

PUBLICO

Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

2017 Programa y Presupuesto Aprobado Versión Final

De conformidad con la Política de Acceso a la Información, el presente documento se pone a disposición del público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo para su información.

Marzo 2017

GA-263-6

Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos



2017 Programa y Presupuesto Aprobado –Versión Final

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 2017, para información, que refleje todos los ajustes finales y las recomendaciones aprobadas por el Directorio el 12 de diciembre de 2016, y mostradas en el documento [GA-263-5](#), “2017 Propuesta de Programa y Presupuesto. Informe del Presidente del Comité de Presupuesto y Políticas Financieras”.

Contenido

Este documento contiene: (i) las resoluciones finales aprobadas para el presupuesto 2017; y (ii) todos los cuadros de 2017 para el presupuesto administrativo, presupuesto de mejoras, programas estratégicos para el desarrollo financiados por el Capital Ordinario y otros cuadros de presupuesto y anexos presentados originalmente en el documento [GA-263-1](#), “Propuesta de programa y presupuesto para 2017”, sometido al Directorio Ejecutivo el 31 de octubre de 2016, y actualizado apropiadamente para reflejar el contenido del documento [GA-263-5](#).

En cumplimiento con la política de divulgación de información del Banco, esta versión estará disponible en el portal del Banco para su acceso al 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 o al Sr. Carlos Herrera; miembros del Directorio Ejecutivo favor contactar al Sr. Yeshy Edwin.

Índice

1.	RESUMEN EJECUTIVO	1
A.	La perspectiva regional y el Banco	1
B.	Contexto estratégico y prioridades del programa de 2017	1
C.	Presupuestos administrativo, de mejoras y programas estratégicos para el desarrollo financiados por el Capital Ordinario aprobados para 2017	4
2.	CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA Y PRESUPUESTO APROBADO PARA 2017	7
A.	Prioridades del programa de trabajo para 2017	7
B.	Tendencias históricas de los productos y servicios del Banco	8
3.	CRECIMIENTO DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO BAJO LA DISCRECIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL BID EN 2017, LÓGICA DEL 1,2% DE CRECIMIENTO REAL DEL PRESUPUESTO PARA NUEVAS DEMANDAS EN 2017, Y AHORROS PRESUPUESTARIOS INTERNAMENTE REASIGNADOS.....	14
A.	Crecimiento del presupuesto administrativo bajo la discreción de la Administración del BID en 2017	14
B.	Lógica del 1,2% de crecimiento real del presupuesto para nuevas demandas en 2017	15
C.	Ahorros presupuestarios de 2017 internamente reasignados (\$3 millones)	17
4.	FUNCIONES PRINCIPALES DEL NEGOCIO E INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PRESUPUESTACIÓN POR RESULTADOS PARA 2017	18
A.	Funciones principales del negocio operativas	18
B.	Funciones principales del negocio corporativas	23
5.	COMPONENTE COMPUESTO DE AJUSTE DE COSTOS PARA 2017, PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO PARA 2017 (POR COSTOS LABORALES Y NO LABORALES, UNIDAD ORGANIZACIONAL Y RUBRO DE GASTO), E INGRESOS ESTIMADOS DEL CAPITAL ORDINARIO Y FLUJOS DE REEMBOLSOS FUERA DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO	29
A.	Componente compuesto de ajuste de costos para 2017	29
B.	Presupuesto por costos laborales y no laborales aprobado para 2017	31
C.	Presupuesto Aprobado por unidad organizacional y principales rubros de gasto para 2017	33
D.	Ingresos estimados a ser registrados directamente en el Capital Ordinario y flujos de reembolsos estimados fuera del Presupuesto Administrativo para 2017	34
6.	PRESUPUESTO DE MEJORAS APROBADO PARA 2017	37
A.	Resultados del ejercicio de priorización de los proyectos para 2017	37
B.	Plan de Presupuesto de Mejoras Aprobado para 2017 – Visión general.....	37
7.	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO FINANCIADOS POR EL CAPITAL ORDINARIO APROBADOS PARA 2017	39
A.	Antecedentes y visión general	39

B. Programas estratégicos para el desarrollo financiados por el Capital Ordinario para 2017 . 39

RESOLUCIONES APROBADAS 43

ANEXOS 50

Anexo A.	Presupuesto Administrativo aprobado por rubros de gasto y principales categorías presupuestarias para 2017.....	51
Anexo A.1.	Contribuciones del Banco a los Planes de Jubilación aprobadas para 2016 y estimadas para 2017.....	53
Anexo B.	Gastos por unidad organizacional al 31 de diciembre de 2016.....	54
Anexo C.1.	Tendencias históricas de presupuestación por resultados 2012-2016 – Funciones principales del negocio operativas.....	55
Anexo C.2.	Tendencias históricas de presupuestación por resultados 2012-2016 – Funciones principales del negocio corporativas.....	56
Anexo D.	Descripción de las funciones principales del negocio más importantes.....	57
Anexo E1.	Presupuesto de Mejoras para la Sede Aprobado para 2017-2019.....	58
Anexo E2.	Presupuesto de Mejoras para las Representaciones Aprobado para 2017-2019.....	58
Anexo E3.	Presupuesto de Mejoras para Tecnología de la Información aprobado para 2017-2019.....	59
Anexo F.	Siglas y Abreviaturas.....	60

Lista de Cuadros¹

Cuadro 1.1.	Muestra de Indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio para 2017.....	4
Cuadro 1.2.	Presupuesto/Financiamiento Administrativo, de Mejoras y Programas Estratégicos para el Desarrollo financiados por el Capital Ordinario aprobado en 2017 (Componente compuesto total de ajuste de costos de 2,2% para 2017).....	5
Cuadro 3.1.	Asignación de presupuesto incremental para 2017 (3,3% nominal, 1,2% real) (rubros discrecionales de la Administración).....	15
Cuadro 4.1.	Principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio operativas y relación con los principios operativos rectores de la Actualización de la Estrategia Institucional en 2017.....	19
Cuadro 4.2.	Principales productos de presupuestación por resultados consolidados para 2017.....	20
Cuadro 4.3.	Principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados consolidados por funciones principales del negocio corporativas para 2017.....	23
Cuadro 5.1.	Componente compuesto de ajuste de costos para 2017.....	29
Cuadro 5.2.	Componente de ajuste de costos laborales para 2017.....	30
Cuadro 5.3.	Componente de ajuste de costos no laborales para 2017.....	31
Cuadro 5.4.	Costos laborales y no laborales para 2017.....	32
Cuadro 5.5.	Presupuesto administrativo aprobado por unidad organizacional para 2017.....	33
Cuadro 5.6.	Presupuesto administrativo aprobado por rubros de gasto para 2017.....	34

¹ En algunos cuadros, gráficos y anexos, las sumas de las partidas individuales pueden no coincidir debido a redondeo de cifras.

Cuadro 5.7.	Fuentes de ingresos estimados registrados directamente al Capital Ordinario en 2017	35
Cuadro 5.8.	Estimado de reembolsos y pagos fuera del presupuesto administrativo en 2017	36
Cuadro 6.1.	Presupuesto de mejoras aprobado por categoría de proyectos para 2017 – visión general ..	38
Cuadro 7.1.	Financiamiento de programas estratégicos para el desarrollo financiados con recursos del Capital Ordinario aprobado para 2017 (millones de \$)	42

Lista de Gráficos¹

Gráfico 1.1.	Crecimiento real del presupuesto discrecional de la Administración 2007-2017 en comparación con el crecimiento real promedio en 2007-2016 (%)	5
Gráfico 2.1.	Volumen de aprobaciones de préstamos para proyectos CGS al 31 de diciembre (miles de millones de \$)	9
Gráfico 2.2.	Número de aprobaciones de préstamos para proyectos CGS al 31 de diciembre	9
Gráfico 2.3.	Valor de préstamos para proyectos CGS en la cartera en ejecución al 31 de diciembre (miles de millones de \$)	10
Gráfico 2.4.	Número de préstamos para proyectos CGS en la cartera en ejecución al 31 de diciembre	10
Gráfico 2.5	Desembolsos de préstamos para proyectos CGS al 31 de diciembre (miles de millones de \$)	10
Gráfico 2.6.	Volumen de aprobaciones de operaciones de cooperación técnica financiadas por el Capital Ordinario al 31 de diciembre (millones de \$)	11
Gráfico 2.7.	Valor de la cartera de operaciones de cooperación técnica financiadas por el Capital Ordinario al 31 de diciembre (millones de \$)	11
Gráfico 2.8.	Niveles de evaluabilidad de los proyectos CGS aprobados según puntajes de la DEM (% de proyectos aprobados).....	11
Gráfico 2.9.	Clasificación de los PMR de la cartera CGS (% de operaciones en cartera).....	12
Gráfico 2.10.	Porcentaje de proyectos CGS finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios (MRC 2012-2015 Indicador 4.2.4)	13
Gráfico 2.11.	Satisfacción de los clientes con productos selectos del BID en 2015	13
Gráfico 6.1.	Resultados del ejercicio de priorización de los proyectos de 2017	37

1. RESUMEN EJECUTIVO

A. La perspectiva regional y el Banco

- 1.1 Pese a que existe una variación considerable en el crecimiento entre países, se espera que las economías de América Latina y el Caribe en conjunto crezcan a una tasa promedio ponderada de sólo 2% por año durante el período 2017-2019². Las posiciones fiscales de la región varían ampliamente y han seguido debilitándose para los exportadores de productos básicos, y a pesar de la caída de la inflación, la política monetaria permanece reprimida. Varios países han emprendido medidas de ajuste fiscal. En el Informe Macroeconómico Anual sobre América Latina y el Caribe de 2017³, se observó que hay 15 países que han adoptado proyectos de ajuste explícitos y que, en promedio, el ajuste fiscal planeado es de aproximadamente 2% del producto interno bruto (PIB). El Informe sugiere que la composición de estos planes ha mejorado y que la probabilidad de que se logren los ajustes con éxito y sin repercusiones significativas en el crecimiento ha mejorado.
- 1.2 Estas circunstancias pueden dar lugar a una demanda creciente de financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en particular de préstamos en apoyo de reformas de política, si dichos planes de ajuste fiscal no resultan exitosos y la volatilidad financiera conduce a condiciones financieras más restrictivas para las economías emergentes. El grado de recuperación económica que se observe en América Latina también tendrá repercusiones en la demanda de préstamos de inversión del BID, que será aún mayor si las economías latinoamericanas y caribeñas adoptan una senda de crecimiento más fuerte. Para 2017, la Administración prevé que el programa de operaciones con garantía soberana, incluido el nuevo programa de préstamos concesionales por valor de \$300 millones, llegue aproximadamente a \$10.300 millones, y que los desembolsos sumen \$8.700 millones, de acuerdo con el documento final de las Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario (documento [FN-706-4](#)).

B. Contexto estratégico y prioridades del programa de 2017

- 1.3 De acuerdo con los desafíos de desarrollo de la región incluidos en la Actualización de la Estrategia Institucional (AEI) aprobada en marzo de 2015, el programa de préstamos con garantía soberana para 2017 está alineado con los objetivos estratégicos del BID sobre Inclusión Social e Igualdad; Productividad e Innovación, e Integración Regional, así como con las prioridades transversales tales como la Equidad de Género y Diversidad, Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental, y el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional y el Estado de Derecho. Teniendo en cuenta la naturaleza multisectorial de los desafíos para el desarrollo, el programa de préstamos con garantía soberana para el año 2017 también se esforzará por optimizar la combinación de instrumentos que respondan de la manera más efectiva a este principio, conforme lo establece la Actualización de la Estrategia Institucional.

² Estas proyecciones pueden variar según tres factores importantes: (i) el impacto combinado del estímulo potencial de los Estados Unidos, la normalización monetaria y la incertidumbre en los acuerdos comerciales globales; (ii) desaceleración más pronunciada en China; y (iii) la recuperación en las economías de la región actualmente en recesión hasta el 2016, en particular Argentina y Brasil.

³ "Caminos para crecer en un nuevo mundo comercial", Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe 2017 del BID.

- 1.4 Además, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en los que se apoya la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030, incluido el Acuerdo de París, entraron oficialmente en vigor el 1 de enero de 2016. En particular, durante la Asamblea Anual del Banco en Nassau, Bahamas, la Asamblea de Gobernadores resolvió *“apoyar el objetivo de aumentar el financiamiento de proyectos relacionados con el cambio climático en América Latina y el Caribe, a un 30% de todas las aprobaciones combinadas de préstamos, garantías, financiamientos no reembolsables para inversión, cooperaciones técnicas y operaciones de inversión de capital del BID y de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), a más tardar, el 31 de diciembre de 2020, sujeto a la demanda de los países prestatarios y clientes y al acceso a fuentes externas de financiamiento concesional.”* El Banco ha comenzado a desarrollar un proceso interno destinado a analizar cada uno de los préstamos con garantía soberana respecto de su impacto sobre la aludida agenda⁴, asegurándose al mismo tiempo que los proyectos de infraestructura incorporen medidas de adaptación y capacidad de recuperación. El logro de los objetivos de desarrollo sostenible representará un desafío, principalmente porque demandarán mayores flujos financieros a los que actualmente están proporcionando todos los bancos multilaterales de desarrollo y el Fondo Monetario Internacional (FMI)⁵.
- 1.5 A la luz de la AEI y de la subsiguiente actualización del Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés), que se utiliza para medir la implementación de la AEI, el Banco reafirmó su compromiso de ejercer una gestión en función de resultados de desarrollo y reforzó el referido CRF como una herramienta gerencial para impulsar el programa de trabajo del Banco y el uso de sus recursos financieros, presupuestarios y humanos.
- 1.6 Para la elaboración del Programa y Presupuesto Aprobado para 2017, la Administración examinó la evolución del programa operativo a la luz de las modificaciones institucionales que se instituyeron en 2007 y que se consolidaron en 2010 con la aprobación del Noveno Aumento General de los Recursos del BID (documento [AB-2764](#)). El Banco ha logrado poner en práctica satisfactoriamente todas las reformas institucionales encomendadas por los Gobernadores en la Agenda para un Banco Mejor (ABB, por su sigla en inglés) (documento [GN-2518-49](#)); y, como se ha informado en el Panorama de Efectividad en el Desarrollo de 2015 (documento [GN-2860](#)), el Banco ha cumplido, y en algunos casos superado, la mayoría de los objetivos previstos en el Marco de Resultados Corporativos para 2012-2015. Si bien el Banco se esforzó por conseguir eficiencias en función del costo, y los consiguió, el Noveno Aumento también marcó un punto de inflexión puesto que elevó en más del cincuenta por ciento el volumen de financiamiento con garantía soberana, al mismo tiempo que incrementó la complejidad del programa de operaciones del Banco.
- 1.7 El Banco ha avanzado considerablemente hacia la mayor eficiencia en el uso de sus recursos presupuestarios y de capital de los accionistas fortaleciendo y modernizando su régimen de política financiera. Desde 2008, la Administración ha logrado un total de aproximadamente \$180 millones en medidas para ahorrar y evitar gastos, tanto en el presupuesto administrativo como en el de mejoras.

⁴ En particular, debido a que el BID ha prometido aumentar considerablemente las inversiones favorables al clima y asegurar que los programas de desarrollo consideren en el futuro los riesgos y oportunidades que ofrecen las operaciones relacionadas con el clima, debe darse atención especial a la incorporación de las consideraciones de sostenibilidad en el diseño y la ejecución de los préstamos y financiamiento no reembolsable, así como a la promoción de una agenda constructiva sobre asuntos de sostenibilidad a través de estudios analíticos, diálogos de política y estrategias de país por parte del Banco.

⁵ A pesar de los esfuerzos que se realizan para incrementar la eficiencia del capital propio y de los recursos de los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD), la necesidad es aún más grande para satisfacer la demanda de recursos en apoyo de la ambiciosa Agenda 2030.

- 1.8 Habida cuenta de que el 2016 fue el primer año de implementación de la versión actualizada del Marco de Resultados Corporativos para 2016-2019, las prioridades del programa de trabajo para 2017 han sido identificadas con base en el avance registrado por el Banco en los indicadores desempeño de dicho marco. En 2017, la Administración centrará su atención en cinco aspectos prioritarios esenciales, a saber: (i) ejecución de los proyectos; (ii) innovación; (iii) intercambio de conocimientos; (iv) colaboración multisectorial y entre el BID y la CII; y (v) eficiencia. Además de estas prioridades, el Banco se ha comprometido a seguir trabajando para mejorar su capacidad de respuesta y armonizar su programa operativo con los desafíos de desarrollo y los temas de interés transversal establecidos en la Actualización de la Estrategia Institucional, así como apoyar a sus países miembros prestatarios en la puesta en práctica de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030.
- 1.9 Desde 2011, la Administración ha presentado propuestas de presupuesto que han sido consecuentes con el Marco de Presupuestación por Resultados (documento [GA-245-12](#)), con el mandato del Noveno Aumento General de Recursos del BID y lo aprobado por el Directorio en 2010, para mejorar la transparencia y la responsabilidad de rendición de cuentas en las asignaciones de recursos presupuestarios, enlazando insumos presupuestarios con los objetivos de desempeño, los indicadores y los productos. El presupuesto aprobado para 2017 está articulado en torno a una estructura de presupuestación por resultados, basada en las funciones principales de negocio que reflejan los procedimientos básicos de producción del Banco. Esta presupuestación por resultados basada en las funciones principales de negocio también se ha incorporado en el sistema de información del tiempo trabajado (tiempo y asistencia) de la Aplicación para Sistemas y Productos de Procesamiento de Datos (SAP), así como en el programa de trabajo anual de los empleados y en el sistema de evaluación del desempeño (Career Point), con el fin de alinear los insumos, indicadores y productos del marco de presupuestación por resultados con el desempeño del personal.
- 1.10 En el contexto de la implementación del segundo Plan de Acción de Presupuestación por Resultados (2014-2016) (documento [GA-245-23](#)), la Administración también ha trabajado en 2016 en fortalecer el vínculo entre los marcos de Resultados Corporativos y de Presupuestación por Resultados.
- 1.11 El Cuadro 1.1, que figura a continuación, ofrece una descripción de los indicadores de desempeño de presupuestación por resultados seleccionados por funciones principales del negocio para 2017, así como las metas de indicadores hasta finales de año, las cuales son consistentemente superiores a las líneas de base. En los Cuadros 4.1 y 4.3 del capítulo 4, se proveen detalles adicionales con respecto a las funciones principales del negocio operativas y corporativas, respectivamente.

Cuadro 1.1. Muestra de Indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio para 2017

Funciones Principales del Negocio Operativas	2017			
	Línea de Base del Indicador	Estimado del Indicador a Diciembre	Presupuesto Aprobado (\$000)	Porcentaje del Presupuesto
Compromiso con las partes interesadas			\$44.036	8,2%
Porcentaje de socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID	70%	82%		
Estrategia y programación			\$15.652	2,9%
Porcentaje de estrategias de país distribuidas dentro del periodo de transición	58%	100%		
Preparación			\$50.412	9,3%
Porcentaje de operaciones CGS con diseño de evaluación de impacto	39%	40%		
Supervisión			\$102.896	19,1%
Porcentaje de operaciones CGS en estado "satisfactorio"	70%	71%		
Desarrollo de conocimiento			\$40.515	7,5%
Porcentaje de entregables de estudios económicos y sectoriales completados	93%	96%		
Funciones Principales del Negocio Operativas			\$254.293	47,1%
Funciones Principales del Negocio Corporativas de Apoyo Operativo ¹			\$89.210	16,5%
Subtotal Funciones Principales del Negocio Operativas y Apoyo Operativo			\$343.503	63,6%
Funciones Principales del Negocio Corporativas No Operativas			\$196.397	36,4%
Total de Rubros Discrecionales			\$539.899	100,0%

Notas: CGS - Con Garantía Soberana
¹ Incluye todas las actividades corporativas realizadas por las vicepresidencias operativas así como los costos de mantenimiento y operaciones, y de seguridad de las oficinas de país.

C. Presupuestos administrativo, de mejoras y programas estratégicos para el desarrollo financiados por el Capital Ordinario aprobados para 2017

- 1.12 El Cuadro 1.2 presenta una reseña de los montos presupuestarios aprobados para 2017 para los presupuestos administrativo y de mejoras y el financiamiento de programas estratégicos para el desarrollo que se financian con recursos del Capital Ordinario.
- 1.13 El monto total aprobado para el presupuesto administrativo asciende a \$580 millones para 2017, cifra que representa un crecimiento nominal de 3,1%, o un crecimiento real de 0,9%, considerando un Componente Compuesto de Ajuste de Costos (CCAC) de 2,2%, y un crecimiento real del 1,2%, o sea, \$6,1 millones para los rubros discrecionales de la Administración previstos en el presupuesto. El crecimiento real aprobado para la Administración está formado por \$3,5 millones (56,9%) para cumplir con las recomendaciones de la Auditoría Ejecutiva (AUG) en cuanto a financiamiento de promociones y gastos administrativos recurrentes relacionados con proyectos de mejoras terminados, y \$2,6 millones (43,1%) para financiar otras necesidades del programa de trabajo.
- 1.14 El cálculo del Componente Compuesto de Ajuste de Costos tiene en cuenta los incrementos en los costos laborales impulsados por los mercados (\$9,2 millones, o sea, 81,1%) y los costos no laborales (\$2,1 millones, o sea, 18,9%) en 2017, en base a promedios ponderados aplicables a la estructura especializada de costos del Banco tal como fuera calculado en años anteriores. Los costos laborales están establecidos considerando la metodología de incremento salarial, impulsado por el mercado, presentada en el documento de la Actualización del Marco de

Retribución Integral⁶, mientras que los costos no laborales se fijan de acuerdo con los niveles previstos del índice de precios al consumidor en los Estados Unidos y los niveles de inflación para la región de Latinoamérica, y el impacto de las fluctuaciones del tipo de cambio.

- 1.15 El presupuesto de mejoras aprobado para 2017 asciende a un total de \$47,8 millones, según se presenta en el Plan del Presupuesto de Mejoras a Mediano Plazo para 2017-2019 (documento [GA-261-6](#)) aprobado por el Directorio el 3 de agosto de 2016.
- 1.16 Finalmente, el presupuesto aprobado para los programas estratégicos para el desarrollo financiados por el Capital Ordinario para 2017 asciende a \$100 millones.

