		7	18		18	291		291	51		51	367		367
VPF	VPF	1		1				5		5				6		6
	FIN	2		2	6		6	81		81	11		11	100		100
	HRD	1		1	3		3	48		48	6		6	58		58
	ITE	1		1	4		4	69		69	4		4	78		78
	BDA	1		1	5		5	44		44	4		4	54		54
	LEG				3		3	44		44	8		8	55		55
Subtotal VPF		6		6	21		21	291		291	33		33	351		351
SIT	Personal en Transición y Reasignación							2		2	6		6	8		8
IDB	Banco en General [2]							11		11	5		5	16		16
Subtotal Sede		**33**		**33**	**55**		**55**	**933**		**933**	**151**		**151**	**1.172**		**1.172**
Representaciones																
NE	EXR							1	1	2				1	1	2
	ORP				1	1	2	3	3	6		2	2	4	6	10
Subtotal NE					1	1	2	4	4	8		2	2	5	7	12
	VPP [4]							1		1				1		1
VPP	SCF							9	3	12				9	3	12
	OMJ								2	2					2	2
	MIF							2	1	3				2	1	3
Subtotal VPP								12	6	18				12	6	18
VPC	CSC				5		5	7	24	31		26	26	12	50	62
	CID				9		9	12	35	47		31	31	21	66	87
	CAN				5		5	9	29	38		20	20	14	49	63
	CCB [4]	1		1	6		6	10	22	32		20	20	17	42	59
	PDP [4]							45	18	63				45	18	63
	INL				1		1		6	6		2	2	1	8	9
Subtotal VPC		1		1	26		26	83	134	217		99	99	110	233	343
VPS	ESG							1	1	2				1	1	2
	INE [4]							51	31	82	1		1	52	31	83
	SCL [4]							36	14	50				36	14	50
	ICF [4]							46	21	67				46	21	67
	KNL							1		1				1		1
	INT							1	1	2				1	1	2
Subtotal VPS								136	68	204	1		1	137	68	205
VPF	HRD								1	1					1	1
	ITE								23	23					23	23
	LEG								1	1					1	1
Subtotal VPF									25	25					25	25
Subtotal Representaciones		**1**		**1**	**27**	**1**	**28**	**235**	**237**	**472**	**1**	**101**	**102**	**264**	**339**	**603**
Total Sede y Representaciones		**34**		**34**	**82**	**1**	**83**	**1.168**	**237**	**1.405**	**152**	**101**	**253**	**1.436**	**339**	**1.775**

1/ Representantes de País, Jefes de División, Jefes de Sección y Jefes de Unidad.
2/ Incluye Tribunal Administrativo, Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Oficina del Ombudsperson, Oficinas de Ética y de Sanciones.
3/ Incluye empleados en la planilla de HRG en la sede: ICF (1) e INE (1).
4/ Incluye empleados en la planilla de HRG en las representaciones: VPP (1), CCB (7), PDP (1), INE (1) y SCL (1)

ANEXO H ACRÓNIMOS

UNIDADES ORGANIZACIONALES

AUG	Auditoría Ejecutiva
BDA	Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos
BOG	Asamblea de Gobernadores
CAN	Departamento de Países del Grupo Andino
CCB	Departamento de Países del Grupo Caribe
CID	Departamento de Países de Centroamérica, México, Panamá y la República Dominicana
CSC	Departamento de Países del Cono Sur
EVP	Oficina del Vicepresidente Ejecutivo
EXD	Directorio Ejecutivo
EXR	Asesoría de Relaciones Externas
FIN	Departamento de Finanzas
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
HRD	Departamento de Recursos Humanos
IFD	Instituciones Financieras de Desarrollo
INE	Sector de Infraestructura y Medio Ambiente
INL	Sector de Integración y Comercio
INTAL	Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe
ITE	Departamento de Tecnología de la Información
KNL	Sector de Conocimiento y Aprendizaje
LEG	Departamento Legal
MEC	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación
NE	Núcleo Estratégico
OII	Oficina de Integridad Institucional
OMJ	Sector de Oportunidades para la Mayoría
ORP	Oficina de Alianzas Estratégicas
ORP/GCM	Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PRE	Oficina del Presidente
RES	Departamento de Investigación y Economista Jefe
RMG	Oficina de Gestión de Riesgo
SCF	Departamento del Financiamiento Estructurado y Corporativo
SCL	Departamento del Sector Social
SEC	Secretaría
SPD	Oficina de Planificación Estratégico y Efectividad en el Desarrollo
VPC	Vicepresidencia de Países
VPC/ESG	Unidad de Salvaguardias Ambientales
VPF	Vicepresidencia de Finanzas y Administración VPP Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

OTROS

COF	Representaciones
DTC	Contratos por Término Definido
BPR	Bienes Públicos Regionales
CGS	Con Garantía Soberana
CO	Capital Ordinario
CT	Cooperación Técnica
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
FES	Fondo de Empresariado Social
FOE	Fondo de Operaciones Especiales
FTE	Equivalencias de Tiempo Completo
HQ	Sede
InfraFondo	Fondo para la Preparación de Proyectos de Infraestructura
LTFP	Proyecciones financieras a largo plazo del Capital Ordinario para 2011
MAF	Múltiples Donantes para el Aqua Fondo
MDB	Banco Multilateral de Desarrollo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
PMR	Informe de seguimiento del proyecto
PRODEV	Programa de ejecución del pilar externo del plan de acción a mediano plazo para la efectividad en el desarrollo
RBB	Presupuesto por resultados
SECCI	Fondo para el programa especial del Banco sobre energía sostenible y cambio climático
SGS	Sin Garantía Soberana
SSI	Incremento de la estructura salarial
TRF	Marco de Retribución Total
TI	Tecnología de Información
XPMR	Expansión del informe de seguimiento del proyecto