Cuadro 1.2.
Presupuesto/Financiamiento Administrativo, de Mejoras y Programas Estratégicos para el Desarrollo financiados por el Capital Ordinario aprobado en 2017 (Componente compuesto total de ajuste de costos de 2,2% para 2017)

	Presupuesto/ Financiamiento Ajustado Aprobado 2016 ¹		Presupuesto/ Financiamiento Aprobado 2017		Presupuesto/Financiamiento Aprobado 2017 vs Ajustado Aprobado 2016				
	Dotación de Personal	\$	Dotación de Personal	\$	Dotación de Personal	\$	% Nominal	% CCAC	% Real
Presupuesto Administrativo	1.936	\$562,5m	1.937	\$580,0m	1	\$17,4m	3,1%	2,2%	0,9%
<i>BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal</i>	139	\$40,0m	140	\$40,1m	1	\$0,1m	0,2%	2,2%	-2,0%
<i>Discrecional de la Administración</i>	1.797	\$522,5m	1.797	\$539,9m		\$17,4m	3,3%	2,2%	1,2%
Presupuesto de Mejoras		\$48,4m		\$47,8m		(\$0,5m)	-1,1%		
Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Recursos del Capital Ordinario		\$93,0m		\$100,0m		\$7,0m	7,5%		

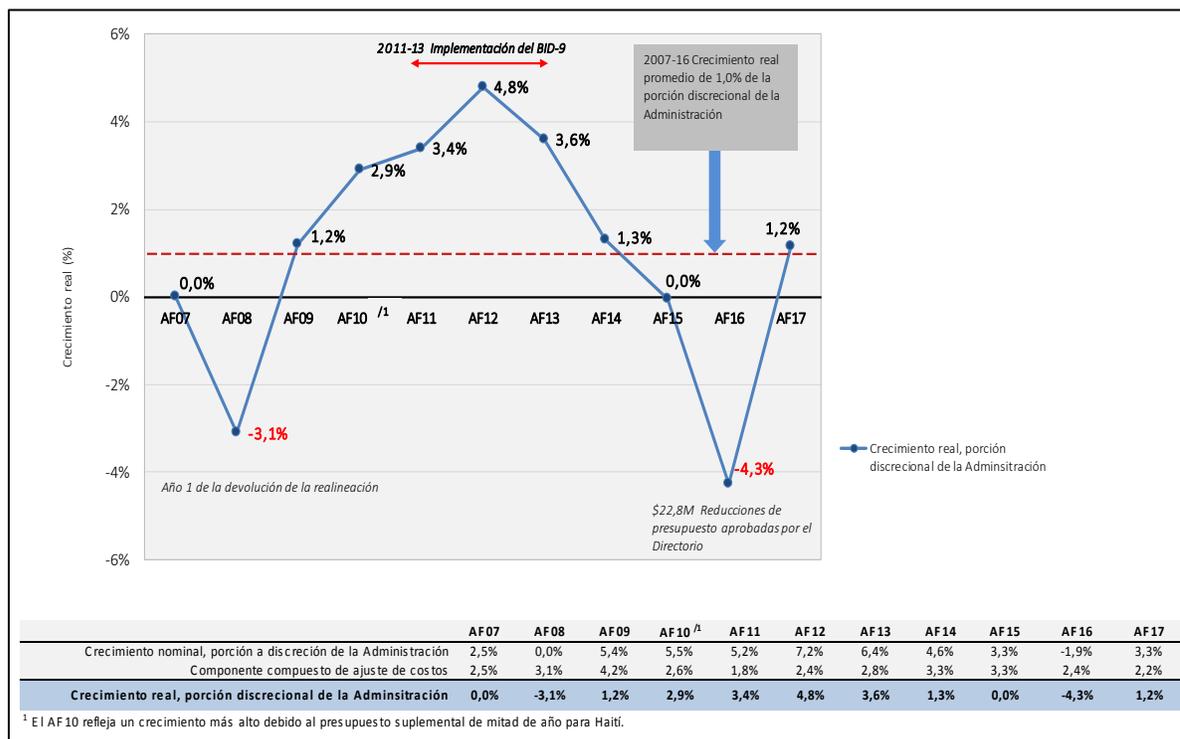
¹ Refleja la transferencia del presupuesto y la dotación de personal del Tribunal Administrativo fuera de la porción discrecional de la Administración en el Subtotal BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal (según la recomendación de AUG # 11, documento GA-264).

- 1.17 El Gráfico 1.1, que aparece a continuación, presenta la tendencia histórica de crecimiento real del presupuesto discrecional de la Administración.

Gráfico 1.1. Crecimiento real del presupuesto discrecional de la Administración 2007-2017 en

⁶ Actualización del Marco de Retribución Integral del Banco. Versión Revisada. ([GN-2799-16](#)).

comparación con el crecimiento real promedio en 2007-2016 (%)



1.18 El capítulo 2 de este documento presenta las prioridades del programa de trabajo para 2017 y las tendencias en productos y servicios del Banco. El capítulo 3 ofrece detalles adicionales sobre el crecimiento del presupuesto administrativo bajo la discreción de la Administración aprobado para 2017, la lógica para el crecimiento real de 1,2% para los nuevos requerimientos de recursos para 2017 y los ahorros en el presupuesto que fueron reasignados internamente. El capítulo 4 presenta un plan de negocios consolidado de todo el Banco para 2017 basado en la presupuestación por resultados por principales funciones del negocio, que comprende las referidas a las principales actividades correspondientes y productos entregables previstos tanto para las operaciones como para los servicios institucionales, junto con una reseña general de los principales productos, insumos e indicadores de desempeño. El capítulo 5 contiene información detallada sobre el Componente Compuesto de Ajuste de Costos de 2017 y el presupuesto administrativo aprobado para 2017 por costos laborales y no laborales, unidad organizacional y rubros principales de gastos. También se presenta la información sobre el flujo estimado de reembolsos entre el BID y la CII, entre otros puntos. Finalmente, Los capítulos 6 y 7 presentan detalles adicionales sobre el presupuesto de mejoras aprobado para 2017 y el financiamiento de los programas estratégicos del Capital Ordinario, respectivamente.

1.19 Finalmente, en el Anexo A1 se ofrece información sobre las contribuciones estimadas del Banco a los Planes de Jubilación en 2017. De conformidad con el proceso establecido, los resultados de las valoraciones actuariales finales a fin de año que prepara el Actuario, así como las contribuciones recomendadas para 2017 por las comisiones rectoras de los Planes de Jubilación del BID, se presentarán al Directorio para su aprobación en el tercer trimestre de 2017.

2. CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA Y PRESUPUESTO APROBADO PARA 2017

- 2.1 En el presente capítulo se presentan las prioridades del programa de trabajo para 2017 y las tendencias históricas que demuestran los productos y servicios del Banco.
- 2.2 Para el 2017, la Administración prevé que las aprobaciones de financiamiento con garantía soberana (CGS), incluyendo nuevo financiamiento concesional por un valor de \$300 millones, asciendan a \$10.300 millones, y que los desembolsos alcancen los \$8.700 millones. Estas estimaciones están alineadas con el documento Final de Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario para 2017 (documento [FN-706-4](#)). En respuesta a los desafíos para el desarrollo de la región descritos en la AEI, el programa de préstamos CGS para el 2017 está alineado con los objetivos estratégicos del BID de Inclusión Social e Igualdad, Productividad e Innovación, e Integración Regional, así como prioridades transversales como la Equidad de Género y Diversidad, Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental, y el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional y el Estado de Derecho. En consonancia con los acuerdos internacionales respecto al cambio climático, el Banco también se asegurará que el programa de préstamos para el 2017 contribuya a la meta del 2020 (30% del total del monto de préstamos) y que los proyectos de infraestructura incorporen medidas de adaptación y capacidad de recuperación. Dada la naturaleza multisectorial de los retos del desarrollo, el programa de préstamos CGS del 2017 también se esforzará para optimizar la combinación de instrumentos para responder de la manera más efectiva a este principio, como lo establece la AEI.
- 2.3 Los gráficos en este capítulo muestran diferentes periodos de tiempo. La data sobre aprobaciones, la cartera en ejecución, y los desembolsos CGS se muestra para el periodo 2003-2017 (proyectado) para representar las tendencias históricas y el volumen que el Banco espera alcanzar en el 2017 con un alto nivel de seguridad. En otros casos, el punto de partida de las gráficas depende de: (i) la disponibilidad de la data (la data de clasificación del informe de seguimiento del avance comenzó en el 2010); (ii) la aprobación de directrices en el 2011 que proveen una taxonomía consistente para clasificar productos de cooperación técnica (aprobaciones y la cartera de operaciones de cooperación técnica); y (iii) la necesidad de ser consistente con el periodo de información 2012-2015 del marco de resultados corporativos (operaciones CGS con calificación satisfactoria en la efectividad en desarrollo), entre otros.

A. Prioridades del programa de trabajo para 2017

- 2.4 Considerando que el 2016 fue el primer año del período de información de la Actualización del Marco de Resultados Corporativos para 2016-2019, se identificaron las prioridades del programa de trabajo para 2017 sobre la base del avance que ha logrado el Banco en los indicadores de desempeño del aludido Marco de Resultados del Grupo del BID⁷:
1. **Ejecución de los proyectos:** La Administración seguirá centrando su atención en los factores que dificultan la eficacia y la elegibilidad de los proyectos, así como en mecanismos que sirvan para mejorar la precisión de las estimaciones tanto para la duración de los proyectos como para los desembolsos. Los factores comunes que contribuyen a un desempeño no satisfactorio (es decir, clasificaciones de desempeño “problemático” o en situación de “alerta” en el informe de seguimiento del avance (PMR)) han incluido las demoras ocurridas en la consecución de la efectividad jurídica y/o la elegibilidad del proyecto (por ejemplo, debido a cambios de administración o a retrasos

⁷ Los datos que miden la alineación estratégica de las nuevas aprobaciones frente a los desafíos y temas transversales de la AEI estarán también disponibles después del ciclo de septiembre del PMR.

en el cumplimiento de las condiciones para la firma) y estimaciones de la duración del proyecto que no tienen suficientemente en cuenta las complejidades de la operación.

2. **Innovación.** La Administración seguirá construyendo un entorno propicio para la promoción de la innovación y la tecnología tanto en sus proyectos como al interior del Banco.
 3. **Intercambio de conocimientos.** La Administración enfocará su atención en el mantener la pertinencia del Banco en la región, ampliando el uso de la tecnología para fomentar el intercambio de conocimientos tanto interna como externamente, poniendo énfasis en las lecciones aprendidas y las experiencias que sean aplicables a otras operaciones financiadas por el BID. Habida cuenta de que la retroalimentación recibida de los socios a través del sistema de retroalimentación externa ha catalogado invariablemente esta dimensión entre las más bajas, continuamente hay oportunidades para compartir más eficazmente las experiencias de otros países.
 4. **Colaboración**
 - a. **Colaboración multisectorial.** La Administración promoverá un planteamiento más multisectorial en las estrategias de país y seguirá eliminando *silos* de trabajo durante la preparación y ejecución de las operaciones, con el fin de proveer soluciones integrales de desarrollo para satisfacer las necesidades de los clientes del BID.
 - b. **Colaboración entre el BID y la CII.** La Administración seguirá mejorando la coordinación entre el BID y la CII como medio para contribuir al objetivo del Marco de Resultados Corporativos de obtener la participación de organizaciones del sector privado y facilitar la formación de alianzas entre los sectores público y privado. Además, existen oportunidades para una mejor coordinación, entre ellas el fortalecimiento de la alineación estratégica entre las actividades de los sectores público y privado; el refuerzo de los acuerdos de nivel de servicio en el ámbito institucional y el desarrollo de nuevos servicios según sea necesario; la ampliación del entendimiento de los empleados en cuanto a las operaciones del sector privado; y el intercambio de conocimientos y experiencias del sector público con la CII, a fin de identificar mejor las oportunidades de colaboración y beneficiarse de ellas.
 5. **Eficiencia.** La Administración pondrá énfasis en la refinación de las prácticas de negocios actuales y en la mayor eficiencia del presupuesto valiéndose de la tecnología y el capital humano. Cabe destacar que los indicadores de eficiencia cuantificados en el Marco de Resultados Corporativos captan sólo ciertos elementos del continuo esfuerzo que realiza el BID para mejorar la eficiencia operacional.
- 2.5 Además de estas prioridades, el Banco está comprometido a seguir trabajando para mejorar su capacidad de respuesta y alinear su programa operativo con los desafíos de desarrollo y los temas transversales establecidos en la Actualización de la Estrategia Institucional, así como a apoyar a los países miembros prestatarios en la implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030.

B. Tendencias históricas de los productos y servicios del Banco

- 2.6 Con la aprobación en 2010 del Noveno Aumento General de Recursos del BID, la Asamblea de Gobernadores recapitalizó los recursos del Capital Ordinario, a fin de incrementar la capacidad de concesión de préstamos y dar una mejor respuesta a las necesidades de la región, pidiendo

al mismo tiempo una profundización de numerosas reformas, que tuvieron por finalidad perfeccionar el programa de trabajo del Banco dando mayor figuración a diversos aspectos esenciales de su desempeño, a saber: la efectividad en el desarrollo, la eficiencia institucional, la transparencia y responsabilidad de rendición cuentas. Mientras el Banco se esforzaba por promover la eficiencia, el Noveno Aumento de Capital también marcó un punto decisivo en términos de su crecimiento, pues el volumen del programa de operaciones aumentó en más del cincuenta por ciento y aumentó su complejidad.

2.7 Como se ilustra en el Gráfico 2.1, el volumen anual de financiamiento con garantía soberana creció en promedio, de \$6.100 millones en el período 2003-2007 a \$10.100 millones en los años 2011 a 2017⁸ después del Noveno Aumento de Capital. El financiamiento promedio ascendió a \$11.900 millones en el período 2008-2010, con el punto culminante registrado en 2009 a consecuencia de la respuesta anti-cíclica que planteó el Banco frente a la crisis financiera de 2007-2009. La tendencia de crecimiento es similar en términos del número de aprobaciones, como se observa en el Gráfico 2.2. En términos promedios, el número de aprobaciones de préstamos para proyectos con garantía soberana aumentó de 74 (período 2003-2007) a 104 (período 2011-2017) después del Noveno Aumento de Capital.

Gráfico 2.1. Volumen de aprobaciones de préstamos para proyectos CGS al 31 de diciembre (miles de millones de \$)

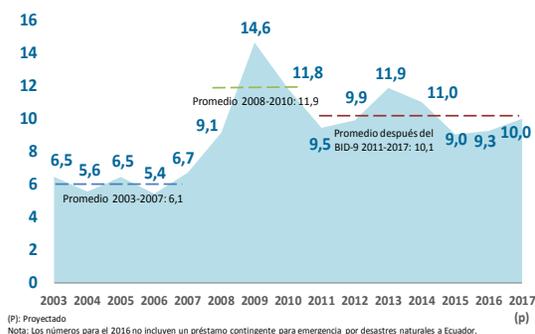
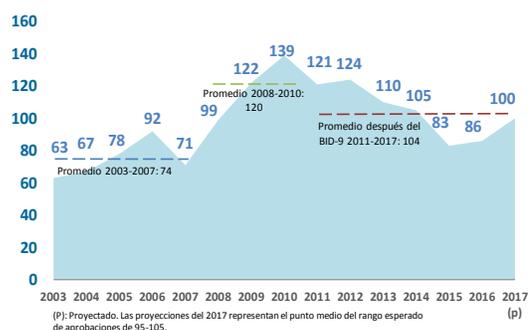


Gráfico 2.2. Número de aprobaciones de préstamos para proyectos CGS al 31 de diciembre



2.8 Entre tanto, el valor de la cartera de préstamos para proyectos con garantía soberana en ejecución creció en 33% entre 2003 y 2017 (Gráfico 2.3). El Gráfico 2.4 ilustra el crecimiento desde 2003 del número de préstamos para proyectos con garantía soberana en la cartera en ejecución, de 503 a 632 proyectado para 2017, lo que representa un aumento del 25,6%.

⁸ Las proyecciones para 2017 están alineadas con el documento final de las Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario ([FN-706-4](#)).

Gráfico 2.3. Valor de préstamos para proyectos CGS en la cartera en ejecución al 31 de diciembre (miles de millones de \$)

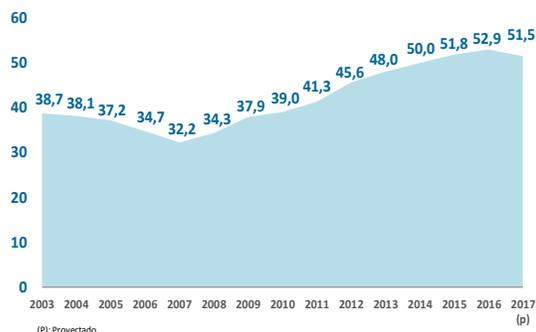
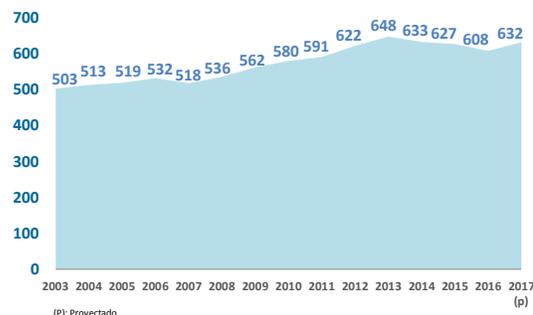
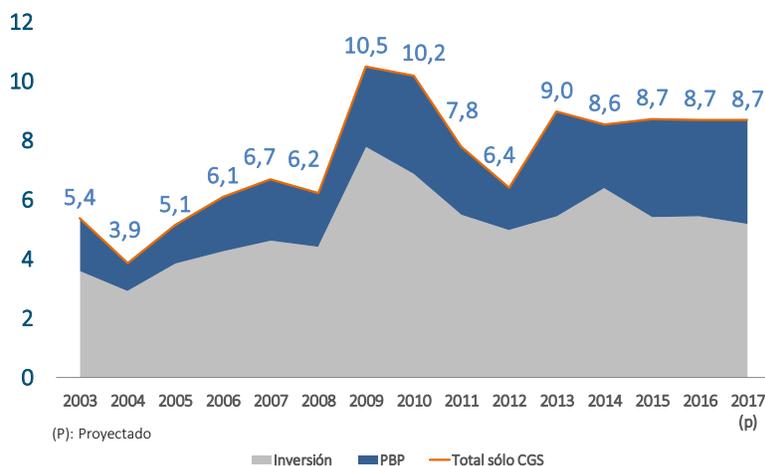


Gráfico 2.4. Número de préstamos para proyectos CGS en la cartera en ejecución al 31 de diciembre



2.9 Como lo demuestra el Gráfico 2.5, aun cuando los desembolsos de préstamos para proyectos con garantía soberana fluctuaron en la mayor parte del período, se emparejaron entre 2013 y 2016, con desembolsos proyectados que ascienden a un total de \$8.700 millones en 2017⁹.

Gráfico 2.5 Desembolsos de préstamos para proyectos CGS al 31 de diciembre (miles de millones de \$)



2.10 Como lo indican los Gráficos 2.6 y 2.7, las aprobaciones y la cartera de operaciones de cooperación técnica (CT) del Capital Ordinario también crecieron en el período 2011-2016¹⁰.

⁹ Las proyecciones para 2017 están alineadas con el documento final de las Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital ordinario (FN-706-4).

¹⁰ Para uniformidad de los datos, se seleccionó el año 2011 como punto de partida para estas tendencias dado que las Directrices Operativas para los productos de cooperación técnica (documento GN-2629-1) se aprobaron en 2011. Las directrices establecieron una taxonomía congruente para clasificar dichos productos.

Gráfico 2.6. Volumen de aprobaciones de operaciones de cooperación técnica financiadas por el Capital Ordinario al 31 de diciembre (millones de \$)

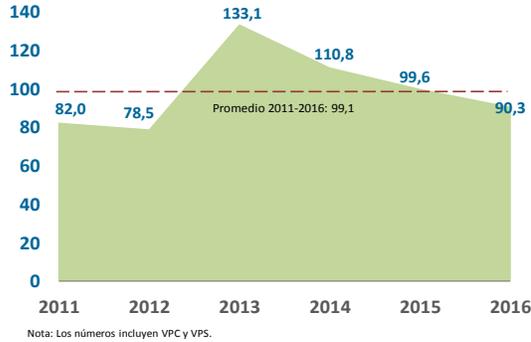
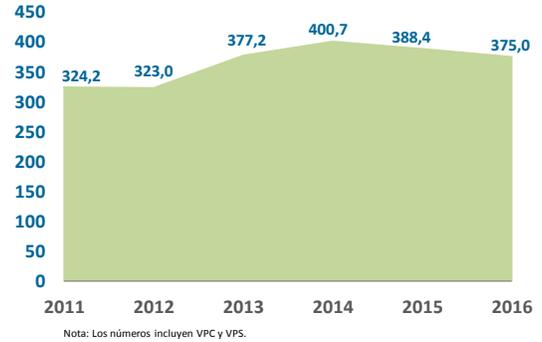
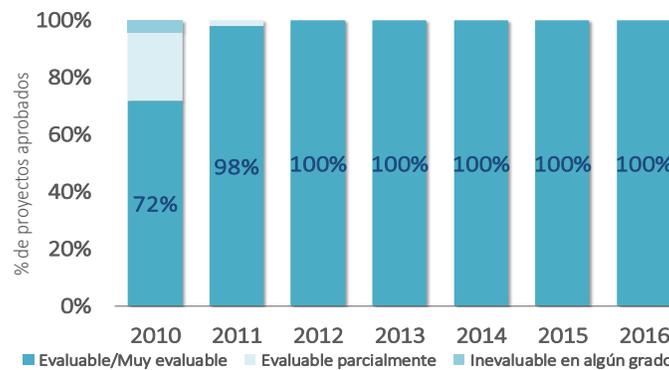


Gráfico 2.7. Valor de la cartera de operaciones de cooperación técnica financiadas por el Capital Ordinario al 31 de diciembre (millones de \$)



2.11 Además del incremento en resultados cuantitativos, el Banco ha experimentado mejoras cualitativas en sus servicios que presta y los avances logrados en la eficacia y la capacidad de respuesta acompañaron también el nivel más elevado de actividad. El tiempo medio de preparación de los préstamos para proyectos con garantía soberana (desde el perfil hasta la aprobación) disminuyó de 11,5 meses en 2008 (el primer año para el cual se dispone de datos para este indicador) a 5,4 meses en 2016¹¹. Además, los niveles de evaluabilidad de las aprobaciones de préstamos con garantía soberana, medidos por el puntaje de la Matriz de Efectividad del Desarrollo (DEM, por sus siglas en inglés), han permanecido constantemente altos en el curso de los años 2012 a 2016 en todas las categorías de puntaje (Gráfico 2.8). En este sentido, la Administración ha identificado mejoras en los procesos, manteniendo a su vez altos niveles de estándares de evaluabilidad de préstamos para proyectos con garantía soberana, para aumentar la eficiencia asociada con el proceso de validación de los puntajes de la DEM.

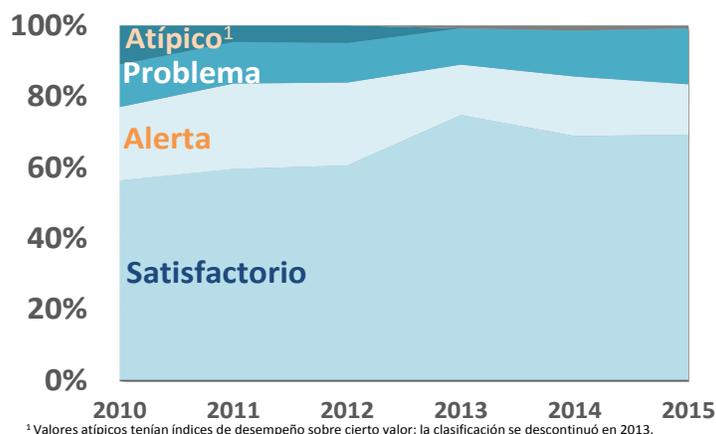
Gráfico 2.8. Niveles de evaluabilidad de los proyectos CGS aprobados según puntajes de la DEM (% de proyectos aprobados)



¹¹ Revisión Anual de Negocios 2016.

- 2.12 Además de crecer en número, los préstamos para proyectos con garantía soberana también han crecido en complejidad, como lo demuestra el incremento del número de proyectos para los que se requiere un planteamiento multidisciplinario. En 2012, primer año en el cual se ingresaron múltiples registros, el número de proyectos llegó a 20. Para finales de 2016, el número había llegado a 35.
- 2.13 Las continuas mejoras que se le han hecho al sistema de los informes de seguimiento del avance (PMR, por sus siglas en inglés) le han permitido al Banco asegurar que se efectúe una evaluación más rigurosa aún del desempeño¹². Los resultados indican que el desempeño general en la ejecución de los proyectos ha sido satisfactorio, pues el 69%¹³ de ellos han logrado una condición de satisfactorio al 31 de diciembre de 2015¹⁴ (Gráfico 2.9). Se espera que esta cifra sobrepase el 70% en 2016.

**Gráfico 2.9. Clasificación de los PMR de la cartera CGS
(% de operaciones en cartera)**



- 2.14 Los resultados de los informes de terminación de los proyectos (ITP) muestran que el 89% de los proyectos terminados lograron una calificación satisfactoria en 2015¹⁵ en lo que respecta a resultados de desarrollo (Gráfico 2.10), lo cual es testimonio de que los puntajes de estos informes fueron consistentemente elevados en el período cuatrienal¹⁶, y que superaron la meta del 60% establecida por el Marco de Resultados Corporativos (MRC) para 2015.

¹² El año 2010 fue el primero para el cual se dispone de datos de los PMR (los que denotan el desempeño de la cartera de 2009).

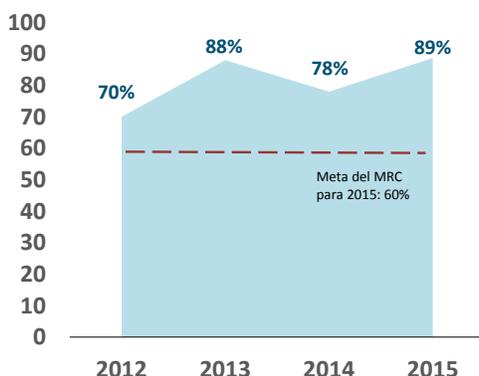
¹³ Este porcentaje, que fue el mismo en 2014, disminuyó en comparación con el de 2013 (75%) en parte debido al cambio de metodología de los PMR. Como lo explica el Panorama de efectividad en desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés) de 2015, “Si bien esta diferencia puede atribuirse parcialmente a factores concretos de desempeño, también se asocia con efectos de medición. Dado que para las operaciones más antiguas de la cartera se disponía de menor cantidad de datos que para las nuevas, bajo la nueva metodología estas se clasificaron usando tres indicadores de desempeño, mientras que las más recientes —que cuentan con mayores datos— se clasificaron utilizando cinco.” El 1% de las operaciones contenidas en la cartera estaba calificada como “N/A”.

¹⁴ Los números del 2016 estarán disponibles en el Panorama de Efectividad en el Desarrollo 2016.

¹⁵ Los números del 2016 estarán disponibles en el Panorama de Efectividad en el Desarrollo 2016.

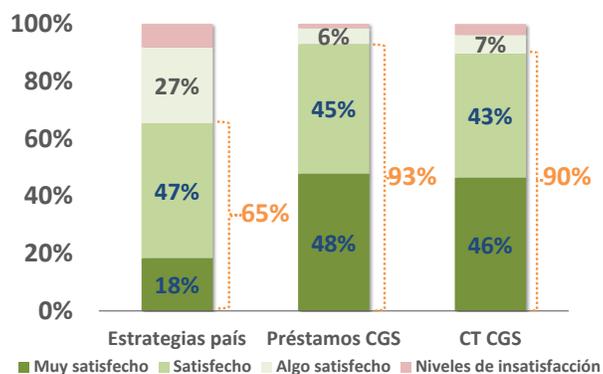
¹⁶ Como se indica en el DEO de 2015, la metodología de los ITP “se modificó en 2014 para hacerlos más empíricos, objetivos, analíticos y acordes con los esfuerzos dirigidos a reforzar el seguimiento y la evaluación”. Tanto la metodología original como la actual fueron aplicadas en 2014 y 2015 para cumplir los requisitos del ITP para las operaciones aprobadas antes y después de la implementación del DEM.

Gráfico 2.10. Porcentaje de proyectos CGS finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios (MRC 2012-2015 Indicador 4.2.4)



2.15 La satisfacción de los socios con respecto a la provisión de préstamos y operaciones de cooperación técnica del Banco, que se mide a través del sistema de retroalimentación externa, ha sido constantemente alta durante todo el período de 2012 a 2015. Como muestra el Gráfico 2.11 para 2015¹⁷, el 65% de los socios declaró estar muy satisfecho y satisfecho con las estrategias de país¹⁸, el 93% con los préstamos con garantía soberana, y el 90% con la cooperación técnica con garantía soberana.

Gráfico 2.11. Satisfacción de los clientes con productos selectos del BID en 2015



¹⁷ Para el 2016, la satisfacción de los socios con las estrategias de país estará disponible en el segundo trimestre del 2017. Sin embargo, para el 2016, 91% de los socios reportaron estar muy satisfechos con las operaciones de préstamos con garantía soberana y el 89% con las operaciones de cooperación técnica con garantía soberana.

¹⁸ Esta retroalimentación se usó en la preparación de las directrices de las estrategias de país revisadas que fueron aprobadas en noviembre de 2015.

3. CRECIMIENTO DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO BAJO LA DISCRECIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL BID EN 2017, LÓGICA DEL 1,2% DE CRECIMIENTO REAL DEL PRESUPUESTO PARA NUEVAS DEMANDAS EN 2017, Y AHORROS PRESUPUESTARIOS INTERNAMENTE REASIGNADOS

A. Crecimiento del presupuesto administrativo bajo la discreción de la Administración del BID en 2017

- 3.1 El BID ha realizado esfuerzos considerables para utilizar más eficientemente sus recursos presupuestarios. Durante los últimos diez años, el presupuesto discrecional de la Administración del Banco ha experimentado un crecimiento real anual promedio de solo 1%, impactado principalmente desde el 2008 por los múltiples mandatos dados a la Administración por el Directorio Ejecutivo y/o la Asamblea de Gobernadores, muchos de ellos capturados en el Noveno Aumento de Capital y la Agenda para un Banco Mejor (ABB, por sus siglas en inglés), y posteriormente aquellos que emanaron de la declaración del Grupo de los Veinte para optimizar el uso de las hojas de balances. Además, en los últimos dos años, el Banco ha experimentado presupuestos con crecimiento real negativo: crecimiento real aprobado de 0% en 2015, además de una reducción de \$10 millones a fin del año; y un crecimiento real negativo de 4,3% en 2016, ascendiendo a una reducción de \$22,8 millones.
- 3.2 El compromiso de la Administración de seguir encontrando ahorros internos, conteniendo los gastos y realizando reasignaciones presupuestarias le ha permitido al Banco lograr niveles más elevados de producción con menos recursos, pues se han emprendido una serie de medidas para aumentar la eficiencia y mejorar la gestión de los costos y la sostenibilidad financiera. Como resultado de estas medidas, la Administración ha conseguido un total de aproximadamente \$180 millones desde 2008 en medidas de ahorros y para evitar gastos, tanto en el presupuesto administrativo como en el de mejoras¹⁹. Estos gastos consisten principalmente en la devolución de la Realineación, ahorros realizados en la implementación de los mandatos del Noveno Aumento de Capital, cancelaciones de gastos del presupuesto de mejoras, y reformas de políticas y procedimientos. Estos ahorros no se registraron como gastos en el Modelo de Gestión de Ingresos y, por lo tanto, no afectaron los cargos sobre los préstamos, sino que de hecho fluyeron de las ganancias retenidas a la acumulación del capital del Banco.
- 3.3 Con el fin de atender adecuadamente las necesidades del Banco y las demandas de su programa operacional, el presupuesto administrativo aprobado para 2017 conlleva un crecimiento real de 1,2%, es decir, de \$6,1 millones, lo que se traduce en un crecimiento nominal de 3,3% bajo la discreción de la Administración (con un CCAC de 2,2%). Este presupuesto incluye \$3,5 millones para financiar las recomendaciones de la Auditoría Ejecutiva (AUG) sobre promociones y recursos recurrentes del presupuesto administrativo para proyectos de mejoras finalizados y unos \$2,6 millones adicionales para financiar otras necesidades del programa de trabajo.
- 3.4 El Cuadro 3.1, a continuación, ofrece detalles sobre el crecimiento del presupuesto discrecional de la Administración. El presupuesto aprobado de \$539,9 millones para 2017 supera en \$17,4

¹⁹ Las acciones de las medidas para ahorrar y evitar gastos que hasta abril 2015 sumaban \$136,5 millones han sido resaltadas en la presentación al Comité de Presupuesto y Políticas Financieras del Directorio (BUFIPO) sobre Medidas para Ahorrar y Evitar Gastos ([GA-258-13](#)).

millones el presupuesto ajustado aprobado de \$522,5 millones²⁰ de 2016. Este aumento comprende (i) \$11,3 millones para cubrir todos los aumentos impulsados por los mercados de gastos laborales y no laborales para 2017 (Componente Compuesto de Ajuste de Costos); y (ii) recursos adicionales de \$6,1 millones por encima del aludido componente, que serán financiados por el crecimiento real propuesto de 1,2%. La Administración también ha identificado \$3 millones en ahorros internos que serán reasignados para cubrir otras áreas en las que hay necesidad de recursos presupuestarios.

**Cuadro 3.1. Asignación de presupuesto incremental para 2017
(3,3% nominal, 1,2% real) (rubros discrecionales de la Administración)**

Asignación de Presupuesto Incremental Estimada (\$000)		Total
Presupuesto Ajustado Aprobado 2016¹ (A)		\$ 522.541
Incremento del componente de ajuste de los costos laborales 2017		\$ 9.198
Incremento del componente de ajuste de los costos no laborales 2017		\$ 2.089
Incrementos del componente compuesto de ajuste de costos 2017 (B)		\$ 11.286
Presupuesto aprobado 2017 antes de los recursos presupuestarios para nuevas demandas y ahorros de presupuesto reasignados internamente (C = A+B)		\$ 533.827
% Crecimiento nominal antes de los recursos presupuestarios para nuevas demandas y ahorros de presupuesto reasignados internamente		2,2%
% Crecimiento real antes de los recursos presupuestarios para nuevas demandas y ahorros de presupuesto reasignados internamente		0,0%
Promociones		\$ 1.500
Gastos administrativos recurrentes de los proyectos de mejoras terminados (Tecnología de la Información)		\$ 1.958
Financiamiento para otras necesidades del programa de trabajo		\$ 2.615
Sub-total recursos presupuestarios para nuevas demandas en 2017		\$ 6.072
Ahorros de presupuesto reasignados internamente ²		(\$ 3.010)
Necesidades de presupuesto de los departamentos		\$ 2.902
Gastos administrativos recurrentes de los proyectos de mejoras terminados (Tecnología de la Información) financiados con ahorros internos		\$ 108
Sub-total ahorros de presupuesto reasignados internamente		\$ 0
Recursos presupuestarios netos para nuevas demandas (D)		\$ 6.072
Presupuesto Incremental Neto (E = B+D)		\$ 17.359
Presupuesto Aprobado 2017 (F = A+E)		\$ 539.899
	% Crecimiento Nominal	3,3%
	% Crecimiento Real	1,2%

¹ Se hicieron ajustes para reflejar la transferencia del presupuesto del Tribunal Administrativo de Rubros Discrecionales de la Administración al Sub-total de BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal (de acuerdo a la recomendación de AUG #11, documento GA-264).

² Los ahorros en el presupuesto fueron identificados en las siguientes áreas: (i) la expiración del contrato de arrendamiento del estacionamiento en el edificio 1300 NYA por 30 años en julio de 2016; (ii) el ahorro de costos asociados al proceso de reingeniería en la contratación de la fuerza laboral complementaria; y (iii) la reducción de los costos asociados con el Departamento de Haití, entre otros.

B. Lógica del 1,2% de crecimiento real del presupuesto para nuevas demandas en 2017

- 3.5 La nueva demanda para 2017 asciende a \$6,1 millones, cifra que financiará las recomendaciones de AUG en cuanto a promociones y gastos administrativos recurrentes relacionados con proyectos de mejoras terminados, y otras necesidades del programa de trabajo.
- 3.6 Desde 2012, la Administración ha incluido una solicitud aparte para financiar las promociones y los gastos administrativos recurrentes relacionados con los proyectos de mejoras terminados. Este planteamiento se puso en práctica con miras a asumir las recomendaciones emitidas por AUG y armonizar las solicitudes de promociones con la Estrategia de Capital Humano aprobada por el Directorio Ejecutivo en 2011.

²⁰ Se realizaron ajustes para reflejar la transferencia del presupuesto del Tribunal Administrativo de la parte discrecional de la Administración al sub-total de BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal (de acuerdo a la recomendación AUG #11, documento [GA-264](#)).

1. Promociones (\$1,5 millones)

- 3.7 Consistente con las prácticas del mercado y las recomendaciones anteriores de AUG, la Administración ha incluido un presupuesto para el financiamiento de promociones, que representa el 0,5% de la nómina, o \$1,5 millones (incluyendo salarios y beneficios) para el personal nacional e internacional.

2. Financiamiento incremental para cubrir los gastos administrativos recurrentes relacionados con proyectos de mejora terminados (\$2 millones)

- 3.8 En 2017 se requerirán recursos adicionales para asimilar los gastos administrativos recurrentes generados por los proyectos de mejoras de tecnología de la información previstos para terminación hacia el final de 2016. Estos recursos adicionales ascienden a \$2,1 millones²¹ y reflejan el aumento neto sobre los gastos administrativos existentes para los productos que se están reemplazando y recursos nuevos para los productos nuevos. La suma de \$2,1 millones que se necesita se financiará principalmente con el crecimiento real presupuestario de 1,2% (\$2 millones), pero una pequeña fracción se financiará con los ahorros presupuestarios identificados (\$100 mil), como se expone en la sección C de este capítulo.

3. Financiamiento para otras necesidades del programa de trabajo (\$2,6 millones)

- 3.9 Las Vicepresidencias operativas utilizarán un total de \$1 millón para financiar actividades, como: (i) el funcionamiento de iniciativas de integración regional (p.ej., el Plan Mesoamericano y el Triángulo del Norte); (ii) la preparación de diversos estudios económicos y servicios de asesoramiento para la captación y gestión de clientes; (iii) la participación y coordinación de ferias sobre adquisiciones con el propósito de entregar planes de adquisiciones con posibles proveedores en procura de aumentar el número de participantes calificados en operaciones financiadas por el BID; (iv) la producción y difusión de conocimientos en la región, manteniendo el compromiso de acuerdo con las peticiones y las expectativas de los países; (v) el fortalecimiento de actividades de difusión para hacer más visible la presencia del Banco en temas sectoriales e intercambio de conocimientos mediante la participación en conferencias y foros internacionales; y (vi) el aumento de la participación del personal del Banco en cursos universitarios especializados de nivel ejecutivo, como también programas de liderazgo y aptitudes personales.
- 3.10 En el ámbito corporativo, la Vicepresidencia de Finanzas y Administración y los departamentos del Núcleo Estratégico utilizarán un total de \$1,6 millones para: (i) expandir los niveles de servicio en virtud de dos contratos de apoyo de tecnología informática, a fin de mejorar el tiempo de respuesta así como el acceso a fuentes externas de competencia técnica; (ii) preparar y realizar el Plan de Acción de Presupuestación por Resultados para 2017-2019; (iii) financiar viajes para apoyo jurídico y actividades de divulgación de los servicios de mediación a las Representaciones; (iv) obtener servicios de consultoría para mejorar procesos y respaldar estudios sobre recursos humanos; (v) contratar empleados de la fuerza de trabajo complementaria en apoyo de los servicios jurídicos, la sección de protocolo, el equipo de investigación en materia de integridad institucional, y la finalización del Plan de Auditoría Basada en Riesgos; (vi) reanudar y fortalecer el apoyo a las Representaciones en cuanto a la implementación de la AEI dictando talleres sobre la puesta en práctica del nuevo Marco de Gestión de Riesgo de los proyectos; (vii) dar seguimiento a importantes acciones estratégicas

²¹ Recursos para proyectos de mejoras, como el de Racionalización de herramientas de inteligencia operativa y almacén de datos, Control de Riesgos de Tesorería, Cumplimiento y Seguimiento de la Cartera (TRAC), Planificación y Presupuestos Oracle y otros ocho proyectos.

con los bancos multilaterales de desarrollo y el Fondo Monetario Internacional mediante reuniones y eventos públicos, así como mediante informes preliminares y declaraciones conjuntas; (viii) reanudar los estudios prioritarios sobre el programa de Declaración de Intereses; (ix) acelerar la implementación de un programa de voluntarios pro-bono basado en aptitudes para los empleados de la Sede; y (x) apoyar las evaluaciones del riesgo operativo relacionadas con importantes iniciativas institucionales nuevas y en curso, como la reorganización de procesos.

C. Ahorros presupuestarios de 2017 internamente reasignados (\$3 millones)

- 3.11 Considerando su compromiso de contener los gastos y buscar ahorros internos y reasignaciones presupuestarias, la Administración financiará algunas de las necesidades presupuestarias de los departamentos mediante ahorros internos y reasignará los recursos según corresponda, teniendo en cuenta las prioridades institucionales y departamentales para 2017.
- 3.12 Se identificaron ahorros presupuestarios internos por valor de \$3 millones en las siguientes áreas: (i) expiración en julio de 2016 del contrato de arriendo a 30 años del espacio de estacionamiento del edificio de 1300 New York Avenue suscrito con Parking Management Inc (PMI); (ii) ahorro adicional de costos relacionado con la reingeniería del proceso de contratación de la fuerza de trabajo complementaria, iniciada en 2014 y que ya generó ahorros presupuestarios en 2016 y 2017; (iii) esfuerzo acumulado realizado por la Administración en procura de reducir los costos del Departamento de País Haití mediante la reducción de gastos de viaje y consultorías a corto plazo y la absorción del costo de los administradores internacionales de seguridad dentro de los presupuestos de base de 2016; y (iv) la reducción de los costos de la Unidad de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIF/MSM) teniendo en cuenta la carga de trabajo proyectada del Programa de Empresariado Social y las futuras definiciones del programa.
- 3.13 Estos ahorros presupuestarios internos se reasignarán para cubrir algunos gastos departamentales recurrentes que no figuran en los presupuestos de base de 2016, en áreas como las siguientes: (i) operación de la Iniciativa Connect Americas, emprendida en 2014 como plataforma operativa en línea para respaldar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe; (ii) apoyo adicional al Grupo de Inversiones de Tesorería del Banco en el Departamento de Finanzas para sustentar el crecimiento de la carpeta de liquidez del Banco y la capacidad analítica del equipo de acuerdo con la Política de Liquidez revisada; (iii) apoyo adicional a la función de validación del modelo financiero en la Oficina de Gestión de Riesgo; (iv) costo recurrente de mantenimiento de un mecanismo automatizado de priorización de los proyectos de presupuesto de mejoras (Expert Choice); (v) funciones del Grupo de Coordinación Estratégica que fueron previamente financiadas por el presupuesto de transición por única vez del BID y de la CII a través de la Oficina de Gestión de la Integración, para armonizar el trabajo del BID y la CII y optimizar las sinergias y la eficiencia administrativa de ambas entidades; (vi) apoyo adicional para el Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD); y (vii) una parte de los gastos administrativos recurrentes generados por los proyectos del presupuesto de mejoras de tecnología de la información previstos para terminación hacia el final de 2016, entre otros.

4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL NEGOCIO E INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PRESUPUESTACIÓN POR RESULTADOS PARA 2017

- 4.1 En el presente capítulo se plantea un plan de negocios consolidado para todo el Banco aplicable en 2017 por funciones principales del negocio, que incluye las principales actividades correspondientes y los elementos entregables previstos, tanto del negocio operativo como del corporativo, junto con una síntesis de los principales productos, insumos e indicadores de desempeño.
- 4.2 Para cerciorarse de que los planes de negocios para 2017 sean específicos, orientados a los resultados y medibles, se solicitó a los departamentos que describan bajo cada función principal del negocio las actividades específicas que planean para 2017, el grado en que contribuirán a poner en funcionamiento la Actualización de la Estrategia Institucional y los indicadores de presupuestación por resultados que se usarán para medir los resultados correspondientes. Información más detallada sobre los planes de negocios para 2017 y los indicadores de desempeño del Marco de Presupuestación por Resultados por Vicepresidencia y departamentos puede encontrarse en el sitio virtual de SEC ([Planes de Negocios](#)). Además, en los Anexos C1 y C2, respectivamente, se presenta información sobre las tendencias históricas de presupuestación por resultados para las funciones principales del negocio operativas y corporativas; mientras que el Anexo D contiene una descripción de las principales funciones del negocio.

A. Funciones principales del negocio operativas

- 4.3 En el Cuadro 4.1 se presenta una sinopsis de los principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados para el 2017 (principalmente estructurados a lo largo del flujo del negocio operativo) y su alineación con la Actualización de la Estrategia Institucional; mientras que el Cuadro 4.2 ofrece una reseña de los principales productos de presupuestación por resultados consolidados de 2017.

Cuadro 4.1. Principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio operativas y relación con los principios operativos rectores de la Actualización de la Estrategia Institucional en 2017

Funciones Principales del Negocio Operativas	Plan 2017				Presupuesto Operativo Aprobado (\$000)	Total Operativo como % del Total del Presupuesto de Rubros Discrecionales de la Administración
	Principios Operativos Rectores de la Actualización de la Estrategia Institucional	Línea de Base del Indicador	Indicador Estimado Junio	Indicador Estimado Diciembre		
Compromiso con las partes interesadas					\$44.036	8,2%
Diálogo con las partes interesadas					\$35.874	6,6%
Porcentaje de socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID ¹	Multisectorialidad	70%		82%		
Porcentaje de socios que vuelven y que son recurrentes	Apalancamiento y Alianzas	36%	36%	36%		
Cooperaciones técnicas de apoyo al cliente					\$5.287	1,0%
Gestión de recursos de fondos fiduciarios de donantes y programas del capital ordinario					\$2.876	0,5%
Estrategia y programación					\$15.652	2,9%
Estrategias de país					\$6.034	1,1%
Porcentaje de estrategias de país distribuidas dentro del periodo de transición ²	Efectividad y Eficiencia	58%		100%		
Programación por país y regional					\$6.371	1,2%
Porcentaje de nuevas aprobaciones alineadas con los desafíos y temas transversales de la actualización de la estrategia institucional ³	Alineación					
Efectividad en el desarrollo en estrategia y programación					\$3.248	0,6%
Origenación					\$781	0,1%
Desarrollo de negocios					\$781	0,1%
Preparación					\$50.412	9,3%
Preparación de operaciones del sector público					\$45.914	8,5%
Porcentaje de operaciones CGS con diseño de evaluación de impacto	Efectividad y Eficiencia	39%	36%	40%		
Preparación de operaciones del sector privado					\$981	0,2%
Preparación de cooperaciones técnicas de apoyo operativo					\$3.425	0,6%
Porcentaje de monto aprobado de programas de desarrollo estratégico financiados con recursos de capital ordinario para cooperaciones técnicas ⁴	Efectividad y Eficiencia	69%	15%	70%		
Preparación de operaciones de inversión financiada con donaciones					\$91	0,0%
Supervisión					\$102.896	19,1%
Supervisión de operaciones del sector público					\$77.737	14,4%
Porcentaje de operaciones CGS en estado "satisfactorio"	Efectividad y Eficiencia	70%	71%	71%		
Porcentaje de préstamos en supervisión que son calificados como satisfactorios en la implementación de salvaguardias	Effectiveness & Eficiencia	85%	75%	80%		
Gestión de Cartera					\$15.717	2,9%
Supervisión de operaciones del sector privado					\$2.841	0,5%
Supervisión de cooperaciones técnicas de apoyo operativo					\$3.066	0,6%
Supervisión de operaciones de inversión financiada con donaciones					\$1.325	0,2%
Sistemas nacionales fiduciarios					\$2.210	0,4%
Porcentaje de operaciones CGS que utilizan sistemas nacionales fiduciarios para la gestión de operaciones financiadas por el BID ²	Efectividad y Eficiencia	42%		44%		
Desarrollo de conocimiento					\$40.515	7,5%
Trabajo de sectores					\$31.478	5,8%
Porcentaje de entregables de estudios económicos y sectoriales completados	Efectividad y Eficiencia	93%	20%	96%		
Trabajo de país					\$9.037	1,7%
Subtotal Funciones Principales del Negocio Operativas					\$254.293	47,1%
Apoyo Operativo ⁵					\$89.210	16,5%
Total Funciones Principales del Negocio Operativas y de Apoyo Operativo					\$343.503	63,6%

Notas: CGS - Con Garantía Soberana

¹ La encuesta se llevará a cabo durante el segundo semestre.

² La data será reportada a fin de año.

³ Este indicador de alineación es para propósitos de monitoreo solamente y no tiene metas.

⁴ Los valores mostrados corresponden únicamente a VPS.

⁵ Incluye todas las actividades corporativas realizadas por las vicepresidencias operativas así como los costos de mantenimiento y operaciones, y de seguridad de las oficinas de país.

Cuadro 4.2. Principales productos de presupuestación por resultados consolidados para 2017

	Plan 2016		Plan 2017	
	Junio	Diciembre	Junio	Diciembre
Funciones Principales del Negocio Operativas				
Compromiso con las partes interesadas				
Monto de aprobación de cooperación técnica de apoyo al cliente (en millones de dólares)	\$23,5	\$87,2	\$25,8	\$94,4
Número de aprobaciones de cooperación técnica de apoyo al cliente	56	191	41	206
Monto de desembolso de cooperación técnica de apoyo al cliente (en millones de dólares)	\$32,4	\$74,8	\$35,0	\$78,1
Número de cooperación técnica de apoyo al cliente en cartera	458	516	504	593
Estrategia y programación				
Número de estrategias de país entregadas al Directorio	1	7		6
Número de documentos de programación de país entregados al Directorio		26		26
Preparación				
Monto de aprobación de préstamos CGS (en miles de millones de dólares)	\$2,6	\$9,0 ¹	\$2,8	\$10,0 ²
Monto de aprobación de cooperación técnica de apoyo operativo (en millones de dólares)	\$12,3	\$33,0	\$5,7	\$21,9
Número de aprobaciones de cooperación técnica de apoyo operativo	27	71	14	47
Supervisión				
Monto de desembolso de préstamos CGS (en miles de millones de dólares)	\$2,3	\$8,6 ¹	\$2,2	\$8,7 ²
Número de operaciones CGS activas en cartera	618	636	609	632
Número de revisiones de cartera de país	17	32	12	27
Monto de desembolso de cooperación técnica de apoyo operativo (en millones de dólares)	\$13,8	\$32,2	\$14,7	\$33,9
Número de cooperación técnica de apoyo operativo en cartera	229	249	219	234
Desarrollo de conocimiento				
Número de entregables de estudios económicos y sectoriales	328	366	304	326
Monto de aprobación de cooperación técnica de investigación y difusión (en millones de dólares)	\$15,1	\$34,5	\$16,8	\$51,0
Número de aprobaciones de cooperación técnica de investigación y difusión	22	68	28	83
Monto de desembolso de cooperación técnica de investigación y difusión (en millones de dólares)	\$18,5	\$34,4	\$16,7	\$42,1
Número de cooperación técnica de investigación y difusión en cartera	268	285	273	287
Funciones Principales del Negocio Corporativas				
Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento				
Número de entregables de productos de insumo corporativo	151	172	170	174
Notas: CGS - Con Garantía Soberana				
Las cifras de cooperación técnica incluyen todos los fondos y el tipo operativo TCP para las vicepresidencias operativas (excluyendo el FOMIN).				
¹ Esta cifra está alineada con el documento final Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario para 2016 (FN-700-4).				
² Esta cifra está alineada con el documento final Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario para 2017 (FN-706-4).				

1. Compromiso con las partes interesadas

- 4.4 El Banco seguirá centrando su atención en el intercambio de conocimientos y la colaboración, el fomento de la integración regional y la productividad en los ámbitos de infraestructura, energía, deforestación y cambio climático, entre otros. Para conseguir estos objetivos, el Banco se ocupará de: (i) la promoción y puesta en práctica de estrategias e iniciativas regionales (tales como la Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio y la Competitividad; la Política Marco Regional de Movilidad y Logística; el Sistema de Interconexión Eléctrica Andina y las alianzas para estimular la creación de instrumentos financieros en apoyo de la sostenibilidad ambiental); (ii) la preparación de operaciones de integración fronteriza en varios países; (iii) el fomento de las sinergias entre las ventanillas del Grupo del BID para los sectores público y privado; y (iv) la continua realización de talleres y otras oportunidades de diálogo con las autoridades nacionales y sub-nacionales, así como con la sociedad civil.
- 4.5 En el curso de 2017, el Banco participará en las siguientes actividades: (i) un programa de sociedad civil y capacidad institucional en sus 26 países miembros; (ii) una labor específica para contribuir a una mejor relación entre las industrias extractivas, las esferas de gobierno y la sociedad civil; (iii) un diálogo y estrategia de participación con la sociedad civil a través de dos foros con toda la sociedad civil regional, así como reuniones periódicas con los grupos consultivos de la sociedad

civil; y (iv) organización y sede de reuniones y la participación en deliberaciones sobre temas de desarrollo regional y nacional con otros bancos multilaterales de desarrollo, entidades regionales, el sector público y el ámbito académico.

2. Estrategia y programación

- 4.6 De acuerdo con su continuo esfuerzo de mejoramiento, el Banco fomentará un programa de operaciones que contribuya a satisfacer las necesidades y prioridades financieras de los países, velando por su consonancia con la Actualización de la Estrategia Institucional y el Marco de Resultados Corporativos, y que incluya la garantía de que los proyectos aborden los desafíos de desarrollo en atención a los mandatos de la aludida Actualización de la Estrategia Institucional. Se espera que hacia el final de 2017 se presente un total de seis estrategias de país, a saber: Perú, Guatemala, Guyana, República Dominicana, Nicaragua y Ecuador.
- 4.7 La Administración preparará y presentará al Directorio el Informe del Programa Operativo para 2017 y los documentos de programación de país para sus 26 países miembros prestatarios. Además, proseguirá el desarrollo y la difusión de soluciones innovadoras con el fin de racionalizar la preparación, el seguimiento y el intercambio de conocimientos de productos operativos, como el nuevo módulo para las estrategias de país y los documentos de programación de país en Convergencia y en la plataforma Dip-Data (“Plataforma de Información para la toma de decisiones”).
- 4.8 En el curso de 2017, el Banco continuará fomentando, a través de sus Representantes en los países, la coordinación con la CII, con el fin de conseguir sinergias público-privadas para la generación, identificación temprana y programación de proyectos.

3. Preparación

- 4.9 El trabajo relativo a las operaciones con garantía soberana comprenderá una suma de \$10.300 millones en proyectos, lo que incluye \$300 millones de nuevo financiamiento concesional, que se prepararán y presentarán al Directorio, para su aprobación, suma de la cual alrededor del 40% incluirá una evaluación de impacto en su diseño.
- 4.10 El Banco también preparará aproximadamente 47 operaciones de cooperación técnica de apoyo operativo, en las que se dará atención especial a la consecución de los objetivos estratégicos del BID, a los desafíos de la región y a los temas de aplicación transversal, como a los de igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental; así como al fortalecimiento de la capacidad institucional y estado de derecho.
- 4.11 Además, el Banco continuará evaluando y promoviendo la eficaz gestión ambiental y social de sus proyectos. En la etapa de preparación, se analizarán todos los proyectos que se incorporen al listado de operaciones en preparación, con identificación de los efectos que ellos conlleven y sus niveles de riesgo.
- 4.12 El Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD) iniciará en 2017 proyectos pilotos destinados a identificar oportunidades para reforzar la capacidad de recuperación de las operaciones frente al cambio climático, e incorporar, cuando corresponda, medidas de mitigación.

4. Supervisión

- 4.13 El Banco supervisará una cartera activa de aproximadamente 632 operaciones con garantía soberana, lo que se concretará en un desembolso de aproximadamente \$5.200 millones en

desembolsos de préstamos de inversión. Además, también supervisará un número aproximado de 234 operaciones de cooperación técnica de apoyo operativo.

- 4.14 Como parte de sus prioridades institucionales, el Banco seguirá reforzando la función de supervisión de su cartera mediante una mejor planificación, un seguimiento continuo y la adopción de medidas correctivas de carácter proactivo. Algunas de las tareas específicas que se emprenderán en este aspecto incluyen las siguientes: (i) atenta vigilancia del trabajo programado en los planes de supervisión, con el apoyo de intervenciones técnicas destinadas a analizar el avance de los proyectos en ejecución; (ii) estudio periódico y proactivo de la cartera de préstamos para cada departamento de sector y de país; (iii) seguimiento del ciclo de desembolsos en 2017 a fin de mejorar la exactitud de las proyecciones de los préstamos de inversión; (iv) proseguir el esfuerzo de poner en práctica los informes de terminación de proyectos con miras a sacar conclusiones y plantear recomendaciones para operaciones futuras; y (v) fortalecimiento de la capacidad de los equipos respectivos para supervisar los proyectos colaborando con los equipos de las Representaciones para mejorar el diálogo con el cliente y reforzar la capacidad de gestión de proyectos de los organismos ejecutores.
- 4.15 Además, el Banco ampliará aún más el uso de la ya mencionada multifacética Plataforma de Información para la toma de decisiones a fin de facilitar el seguimiento de la cartera, el diálogo y la coordinación en las Representaciones.
- 4.16 Asimismo, el Banco se preocupará de que el trabajo de supervisión se ciña estrictamente a sus políticas de salvaguardias, y que los principales indicadores de desempeño se definan como parte integrante de los informes de gestión ambiental y social, incluidas las condiciones conexas estipuladas en los documentos de préstamo y manuales de operaciones.

5. Desarrollo del conocimiento

- 4.17 El Banco trabajará en la preparación de 87 estudios económicos y sectoriales ([Lista de Estudios](#)) que darán lugar a alrededor de 326 productos entregables, entre ellos publicaciones, bases de datos, conferencias y actividades de difusión. Este programa procura hacer frente a los desafíos de la región mediante la inclusión de productos de conocimiento que fomenten la inclusión social y la igualdad, la productividad y la innovación, la integración económica y los estudios de conocimiento con miras a promover la igualdad de género y la diversidad, la sostenibilidad frente al cambio climático y la capacidad institucional.
- 4.18 Prosiguiendo su labor anterior, el Banco mantendrá su apoyo al Diálogo Regional de Políticas a través de sus 18 redes de contactos, en el que se abordarán los temas principales de su misión. Estas actividades comprenden seminarios y eventos, con la participación de autoridades de alto nivel de todos los países de la región.
- 4.19 Se elaborarán alrededor de 52 evaluaciones independientes de las condiciones macroeconómicas (EICM), de acuerdo con las nuevas directrices establecidas para determinar el contexto del programa operativo.
- 4.20 El programa de trabajo del Banco referido a conocimiento de los países respaldará y fortalecerá el diálogo con el propósito de profundizar el compromiso del Banco con la región, mediante la preparación de estudios que correlacionen los conocimientos técnicos del Banco con las necesidades de los países. Estos productos y actividades son coherentes con las prioridades principales de intercambio de conocimientos y colaboración, respectivamente.

- 4.21 Los insumos sectoriales técnicos se presentarán en las estrategias de país y documentos de programación de país, de acuerdo con las nuevas directrices de dichas estrategias. Además, se elaborarán siete documentos de marco sectorial.

B. Funciones principales del negocio corporativas

Cuadro 4.3. Principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados consolidados por funciones principales del negocio corporativas para 2017

Funciones Principales del Negocio Corporativas	Plan 2017							
	Principios Operativos Rectores de la Actualización de la Estrategia Institucional	Línea de Base del Indicador	Indicador Estimado Junio	Indicador Estimado Diciembre	Presupuesto de MBFs Corporativas			Total No Operativo como % del Total del Presupuesto de Rubros Discrecionales de la Administración
					Apoyo Operativo ¹ (\$000)	No Operativo (\$000)	Presupuesto Corporativo Aprobado (\$000)	
Servicios corporativos					\$36.554	\$139.773	\$176.327	25,9%
Servicios administrativos								
Costo de gestión de las instalaciones por metro cuadrado en la sede	Efectividad y Eficiencia	\$107	\$41	\$98	\$18.618	\$37.548	\$56.166	7,0%
Tecnología de la Información					\$1.720	\$40.979	\$42.699	7,6%
Porcentaje de indicadores de la implementación de la estrategia de tecnología de la información 2016-2020 que alcanzan o superan el objetivo ²	Efectividad y Eficiencia		80%	80%				
Gestión de recursos humanos					\$9.846	\$23.632	\$33.478	4,4%
Índice de satisfacción del participante con la entrega del programa de liderazgo y desarrollo profesional	Efectividad y Eficiencia	4,0	4,5	4,5				
Porcentaje de clientes satisfechos o muy satisfechos con los servicios de mediación	Efectividad y Eficiencia	70%	75%	75%				
Servicios financieros					\$1.401	\$18.918	\$20.319	3,5%
Porcentaje del programa de préstamos ejecutado	Efectividad y Eficiencia	100%	60%	100%				
Servicios de Presupuesto					\$4.920	\$4.793	\$9.714	0,9%
Porcentaje de satisfacción del cliente con los servicios de presupuesto ³	Efectividad y Eficiencia	67%		70%				
Secretaría					\$11	\$8.275	\$8.286	1,5%
Porcentaje de satisfacción del cliente con los servicios prestados por SEC al Directorio Ejecutivo ⁴	Efectividad y Eficiencia			85%				
Servicios legales					\$34	\$5.613	\$5.648	1,0%
Número promedio de documentos legales preparados, revisados, comentados y negociados por abogado	Efectividad y Eficiencia	43	22	45				
Gobernabilidad corporativa					\$9.346	\$42.811	\$52.157	7,9%
Gobernabilidad estratégica, riesgo y control					\$1.879	\$27.617	\$29.496	5,1%
Porcentaje de las recomendaciones activas monitoreadas en el sistema ReTS cuyos planes de acción correspondientes estén siendo implementados dentro de los plazos establecidos ⁵	Efectividad y Eficiencia	88%		92%				
Porcentaje de auditorías de AUG completadas	Efectividad y Eficiencia	87%	10%	100%				
Porcentaje de casos de OII en los cuales la decisión final resulta en una sanción	Efectividad y Eficiencia	89%	80%	80%				
Porcentaje de los riesgos del portafolio de inversión gestionados acorde con el apetito al riesgo del Directorio para asegurar una liquidez adecuada para el Banco	Efectividad y Eficiencia	100%	100%	100%				
Porcentaje de consultas de ética contestadas en un plazo de 10 días hábiles	Efectividad y Eficiencia	80%	80%	80%				
Gestión corporativa					\$5.072	\$14.056	\$19.128	2,6%
Políticas, directrices, informes y dictámenes					\$1.063	\$1.128	\$2.191	0,2%
Mejora de procesos					\$1.332	\$10	\$1.342	0,0%
Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento					\$37.849	\$7.160	\$45.009	1,3%
Entrenamiento del personal y regional					\$18.940	\$3.084	\$22.024	0,6%
Número promedio de horas de capacitación por persona	Innovación y Conocimiento	70	36	70				
Difusión del conocimiento					\$10.866	\$1.517	\$12.383	0,3%
Porcentaje de entregables de productos de insumo corporativo completados	Efectividad y Eficiencia	93%	19%	93%				
Intercambio de Conocimiento Interno					\$5.660	\$2.491	\$8.151	0,5%
Gestión de los productos de conocimiento						\$67	\$67	0,0%
Gestión de mejoras de capital					\$2.729	\$7.884	\$10.613	1,5%
Entrega de soluciones de tecnología					\$1.210	\$7.155	\$8.365	1,3%
Mejora, Reemplazo y Operaciones de las instalaciones					\$1.519	\$729	\$2.248	0,1%
Subtotal Funciones Principales del Negocio Corporativas					\$89.210	\$196.397	\$285.606	36,4%

Notas: SEC - Secretaría, SPD - Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo, OII - Oficina de Integridad Institucional, AUG - Auditoría Ejecutiva
¹ Incluye todas las actividades corporativas realizadas por las vicepresidencias operativas así como los costos de mantenimiento y operaciones, y de seguridad de las oficinas de país.
² Nuevo indicador para el 2016 para el cual no hay datos históricos disponibles.
³ La encuesta está programada para el segundo semestre.
⁴ Nueva encuesta programada para el segundo semestre.
⁵ Data a ser reportada a fin de año, cuando OVE conduzca su análisis anual del progreso logrado por la Administración en la implementación de las recomendaciones de evaluación aprobadas por el Directorio.

1. Servicios corporativos

- 4.22 En 2017, el Banco seguirá contribuyendo a la aplicación de los principios operativos rectores de efectividad y eficiencia de la Actualización de la Estrategia Institucional mediante la creación de condiciones propicias para un uso más eficiente de los recursos del Banco y una prestación eficaz de servicios institucionales, coadyuvando al mismo tiempo a las prioridades del programa de trabajo de 2017, tales como, la ejecución de los proyectos, la innovación, el intercambio de conocimientos, la colaboración y la eficiencia, mediante las siguientes acciones: (i) apoyo al programa operativo del Banco proporcionando servicios jurídicos y financieros oportunos y de calidad para las

operaciones, así como para la revisión de los instrumentos financieros del BID y la implementación de la fusión del Capital Ordinario y el Fondo para Operaciones Especiales; (ii) puesta en práctica de la Actualización de la Estrategia de Capital Humano, la Actualización del Marco de Retribución Integral, la Estrategia de Información y Tecnología para 2016-2020, y el Plan de Acción de Presupuestación por Resultados para 2017-2019; (iii) mayor colaboración con la CII en el contexto de los acuerdos de nivel de servicio, elaborando sobre las lecciones aprendidas, entre otros aspectos.

a) Servicios administrativos

- 4.23 El Banco centrará su atención en la prestación de sus servicios y la gestión de los recursos mediante: (i) el aprovechamiento de órdenes de trabajo de la plataforma ServiceCentral con miras a ampliar sus servicios y utilizar mejor los parámetros de medición del desempeño; (ii) la administración de los proyectos de mejoras en las Representaciones y la Sede con un enfoque a mayor ejecución eficiente; (iii) la continuación de la implementación del sistema de gestión de documentos EzShare; (iv) el desarrollo de un análisis y propuesta de una función de gestión de reuniones aplicable en todo el Banco; (v) la implementación del sistema Assurance con el fin de modernizar los planes de continuidad de las actividades; (vi) la puesta en servicio de directrices, sistema y capacitación para servicios de consultoría operativa; (vii) el desarrollo del portal del proveedores de compras, conjuntamente, con el departamento de finanzas y del departamento de tecnología de información; (viii) la redefinición del Programa de Sostenibilidad Corporativa en colaboración con el nuevo Sector de Cambio climático y Desarrollo Sostenible; y (ix) la prestación de servicios a la CII, tales como los referidos a adquisiciones, viajes, planta física, registros y seguridad, entre otros.

b) Servicios de tecnología de la información

- 4.24 El programa de trabajo del Departamento de Información y Tecnología seguirá la Estrategia de Tecnología de la Información para 2016-2020 y se enfocará en lo siguiente: (i) gestión de varios proyectos estratégicos que se espera que contribuyan a incrementar el enfoque en el cliente, el conocimiento y la toma de decisiones, tales como el proyecto de Inteligencia Operativa, Capacidad de Análisis y Gobernanza de Datos y el proyecto de Inteligencia Basada en Audiencias; (ii) mejora y ampliación del acceso externo a información del Banco poniendo en servicio nuevos elementos de tecnología, a fin de facilitar una plataforma de acceso que sea de uso fácil para el usuario con miras a ofrecer una mejor conectividad con los clientes y socios externos; (iii) traslado de infraestructuras y aplicaciones selectas a servicios de computación en la nube sobre la base de la evaluación del estado de preparación y el riesgo en términos de movilidad y eficiencia; (iv) provisión de conocimientos especializados y colaboración a las áreas operativas en todo el Grupo del Banco en lo que respecta a innovaciones tecnológicas y digitales pertinentes para satisfacer las necesidades internas y para las operaciones del Banco; (v) prestación de servicios de tecnología informática a la CII, incluido el apoyo para infraestructura y aplicaciones; y (vi) la mitigación de los riesgos informáticos conexos mediante la continua ejecución y actualización de la guía plurianual de seguridad cibernética.

c) Gestión de recursos humanos

- 4.25 El Departamento de Recursos Humanos implementará las Actualizaciones de la Estrategia de Capital Humano y del Marco de Retribución Integral y centrará su atención en los siguientes objetivos: (i) adopción de mecanismos mejorados y eficientes para la identificación y retención de talentos, la gestión de carrera y las necesidades de desarrollo del personal; (ii) puesta en marcha del servicio centralizado de gestión de contratos de la fuerza de trabajo complementaria; (iii) implementación de programas de aprendizaje en materia de desarrollo de liderazgo destinados

a reforzar las aptitudes de liderazgo y gestión, tales como nuevos programas innovadores para jefes y personal subalterno, como el de Gestión de Compromiso y Relación con el Cliente; (iv) creación, ejecución y administración de incentivos y recompensas destinados a promover la colaboración y las sinergias como parte de la actualización del Marco de Retribución Integral, y (v) apoyo adicional para la ejecución de las actividades de capital humano con la CII.

- 4.26 La Oficina de Mediación proseguirá su labor como recurso adicional para ayudar a resolver las controversias que se susciten en el lugar de trabajo y contribuir así a mejorar las relaciones laborales entre los empleados, y continuará centrando su atención en las siguientes actividades: (i) proveer asesoramiento y servicios formales e informales de mediación a los empleados del Grupo del BID, incluido el apoyo a la CII para la prevención y solución de posibles conflictos en sus etapas iniciales; (ii) llevar a cabo actividades de extensión, con atención renovada en las Representaciones; y (iii) ayudar a los empleados del Grupo BID a aprender nuevas fórmulas para resolver conflictos y desarrollar más las aptitudes de solución de problemas.

d) Servicios financieros

- 4.27 El Departamento de Finanzas colaborará con los clientes internos y externos con el propósito de lograr una satisfacción óptima de los clientes y accionistas, movilizandando un grado considerable de recursos financieros del Banco valiéndose de soluciones financieras que sean innovadoras e integradas, entre ellas: (i) la atención a la eficiencia y los resultados en todas sus operaciones, como la ejecución de las actividades de tesorería del Banco, la provisión de recursos financieros y contables en el Banco en general, a fin de asegurar la preparación de informes financieros para los fondos propios del Banco y aquellos bajo su administración, y la revisión periódica de la estrategia financiera del Banco de conformidad con las normas modificadas del Modelo de Gestión de Ingresos, lo que incluye la presentación del Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario para 2018; (ii) la exploración de nuevos productos y servicios tales como la gestión de activos y de instrumentos de cobertura para aumentar la oferta a los clientes; y (iii) la creación de herramientas y paneles de seguimiento para comunicar en mejor forma la información financiera y fortalecer la comunicación y coordinación con otras áreas corporativas y operativas en todo el ámbito del Grupo del BID.

e) Servicios de presupuesto

- 4.28 El Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos se enfocará en: (i) la entrega de seis programas y documentos de presupuesto y presentaciones a la Alta Administración y al Directorio; (ii) la búsqueda de factores de eficiencia con el ánimo de mejorar sus servicios, herramientas y actividades de capacitación; (iii) el mantenimiento y mejora de sus sistemas de presupuesto, y conclusión de la segunda fase del nuevo sistema de planificación presupuestaria; (iv) completar la preparación y puesta en práctica del Plan de Acción de Presupuestación por Resultados para 2017-2019; y (v) mejorar la transparencia y rigor tanto del proceso de selección de proyectos de mejoras, cómo en el seguimiento de los proyectos y presentación de los informes respectivos.

f) Servicios de Secretaría

- 4.29 El Banco ofrece capacitación y respaldo técnico con miras a incrementar el grado de conocimiento que tiene el personal acerca de la Política de Acceso a Información, así como de los nuevos sistemas de gestión de contenidos implantados en el Banco, entre ellos, *ezShare*, para dar énfasis a los flujos de trabajo y a la oportuna divulgación de información.
- 4.30 El Banco seguirá trabajando para mejorar la calidad y la eficiencia en términos de planificación, puntualidad y prestación de servicios valiéndose de medidas innovadoras e intercambio de conocimientos dentro y fuera de la Oficina de la Secretaría del Banco (SEC). Las plataformas

Intrasec y *Dashboard* son mecanismos expresamente concebidos para alinear las actividades operativas, mejorar las comunicaciones y comparar el desempeño con los objetivos estratégicos determinados. Estas plataformas permiten que SEC presente informes y pronósticos estadísticos relacionados con la puntualidad de los servicios, la disponibilidad y la carga de trabajo en tiempo real, así como optimizar los procedimientos repetitivos con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes y refinar la planificación. Se espera que estos mecanismos conduzcan a la automatización de cinco procesos relacionados con el Directorio Ejecutivo, faciliten la presentación de información en tiempo real en cuanto a los procesos continuos de los Miembros del Directorio (tales como votaciones), generen estadísticas e indicadores en tiempo real relacionados con los servicios que presta cada sección de SEC, y habiliten la integración de datos y el intercambio de conocimientos (plantillas, formatos, formularios) a través de las secciones en una sola plataforma accesible.

g) Servicios legales

- 4.31 El Departamento Legal seguirá prestando servicios jurídicos de alta calidad, eficientes y oportunos al Banco en relación con su trabajo financiero y no financiero, con atención especial a lo siguiente: (i) preparación, negociación y ejecución de los contratos legales que suscribe el Banco, y elaboración y actualización de los modelos y formularios de convenios; (ii) preparación y análisis de documentos en apoyo de las operaciones con garantía soberana; (iii) elaboración y análisis de documentos relacionados con las áreas institucionales; (iv) emisión de opiniones jurídicas y prestación de asesoramiento sobre la implementación de las políticas, estrategias y reglamentos del Banco, como la normativa y los casos del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI); (v) colaboración con la CII mediante la prestación de servicios legales de importancia, incluidos los relacionados con la gobernanza y la preparación de informes para las operaciones de contabilización cruzada, la interpretación y el desarrollo de políticas financieras, y la representación legal del Banco y la CII en el sistema interno de solución de controversias; y (vi) apoyo al Grupo del BID en cuanto a la meta relacionada con el cambio climático y el uso de los sistemas nacionales de adquisiciones, entre otras iniciativas estratégicas.

2. Gobernabilidad corporativa

a) Gobernabilidad estratégica, riesgo y control

- 4.32 La Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo adelantará la implementación del Marco de Gestión de Riesgo de los proyectos actualizando las directrices de este marco, diseñando y probando (en colaboración con el Sector de Conocimiento y Aprendizaje - KNL) la metodología para el taller de riesgo, y supervisando la integración de todas las herramientas de gestión de riesgo de los proyectos en Convergencia.
- 4.33 La Oficina de Integridad Institucional (OII) contribuirá a la implementación del Marco de Gestión de Riesgo de los proyectos, presentando un planteamiento más sistematizado y de base tecnológica (a través de Convergencia) para la provisión de asesoramiento a los equipos de proyecto en materia de gestión del riesgo de integridad. OII también recogerá las lecciones aprendidas de los hallazgos investigativos y los compartirá a través de Reportes de investigaciones y Notas Asesoras con recomendaciones específicas a la Administración del Banco y a los organismos ejecutores
- 4.34 La Oficina del Alianzas Estratégicas continuará respaldando la puesta en marcha del sistema de seguimiento de la cooperación técnica en apoyo de las unidades operativas, con miras a perfeccionar la gestión del ciclo de sus proyectos de cooperación técnica, así como la rendición de cuentas en los informes a los donantes.

- 4.35 La Asesoría de Relaciones Externas (EXR) continuará colaborando con la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en el trabajo de comunicación y gestión de marca en virtud del acuerdo de nivel de servicio vigente. Esto incluye la puesta en marcha de la nueva identidad de la CII y el diseño de productos pertinentes relacionados con mensajería, medios sociales y productos de gestión de marca y provisión de capacitación en materia de comunicación y gestión de marca al personal de la CII. EXR también recopilará datos estratégicos y tendencias de las audiencias que hay en todo el Banco para mejorar la eficacia de las inversiones de la institución en comunicaciones. Además, valiéndose de los nuevos servicios de inteligencia basada en audiencias y de gestión de relaciones con el cliente, proveerá retroalimentación a las representaciones y los departamentos, a fin de refinar las comunicaciones y las estrategias de mercadeo para los productos de conocimientos.
- 4.36 La Oficina de Gestión de Riesgo se dedicará a la aplicación eficiente y transparente del marco de gobernanza para casos de contabilización cruzada y dará seguimiento a la cartera de operaciones heredadas y de contabilización cruzada, así como a las excepciones que requieran la aprobación del BID. Además, seguirá aplicando el acuerdo de nivel de servicio para la creación de un marco de gestión del riesgo de las operaciones en la CII.
- 4.37 La Oficina de Ética seguirá trabajando para lograr una mayor capacidad de respuesta y eficiencia procurando: (i) atender aproximadamente 300 consultas relacionadas con la interpretación de los Códigos de Ética y Conducta Profesional del Grupo del BID dentro de 10 días hábiles de recibidas; (ii) llevar a cabo la evaluación inicial de las denuncias de conducta indebida dentro de 45 días de recibidas; (iii) presentar el informe inicial de las investigaciones dentro de 180 días desde la fecha del aviso de investigación, y (iv) iniciar el trabajo de reemplazo del programa de Declaración de Intereses con una nueva plataforma, de mayor rapidez y facilidad de uso, que incorporará aspectos innovadores como análisis avanzados de datos y aprendizaje mecanizado.
- 4.38 La Auditoría Ejecutiva (AUG) continuará proporcionando servicios de asesoramiento y garantía, y conocimientos sobre temas específicos al BID, la CII y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) para ayudarles a alcanzar sus objetivos. En los compromisos incluidos en el Plan de Auditoría basada en Riesgos para 2017, según el caso, AUG medirá el grado de calidad y eficiencia que ofrecen los Acuerdos de Nivel de Servicios existentes entre el Banco y la CII.

b) Gestión corporativa

- 4.39 El compromiso de participación del Grupo de BID con otros bancos multilaterales de desarrollo continuará en frentes múltiples, entre ellos: (i) participación en los cuatro perfiles de trabajo establecidos por los máximos directivos de los referidos bancos en 2016 (iniciativas sobre el clima, infraestructura, desplazamientos involuntarios e inversión privada); (ii) preparación del Foro Mundial de Infraestructura 2017; (iii) representación del Grupo del BID en el Grupo de Trabajo sobre Desarrollo del Grupo de los Veinte y en el Grupo de Trabajo de Infraestructura e Inversión; (iv) coordinación de la participación del Grupo del BID con los bancos multilaterales de desarrollo y el Fondo Monetario Internacional para el Comité de Desarrollo y los acontecimientos conexos que se susciten durante las reuniones de Primavera y Otoño del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en 2017; (v) coordinación con las contrapartes de los departamentos de estrategia de otros bancos multilaterales de desarrollo para dar seguimiento a los compromisos asumidos en la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo.

3. Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento

- 4.40 Se producirán aproximadamente 174 elementos entregables para 39 productos de insumo corporativo ([Lista de Productos](#)), que incluyen actividades relacionadas con los temas de género, cambio climático y la mayor parte del programa del KNL.
- 4.41 En lo que atañe al Plan de Acción de Género (2016-2018), un producto de insumo corporativo constituirá una contribución valiosa para la consecución del resultado principal del aludido Plan de Acción de acrecentar el número de operaciones del BID que procuren promover la igualdad de género y la potenciación de la mujer, así como aumentar la efectividad en el desarrollo de estas operaciones.
- 4.42 Se dará atención particular a la promoción del conocimiento de libre acceso (Números para el Desarrollo, Cursos en Línea Masivos y Abiertos – CEMA, entre otros) como factor catalizador del desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades del Banco y de las partes interesadas de la región, con miras a abordar los desafíos del desarrollo y los temas de interés transversal identificados en la Actualización de la Estrategia Institucional.
- 4.43 Se darán cursos en línea de repaso sobre temas de ética y sesiones de capacitación para los empleados sobre valores y respeto. Servicios sobre ética serán proporcionados a la CII sobre la forma de administrar los posibles casos de conducta indebida de los empleados, consultas, el programa de Declaración de Intereses y la provisión de capacitación especializada sobre ética a los empleados de la CII en virtud de su Acuerdo de Nivel de Servicio.

4. Gestión de mejoras de capital

- 4.44 En el curso ce 2017, el Banco se centrará su atención en lo siguiente: (i) actualización de las soluciones de Gestión Financiera de Préstamos y Gestión de Efectivo, con el propósito de acrecentar la agilidad del Banco para responder a los nuevos desafíos del mercado, proveer procesos de desembolso perfeccionados y proporcionar mecanismos consolidados de facturación; (ii) mejora de la implementación de operaciones en moneda local mediante una mayor automatización; y (iii) ampliación de las opciones de inversión a corto plazo mediante la puesta en vigencia de los contratos de recompra. El Banco ejecutará los programas de Mejoras Institucionales y Operativas, haciendo entrega de aplicaciones adicionales para lograr mayores grados de eficiencia y apoyo a la evolución de las prácticas operativas en SAP y Convergencia, y se dará respaldo a las mejoras de funcionalidad de SAP. BDA administrará (i) la ampliación de espacio para consolidar al personal de la CII en el edificio de 1350 New York Avenue; (ii) la segunda fase del Centro de Conferencias y Capacitación de Ashburn; y (iii) el reemplazo de los inmuebles que ocupan las Representaciones en Jamaica y República Dominicana, entre otros.

5. COMPONENTE COMPUESTO DE AJUSTE DE COSTOS PARA 2017, PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO PARA 2017 (POR COSTOS LABORALES Y NO LABORALES, UNIDAD ORGANIZACIONAL Y RUBRO DE GASTO), E INGRESOS ESTIMADOS DEL CAPITAL ORDINARIO Y FLUJOS DE REEMBOLSOS FUERA DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO

A. Componente compuesto de ajuste de costos para 2017

- 5.1 El cálculo del Componente Compuesto de Ajuste de Costos tiene en cuenta los incrementos de costos laborales y no laborales impulsados por los mercados en 2017, en base a promedios ponderados aplicables a la estructura especializada de costos del Banco. Los costos laborales están establecidos considerando la metodología de incremento salarial impulsado por el mercado establecida en la actualización del Marco de Retribución Integral²², mientras que los costos no laborales se determinan de acuerdo con los niveles esperados del índice de precios al consumidor de los Estados Unidos y con los niveles de inflación para la región de Latinoamérica, y el impacto de las fluctuaciones del tipo de cambio.
- 5.2 Como se ilustra en el Cuadro 5.1, el presupuesto administrativo implica un Componente Compuesto de Ajuste de Costos de 2,2% basado en un componente ponderado de ajuste de costos laborales de 1,9% y un componente ponderado de ajuste de costos no laborales de 0,3%. Este Componente Compuesto de Ajuste de Costos se usa para considerar todos los aumentos que previsiblemente suscitará el mercado en los costos laborales y no laborales para 2017 y, como en años anteriores, establece el umbral en términos nominales para calcular el nivel de crecimiento del presupuesto real cero.

Cuadro 5.1. Componente compuesto de ajuste de costos para 2017

Rubro	Componente de ajuste de costos	Ponderación ¹	Componente ponderado de ajuste de costos
Costos laborales	2,3%	81,1%	1,9%
Costos no laborales	1,7%	18,9%	0,3%
Componente compuesto de ajuste de costos 2017			2,2%

¹ Determinado con base en el Presupuesto Aprobado 2016.

1. Costos laborales para 2017

- 5.3 El Cuadro 5.2 presenta información detallada sobre la configuración del elemento de costos laborales del Componente de Ajuste de Costos. Los costos laborales comprenden los gastos tradicionales de personal (es decir, remuneración y beneficios del personal del Banco, horas extras y empleados especiales) y las modalidades contractuales internacionales y nacionales previstas en el Marco Modelo de Empleo aprobado por el Directorio, incluyendo los empleados contractuales de dicho Marco que estén involucrados directamente en la preparación y la supervisión de las operaciones del Banco (financiados con el presupuesto transaccional).

²² Actualización del Marco de Retribución Integral del Banco. Versión Revisada. ([GN-2799-16](#)).

Cuadro 5.2. Componente de ajuste de costos laborales para 2017

Rubro	Fuente de información	Componente de ajuste de costos	Ponderación ¹	Componente ponderado de ajuste de costos
Costos laborales		2,3%	81,1%	1,9%
Personal internacional (Sede y Representaciones)	HRD - Financiamiento para incremento salarial (FSI) aprobado para 2017	2,5%	57,4%	1,4%
Personal nacional (Representaciones)	HRD - Financiamiento para incremento salarial (FSI) aprobado para 2017 ³	0,0%	5,3%	0,0%
Modalidades del Marco Modelo de Empleo (EMF, por sus siglas en inglés) - Internacionales ²	HRD - Aumento proyectado en los honorarios de las modalidades contractuales internacionales EMF ⁴	2,5%	16,6%	0,4%
Modalidades del Marco Modelo de Empleo (EMF, por sus siglas en inglés) - Nacionales	HRD - Aumento proyectado en los honorarios de las modalidades contractuales nacionales EMF ⁴	0,0%	1,8%	0,0%

¹ Determinado con base en el Presupuesto Aprobado 2016.

² Incluye modalidades del EMF contratados bajo el Fondo de Conocimiento y Aprendizaje.

³ El financiamiento para incrementos salariales (FSI) para el personal nacional tiene en cuenta la depreciación global de la moneda regional frente al dólar estadounidense.

⁴ La fuente utilizada para las modalidades de EMF es el financiamiento para incremento salarial aprobado, ya que el mismo se utiliza como base para incrementar las matrices de honorarios.

a) Financiamiento para incrementos salariales para 2017

- 5.4 En línea con la actualización del Marco de Retribución Integral²³ aprobado por el Directorio en octubre del 2017 se llevó a cabo un sondeo comparativo de remuneraciones del personal internacional y nacional como un insumo para determinar el Financiamiento para el Incremento Salarial (FSI, por sus siglas en inglés) recomendado por la Administración para 2017, resultando un FSI anual del 2,5% para el personal internacional, el cual fue usado para el cálculo del Componente Compuesto de Ajuste de Costos. En el caso del personal nacional, el FSI es de 0% después de tomar en cuenta la depreciación global de las monedas regionales contra el dólar estadounidense.
- 5.5 En adición, los elementos de retribución por pago variable y reconocimiento también fueron abordados en la actualización del Marco de Retribución Integral del Banco. Para el año 2017, el pago variable y el reconocimiento serán financiados con recursos internos. Por lo tanto, la Administración no está solicitando presupuesto adicional para estos rubros.

b) Incrementos para Promociones

- 5.6 Consistentes con las prácticas de mercado y las recomendaciones hechas por la Auditoría Ejecutiva, la Administración ha incluido un presupuesto para financiar las promociones, representando un 0,5% del total de la nómina, o \$1,5 millones (incluyendo salarios y beneficios) para el personal internacional y personal nacional.

2. Costos no laborales en 2017

- 5.7 El Cuadro 5.3 presenta los detalles que integran el componente ponderado de ajuste de costos no laborales de 0,3% para 2017.

²³ Actualización del Marco de Retribución Integral. Versión Revisada ([GN-2799-16](#)).

Cuadro 5.3. Componente de ajuste de costos no laborales para 2017

Rubro	Fuente de información	Componente de ajuste de costos	Ponderación ¹	Componente ponderado de ajuste de costos
Gastos no relacionados con personal		1,7%	18,9%	0,3%
Servicios externos	Incremento promedio proyectado del Índice de precios al consumidor (IPC) en E.E.UU. para 2017 por la Oficina de Presupuesto del Congreso de los E.E.UU., la Reserva Federal de los E.E.UU., el FMI, y el Economist Intelligence Unit	2,0%	0,7%	0,0%
Viajes de misión y capacitación ²	Incremento promedio proyectado del Índice de precios al consumidor (IPC) en E.E.UU. para 2017 por la Oficina de Presupuesto del Congreso de los E.E.UU., la Reserva Federal de los E.E.UU., el FMI, y el Economist Intelligence Unit	2,0%	5,7%	0,1%
Gastos administrativos generales - Representaciones	Sin ajuste del componente de ajuste de costos ³	0,0%	2,8%	0,0%
Desarrollo del personal y gastos administrativos generales - Sede ⁴	Incremento promedio proyectado del Índice de precios al consumidor (IPC) en E.E.UU. para 2017 por la Oficina de Presupuesto del Congreso de los E.E.UU., la Reserva Federal de los E.E.UU., el FMI, y el Economist Intelligence Unit	2,0%	9,5%	0,2%

¹ Determinado con base en el Presupuesto Aprobado 2016.

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

³ La Administración financiará internamente los gastos administrativos generales para las representaciones (aunque proyectados en un 6,4% por el Consenso de LatinFocus) debido al impacto global compensatorio de las fluctuaciones de los tipos de cambio.

⁴ Desarrollo de personal excluye viajes de capacitación y modalidades contractuales EMF.

B. Presupuesto por costos laborales y no laborales aprobado para 2017

5.8 El Cuadro 5.4 presenta el Presupuesto Administrativo de 2017 dividido en costos laborales y no laborales. Los costos laborales aprobados para 2017 bajo la porción de recursos discrecionales de la Administración en el presupuesto representan el 81,9% de los gastos totales, o sea, \$441,9 millones, de los cuales \$337,5 millones corresponden principalmente a salarios y beneficios del personal, \$83,7 millones a modalidades contractuales del Marco Modelo de Empleo (incluidas las cuentas para desarrollo del personal), y \$20,7 millones para las modalidades contractuales del Marco Modelo de Empleo incluídas en el Presupuesto Transaccional. Los costos no laborales ascienden a un total de \$98 millones, o sea, 18,1% del total de gastos.

Cuadro 5.4. Costos laborales y no laborales para 2017

Unidad Organizacional (\$000)	a			b		c = a + b		d					e = c + d
	Costos laborales			Costos no laborales					Total		TOTAL COSTOS		
	Gastos de personal	Gastos no relacionados con personal		Total costos laborales		Gastos no relacionados con personal						costos no laborales	
	Costos de personal ^{1,2}	Modalidades contractuales del Marco modelo de empleo (DTC, TTC y PEC) ^{3,4}	Modalidades contractuales del Marco modelo de empleo en el presupuesto transaccional	\$	%	Otros servicios externos	Desarrollo de personal	Viajes en misión oficial	Viajes en misión oficial en el presupuesto transaccional	Gastos administrativos generales y otros		\$	%
Total BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal											27.614		
Rubros Discrecionales de la Administración													
Vicepresidencia de Países (VPC) ⁵	74.290	16.858	20.685	111.834		45	617	4.200	12.688	12.341	29.891	141.725	
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	130.296	23.585		153.881		350	3.478	4.286		3.958	12.072	165.952	
Subtotal VPC y VPS	204.586	40.443	20.685	265.714	86,4%	395	4.095	8.486	12.688	16.299	41.963	307.677	
Núcleo Estratégico (STC)	57.538	12.434		69.972		146	434	2.462		5.942	8.984	78.956	
Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF)	68.673	28.396		97.069		2.622	568	600		30.150	33.940	131.009	
Subtotal STC y VPF	126.211	40.831		167.041	79,6%	2.768	1.002	3.062		36.092	42.924	209.965	
Banco en General ⁶	4.415	858		5.273			44	34		1.604	1.682	6.955	
Oficina de Sanciones	486	324		810			10	28		35	73	883	
Financiamiento para Incremento Salarial	634			634								634	
Sub-total Banco en General, Oficina de Sanciones y Financiamiento para Incremento Salarial	5.534	1.183		6.717	79,3%		54	62		1.640	1.755	8.472	
Personal en Transición y Reasignación	1.200			1.200								1.200	
Pagos por Terminación de Empleo										1.500	1.500	1.500	
Cuentas Centrales		763		763		712		25		9.097	9.834	10.597	
Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones		488		488								488	
Subtotal	1.200	1.251		2.451	17,8%	712		25		10.597	11.334	13.785	
Total Rubros Discrecionales de la Administración	337.530	83.708	20.685	441.924	81,9%	3.875	5.150	11.635	12.688	64.627	97.976	539.899	
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal y Rubros Discrecionales de la Administración)	365.144	88.436	20.685	474.265	81,8%	3.875	5.566	16.415	12.688	67.160	105.704	579.969	

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

² Las VPs/departamentos incluyen promociones y un financiamiento para incremento salarial aprobado de 2,5% para el personal internacional y 0% para el personal nacional, únicamente para efectos ilustrativos.

³ Incluye las modalidades contractuales bajo el marco modelo de empleo para apoyar la Gestión del Conocimiento y Entrenamiento.

⁴ Incluye agencias de empleo y trabajadores independientes, firmas consultoras relacionadas con las operaciones, programa de asistentes de investigación y honorarios de auditoría y legal.

⁵ El presupuesto transaccional será ejecutado principalmente por VPS.

⁶ Incluye Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Oficina del Ombudsman, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Relaciones del Personal, Personal en Adscripción y otros rubros centrales.

C. Presupuesto Aprobado por unidad organizacional y principales rubros de gasto para 2017

5.9 Los Cuadros 5.5 y 5.6 presentan el presupuesto aprobado por unidad organizacional y principales rubros de gasto, respectivamente, para 2017.

Cuadro 5.5. Presupuesto administrativo aprobado por unidad organizacional para 2017

Unidad Organizacional (\$000)	Presupuesto Ajustado Aprobado 2016 ^{1,2}		Presupuesto Aprobado 2017 ³		Aprobado 2017 vs. Ajustado Aprobado 2016		
	Dotación de Personal	\$	Dotación de Personal	\$	\$	% Nominal	% Real
Asamblea de Gobernadores		4.498		4.964	466	10,4%	8,2%
Directorio Ejecutivo	102	22.306	102	22.992	686	3,1%	0,9%
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación	5	2.542	6	2.536	(6)	-0,2%	-2,4%
Oficina de Evaluación y Supervisión	30	9.148	30	9.064	(84)	-0,9%	-3,1%
Oficina de Evaluación y Supervisión - Ajuste Bruto a Neto				(1.051)	(1.051)		
Subtotal Oficina de Evaluación y Supervisión	30	9.148	30	8.014	(1.135)	-12,4%	-14,6%
Tribunal Administrativo	2	1.495	2	1.564	69	4,6%	2,5%
Subtotal BOG, EXD, MEC OVE y Tribunal	139	39.989	140	40.070	81	0,2%	-2,0%
Rubros Discrecionales de la Administración							
<i>Núcleo Estratégico</i>							
Oficina del Presidente ⁴	22	4.078	22	5.610	1.532	37,6%	35,4%
Oficina de Integridad Institucional	13	3.284	13	3.427	142	4,3%	2,2%
Oficina del Vicepresidente Ejecutivo	9	2.507	9	2.575	68	2,7%	0,5%
Auditoría Ejecutiva	23	5.150	23	5.394	244	4,7%	2,6%
Asesoría de Relaciones Externas	44	11.876	44	12.359	483	4,1%	1,9%
Oficina de Alianzas Estratégicas	41	11.815	41	12.128	313	2,6%	0,5%
Oficina de Gestión de Riesgo	24	7.676	24	8.145	469	6,1%	3,9%
Secretaría	62	12.581	62	13.014	433	3,4%	1,3%
Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo	29	10.109	29	10.414	305	3,0%	0,8%
Oficina de Ética	7	1.849	7	1.926	77	4,2%	2,0%
Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa	16	4.471	14	3.963	(507)	-11,3%	-13,5%
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico	290	75.397	288	78.956	3.558	4,7%	2,6%
Vicepresidencia de Países	13	4.437	14	4.460	23	0,5%	-1,7%
VPC - Presupuesto para Apoyo Operativo [Transaccional] ⁵		32.874		33.374	500	1,5%	-0,6%
Departamento de País, Haití	19	5.122	19	4.821	(301)	-5,9%	-8,0%
Departamento de Países del Cono Sur	76	20.762	76	21.112	351	1,7%	-0,5%
Departamento de Países de Centro América, México, Panamá y la República Dominicana	108	25.352	108	26.567	1.216	4,8%	2,6%
Departamento de Países del Grupo Andino	78	16.205	77	16.253	48	0,3%	-1,9%
Departamento de Países del Grupo Caribe	68	15.741	68	15.743	3	0,0%	-2,1%
Oficina de Servicios de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones	88	18.743	88	19.394	651	3,5%	1,3%
Subtotal Vicepresidencia de Países (VPC)	450	139.235	450	141.725	2.489	1,8%	-0,4%
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	13	3.068	12	3.073	5	0,2%	-2,0%
Unidad de Salvaguardias Ambientales	30	7.012	30	7.088	76	1,1%	-1,1%
Departamento de Investigación y Economista Jefe	31	9.576	31	9.868	292	3,1%	0,9%
Sector de Infraestructura y Medio Ambiente	133	30.168	134	30.450	282	0,9%	-1,2%
Sector Social	117	27.909	117	28.938	1.029	3,7%	1,5%
Instituciones para el Desarrollo	147	35.338	147	35.607	270	0,8%	-1,4%
Sector de Conocimiento y Aprendizaje	37	15.086	37	15.739	653	4,3%	2,2%
Sector de Integración y Comercio	42	12.595	42	13.306	711	5,6%	3,5%
Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible	95	19.674	95	21.882	2.208	11,2%	9,1%
Subtotal Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	645	160.427	645	165.952	5.525	3,4%	1,3%
Subtotal Departamentos de VPC y VPS	1.095	299.662	1.095	307.677	8.015	2,7%	0,5%
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	6	1.769	6	1.929	160	9,1%	6,9%
Oficina de Mediación	1	542	1	567	25	4,6%	2,4%
Departamento de Finanzas	100	23.210	100	24.107	897	3,9%	1,7%
Departamento de Recursos Humanos	69	17.626	69	18.050	424	2,4%	0,2%
Departamento de Tecnología de la Información	96	45.245	96	48.315	3.071	6,8%	4,6%
Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos	58	28.002	58	29.074	1.072	3,8%	1,7%
Departamento Legal	45	8.691	45	8.966	275	3,2%	1,0%
Subtotal Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF)	375	125.085	375	131.009	5.924	4,7%	2,6%
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico, VPC, VPS y VPF	1.760	500.145	1.758	517.642	17.497	3,5%	1,3%
Banco en General ⁶	6	6.530	6	6.955	425	6,5%	4,3%
Oficina de Sanciones	2	850	2	883	33	3,9%	1,8%
Financiamiento para Incremento Salarial		634		634			-2,2%
Subtotal Banco en General, Oficina de Sanciones y Financiamiento para Incremento Salarial	8	8.013	8	8.472	458	5,7%	3,6%
Vacantes sin financiamiento provenientes de los Departamentos	21		23				
Personal en Transición y Reasignación	8	1.200	8	1.200			-2,2%
Pagos por Terminación de Empleo		1.500		1.500			-2,2%
Cuentas Centrales		11.210		10.597	(613)	-5,5%	-7,6%
Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones		472		488	16	3,4%	1,2%
Subtotal	29	14.382	31	13.785	(597)	-4,1%	-6,3%
Subtotal Rubros Discrecionales de la Administración	1.797	522.541	1.797	539.899	17.359	3,3%	1,2%
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal y Rubros Discrecionales de la Administración)	1.936	562.530	1.937	579.969	17.439	3,1%	0,9%

¹ Se hicieron ajustes al Presupuesto Aprobado (GA-261-4) por transferencias de fondos y funciones entre departamentos hasta el 16/8/2016, excluyendo 3 dotaciones de personal bajo el programa Optima efectivas 1/1/2017.

² Refleja la transferencia del presupuesto y de la dotación de personal del Tribunal Administrativo de Rubros Discrecionales de la Administración al Sub-total de BOG,EXD,MEC,OVE y Tribunal (de acuerdo a la recomendación de AUG #11, documento GA-264).

³ Las VPs/departamentos incluyen promociones y un financiamiento para incremento salarial aprobado de 2,5% para el personal internacional y 0% para el personal nacional, únicamente para efectos ilustrativos, así como \$1,6 millones bajo ITE, \$333 mil bajo BDA, y \$100 mil bajo EXR para gastos administrativos recurrentes de proyectos de mejoras terminados.

⁴ El incremento nominal y real reflejan la reasignación de recursos (provenientes de ahorros internos de la Administración) para financiar las funciones del Grupo de Coordinación Estratégica (PCY/SCG) previamente financiadas por el Presupuesto de Transición por Única Vez del BID y CII a través de la Oficina de Gestión de la Integración. A partir de Mayo de 2016 se incorporó PCY/SCG a la estructura organizacional de la Oficina del Presidente. Una parte de los recursos reasignados proviene de la reducción del presupuesto de MIF/MSM a fin de apoyar la coordinación de temas estratégicos y de supervisión del FOMIN.

⁵ El presupuesto transaccional va a ser ejecutado principalmente por VPS.

⁶ Incluye Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Oficina del Ombudsperson, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Personal en Adscripción, Relaciones con el Personal, y otros rubros centrales.

Cuadro 5.6. Presupuesto administrativo aprobado por rubros de gasto para 2017

Rubro de Gasto (\$000)	Presupuesto Ajustado Aprobado 2016 ^{1 2}	Presupuesto Aprobado 2017	Propuesto Aprobado 2017 vs. Ajustado Aprobado 2016		
			\$	% Nominal	% Real
Rubros Discrecionales de la Administración					
Gastos de Personal	324.649	336.330	11.681	3,6%	1,4%
Subtotal Gastos de Personal	324.649	336.330	11.681	3,6%	1,4%
Modalidades contractuales del Marco modelo de empleo (DTC y TTC)	34.832	34.625	(207)	-0,6%	-2,8%
PEC y Servicios Externos	40.353	45.007	4.654	11,5%	9,4%
Modalidades contractuales del Marco modelo de empleo (DTC, TTC y PEC) y Servicios Externos	75.184	79.631	4.447	5,9%	3,7%
Presupuesto Transaccional ³	33.325	33.374	49	0,1%	-2,0%
Desarrollo de Personal	9.223	11.138	1.915	20,8%	18,6%
Viajes en Misión Oficial	12.943	11.610	(1.333)	-10,3%	-12,5%
Gastos Administrativos Generales	52.835	54.030	1.196	2,3%	0,1%
Subtotal Gastos No Relacionados con Personal	183.509	189.784	6.274	3,4%	1,3%
Personal en Transición y Reasignación	1.200	1.200			-2,2%
Pagos por Terminación de Empleo	1.500	1.500			-2,2%
Cuentas Centrales	11.210	10.597	(613)	-5,5%	-7,6%
Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones	472	488	16	3,4%	1,2%
Subtotal Rubros Discrecionales de la Administración	522.541	539.899	17.359	3,3%	1,2%
BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal	39.989	40.070	81	0,2%	-2,0%
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal y Rubros Discrecionales de la Administración)	562.530	579.969	17.439	3,1%	0,9%

¹ Se hicieron ajustes al Presupuesto Aprobado (GA-261-4) por transferencias de fondos y funciones entre departamentos hasta el 16/8/16.
² Refleja la transferencia del presupuesto del Tribunal Administrativo de Rubros Discrecionales de la Administración al Sub-total de BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal (de acuerdo a la recomendación de AUG #11, documento GA-264).
³ Incluye modalidades contractuales del marco modelo de empleo y viajes en misión oficial.

5.10 En el Anexo A se presenta información adicional sobre el presupuesto aprobado para 2017 por rubros de gasto y principales categorías presupuestarias. El Anexo B ilustra los gastos por unidad organizacional al 31 de diciembre de 2016.

D. Ingresos estimados a ser registrados directamente en el Capital Ordinario y flujos de reembolsos estimados fuera del Presupuesto Administrativo para 2017

5.11 Los ingresos del Banco no están disponibles para uso directo de los departamentos que los generen, sino que se registran directamente en el Capital Ordinario y están reflejados en los estados financieros correspondientes a dicho capital. Por otra parte, los reembolsos recibidos por los departamentos del Banco por concepto de servicios prestados son registrados y se ejecutan fuera del Presupuesto Administrativo con el fin de establecer una “barrera” entre ambas fuentes de financiamiento y evitar la mezcla de recursos.

5.12 El Cuadro 5.7 presenta un detalle de los \$5 millones en ingresos estimados, desglosado por fuente, que se registrarán directamente en el Capital Ordinario en 2017: (i) \$609 mil que generarán los pagos por derechos a cursos de capacitación del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) y la contribución del Gobierno de Argentina al Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL); (ii) \$361 mil que generará el arriendo de espacios y de estacionamiento del Banco en la Sede y las Representaciones; (iii) \$2,7 millones por gastos generales y beneficios de empleados que el FOMIN paga al Banco; y (iv) \$1,4 millón por comisiones estándares de 5% que se reciben de los donantes para ayudar a sufragar el costo de la gestión de fondos fiduciarios de donantes y el financiamiento no reembolsable para proyectos específicos.

Cuadro 5.7. Fuentes de ingresos estimados registrados directamente al Capital Ordinario en 2017

Fuentes de Ingreso Estimado	(\$000)
Capacitación del INDES	109
Contribución del Gobierno de Argentina a INTAL	500
Arriendo del espacio y estacionamiento en la Sede y Representación	361
FOMIN - Gastos generales y beneficios de los empleados en planilla	2.664
Comisión estándar de Fondos Fiduciarios de Donantes y de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos	1.404
Total Ingreso Estimado	5.039

- 5.13 Como muestra el Cuadro 5.8, el total estimado de reembolsos que se recibirán y ejecutarán fuera del Presupuesto Administrativo del BID en 2017 ascienden a \$23,3 millones. De ese total, \$9,8 millones provendrán de los fondos fiduciarios de los donantes por cuenta de: (i) fondos fiduciarios específicos cuyos convenios establecen una modalidad especialmente adaptada de costos compartidos²⁴ en lugar de la comisión estándar del 5% que se registra directamente al Capital Ordinario, como indica el cuadro anterior. Dicha comisión cubre parcial, o totalmente, los gastos en que incurre el Banco por la preparación, ejecución y seguimiento de proyectos, así como por la administración de los fondos, y son distribuidos entre los departamentos que prestan dichos servicios, además de su programa normal de trabajo de presupuestación por resultados. El uso de esos recursos se contabiliza dentro de la cuenta del fondo correspondiente (fuera del Presupuesto Administrativo del Banco) y, consecuentemente, no inciden sobre los estados financieros del Banco; y (ii) financiamiento no reembolsable para proyectos específicos que requieren servicios y arreglos extraordinarios de colaboración. Al igual que en el caso de los fondos fiduciarios antes mencionados, los departamentos cuyas cargas de trabajo se vea afectada por el trabajo adicional de preparación, ejecución y seguimiento de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos (para cooperación técnica y para inversión) y por la administración de los recursos de proyectos específicos, recibirán dicho reembolso. La distribución de la comisión se estipula en el documento de cada operación individual de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos. Además, se estima que la suma de \$1,3 millones serán reembolsados por los usuarios del estacionamiento, pagos de honorarios de agencia y reembolsos del FOMIN por servicios prestados. Por último, se estima que un total de \$12,2 millones serán reembolsados por la CII al BID, de los cuales: (i) \$8,0 millones serán reembolsados a los departamentos por los servicios prestados por el BID en virtud a los acuerdos de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés) relacionados a los servicios corporativos, de evaluación y otros servicios; y (ii) \$4,2 millones serán generados por el alquiler de las instalaciones de la sede y de las representaciones y del estacionamiento a la CII.
- 5.14 Asimismo, se estima que el BID pagará a la CII un total de \$52,0 millones en virtud del SLA por servicios que la CII prestará al BID por concepto de servicios relacionados con nuevas operaciones, administración de cartera y activos especiales de las operaciones sin garantía soberana.

²⁴ En todos los casos, tanto en los fondos fiduciarios como en los financiamientos para proyectos específicos, se presentó al Directorio la modalidad de costo compartido de fórmula especial y éste autorizó su uso.

Cuadro 5.8. Estimado de reembolsos y pagos fuera del presupuesto administrativo en 2017

Reembolsos Estimados y Pagos de los SLAs entre el BID y la CII (\$000)	Fondos Fiduciarios de Donantes (Costo Compartido) ²	Estacionamiento en la sede y Otros ³	CII SLAs ⁴	Total
Vicepresidencia de Países	2.545			2.545
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	5.548		528	6.075
Total Departamentos Operativos	8.092		528	8.620
MEC y OVE			1.580	1.580
Núcleo Estratégico	668	80	2.607	3.355
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	1.025	136	2.944	4.105
OMB y SRP			329	329
Facilidades en la Sede		1.080		1.080
Arriendo del espacio en la Sede y Representación			4.244	4.244
Total Departamentos de Apoyo no Operativos y Otros	1.693	1.296	11.703	14.692
Total Reembolsos Estimados a ser Recibidos por el BID ¹	9.786	1.296	12.231	23.312
Total Reembolsos Estimados Pagados a la CII por Servicios Sin Garantía Soberana ⁵			52.000	52.000

¹ Los reembolsos son provistos a los departamentos en sus correspondientes centros de costos mantenidos fuera del Presupuesto Administrativo, para mantener una "barrera" entre las dos fuentes de financiamiento y prevenir que los fondos se mezclen.

² Estos reembolsos son de Fondos Fiduciarios de Donantes y de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos tal como el Fondo para el Medio Ambiente Global, Facilidad Mesoamericana de Salud y Fondo Chino de Co-financiamiento para América Latina y el Caribe, entre otros, para cubrir la carga de trabajo adicional de los departamentos relacionada a préstamos/cooperaciones técnicas/proyectos específicos de financiamiento no reembolsable, independientemente del plan de trabajo regular del Banco presentado por los Departamentos.

³ Corresponde a los pagos de estacionamiento recibidos de los empleados para cubrir costos generales de funcionamiento de dicha estructura (reparaciones, vigilancia, equipos de control de acceso, pintura, etc.), pago de honorarios de agencias y reembolsos al FOMIN por servicios prestados.

⁴ Relacionado con diferentes servicios corporativos, supervisión y otros prestados por el BID, así como el arriendo del espacio.

⁵ Relacionado con las nuevas operaciones, la cartera, los servicios a los activos especiales proporcionados por la CII.

6. PRESUPUESTO DE MEJORAS APROBADO PARA 2017

6.1 El presupuesto de mejoras aprobado para 2017 se presentó en forma detallada en el “Plan del Presupuesto de Mejoras a Mediano Plazo para 2017-2019” (documento [GA-261-6](#)) aprobado por el Directorio el 3 de agosto de 2016. Por consiguiente, en este capítulo se resumen los elementos principales de la información presentada en dicho documento.

A. Resultados del ejercicio de priorización de los proyectos para 2017

6.2 Al cabo de un estudio de las propuestas de proyectos presentadas inicialmente para su financiamiento en 2017, se consideraron en definitiva 23 proyectos nuevos, que luego fueron priorizados e incluidos en el plan para 2017 (junto con 28 proyectos que continúan) (Gráfico 6.1). Para detalles adicionales sobre la el Plan de Presupuesto de Mejoras aprobado para 2017 por categoría de proyectos, a saber, Sede, Representaciones y Tecnología de la Información (así como las estimaciones de las necesidades correspondientes para 2018 y 2019), se agradecerá consultar los Anexos E1, E2 y E3.

Gráfico 6.1. Resultados del ejercicio de priorización de los proyectos de 2017

Presupuesto de mejoras 2017 (51 Proyectos por \$47,8M)					
Instalaciones Sede		Instalaciones Representaciones		Tecnología de la Información	
12 Proyectos por \$6,6M		11 Proyectos por \$9,6M		28 Proyectos por \$28,7M	
Continúan: 6 Proyectos por \$5,4M	Nuevos: 6 Proyectos por \$1,2M	Continúan: 8 Proyectos por \$7,1M	Nuevos: 3 Proyectos por \$2,5M	Continúan: 14 Proyectos por \$15,5M	Nuevos: 14 Proyectos por \$13,2M
Recursos Flexibles: \$3,0M					

B. Plan de Presupuesto de Mejoras Aprobado para 2017 – Visión general

6.3 La Administración llevó a cabo una evaluación de la necesidad de recursos para el presupuesto de mejoras solicitados inicialmente por los patrocinadores de los proyectos, teniendo en cuenta la capacidad de los patrocinadores de ejecutar sus proyectos respectivos, así como los gastos estimados y los hitos previstos para cada proyecto individual en el curso de 2017.

6.4 El resultado de la evaluación para 2017 muestra un presupuesto de mejoras aprobado para 2017 de \$47,8 millones (a diferencia de los \$63,4 millones solicitados inicialmente por los patrocinadores de los proyectos), que incluye:

- \$44,8 millones para todos los proyectos nuevos y los que continúan, que corresponden a los recursos requeridos para financiar la serie de hitos alcanzables que se prevén para estos proyectos en 2017.
- \$3 millones en recursos flexibles que permitan financiar los hitos subsiguientes para los proyectos de ejecución rápida durante 2017.

6.5 El Cuadro 6.1 presenta un resumen del presupuesto de mejoras aprobado para 2017 por categorías de proyectos.

Cuadro 6.1. Presupuesto de mejoras aprobado por categoría de proyectos para 2017 – visión general

Categoría de proyectos (\$000)	Presupuesto Aprobado 2016	Proyectos que Continúan en el 2017 (a)	Proyectos Nuevos en el 2017 (b)	Recursos Flexibles (c)	Presupuesto Aprobado Total 2017 (a+b+c)
Sede y Representaciones					
Sede	1.150	5.418	1.150		6.568
Representaciones	8.958	7.112	2.450		9.562
Total Sede y Representaciones	10.108	12.530	3.600		16.130
Tecnología de la Información ¹	35.263	15.530	13.170		28.700
Total Tecnología de la Información	35.263	15.530	13.170		28.700
Recursos flexibles	3.000			3.000	3.000
Total Recursos Flexibles	3.000			3.000	3.000
Plan Total del Presupuesto de Proyectos de Mejoras	48.371	28.060	16.770	3.000	47.830

¹ El presupuesto aprobado de 2016 incluye el Programa Optima.

7. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO FINANCIADOS POR EL CAPITAL ORDINARIO APROBADOS PARA 2017

A. Antecedentes y visión general

- 7.1 Los 19 Programas Especiales financiados con recursos del Capital Ordinario fueron consolidados en una nueva estructura que consiste en seis fondos básicos (Programas Estratégicos para el desarrollo financiados por Capital ordinario para países, infraestructura, instituciones, integración, desarrollo social y sostenibilidad) y un fondo semilla/transitorio (banda ancha), situándolos como un factor de contribución a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020²⁵. Los programas estratégicos básicos para el desarrollo financiados por el Capital Ordinario apoyarán los objetivos normativos estratégicos con miras a abordar los tres desafíos principales de la referida actualización (integración económica limitada, baja productividad e innovación, y exclusión social y desigualdad), así como la asimilación de los temas de interés transversal en esos desafíos (cambio climático y sostenibilidad ambiental, institucionalidad y estado de derecho, e igualdad de género y diversidad).

B. Programas estratégicos para el desarrollo financiados por el Capital Ordinario para 2017

- 7.2 La asignación aprobada para los programas estratégicos para el desarrollo financiados por el Capital Ordinario (OC-SDP) para 2017 asciende a \$100 millones, asignados para los siguientes programas estratégicos:

1. OC-SDP para países

- 7.3 Para su primer año de operaciones tras la reestructuración, el programa estratégico para países apoyará las actividades que se emprendan en cada una de sus áreas principales de intervención, apoyo que comprenderá tareas de financiamiento relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades técnicas y gerenciales de los organismos públicos mediante la aplicación de buenas prácticas de trabajo, la priorización de las actividades con miras a dar respuesta a los asuntos que se entrecruzan en la cartera, y la eliminación de condiciones que obstaculicen la preparación y ejecución de los proyectos. Los recursos de este programa estratégico también estarán dirigidos hacia un diálogo dinámico con las instancias de gobierno y hacia intercambios de conocimientos que beneficien a participantes importantes de los países miembros prestatarios.

2. OC-SDP para Infraestructura

- 7.4 En 2017, el programa estratégico para infraestructura enfocará su atención en el apoyo a los ministerios de infraestructura para el desarrollo de planes a largo plazo en obras de infraestructura, y en la promoción de la práctica de la participación del público y de las partes interesadas en la planificación de la infraestructura. En segundo lugar, este programa estratégico apoyará los análisis de mecanismos que aumenten la transparencia y faciliten el aprovisionamiento para proyectos de infraestructura. Esto implicaría evaluar las modificaciones que se efectúen en las políticas de adquisiciones entre los países de la región para fomentar el diálogo competitivo con los contratistas, posibilitando una evaluación desde

²⁵ Documento [AB-3008](#) aprobado por la Asamblea de Gobernadores el 15 de marzo de 2015.

el principio de los riesgos del proyecto, y promoviendo la participación pública en las adquisiciones públicas. Los recursos del Capital Ordinario continuarán financiando estudios rigurosos que aseguren la viabilidad de los proyectos. Especial consideración se dará al apoyo al inicio de los proyectos con asociaciones público-privada, tanto a nivel nacional como sub-nacional.

3. OC-SDP para instituciones

- 7.5 En 2017, este programa estratégico se dedicará a apoyar las tres áreas principales de intervención definidas en el documento [GN-2819-1](#). En primer lugar, el programa estratégico apoyará la aplicación de factores de mejora de la calidad de las instituciones y políticas mediante el fomento de la capacidad de inclusión, la pluralidad, la amplia participación, la transparencia, el estado de derecho, las oportunidades e incentivos de innovación e inversión. También implicará el perfeccionamiento de la gestación de políticas, como la normatividad basada en pruebas y la coordinación intersectorial e intergubernamental. En segundo lugar, el apoyo a la capacidad de ejecución en 2017 implicará estimular la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios públicos y la consecución de los objetivos de política, entre ellos, el fortalecimiento de los sistemas nacionales y la gestión en función de resultados, la mejora de la eficacia de costo en los servicios prestados, e innovaciones en la entrega de servicios. Finalmente, el programa estratégico para instituciones contribuirá a los adelantos que se logren en la innovación tecnológica promoviendo intervenciones en la economía digital como una estrategia de aplicación transversal destinada a fomentar la calidad institucional y normativa, así como la capacidad de implementación.

4. OC-SDP para Integración

- 7.6 En 2017, el programa estratégico para integración seguirá apoyando los esfuerzos que realiza el Banco con el fin de promover la integración productiva. En términos amplios, esta labor exige la promoción de las exportaciones y la captación de inversiones, la convergencia de las reglamentaciones y la reducción de los gastos de transporte y logística. Para abordar estos objetivos, la agenda de integración del Banco enfoca su atención en la inversión en equipos informáticos para integración (infraestructura para la conectividad regional), programas informáticos para la integración (políticas regionales y marcos normativos) y las respectivas conexiones entre los referidos equipos y programas informáticos a través de una agenda integral que facilite la cooperación funcional y la generación de bienes públicos regionales. Los ámbitos de trabajo del programa estratégico para integración asumen estas prioridades de la agenda de integración y le proveen apoyo directo mediante actividades destinadas a apoyar la mejora de la infraestructura y la conectividad regionales, la armonización de las normas y los procedimientos de integración, así como el fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur y triangular.

5. OC-SDP para desarrollo social

- 7.7 En 2017, el programa estratégico para desarrollo social enfocará su atención en el desafío regional de la exclusión social y la desigualdad planteado en la Actualización de la Estrategia Institucional realizando intervenciones en los sectores de salud, protección social, educación, género, diversidad y mejora de los mercados de trabajo, el apoyo a la presentación de pruebas rigurosas para fundamentar la adopción de políticas e innovaciones en la prestación de servicios sociales. Los planes específicos que se prevén para 2017 comprenden programas inéditos en materia de desarrollo en la primera infancia destinados a ampliar y evaluar los programas para padres de familia sobre cuidado y educación de los

hijos, mejorar la calidad de los procedimientos usados en las guarderías infantiles y las escuelas y desarrollar estrategias encaminadas a incorporar intervenciones que propicien el desarrollo cognoscitivo en los programas de salud existentes.

6. OC-SDP para sostenibilidad

- 7.8 En 2017, el programa estratégico para sostenibilidad tendrá el cometido de apoyar los esfuerzos que realizan los países miembros prestatarios para diseñar y poner en práctica planes para inversiones futuras relacionadas con sus contribuciones previstas y determinadas a nivel nacional en diversas áreas sectoriales. Este programa estratégico también centrará su labor en la creación de instrumentos prácticos y productos de conocimientos aptos para lograr objetivos que comprendan desde la provisión de información a los ámbitos decisorios en general hasta la integración del capital agropecuario en el sector agrario en particular. Con respecto a la agricultura, este programa estratégico respaldará los esfuerzos que se llevan a cabo en la región en procura de lograr el aumento de la productividad y la innovación agropecuarias a fin de satisfacer la demanda creciente, la disponibilidad, la calidad y el acceso a las fuentes alimentarias. Finalmente, el programa estratégico para sostenibilidad colaborará con los gobiernos municipales en su labor de hacer preparativos, mediante la adopción de pautas e inversiones sostenibles para hacer frente a los desafíos relacionados con el rápido crecimiento urbano.

7. Capital Semilla

- 7.9 El Programa de capital semilla para proyectos de banda ancha, que se integrará dentro de OC-SDP para instituciones a fines de 2017, dedicará el año a trabajar en procura de satisfacer la demanda de los países mediante aplicaciones que promuevan el uso y la adopción de servicios de banda ancha.

Cuadro 7.1. Financiamiento de programas estratégicos para el desarrollo financiados con recursos del Capital Ordinario aprobado para 2017 (millones de \$)

Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Recursos del Capital Ordinario	Recursos Aprobados 2005-15 ¹	Recursos Aprobados 2016 (DE-180/15)	Disponibilidad Total a Enero 1, 2016 ²	Promedio Anual de Aprobaciones (Creación -2016) ³	Aprobaciones Totales (Creación - 2016) ⁴	Recursos Aprobados 2017
OC-SDP para Países	77,29	15,50	16,04	15,80	94,80	15,50
OC-SDP para Infraestructura	149,48	16,63	19,09	16,56	182,11	22,60
OC-SDP para Instituciones	133,63	12,97	14,24	11,90	142,79	16,70
OC-SDP para Integración	152,45	11,73	13,16	14,21	170,52	11,70
OC-SDP para Desarrollo Social	123,33	14,09	15,03	16,97	152,76	15,10
OC-SDP-para Sostenibilidad	152,69	15,08	16,94	18,39	202,27	11,40
Programa Semilla de Banda Ancha	8,95	2,00	2,01	3,09	12,36	2,00
Recursos de Flexibilización	15,00	5,00	5,00			5,00
Fondo de Empresariado Social (SEF) ⁵	41,98		2,49	7,60	45,59	
Total	854,81	93,00	104,00	104,51	1003,20	100,00

¹ El total de recursos aprobados durante este periodo es neto de \$6,8 millones (\$5 millones de la reducción del gasto 2015 y devolución al Capital Ordinario de \$1,8 millones de recursos no utilizados de 2015).

² La disponibilidad total al 1 de Enero 2016 incluye los recursos aprobados para el 2016 (\$93 millones), cancelaciones en 2015 (\$9,6 millones), y repagos del SEF (\$1,4 millones).

³ Promedio anual de montos actuales aprobados.

⁴ Montos actuales aprobados.

⁵ De conformidad con la GP-75-11, 2015 fue el último año en que el Fondo de Empresariado Social (SEF) recibió contribuciones de recursos del Capital Ordinario. Se incluye en este cuadro sólo para proporcionar datos históricos sobre asignaciones de recursos y aprobaciones. Repagos y/o cancelaciones del SEF revertirán al fondo para aprobaciones futuras.

RESOLUCIONES APROBADAS

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-143/16

Presupuesto Administrativo y Programa de Mejoras del
Banco Interamericano de Desarrollo
para el Ejercicio Fiscal de 2017

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

A. Presupuesto Administrativo del Banco Interamericano de Desarrollo para el Ejercicio Fiscal de 2017

1. Aprobar el Presupuesto Administrativo del Banco Interamericano de Desarrollo para el ejercicio fiscal del 2017 por la suma total de US\$ 579.969.330, que se financiará con los ingresos del Banco. Esta suma debe ser distribuida entre las siguientes categorías presupuestarias:

I. Asamblea de Gobernadores	US\$	4.964.308
II. Directorio Ejecutivo		22.992.304
III. Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación		2.536.104
IV. Oficina de Evaluación y Supervisión		8.013.600
V. Tribunal Administrativo		1.563.712
VI. Sede y Representaciones		539.899.302

2. 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, 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.

3. 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.

4. Disponer que los gastos administrativos que el Banco efectúe durante el ejercicio fiscal de 2017 se carguen: (a) a los ingresos del Capital Ordinario, 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.

5. Disponer que el ahorro presupuestario del ejercicio fiscal 2016, hasta un monto que no exceda de US\$600.000 originalmente asignado en el subpárrafo A.1.II de la Resolución DE-178/15 (modificada por la Resolución DE-30/16) para el "Directorio Ejecutivo", se transferirá al presupuesto del ejercicio fiscal de 2017, a la misma categoría contemplada en el subpárrafo A.1.II de la presente Resolución, para financiar costos relacionados con la evaluación externa de la Oficina de Evaluación y Supervisión así como los costos de selección y contratación del Director para dicha oficina. Las estimaciones de dichos costos corresponden a información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos y a gastos similares en ejercicios anteriores. Este ahorro será transferido previo a, y será independiente de, cualquier ahorro a ser transferido al presupuesto del ejercicio fiscal de 2017 en virtud del párrafo 5 de la Resolución DE-178/15 (modificada por la Resolución DE-30/16).

6. Disponer que cualquier ahorro del ejercicio fiscal de 2017, hasta un monto equivalente al 1,5% de cada una de las categorías presupuestarias en los subpárrafos A.1.I-VI que anteceden, podrá ser transferido a las categorías presupuestarias correspondientes en el presupuesto del ejercicio fiscal de 2018. Dichos ahorros serán reportados al Directorio Ejecutivo luego del cierre del ciclo contable del ejercicio fiscal del 2017.

7. Tomar nota del estimado de la contribución a los Planes de Pensiones del Banco por un monto de US\$ 85.305.156 y que la asignación de la contribución actual será autorizada mediante una resolución separada.

8. Disponer que se presenten al Directorio Ejecutivo informes periódicos de Ejecución Programática y Presupuestaria que reflejen los gastos administrativos del 2017.

9. Tal y como se indica en el subpárrafo A.1.V que antecede, se creará una categoría presupuestaria separada para el Tribunal Administrativo, conforme a la recomendación de la Auditoría Ejecutiva

B. Programa de Mejoras del Banco Interamericano de Desarrollo para el Ejercicio Fiscal de 2017

1. Aprobar el Programa de Mejoras para el ejercicio fiscal del 2017 por la suma de US\$ 47.830.039.
2. Autorizar que se efectúen pagos y se contraigan obligaciones imputables a dicho programa hasta el monto total especificado.
3. Disponer que se presenten al Directorio Ejecutivo informes periódicos de Ejecución Programática y Presupuestaria que reflejen los gastos del Programa de Mejoras del 2017.

(Aprobada el 14 de diciembre de 2016)

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-144/16

Presupuesto Administrativo del Fondo Fiduciario de
Progreso Social para el Ejercicio Fiscal de 2017

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Aprobar el Presupuesto Administrativo del Fondo Fiduciario de Progreso Social para el ejercicio fiscal de 2017 por un monto de US\$170.672.

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 14 de diciembre de 2016)

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-145/16

Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con
Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2017

CONSIDERANDO:

1. Que el documento GN-2819-1, *Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario (OC-SDP)*, establece que “el Directorio Ejecutivo considerará la asignación de recursos del Capital Ordinario a cada OC-SDP en el marco del proceso de revisión de la Propuesta de Programa y Presupuesto anual del Banco para el período presupuestario correspondiente, o por separado, si fuere necesario.”

2. Que el documento GN-2819-1 también establece que “la asignación anual podrá incluir una cantidad de recursos (recursos de flexibilización) que la Administración podría transferir a (a) cualquier OC-SDP que haya agotado su disponibilidad de recursos del Capital Ordinario asignados; o (b) el Programa Estratégico para el Desarrollo de Sostenibilidad Financiado con Capital Ordinario, independientemente de que haya o no agotado su disponibilidad de recursos del Capital Ordinario asignados, con el objeto de financiar operaciones de cooperación técnica para asistencia en caso de desastres naturales...”

3. Que el documento GN-2819-1 establece asimismo que “los recursos que se designan en este documento como recursos del Capital Ordinario deberán cargarse a los ingresos del Capital Ordinario en un rubro separado del Estado Anual de Ingresos y Reserva General del Capital Ordinario aprobado por la Asamblea de Gobernadores.”

4. Que la Resolución DE-34/16 establece que “el uso de los recursos para todos los OC-SDP está sujeto a las disposiciones contempladas en la Sección I, Parte C, del documento GN-2819-1.”

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

A. Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario (OC-SDP)

Aprobar, para el ejercicio fiscal de 2017, las siguientes asignaciones con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco para financiar los OC-SDP de acuerdo con la Resolución DE-34/16:

OC-SDP	Asignación del Ejercicio Fiscal de 2017
OC-SDP de Países	US\$ 15.500.000
OC-SDP de Infraestructura	US\$ 22.600.000
OC-SDP de Instituciones	US\$ 16.700.000
OC-SDP de Integración	US\$ 11.700.000
OC-SDP de Desarrollo Social	US\$ 15.100.000
OC-SDP de Sostenibilidad	US\$ 11.400.000

B. OC-SDP Semilla/Transitorio

1. Aprobar, para el ejercicio fiscal de 2017, una asignación por la suma de US\$2.000.000 con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco, para financiar el Programa Especial de Banda Ancha como un OC-SDP Semilla/Transitorio de acuerdo con la Resolución DE-34/16 y el documento GN-2819-1.

2. Que el ejercicio fiscal de 2017 será el último ejercicio fiscal en el cual el Programa Especial de Banda Ancha recibirá una asignación de los recursos del capital ordinario del Banco.

3. Que los fondos no utilizados durante el ejercicio fiscal de 2017 del Programa Especial de Banda Ancha serán transferidos al OC-SDP de Instituciones a partir del 1 de enero de 2018.

C. Recursos de Flexibilización

Aprobar, para el ejercicio fiscal de 2017, una asignación por la suma de US\$5.000.000 con cargo a los recursos del capital ordinario del Banco para ser utilizada como Recursos de Flexibilización de acuerdo con la Resolución DE-34/16 y el documento GN-2819-1. Los fondos no utilizados de los Recursos de Flexibilización durante el ejercicio fiscal de 2017 no serán transferidos al siguiente ejercicio fiscal.

(Aprobada el 14 de diciembre de 2016)

ANEXOS

Anexo A. Presupuesto Administrativo aprobado por rubros de gasto y principales categorías presupuestarias para 2017

Rubro de Gasto (\$000)	BOG	EXD	MEC	OVE	Tribunal	Sede	Representaciones	TOTAL
<i>Gastos de Personal</i>								
Sueldos - Personal Internacional Profesional		13.730	853	4.145	245	147.323		166.296
Sueldos - Personal Internacional en las Representaciones							39.388	39.388
Sueldos - Personal Internacional Administrativo		1.553	86	85		3.780		5.503
Sueldos - Efecto de la Dinámica de Rotación - Internacional						883		883
Sueldos - Efecto de la Dinámica de Rotación - Personal Internacional en las Representaciones							399	399
Sueldos - Financiamiento para Incremento Salarial - Internacional						3.511		3.511
Sueldos - Financiamiento para Incremento Salarial - Personal Internacional en las Representaciones							970	970
Sueldos - Promociones - Internacional						670		670
Sueldos - Promociones - Personal Internacional en las Representaciones							200	200
Sueldos - Personal Local Profesional							18.586	18.586
Sueldos - Personal Local Administrativo							1.890	1.890
Sueldos - Financiamiento para Incremento Salarial - Local							2.619	2.619
Sueldos - Promociones - Local							133	133
Gastos de pago diferencial sin ser horas extras						53		116
Horas Extras y Bonos Secret./Admin. - Internacional	10	27				233		270
Horas Extras y Bonos Secret./Admin. - Local							34	34
Pagos Especiales - Personal Internacional						1.352		1.352
Pagos Especiales - Personal Local							33	33
Sueldos Empleados Especiales					5	1.916		1.921
Sueldos - Jóvenes Profesionales				17		2.695	30	2.742
Remuneración	10	15.309	938	4.248	250	162.418	64.346	247.519
Reembolso de Impuestos - Personal Internacional						18.067	1.928	19.995
Subsidio Familiar - Personal Internacional						1.762	877	2.640
Seguro de Vida - Personal Internacional						406	157	563
Seguro Médico y Dental - Personal Internacional						13.379	5.293	18.672
Servicios Médicos - Personal Internacional						188	24	212
Administración de Impuestos - Personal Internacional						2.301		2.301
Subsidio de Educación - Personal Internacional						4.456	3.089	7.545
Subsidio de Gastos - Personal Internacional						92		92
Beneficio por Viajes en Misión - Personal Internacional						78	56	133
Viaje al País de Origen - Personal Internacional						3.986	1.868	5.855
Subsidio por Lugar de Trabajo - Personal Internacional							21.117	21.117
Costo de Administración del Fondo de Retiro - Pers. Int.						3.567		3.567
Beneficios por Asignaciones Temporales - Personal Internacional						351	565	916
Beneficios Asignados - Personal Internacional		4.585	394	1.777	103			6.858
Gastos de Nombramiento						493	372	866
Gastos de Reubicación						1.363	3.199	4.562
Gastos de Repatriación						2.493	614	3.107
Gastos de Reclutamiento						1.532		1.532
Programa de Bienestar						391	391	782
Vacaciones Acumuladas y Licencia por Enfermedad - Personal Internacional						4.089	1.062	5.151
Gastos por Terminación de Empleo - Personal Internacional						2.075	522	2.597
Administración del Seguro Médico y Dental						3.400	178	3.577
Administración de Servicios Médicos						791	1	792
Beneficios - Personal Internacional	4.585	394	1.777	103	65.263	40.921	113.042	113.042
Vacaciones Acumuladas - Personal Local							477	477
Pagos por Terminación de Empleo - Personal Local							627	627
Subsidio Familiar - Personal Local							99	99
Seguro de Vida - Personal Local							35	35
Seguro Médico y Dental - Personal Local							549	549
Administración del Seguro Médico y Dental - Personal Local							217	217
Seguro Social y Regulaciones Locales - Personal Local							1.011	1.011
Beneficios por Asignación para Desarrollo Profesional - Personal Local							72	72
Beneficios por Asignaciones Temporales - Personal Local							246	246
Beneficios de Servicios Médicos - Personal Local							50	50
Beneficios - Personal Local	3.383	3.383	3.383	3.383	3.383	3.383	3.383	3.383
Gastos de Personal	10	19.894	1.333	6.025	353	227.681	108.650	363.944
<i>Desarrollo de Personal</i>								
Aprendizaje y Matrícula		252	20	35	12	1.639	95	2.054
Viajes de Capacitación		90		7		1.789	233	2.118
Logística - Aprendizaje						1.374	20	1.394
Firmas - Aprendizaje						1.783		1.783
Honorarios de contractuales a término definido (DTC) - Aprendizaje						1.169		1.169
Beneficios de contractuales a término definido (DTC) - Aprendizaje						250		250
Honorarios de contractuales a término temporal (TTC) - Aprendizaje						835		835
Beneficios de contractuales a término temporal (TTC) - Aprendizaje						56		56
Honorarios de contractuales para productos y servicios externos (PEC) - Aprendizaje						1.881	15	1.896
Desarrollo de Personal	342	20	42	12	10.775	363	11.555	11.555

Anexo A. Presupuesto Administrativo aprobado por rubros de gasto y principales categorías presupuestarias para 2017 (continuación)

Rubro de Gasto (\$000)	BOG	EXD	MEC	OVE	Tribunal	Sede	Representaciones	TOTAL
<i>Modalidades contractuales del Marco modelo de empleo y Servicios Externos</i>								
Honorarios de contractuales a término definido (DTC)			288	528	68	15.594	425	16.904
Beneficios de contractuales a término definido (DTC)			39	72	11	2.325	31	2.478
Honorarios de contractuales a término definido (DTC) - Nacional						391	2.242	2.633
Beneficios de contractuales a término definido (DTC) - Nacional						106	184	290
Honorarios de contractuales a término temporal (TTC)	340		344	172	36	6.915	325	8.131
Beneficios de contractuales a término temporal (TTC)	10		18	26	2	594	17	667
Honorarios de contractuales a término temporal (TTC) - Nacional						17	4.242	5.357
Beneficios de contractuales a término temporal (TTC) - Nacional						2	132	138
Honorarios de contractuales por producto y servicios externos (PEC)			110	269	263	8.369	1.080	10.091
Honorarios de contractuales por producto y servicios externos (PEC) - Nacional			53	55		98	1.795	2.001
Agencias de Empleo y Trabajadores Independientes	501	111	41	77	485	979	2.053	4.246
Firmas Consultoras relacionadas con el Negocio	680	85	9	16		23.414	2.157	26.361
Honorarios de Auditoría						1.420		1.420
Programa de Asistentes de Investigación (RFP)							99	99
Honorarios Legales						0	6	6
Programa de pasantías						369	5	374
Otros Servicios Externos						3.123	40	3.163
Modalidades contractuales del Marco modelo de empleo y servicios externos	1.531	196	902	1.235	864	64.799	14.832	84.359
<i>Viajes en Misión Oficial</i>								
Viajes Internacionales	2.374	1.501	170	564	170	9.739	1.268	15.786
Viajes Locales						32	571	603
Viajes en Misión Oficial	2.374	1.501	170	564	170	9.771	1.839	16.389
<i>Presupuesto Transaccional</i>								
Modalidades contractuales del Marco modelo de empleo y Otros Servicios - Plan de Negocio de País						20.685		20.685
Viajes en Misión Oficial (Loc e Int) - Plan de Negocio de País						12.688		12.688
Presupuesto Transaccional						33.374		33.374
<i>Gastos Administrativos Generales</i>								
Alquiler de Oficinas/Espacio							1.111	1.111
Alteraciones y Mejoras		6				26		32
Seguridad de Edificios de la Sede						3.353		3.353
Estacionamiento						28	40	68
Seguridad de las Representaciones						2.216	62	2.278
Operación y Mantenimiento - 1300 New York Ave.						5.307		5.307
Operación y Mantenimiento - 1330 New York Ave.						546		546
Operación y Mantenimiento - 1350 New York Ave.						1.157		1.157
Operación y Mantenimiento - Ashburn						535		535
Servicios y Administración - Representaciones							2.764	2.764
Programa de Mantenimiento y Reparaciones - Representaciones							3.765	3.765
Espacio para Oficinas		6				13.169	7.741	20.915
Mobiliario y Accesorios de Oficina (incl. Compra de Obras de Arte)		0		2	20	32	11	65
Equipo de Tecnología de la Información y Mantenimiento	60	70	3	13		1.451	148	1.745
Equipo de Fotocopiado e Impresión y Mantenimiento	12	100	2	15	19	730	191	1.069
Programas Informáticos y Mantenimiento	35	4	8	8		7.384	41	7.481
Gastos de Vehículos						32	469	500
Programa de Reemplazo de Vehículos						190		190
Otros Equipos y Mantenimiento	35		1			247	77	360
Suministros	22	33	6	12	11	647	347	1.078
Gastos administrativos de proyectos de capital						2.066		2.066
Equipos y Suministros	165	207	20	51	50	12.779	1.283	14.555
Servicios Especializados						2.864		2.864
Telecomunicaciones	187	170	5	10	8	5.060	850	6.290
Correo y Servicios de Envío	160	11	1	6	5	494	140	816
Compra de Publicaciones - Libros y Material de Referencia		5			1	35	31	72
Recursos de Información Electrónica, Periódicos y Otras Publicaciones		47		3		1.024	68	1.142
Gastos de Impresión y Publicación	5		10	9	5	621	111	760
Comunicaciones y Publicaciones	352	233	16	27	18	10.099	1.199	11.945
Conferencias, Talleres y Seminarios	317		26	7	61	3.214	2.071	5.697
Eventos Especiales y Gastos de Representación	205	606		1	35	602	237	1.686
Gastos de Relaciones con el Personal	3		0			599	276	878
Contribuciones y Membresías				61		632	16	709
Eventos, Conferencias y Actividades de Extensión	525	606	26	69	96	5.047	2.601	8.971
Gastos Misceláneos	7	7	50	1		53	59	178
Otros Gastos	7	7	50	1		53	59	178
Gastos Administrativos Generales	1.049	1.059	112	148	165	41.147	12.883	56.563
Personal en Transición y Reasignación						1.200		1.200
Pagos por Terminación de Empleo						1.500		1.500
Cuentas Centrales						7.866	2.732	10.597
Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones						488		488
Subtotal						11.054	2.732	13.785
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal, Rubros Discrecionales de la Administración)	4.964	22.992	2.536	8.014	1.564	398.600	141.300	579.969

Anexo A.1. Contribuciones del Banco a los Planes de Jubilación aprobadas para 2016 y estimadas para 2017

Unidad Organizacional (\$000)	Presupuesto Aprobado 2016 ¹	Presupuesto Estimado 2017 ²	Presupuesto Estimado 2017 vs. Aprobado 2016		
	\$	\$	\$	% Nominal ³	% Real ³
Contribuciones del Banco					
Fondo de Retiro	52.306	55.008	2.703	5,2%	3,0%
Beneficios Posteriores al Retiro	28.842	30.297	1.455	5,0%	2,9%
Total Contribuciones del Banco	81.148	85.305	4.158	5,1%	3,0%
Total Presupuesto en el Cuadro 5.6	562.530	579.969	17.439	3,1%	0,9%
Total General incluyendo Contribuciones del Banco ³	643.678	665.274	21.597	3,4%	1,2%

¹ Las cifras reflejadas para el 2016 son de acuerdo a la Resolución DE-142/16 aprobada por el Directorio Ejecutivo el 14 de diciembre de 2016.

² Las cifras de contribuciones del Banco son para efectos de mostrar la información disponible. De conformidad con el Documento "Propuesta para un proceso de consideración alternativo para las contribuciones del Banco a los planes de pensiones" (GN-2599-26), la Administración presentará las contribuciones reales finales para consideración y aprobación del Directorio en el tercer trimestre de 2017.

³ Sólo para propósitos ilustrativos.

Anexo B. Gastos por unidad organizacional al 31 de diciembre de 2016

Unidad Organizacional (\$000)	Presupuesto Aprobado ¹	Presupuesto Revisado al 31/12/2016	Total Gastado al 31/12/2016			Gastado como % Presupuesto Revisado	Gastado como % Presupuesto Aprobado
			Gastos de personal	Gastos no de personal	TOTAL		
Asamblea de Gobernadores	4.498	4.582	0	3.203	3.204	69,9%	71,2%
Directorio Ejecutivo	22.306	22.436	19.224	2.099	21.324	95,0%	95,6%
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación	2.542	2.542	940	1.187	2.127	83,7%	83,7%
Oficina de Evaluación y Supervisión	9.148	9.286	5.207	3.024	8.230	88,6%	90,0%
Subtotal	38.495	38.846	25.371	9.513	34.885	89,8%	90,6%
Saldo Traspasado Administrativo para BOG, EXD, MEC y OVE ²	591	240					
Subtotal BOG, EXD, MEC y OVE	39.086	39.086	25.371	9.513	34.885	89,3%	89,3%
Rubros Discrecionales de la Administración							
Oficina del Presidente	4.055	5.146	4.270	860	5.130	99,7%	126,5%
Oficina de Integridad Institucional	3.259	3.290	2.159	1.062	3.221	97,9%	98,8%
Oficina del Vicepresidente Ejecutivo	2.481	2.308	1.944	197	2.141	92,7%	86,3%
Auditoría Ejecutiva	5.260	4.945	4.181	550	4.731	95,7%	89,9%
Asesoría de Relaciones Externas	11.825	11.802	7.733	4.042	11.775	99,8%	99,6%
Oficina de Alianzas Estratégicas	11.755	11.364	7.592	3.472	11.064	97,4%	94,1%
Oficina de Gestión de Riesgo	7.758	7.814	4.349	3.394	7.743	99,1%	99,8%
Secretaría	12.619	12.501	9.677	2.358	12.035	96,3%	95,4%
Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo	11.059	9.228	5.174	3.856	9.030	97,9%	81,7%
SPD - Efectividad en el Desarrollo Presupuesto Transaccional		909		905	905	99,6%	
Oficina de Ética	1.839	1.829	1.329	499	1.829	100,0%	99,4%
Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa	3.993	3.917	2.797	704	3.501	89,4%	87,7%
MIF/MSM - Presupuestos para Apoyo Operativo [Transaccional]	451	451		187	187	41,4%	41,4%
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico	76.355	75.504	51.204	22.088	73.292	97,1%	96,0%
Vicepresidencia de Países	4.404	4.013	2.843	1.166	4.009	99,9%	91,0%
VPC - Presupuestos para Apoyo Operativo [Transaccional]	32.874	1					
VPC Recursos - Presupuesto para Apoyo Operativo [Transaccional]		3.889		3.848	3.848	98,9%	
Departamento de País, Haití	5.288	5.229	2.439	2.730	5.169	98,8%	97,8%
Departamento de Países del Cono Sur	20.685	18.609	9.534	9.031	18.565	99,8%	89,8%
Departamento de Países de Centro América, México, Panamá y la República Dominicana	25.464	25.877	15.875	9.999	25.874	100,0%	101,6%
Departamento de Países del Grupo Andino	16.126	15.791	10.068	5.677	15.746	99,7%	97,6%
Departamento de Países del Grupo Caribe	15.613	15.457	9.613	5.838	15.451	100,0%	99,0%
Oficina de Servicios de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones	18.706	18.263	16.473	1.762	18.235	99,8%	97,5%
Subtotal Vicepresidencia de Países	139.159	107.129	66.846	40.051	106.897	99,8%	76,8%
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	3.404	3.364	2.697	667	3.364	100,0%	98,8%
VPS - Presupuestos para Apoyo Operativo [Transaccional]		28.086		27.822	27.822	99,1%	
Unidad de Salvaguardias Ambientales	7.100	6.045	4.037	1.940	5.977	98,9%	84,2%
Departamento de Investigación y Economista Jefe	9.538	9.593	5.249	4.158	9.407	98,1%	98,6%
Sector de Infraestructura y Medio Ambiente	44.011	32.140	26.964	4.827	31.791	98,9%	72,2%
Sector Social	27.911	28.112	22.220	5.885	28.105	100,0%	100,7%
Instituciones para el Desarrollo	40.204	36.591	31.298	5.201	36.499	99,7%	90,8%
Sector de Conocimiento y Aprendizaje	15.052	16.111	6.209	9.877	16.086	99,8%	106,9%
Sector de Integración y Comercio	12.593	12.904	6.736	6.111	12.847	99,6%	102,0%
Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible		11.087	9.578	1.460	11.038	99,6%	
Subtotal Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	159.812	184.033	114.988	67.948	182.935	99,4%	114,5%
Subtotal Departamentos de VPC y VPS	298.971	291.162	181.834	107.999	289.833	99,5%	96,9%
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	1.748	1.731	1.525	203	1.728	99,8%	98,8%
Oficina de Mediación	536	491	360	125	486	98,9%	90,5%
Departamento de Finanzas	23.220	23.595	15.685	7.867	23.553	99,8%	101,4%
Departamento de Recursos Humanos	17.657	20.039	11.810	8.212	20.022	99,9%	113,4%
Departamento de Tecnología de la Información	44.289	47.262	15.216	32.031	47.247	100,0%	106,7%
Departamento de Presupuestos y Servicios Administrativos	28.056	27.920	9.257	18.375	27.632	99,0%	98,5%
Departamento Legal	8.633	8.986	7.417	1.561	8.978	99,9%	104,0%
Subtotal Vicepresidencia de Finanzas y Administración	124.140	130.024	61.270	68.375	129.644	99,7%	104,4%
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico, VPC, VPS y VPF	499.466	496.690	294.307	198.461	492.769	99,2%	98,7%
Banco en General ³	7.937	5.897	2.392	1.973	4.365	74,0%	55,0%
Oficina de Sanciones	843	943	460	474	934	99,0%	110,8%
Financiamiento para Incremento Salarial	1.407	1.626					
Subtotal Banco en General, Oficina de Sanciones y Financiamiento para Incremento Salarial	10.187	8.466	2.852	2.447	5.299	62,6%	52,0%
Personal en Transición y Reasignación	1.200	1.626	1.577	2	1.580	97,2%	131,6%
Pagos por Terminación de Empleo	1.500	4.587		4.444	4.444	96,9%	296,3%
Cuentas Centrales	11.210	9.080		7.292	7.292	80,3%	65,0%
Beneficios Centrales, Cuenta de Ajuste a Gastos Incurridos en años Previos, y otros ⁴		9.218	738	(357)	381	4,1%	
Reforma a los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones	472	226		194	194	85,9%	41,0%
Subtotal	14.382	24.736	2.316	11.574	13.890	56,2%	96,6%
Saldo Traspasado Administrativo para la Sede y Representaciones ²	8.039	2.181					
Subtotal Rubros Discrecionales de la Administración	532.074	532.074	299.475	212.483	511.958	96,2%	96,2%
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Rubros Discrecionales y Saldo Traspasado)	571.160	571.160	324.846	221.996	546.842	95,7%	95,7%

¹ Aprobado por el Directorio (GA-261-4).

² Incluye para 2016 \$8,6 millones de Saldo Traspasado Regular (\$8,0 millones para la Sede y Representaciones y \$591 mil para BOG, EXD, MEC y OVE).

³ Incluye: Tribunal Administrativo, Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Oficina del Ombudsman, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Relaciones del Personal y Personal en Adscripción.

⁴ Incluye: Centralización de Beneficios, Cuenta de Ajuste a Gastos Incurridos en años Previos, pago variable y otros gastos administrativos incurridos con Fondos Centrales.

Anexo C.1. Tendencias históricas de presupuestación por resultados 2012-2016 – Funciones principales del negocio operativas

Funciones Principales del Negocio Operativas (\$000)	Actuales					% Variación ¹ 2012 vs. 2016
	2012	2013	2014	2015	2016	
Compromiso con las partes interesadas	\$40.704	\$41.529	\$44.110	\$51.065	\$51.536	27%
Monto de aprobación de cooperación técnica de apoyo al cliente (en millones de dólares)	\$75,0	\$128,5	\$103,7	\$98,1	\$104,8	40%
Número de aprobaciones de cooperación técnica de apoyo al cliente	186	238	234	245	215	16%
Monto de desembolso de cooperación técnica de apoyo al cliente (en millones de dólares)	\$61,4	\$74,2	\$82,4	\$85,3	\$97,6	59%
Número de cooperación técnica de apoyo al cliente en cartera	518	578	613	661	662	28%
Porcentaje de satisfacción del cliente con las estrategias de país	72%	75%	85%	65%	n.d.	
Porcentaje de satisfacción del cliente con préstamos CGS	87%	87%	90%	93%	91%	5%
Porcentaje de satisfacción del cliente con cooperación técnica	80%	87%	88%	90%	89%	11%
Estrategia y programación	\$9.936	\$10.067	\$10.566	\$12.245	\$12.173	23%
Número de estrategias de país aprobadas por el Directorio	8	4	4	6	5	-38%
Número de documentos de programación de país entregados al Directorio	52	26	26	26	26	-50%
Porcentaje de nuevas aprobaciones alineadas estratégicamente con el tema transversal de igualdad de género y diversidad de la actualización de la estrategia institucional					55%	
Porcentaje de nuevas aprobaciones alineadas estratégicamente con el tema transversal de cambio climático y sostenibilidad de la actualización de la estrategia institucional					56%	
Porcentaje de nuevas aprobaciones alineadas estratégicamente con el desafío de inclusión social e igualdad de la actualización de la estrategia institucional					20%	
Porcentaje de nuevas aprobaciones alineadas estratégicamente con el desafío de productividad e innovación de la actualización de la estrategia institucional					20%	
Porcentaje de nuevas aprobaciones alineadas estratégicamente con el tema transversal de capacidad institucional y estado de derecho de la actualización de la estrategia institucional					28%	
Porcentaje de nuevas aprobaciones alineadas estratégicamente con el desafío de integración económica de la actualización de la estrategia institucional					45%	
Porcentaje de préstamos para países pequeños y vulnerables	43%	35%	36%	50%	37%	-14%
Porcentaje de préstamos para la reducción de la pobreza y mejora de equidad (meta del marco de resultados corporativos: 50%)	44%	50%	45%	57%		-100%
Porcentaje de préstamos para iniciativas de cambio climático (meta del marco de resultados corporativos: 25%)	33%	20%	33%	35%		-100%
Porcentaje de préstamos para la cooperación y integración regional (meta del marco de resultados corporativos: 15%)	16%	33%	30%	26%		-100%
Preparación	\$41.020	\$37.903	\$39.735	\$42.762	\$39.836	-3%
Monto de aprobación de préstamos CGS (en miles de millones de dólares)	\$9,3	\$11,3	\$10,3	\$8	\$9	-4%
Porcentaje de operaciones CGS con diseño de evaluación de impacto	38%	48%	43%	43%	51%	34%
Supervisión	\$81.429	\$91.306	\$95.442	\$108.245	\$88.372	9%
Monto de desembolso de préstamos CGS (en miles de millones de dólares)	\$5,9	\$8,4	\$8,0	\$8,5	\$8,3	41%
Número de operaciones CGS activas en cartera	622	648	633	627	608	-2%
Porcentaje de operaciones CGS en estado "satisfactorio"	61%	75%	69%	69%	n.d.	
Porcentaje de operaciones CGS en estado "alerta"	23%	14%	17%	14%	n.d.	
Porcentaje de operaciones CGS en estado "problema"	11%	10%	13%	16%	n.d.	
Desarrollo de conocimiento	\$33.052	\$34.065	\$34.095	\$38.856	\$40.049	21%
Número de entregables de estudios económicos y sectoriales	395	385	349	425	409	4%
Monto de aprobación de cooperación técnica de investigación y difusión (en millones de dólares)	\$34,0	\$62,8	\$54,6	\$51,0	\$38,7	14%
Número de aprobaciones de cooperación técnica de investigación y difusión	68	119	80	79	82	21%
Monto de desembolso de cooperación técnica de investigación y difusión (en millones de dólares)	\$35,9	\$42,5	\$50,4	\$50,5	\$42,0	17%
Número de cooperación técnica de investigación y difusión en cartera	238	290	294	289	280	18%
Porcentaje de entregables de estudios económicos y sectoriales completados	102%	121%	97%	91%	91%	-11%

Notas: CGS - Con Garantía Soberana; n.d. - no disponible
 Cuando un indicador no está vigente en el año, no hay datos presentes para ese período.
 Las cifras de cooperación técnica incluyen todos los fondos y el tipo operativo TCP para las vicepresidencias operativas (excluyendo el FOMIN).
 Las cifras de aprobación de préstamos y desembolsos incluyen únicamente los recursos de capital ordinario.

Anexo C.2. Tendencias históricas de presupuestación por resultados 2012-2016 – Funciones principales del negocio corporativas

Funciones Principales del Negocio Corporativas (\$000)	Actuales					% Variación ¹ 2012 vs. 2015
	2012	2013	2014	2015	2016	
Servicios corporativos						
Servicios administrativos	\$32.169	\$32.718	\$34.753	\$33.537	\$32.726	2%
Costo de gestión de las instalaciones por metro cuadrado en la sede		\$218	\$176	\$102	\$95	-56%
Porcentaje de satisfacción del cliente con los servicios institucionales (satisfactoria o superior)		91%	84%	84%	n.d.	
Tecnología de la Información	\$29.395	\$28.658	\$28.512	\$31.905	\$37.004	26%
Costo promedio de mantenimiento y entrega de la infraestructura de la tecnología de información por usuario		\$3.800	\$3.428	\$3.920		
Gestión de recursos humanos	\$13.776	\$18.889	\$22.324	\$23.036	\$25.484	85%
Porcentaje de participación en programas de liderazgo y desarrollo de los empleados	40%	62%	85%	88%		
Tiempo de contratación a partir de la primera aprobación de la requisición hasta que la oferta es aceptada (# de semanas)	19	18	15	13	13	-32%
Servicios financieros	\$15.570	\$16.952	\$17.370	\$16.718	\$17.648	13%
Porcentaje del programa de préstamos ejecutado		105%	127%	105%	100%	-5%
Porcentaje de la capacidad instalada de FIN para servir a préstamos y donaciones		103%	108%	104%	101%	-2%
Presupuesto	\$4.154	\$4.497	\$4.245	\$4.137	\$4.140	0%
Porcentaje de satisfacción del cliente con los servicios de presupuestos	69%	50%	82%	58%	72%	4%
Servicios legales	\$5.217	\$5.025	\$5.657	\$6.681	\$5.203	0%
Número promedio de documentos legales preparados, revisados, comentados y negociados por abogado		50	63	58	49	-2%
Número promedio de dictámenes y consejos jurídicos proporcionados por abogado		52	36	40	26	-50%
Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento	\$7.170	\$8.499	\$8.504	\$7.750	\$8.191	14%
Porcentaje de entregables de productos de insumo corporativo completados	200%	127%	94%	91%	93%	-54%
Número promedio de horas de capacitación por persona			72	70	62	-14%
Gestión de mejoras de capital	\$7.368	\$11.339	\$20.538	\$11.716	\$8.192	11%
Porcentaje de ejecución del presupuesto de proyectos de mejoras	32%	58%	50%	57%	65%	103%
Notas: n.d. - no disponible						
Cuando un indicador no está vigente en el año, no hay datos presentes para ese periodo.						
¹ Cuando no hay datos disponibles para el 2012, la variación está calculada usando las cifras del 2013 y si no hay datos disponibles para el 2013 la variación está calculada usando las cifras del 2014.						

Anexo D. Descripción de las funciones principales del negocio más importantes

Funciones Principales del Negocio Operativas	
Compromiso con las partes interesadas	Productos y actividades relacionadas con el alcance estratégico del Banco y la cooperación con las partes interesadas, los socios y los donantes.
Estrategia y programación	Productos y actividades relacionadas con la preparación de los insumos de sectores para el diseño e implementación de estrategias de país/ regionales, la gestión de la programación por país y regional.
Originación	Actividades relacionadas con el desarrollo de negocios, resultando en nuevas operaciones y / o productos del sector privado.
Preparación	Productos y actividades relacionadas con el diseño y la obtención de aprobación de operaciones para financiar el desarrollo económico y social a través de préstamos y subvenciones a entidades públicas.
Supervisión	Productos y actividades relacionadas con la supervisión, la gestión y la ejecución de las operaciones del Banco (incluyendo seguimiento de la cartera, la gestión de los desembolsos, la reestructuración, y las actividades de terminación de proyectos).
Desarrollo de conocimiento	Productos y actividades relacionadas con la generación de capacidad institucional para países y sectores del Banco. Incluye: estudios económicos, evaluaciones macroeconómicas, asesoramiento de servicios de conocimiento, estudios económicos y sectoriales (ESW), cooperaciones técnicas de investigación y difusión.

Funciones Principales del Negocio Corporativas	
Servicios corporativos	Servicios entregados alrededor del Banco que abarcan el uso eficiente y la gestión de los recursos humanos y financieros al igual que la provisión efectiva de los servicios de apoyo a las operaciones del Banco.
Gobernabilidad corporativa	Procesos y mecanismos mediante los cuales se fijan y persiguen los objetivos, incluyendo el monitoreo de acciones, políticas y decisiones de asuntos corporativos.
Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento	Productos y servicios cuyo objetivo principal es responder a las necesidades del Banco en términos de capacitación y desarrollo del capital humano, gestión del conocimiento, estrategias sectoriales, planes de acción y herramientas de apoyo a las operaciones del Banco.
Gestión de mejoras de capital	Actividades y productos relacionados con el diseño e implementación de proyectos de mejoras.

Anexo E1. Presupuesto de Mejoras para la Sede Aprobado para 2017-2019

Sede (\$000)		Costo Total Estimado	Aprobado hasta 2015	Aprobado 2016	Aprobado 2017	Estimado para 2018	Estimado para 2019	Futuros Gastos Admin. Recurrentes de Proyectos Finalizados
Proyectos que Continúan								
CP-F5037	Programa de Reemplazo de Muebles 2014-2016	660	400	100	100			
CP-F5038	Modificación de espacios de oficinas de la Sede 2014-2016	1.625	1.000	250	250			
CP-F5042	Reemplazo de Equipos de Aire Acondicionado para Sistemas Críticos	1.747	100	600	100			
CP-F5043	Mejoras a la infraestructura de Seguridad de la Sede	2.368	500	100	1.768			17
CP-F5047	Redundancia Energética en Ashburn	2.300		50	1.950			36
CP-F5048	Mejoras al Edificio del 1330	1.800		50	1.250	500		
Subtotal Proyectos que Continúan		10.500	2.000	1.150	5.418	500		53
Proyectos Nuevos								
CP-F5052	Reparación de los estacionamientos de la Sede	2.700			100	2.600		15
CP-F5055	Modificación de Espacios de Oficinas en la Sede 2017-19	1.500			250	300	500	
CP-F5058	Programa de Reemplazo de Muebles en la Sede 2017-19	600			100	100	200	50
CP-F5060	Renovación AV/SI, tecnología e instalación de salas Ortiz Mena y Cecilio Morales	2.270			150	900	1.220	5
CP-F5062	Mejoramiento de Espacios para Conferencias y Entrenamiento en Ashburn - Fase II	2.160			200	1.960		300
CP-F5066	Sistema de alimentación ininterrumpida (UPS) y reemplazo de baterías en 1300	350			350		100	244
CP-F5056	Renovación de la Galería del Centro Cultural	790						
CP-F5057	Maximización de Espacios y Trabajo Cooperativo a nivel del Banco - Fase 2	14.500					3.000	
CP-F5059	Restauración de clarboyas y exteriores de los edificios	1.300				100	1.200	
CP-F5063	Sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) de las salas de reunión Cecilio Morales y Ortiz Mena	675				75	600	
CP-F5064	Seguridad en el exterior de los edificios de la Sede	1.875				75		
CP-F5065	Reemplazo del techo del edificio 1300	2.900				100	300	20
Subtotal Proyectos Nuevos		31.620			1.150	6.210	7.120	634
Total		42.120	2.000	1.150	6.568	6.710	7.120	687

Anexo E2. Presupuesto de Mejoras para las Representaciones Aprobado para 2017-2019

Representaciones (\$000)		Costo Total Estimado	Aprobado hasta 2015	Aprobado 2016	Aprobado 2017	Estimado para 2018	Estimado para 2019	Futuros Gastos Admin. Recurrentes de Proyectos Finalizados
Proyectos que Continúan								
CP-F5002	Brasil - Brasilia (Maximización) - Actualización Alcance	7.997	4.100	2.400	697			24
CP-F5003	Trinidad y Tobago -Puerto de España (Expansión)	6.812	5.000		550			65
CP-F5007	Jamaica - Kingston (Reemplazo) - Actualización Alcance	13.645	8.000	2.500	1.202	1.660	283	227
CP-F5012	Agrupados II (Mejoras de Capital en las Representaciones)	6.602	5.102	550	100			
CP-F5045	Guyana - Restauración y Evaluación	1.500	750	450	300			234
CP-F5046	República Dominicana - Reemplazo	14.028	11.000	1.528		1.500		50
CP-F5050	Colombia - (Maximización)	4.863		1.000	3.863			
CP-F5051	Programa de Reemplazo de Muebles en las Representaciones 2016-18	2.400		100	400	1.000	800	50
Subtotal Proyectos que Continúan		57.847	33.952	8.528	7.112	4.160	1.083	650
Proyectos Nuevos								
CP-F5053	Agrupados III (Mejoras de capital en las Representaciones)	7.424			700	1.642	1.603	
CP-F5061	Expansión del Centro de Servicio en Costa Rica	6.518			500	4.000	2.018	120
CP-F5067	Reemplazo de la Representación en Argentina	10.500			1.250	9.250		22
Subtotal Proyectos Nuevos		24.442			2.450	14.892	3.621	142
Proyectos Aprobados en 2016 que no requieren recursos a partir de 2017				430				
Total		82.289	33.952	8.958	9.562	19.052	4.704	792

Anexo E3. Presupuesto de Mejoras para Tecnología de la Información aprobado para 2017-2019

Tecnología de la Información (\$000)	Costo Total Estimado	Aprobado hasta 2015	Aprobado 2016	Aprobado 2017	Estimado para 2018	Estimado para 2019	Futuros Gastos
							Admin. Recurrentes de Proyectos Finalizados
Proyectos que Continúan							
CP-10296 Solución Integrada para la Administración de Servicios de BDA	754	404	128	222			148
CP-10318 Actualización Web y Migración	2.965	675	600	808	682		100
CP-10321 Mejoras al Sistema de Telefonía	2.493	773	800	307	296		128
CP-10322 Renovación de Computadores Personales	14.000	3.000	4.500	3.233	2.950		
CP-10323 Racionalización del Almacen de Datos y Herramientas BI	1.700	500	700	500			390
CP-10325 Actualización y Mejoramiento de la Infraestructura de TI por fin de Ciclo de Vida 2016	2.900		2.415	485			
CP-10326 Programa de Renovación de la Seguridad 2016	985		650	335			475
CP-10327 Acceso Remoto Unificado para Clientes del BID	600		450	150			229
CP-10330 Sistema de Gestión de Identidad y Ciclo de Vida de Usuario	1.800		850	665	285		55
CP-10333 Sistemas de Computación Móvil Empresarial 2016	600		300	300			180
CP-10336 Programa de Renovación de Soluciones para la Gestión Financiera de Préstamos y Gestión de Pagos	14.500		3.000	6.500	5.000		1.700
CP-10337 Nuevo Sitio Web y Extranet de Gobernadores	650		250	280	120		45
CP-10364 Proyecto para Implementar Moneda Local	3.000		1.000	1.150	850		206
CP-10365 Inversiones a corto plazo de acuerdos de recompra (REPO)	1.500		650	595	255		295
Subtotal Proyectos que Continúan	48.447	5.352	16.293	15.530	10.438		3.951
Proyectos Nuevos							
CP-10338 Programa de Seguridad	3.100			750	1.250	1.100	212
CP-10339 Programa de Actualización y Mejoramiento de la Infraestructura de TI por fin de Ciclo de Vida I	5.500			2.000	2.000	1.500	
CP-10341 Mejoramiento de los Sistemas EUC	720			720			
CP-10360 Programa de Soluciones Corporativas (Mejoras de Procesos y Actualizaciones Tecnológicas)	7.750			2.750	2.500	2.500	
CP-10361 Programa de Soluciones Operacionales (Mejoras de Procesos y Actualizaciones Tecnológicas)	8.350			3.000	2.850	2.500	
CP-10369 Programa de Seguridad y Riesgo para Aplicaciones y Documentos en la Nube	925			380	365	180	572
CP-10370 Incremento en la apertura y en la capacidad de encontrar los datos y el conocimiento del Banco	1.995			700	750	545	208
CP-10371 Audiencia Inteligente del BID	1.400			100	700	600	350
CP-10373 Mejorando la conexión entre las personas, el aprendizaje y el conocimiento	1.290			750	500	40	140
CP-10374 Reemplazo Tecnológico del programa de Declaración de Intereses del Grupo BID	370			370			79
CP-10375 Pruebas de estrés en el balance financiero y consola de reportes	1.925			550	1.375		
CP-10376 Actualización del sistema SWIFT	300			300			
CP-10377 Programa de Inteligencia de Negocios	2.900			500	1.400	1.000	200
CP-10378 Renovación de Equipo Audio Visual en las Oficinas de País	1.200			300	300	300	
CP-10342 Modernización del estándar de autenticación para aplicaciones web	1.000					800	75
CP-10345 Programa de Sistemas de Computación Móvil Empresarial	875					475	40
CP-10349 Entorno de Pruebas e Implementación para una Aplicación	500				500		60
CP-10350 Componentes de Integración Fundacional para Operaciones, Corporativo y Tesorería	1.500					500	60
CP-10363 Programa de Soluciones de Tesorería y Manejo de Riesgo I (Programa de Mejoras de Procesos y Actualizaciones Tecnológicas)	4.500					2.500	
CP-10372 Reemplazo del Sistema de Administración de Tesorería	9.500					6.400	
Subtotal Proyectos Nuevos	55.600			13.170	14.490	20.940	1.996
Proyectos Aprobados en 2016 que no requieren recursos a partir de 2017 ^{/1}			18.970				
Total	104.047	5.352	35.263	28.700	24.928	20.940	5.947

^{/1} Incluye \$17 millones del presupuesto de mejoras aprobado en 2016 asignado al Programa Óptima

Anexo F. Siglas y Abreviaturas

ABB	Agenda para un Banco Mejor
AEI	Actualización de la Estrategia Institucional
AUG	Auditoría Ejecutiva
BDA	Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMD	Bancos Multilaterales de Desarrollo
BOG	Asamblea de Gobernadores
BUFIPO	Comité de Presupuesto y Políticas Financieras del Directorio
CareerPoint	Sistema de Evaluación del Desempeño
CCAC	Componente Compuesto de Ajuste de Costos
CEMA	Cursos en Línea Masivos y Abiertos
CGS	Operaciones con Garantía Soberana
CII	Corporación Inter-Americana de Inversiones
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CSD	Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible
CT	Cooperación técnica
DEO	Panorama de Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DIP-Data	Plataforma de Información para la Toma de Decisiones
DTC	Contractuales a Término Definido
EXD	Directorio Ejecutivo
EXR	Oficina de Relaciones Externas
ezShare	Sistema de Gestión de Documentos ezShare
FIN	Departamento de Finanzas
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FSI	Financiamiento para el Incremento Salarial
HRD	Departamento de Recursos Humanos
INDES	Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social
INT	Grupo de Integración y Comercio
INTAL	Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe
ITE	Departamento de Tecnología de la Información
ITP	Informes de Terminación de los Proyectos
KNL	Sector de Conocimiento y Aprendizaje
LEG	Departamento Legal
LTFP	Documento Preliminar del Plan Financiero a Largo Plazo
MICI/MEC	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación
MIF/MSM	Unidad de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MRC	Marco de Resultados Corporativos
OC-SPD	Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados por el Capital Ordinario
OII	Oficina de Integridad Institucional
ORP	Oficina de Alianzas Estratégicas
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PEC	Contractuales por Producto y Servicios Externos
PIB	Producto Interno Bruto
PMI	Parking Management Inc.
PMR	Informe de Seguimiento del Avance
RBB	Presupuestación por Resultados
SAP	Aplicación para Sistemas y Productos de Procesamiento de Datos

SEC	Oficina de la Secretaría del Banco
SGS	Operaciones Sin Garantía Soberana
SLA	Acuerdos de Nivel de Servicio
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
TI	Tecnología de la Información
TRAC	Control de Riesgos de Tesorería, Cumplimiento y Seguimiento de la Cartera
TTC	Contractuales a Término Temporal
VPC	Vicepresidencia de Países
VPF	Vicepresidencia de Finanzas y Administración
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento