PUBLICO

Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

2018 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 2018

GA-266-5

Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos

BID

2018 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 2018, para informacion, que refleje todos los ajustes finales y las recomendaciones aprobadas por el Directorio el 13 de diciembre de 2017, y mostradas en el documento GA-266-4, "*2018 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 2018; y (ii) todos los cuadros de 2018 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-266-1, *"2018 Propuesta de Programa y Presupuesto",* sometido al Directorio Ejecutivo el 31 de octubre de 2017, y actualizado apropiadamente para reflejar el contenido del documento GA-266-4.

En cumplimiento con la política de divulgación de informacion 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

RESUMEN EJECUTIVO 1

A. La perspectiva regional y el Banco 1
B. Contexto estratégico y prioridades del programa de trabajo de 2018 2
C. Presupuestos Aprobados Administrativo, de Mejoras y para Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario para 2018 4

2. CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA Y PRESUPUESTO APROBADO PARA 2018 8

A. Panorama general de los progresos del Banco en respuesta a la Actualización de la Estrategia Institucional 8
B. Prioridades del programa de trabajo para 2018 10

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL NEGOCIO E INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PRESUPUESTACIÓN POR RESULTADOS PARA 2018 13

A. Funciones principales del negocio a nivel operativo 13
B. Funciones principales del negocio a nivel corporativo 21

4. PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO DEL BID APROBADO PARA 2018 29

A. El crecimiento nominal del Presupuesto Administrativo del BID en 2018 y su relación con el presupuesto aprobado de 2017 29
B. Presupuesto administrativo aprobado por costos laborales y no laborales para 2018 33
C. Presupuesto administrativo aprobado por unidad organizacional y principales rubros de gasto para 2018 36

5. PRESUPUESTO APROBADO DE MEJORAS PARA 2018 39

A. Resultados del proceso de priorización de proyectos para 2018 39
B. Plan de presupuesto de mejoras para 2018 – Visión general 39

6. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO FINANCIADOS CON CAPITAL ORDINARIO APROBADOS PARA 2018 41

A. Antecedentes y visión general 41
B. Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario para 2018 42

7. ESTIMACIÓN DE INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y DE LOS FLUJOS DE REEMBOLSO FUERA DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO EN 2018 47

A. Estimación de ingresos administrativos en 2018 47
B. Estimación de flujos de reembolsos en 2018 47

RESOLUCIONES APROBADAS 50

ANEXOS 55

Anexo A. Contribuciones aprobadas y estimadas del Banco a los Planes de Jubilación para 2017 y 2018 56
Anexo B. Gastos por unidad organizacional al 31 de diciembre de 2017 57

Anexo C. Descripción de las funciones principales del negocio más importantes 58
Anexo D.1.Presupuesto Aprobado de Mejoras para la Sede 2018-2020 59
Anexo D.2. Propuesta de Presupuesto de Mejoras para las Representaciones 2018-2020 59
Anexo D.3. Presupuesto Aprobado de Mejoras para Tecnología de la Información 2018-2020 60
Anexo E. Tendencia en los productos y servicios del Banco 61
Anexo F. Siglas y Abreviaturas 62

Lista de Cuadros[1]

Cuadro 1.1. Selección de indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio para 2014-2018 4

Cuadro 1.2. Selección de productos de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio para 2014-2018 4

Cuadro 1.3. Presupuesto/Financiamiento Administrativo, de Mejoras y para Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario Aprobado en 2017 y 2018 (Componente Compuesto Total de Ajuste de Costos del Banco de 2,7% para 2018) 5

Cuadro 2.1. Oportunidades de apoyo del BID a nivel operativo en 2018 y más allá 9

Cuadro 3.1. Principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio a nivel operativo, 2014-2018 14

Cuadro 3.2. Principales productos de presupuestación por resultados consolidados, 2014-2018 15

Cuadro 3.3. Principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados consolidados por funciones principales del negocio a nivel corporativo, 2014-2018 22

Cuadro 4.1. Componente compuesto de ajuste de costos para 2018 30

Cuadro 4.2. Componente de ajuste de costos laborales para 2018 31

Cuadro 4.3. Componente de ajuste de costos no laborales para 2018 32

Cuadro 4.4. Presupuesto administrativo aprobado por costos laborales y no laborales para 2018 35

Cuadro 4.5. Presupuesto administrativo aprobado por unidad organizacional para 2018 37

Cuadro 4.6. Presupuesto administrativo aprobado por rubros de gasto para 2018 38

Cuadro 5.1. Presupuesto de mejoras por categoría de proyectos para 2018 – Visión general 40

Cuadro 6.1. Financiamiento de Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario Aprobado para 2018 (millones de $) 46

Cuadro 7.1. Fuentes de ingreso administrativo estimado y registrado directamente en el Capital Ordinario en 2018 47

Cuadro 7.2. Estimación de reembolsos y pagos de BID Invest y otros que se recibirán fuera del presupuesto administrativo en 2018 49

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

Lista de Gráficos[1]

Gráfico 1.1. Crecimiento real del Presupuesto de la Administración en 2007-2018 en comparación con el crecimiento real promedio en 2007-2018 7

Gráfico 3.1. Número y volumen (miles de millones de $) de aprobaciones de préstamos para proyectos CGS 18

Gráfico 3.2. Número y valor (miles de millones de $) de préstamos para proyectos CGS en la cartera en ejecución 19

Gráfico 3.3. Desembolsos de préstamos para proyectos CGS (miles de millones de $) 19

Gráfico 5.1. Resultados del proceso de priorización de proyectos para 2018 39

RESUMEN EJECUTIVO

A. La perspectiva regional y el Banco

1.1 El crecimiento es el reto primordial para la mayoría de los países de la región. Se prevé que las economías de América Latina y el Caribe registren globalmente un crecimiento del 1,2% en 2017 y del 1,9% en 2018, lo que marca una recuperación frente a la recesión de 2016 (crecimiento de -1,0%). Se prevé asimismo que el promedio simple de crecimiento para la región (no ponderado por el producto interno bruto, PIB) en 2018 sea del 2,6%, con al menos 10 países miembros prestatarios del BID con un crecimiento de por lo menos el 3,4%[2]. Para el período 2018-2020 se espera una tasa promedio de crecimiento del 2,3% para la región, apuntalada por el crecimiento más robusto a nivel mundial.

1.2 Aunque mejores que las de años recientes, las cifras anteriores distan en gran medida del crecimiento del 4,1% registrado en América Latina y el Caribe durante el decenio 2002-2012, período que abarca la crisis financiera mundial. Estas perspectivas más favorables podrían verse afectadas por una considerable incertidumbre, tanto a nivel doméstico como internacional, atribuible a factores como posibles cambios en la política estadounidense, inestabilidad de los flujos de capital y contracción del espacio fiscal. Asimismo, varios países afrontan en la actualidad nuevos escollos, en la medida que políticas que solían impulsar eficazmente el crecimiento podrían no estar surtiendo efecto, lo que hace patente la importancia de la innovación como motor del crecimiento.

1.3 Frente a este panorama complejo, el Banco centra sus esfuerzos en seguir potenciando las inversiones realizadas en los últimos años para robustecer su posición financiera e incrementar sus productos sin que ello se acompañe de incrementos presupuestarios en términos reales. Como se describe en el Documento Final de Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario (PFLP) para 2018 (documento FN-709-2), la Administración prevé que en el 2018 las aprobaciones de financiamiento con garantía soberana (CGS) alcanzarán los $13.100 millones, incluido $400 millones en financiamiento concesional, y $9.400 millones en desembolsos de financiamiento con garantía soberana. La Administración propone incrementar en 18% las aprobaciones y en 9% los desembolsos en relación con los niveles de 2017, con una propuesta de Presupuesto de la Administración para 2018 que refleja un crecimiento real del -0.6%.

1.4 Dentro de este monto presupuestario global, y además de sus actividades operativas principales, el programa de trabajo de 2018 incluye esfuerzos especiales en ámbitos de suma importancia estratégica para el BID, como su papel en la movilización de recursos y la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos, que son fundamentales para la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, la declaración “De Miles de Millones a Billones” y la agenda del Acuerdo de París. Con este fin, entre las nuevas actividades más destacadas del programa de trabajo de 2018 se incluyen esfuerzos para operacionalizar el equipo de asociaciones público-privadas, recientemente establecido, que incrementará la capacidad del BID para convocar a actores de los sectores público y privado a fin de que participen en emprendimientos conjuntos y compartan riesgos, movilicen recursos adicionales y amplíen los horizontes de inversión, todo lo cual es esencial para subsanar el déficit de infraestructura de la región, estimado en un monto de entre $120.000 millones y $150.000 millones anuales. En lo que respecta al cambio climático, el Banco continuará con la puesta en marcha del programa que comenzó en 2017 con el objetivo de integrar plenamente en las operaciones, en los casos en que sea factible, medidas de adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos, y

[2] Fuente: Perspectivas de la Economía Mundial, octubre de 2017, Fondo Monetario Internacional (FMI).

también continuará con las actividades destinadas a integrar transversalmente en las operaciones del BID un enfoque integrado en relación con la gestión del riesgo de desastres. También cabe notar que el Banco seguirá consolidando los esfuerzos que comenzó en 2017 en materia de salvaguardias ambientales y sociales, de manera que cada operación en preparación (tanto de categoría A como B) y ejecución (de categoría A) incluya un miembro de equipo de la Unidad de Salvaguardias Ambientales y Sociales (ESG). Casi el 50% de las operaciones de categoría B que se encuentran en ejecución también contarán con un miembro de equipo de ESG asignado a la operación. El Banco continuará asimismo con la implementación del plan de acción de género para operaciones, que incluirá un aumento en el porcentaje de los proyectos del Banco que incluyan un enfoque sobre igualdad de género o empoderamiento de mujeres, tanto en el diseño como la ejecución de los proyectos (integración transversal de género).

1.5 Asimismo, el BID abordará el nuevo patrón de bajo crecimiento en la región, que sigue siendo un desafío prioritario que abarca todos los ámbitos de la Actualización de la Estrategia Institucional (AEI). A este panorama complejo se suma un entorno de progresiva contracción fiscal que podría dejar a los países con poco margen para contrarrestar con políticas anticíclicas el impacto de las bajas tasas de crecimiento. Como tal, el papel del BID en apoyar los esfuerzos de los países para hacer frente a las tendencias emergentes será crucial para preservar las ganancias sociales obtenidas hasta el momento. Por ejemplo, el Banco podría ser fundamental a la hora de apoyar los esfuerzos emprendidos por los países en la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento económico y en el incremento de la eficiencia en la inversión pública. El crecimiento será un tema central en la Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores del Grupo BID que se celebrará en Mendoza, Argentina, en 2018.

1.6 Los esfuerzos que aseguran la capacidad de respuesta del BID en la región están acompañados de un compromiso continuo para mejorar la forma en que trabaja y utiliza sus recursos. En este sentido, el Banco sigue avanzando firmemente hacia el uso más eficiente de sus recursos presupuestarios.

B. Contexto estratégico y prioridades del programa de trabajo de 2018

1.7 Los ámbitos prioritarios identificados para 2018 surgen de factores ya examinados en el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) de 2016, tales como: (i) un análisis de aquellas áreas en las que el BID puede prestar apoyo estratégico focalizado con valor agregado a mediano plazo, para atender a los desafíos singulares de desarrollo de los países miembros prestatarios, y (ii) los avances del BID en la implementación de la Actualización de la Estrategia Institucional, medidos a través del Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés).

1.8 Dentro de este contexto general y la perspectiva regional mencionada en la sección anterior, la Administración identificó las siguientes prioridades para el programa de trabajo operativo de 2018:

(a) Apoyo continuo a las necesidades sociales de la región para hacer frente al reciente repunte de la pobreza y la persistente exclusión social.

(b) Esfuerzos permanentes orientados a reducir las brechas de infraestructura de la región para respaldar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los compromisos del Acuerdo de París, especialmente mediante la movilización de recursos públicos y privados.

(c) Esfuerzos permanentes para incrementar la escala y eficiencia del mercado regional.

(d) Atención permanente a las actividades que promueven los principios rectores de la Actualización de la Estrategia Institucional.

1.9 En cuanto al programa de trabajo corporativo para 2018, se identificaron las siguientes prioridades:

(a) Apoyo continuo para incrementar la movilización de recursos.

(b) Esfuerzos permanentes dirigidos a reforzar la eficiencia general del Banco a nivel institucional.

1.10 Desde 2011, la Administración ha presentado propuestas presupuestarias congruentes con el marco de presupuestación por resultados (RBB, por sus siglas en inglés) (documento GA-245-12), conforme se dispuso en el Noveno Aumento General de Recursos y según lo aprobó el Directorio Ejecutivo en 2010, para reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en las asignaciones de recursos presupuestarios, vinculando insumos con los objetivos de desempeño, los indicadores y los productos. El presupuesto aprobado para 2018 se articula sobre un conjunto de funciones principales del negocio (MBFs, por sus siglas en inglés) basadas en la presupuestación por resultados, que reflejan los procesos básicos de producción del Banco. Las funciones principales de negocio también están incorporadas en SAP, el sistema del Banco para reportar el tiempo trabajado del personal (Time & Attendance), 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 armonizar los insumos, productos e indicadores del marco de presupuestación por resultados con el desempeño del personal.

1.11 El Cuadro 1.1 ofrece una visión general de una selección de indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio, junto con los valores de los indicadores durante los últimos cuatro años y las metas establecidas para 2018. Asimismo, el Cuadro 1.2 presenta una visión general de los principales productos de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio, junto con los valores de los productos durante los cuatro últimos años y las metas para 2018. En los Cuadros 3.1 y 3.2 del Capítulo 3 se proveen detalles adicionales con respecto a las funciones principales del negocio a nivel operativo y en el Cuadro 3.3, con respecto a las funciones principales del negocio a nivel corporativo.

Cuadro 1.1. Selección de indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio para 2014-2018

Funciones Principales del Negocio Operativas	Valores del Indicador				Plan 2018		
	2014	2015	2016	2017	Estimado del Indicador	Presupuesto Aprobado ($000)	Porcentaje del Presupuesto
Compromiso con las partes interesadas						$52.047	**9,4%**
Porcentaje de socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID			79%		82%		
Estrategia y programación						$12.446	**2,3%**
Porcentaje de estrategias de país distribuidas dentro del periodo de transición [1]	75%	50%	40%	83%	100%		
Preparación						$54.187	**9,8%**
Porcentaje de operaciones CGS con diseño de evaluación de impacto	43%	43%	51%	40%	40%		
Supervisión						$98.929	**17,9%**
Porcentaje de operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio	69%	69%	76%		73%		
Desarrollo de conocimiento						$40.334	**7,3%**
Porcentaje de entregables de estudios económicos y sectoriales completados	93%	91%	91%	93%	96%		
Funciones Principales del Negocio Operativas						**$259.131**	**47,0%**
Funciones Principales del Negocio Corporativas de Apoyo Operativo [2]						$90.004	**16,3%**
Subtotal Funciones Principales del Negocio Operativas y Apoyo Operativo						**$349.135**	**63,3%**
Funciones Principales del Negocio Corporativas No Operativas						**$202.052**	**36,7%**
Total Presupuesto de la Administración						**$551.188**	**100,0%**

Notas: CGS - Con Garantía Soberana

Los indicadores sin valores para un año dado no están disponibles o no están vigentes para dicho período.

[1] El plan es entregar siempre el 100% de las estrategias de país dentro del período de transición. Existen factores internos y externos durante este proceso que dificultan la predicción y tienen un impacto directo en su logro.

[2] 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 1.2. Selección de productos de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio para 2014-2018

	Valores del Producto				
	2014	2015	2016	2017	2018(e)
Funciones Principales del Negocio					
Compromiso con las partes interesadas					
Monto de desembolso de cooperación técnica de apoyo al cliente (en millones de dólares) [1]	$82,5	$85,3	$97,6	$112,2	$80,9
Estrategia y programación					
Número de estrategias de país entregadas al Directorio	4	6	5	6	7
Preparación					
Monto de aprobación de préstamos CGS (en miles de millones de dólares) [2]	$10,3	$8,5	$8,9	$11,1	$13,1
Supervisión					
Monto de desembolso de préstamos CGS (en miles de millones de dólares) [2]	$8,0	$8,5	$8,3	$8,7	$9,4
Desarrollo de conocimiento					
Número de entregables de estudios económicos y sectoriales	349	425	409	445	341
Funciones Principales del Negocio Corporativas					
Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento					
Número de entregables de productos de insumo corporativo	159	169	177	213	175

Notas: (e) = estimado; CGS - Con Garantía Soberana

[1] Las cifras de cooperación técnica incluyen todos los fondos y el tipo de operación TCP para las vicepresidencias operativas.

[2] Las cifras presentadas corresponden únicamente a recursos del Capital Ordinario. Los estimados de 2018 están alineados con el documento final de Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario para 2018 (FN-709-2).

C. Presupuestos Aprobados Administrativo, de Mejoras y para Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario para 2018

1.12 El presupuesto aprobado para 2018 refleja el compromiso del Banco de seguir mejorando su forma de trabajar y utilizar sus recursos presupuestarios y humanos mediante la disciplina presupuestaria, la contención de gastos y el aumento de la eficiencia en los ámbitos corporativo y operativo. Este presupuesto considera la perspectiva regional, los avances logrados hasta la

fecha en respuesta a los desafíos y los temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional, y las prioridades del programa de trabajo identificadas para 2018.

1.13 El Cuadro 1.3 presenta una síntesis de los montos aprobados para 2018 para los presupuestos administrativo y de mejoras y el financiamiento de Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario.

Cuadro 1.3. Presupuesto/Financiamiento Administrativo, de Mejoras y para Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario Aprobado en 2017 y 2018 (Componente Compuesto Total de Ajuste de Costos del Banco de 2,7% para 2018)

	Presupuesto/ Financiamiento Aprobado 2017		Presupuesto/ Financiamiento Aprobado 2018		Presupuesto/Financiamiento Aprobado 2018 vs Aprobado 2017				
	Dotación de Personal	$	Dotación de Personal	$	Dotación de Personal	$	% Nominal	% CCAC	% Real
Presupuesto Administrativo	**1.937**	**$580,0m**	**1.937**	**$591,4m**		**$11,5m**	**2,0%**	**2,7%**	**-0,8%**
BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal	*140*	*$40,1m*	*140*	*$40,3m*		*$0,2m*	*0,5%*	*2,7%*	*-2,3%*
Presupuesto de la Administración	*1.797*	*$539,9m*	*1.797*	*$551,2m*		*$11,3m*	*2,1%*	*2,7%*	*-0,6%*
Presupuesto de Mejoras		**$47,8m**		**$50,1m**		**$2,3m**	**4,8%**		
Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Recursos del Capital Ordinario		**$100,0m**		**$107,0m**		**$7,0m**	**7,0%**		

1.14 El monto total aprobado del presupuesto administrativo para 2018 suma $591,4 millones y representa un crecimiento nominal del 2,0%, o un crecimiento real del -0,8% al tener en cuenta el componente compuesto de ajuste de costos (CCAC) del 2,7%, y un crecimiento real del -0,6% para la categoría de Presupuesto de la Administración.

1.15 Para 2018, la Administración ha hecho esfuerzos diligentes con el fin de alcanzar mayores niveles de financiamiento y desembolsos en el contexto de una aprobación presupuestaria con crecimiento real negativo.

1.16 La Administración identificó $18,8 millones en demandas de recursos para 2018 en relación con el presupuesto aprobado para 2017. Tales demandas incluyen: (i) $14,2 millones para cubrir todos los aumentos previstos de costos laborales y no laborales inducidos por el mercado (CCAC de 2,7%), y (ii) $4,6 millones por encima del CCAC para gastos administrativos recurrentes asociados a proyectos de mejoras completados ($3,1 millones) y para promociones ($1,5 millones). El CCAC nominal de 2,7% corresponde al monto en dólares que el Banco prevé gastar en sus costos especializados laborales y no laborales para sostener los costos operativos de la institución en 2018, si todo lo demás se mantiene constante.

1.17 Adicionalmente, la Administración redujo la demanda de $18,8 millones en recursos adicionales por $7,5 millones, con lo que la categoría de Presupuesto de la Administración queda reducida a un presupuesto nominal de $11,3 millones, que representa un crecimiento presupuestario real del -0,6%, equivalente a un incremento nominal para 2018 de 2,1%. Los $7,5 millones serán

reasignados para cubrir $3,1 millones de gastos administrativos recurrentes vinculados a proyectos de mejoras completados y $1,5 millones para promociones, y resultará en $2,9 millones en reducciones presupuestarias.

1.18 El cálculo del CCAC de 2018 refleja la estructura especializada de costos del Banco e incluye, sobre la base de promedios ponderados: (i) los incrementos inducidos por el mercado en los costos laborales ($11,6 millones), de los cuales los costos de personal de planta están alineados con la metodología de incrementos salariales inducidos por el mercado que aprobó el Directorio, establecida en la política de actualización del Marco de Retribución Integral[3], y (ii) los aumentos de los costos no laborales ($2,6 millones) inducidos por los niveles previstos del índice de precios al consumidor de los Estados Unidos y las tasas de inflación para América Latina.

1.19 El presupuesto de mejoras para 2018, según se presenta en el Plan de Presupuesto de Mejoras a Mediano Plazo para 2018-2020 (documento GA-263-7), asciende a $50,1 millones, que el Directorio aprobó el 13 de septiembre de 2017.

1.20 El presupuesto aprobado para 2018 para los Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario asciende a $107 millones. Dicho incremento por encima del nivel de financiamiento de $100 millones responde a una combinación de factores, que incluye: (i) la necesidad de cerrar la brecha financiera que ha dejado sin financiar a varias operaciones prioritarias durante los últimos años[4]; (ii) las demandas adicionales impuestas a los Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario para apoyar el trabajo técnico y el diálogo de política asociados con el crecimiento del programa de préstamos; y (iii) la oportunidad de trabajar en coordinación con los países miembros prestatarios para apoyar el desarrollo de una agenda de crecimiento para identificar y entender los factores críticos que limitan el crecimiento económico.

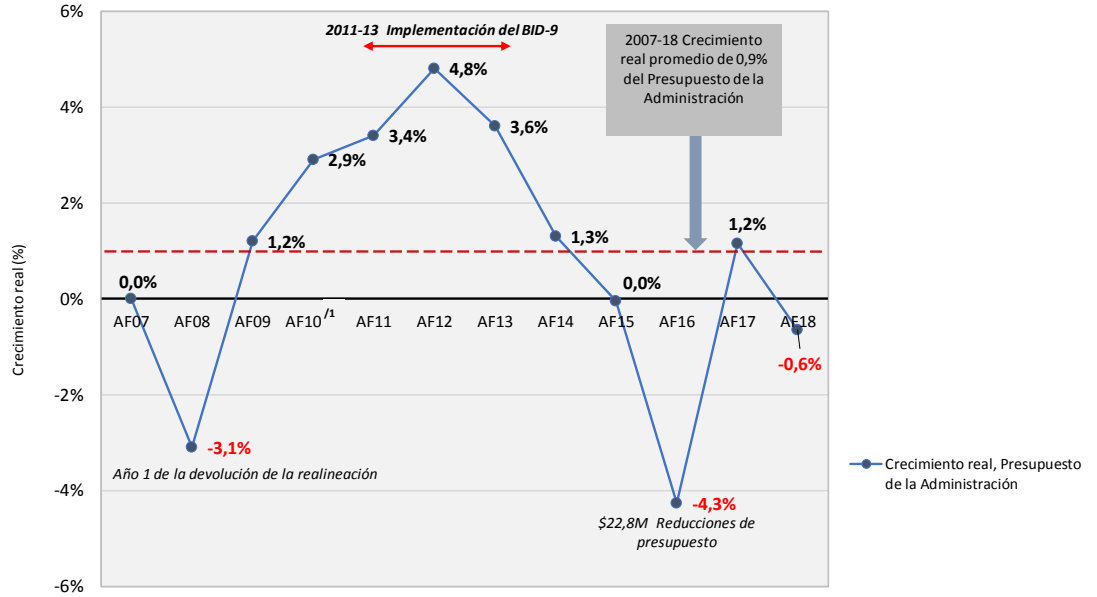
1.21 El BID ha realizado considerables esfuerzos en aras de utilizar sus recursos presupuestarios de manera más eficiente. Durante el período 2007-2018, la categoría de Presupuesto de la Administración del Banco ha experimentado un crecimiento real anual promedio del 0,9%, principalmente como resultado de los múltiples mandatos impartidos a la Administración por el Directorio Ejecutivo y/o la Asamblea de Gobernadores, muchos de ellos enmarcados en el Noveno Aumento General de Recursos y la Agenda para un Banco Mejor.

1.22 El Gráfico 1.1 presenta la tendencia histórica de crecimiento real de la categoría de Presupuesto de la Administración, e ilustra que el crecimiento real aprobado del -0,6% para 2018 es inferior al crecimiento real del 0,9% anual en promedio para el período 2007-2018.

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

[4] La demanda por recursos de Cooperaciones Técnicas ha excedido su disponibilidad entre los años 2014 y 2016 en un promedio anual de $7,4 millones debido al agotamiento de los recursos de los Programas Estratégicos de Desarrollo financiados con el Capital Ordinario.

Gráfico 1.1. Crecimiento real del Presupuesto de la Administración en 2007-2018 en comparación con el crecimiento real promedio en 2007-2018



	AF07	AF08	AF09	AF10[1]	AF11	AF12	AF13	AF14	AF15	AF16	AF17	AF18
Crecimiento nominal, Presupuesto de la Administración	2,5%	0,0%	5,4%	5,5%	5,2%	7,2%	6,4%	4,6%	3,3%	-1,9%	3,3%	2,1%
Componente compuesto de ajuste de costos	2,5%	3,1%	4,2%	2,6%	1,8%	2,4%	2,8%	3,3%	3,3%	2,4%	2,2%	2,7%
Crecimiento real, Presupuesto de la Administración	**0,0%**	**-3,1%**	**1,2%**	**2,9%**	**3,4%**	**4,8%**	**3,6%**	**1,3%**	**0,0%**	**-4,3%**	**1,2%**	**-0,6%**

[1] El AF10 refleja un crecimiento más alto debido al presupuesto suplemental de mitad de año para Haití.

1.23 El Capítulo 2 de este documento presenta el contexto estratégico del Programa y Presupuesto Aprobado para 2018, con un panorama general de los progresos realizados hasta la fecha en relación con la Actualización de la Estrategia Institucional y las prioridades establecidas para el programa de trabajo de 2018. El Capítulo 3 ofrece un plan de negocios consolidado de todo el Banco para 2018 por funciones principales del negocio, que incluye las respectivas actividades principales y productos entregables previstos para las funciones principales del negocio tanto a nivel operativo como corporativo, junto con una reseña general de los principales insumos, productos e indicadores de desempeño respectivos. El Capítulo 4 presenta información pormenorizada sobre el incremento nominal aprobado del Presupuesto de la Administración del BID para 2018 en relación con el presupuesto aprobado para 2017, el presupuesto administrativo aprobado para 2018 por costos laborales y no laborales, unidad organizacional y rubros principales de gasto. Los capítulos 5 y 6 presentan respectivamente mayores detalles sobre los montos aprobados para el presupuesto de mejoras y el financiamiento de los Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario en 2018. Por último, el Capítulo 7 aporta información sobre los ingresos administrativos estimados registrados directamente al Capital Ordinario en 2018 y los reembolsos y pagos estimados del BID Invest y otras fuentes por recibir fuera del presupuesto administrativo.

1.24 Asimismo, en el Anexo A se ofrece información sobre las contribuciones estimadas del Banco a los Planes de Jubilación en 2018. 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 2018 por las comisiones rectoras de los Planes de Jubilación del BID, se presentarán al Directorio para su aprobación en el tercer trimestre de 2018.

2. Contexto Estratégico del Programa y Presupuesto Aprobado para 2018

2.1 Como se señaló en el Documento de Perspectiva Programática y Presupuestaria para 2018 (GA-266), el contexto estratégico del programa de trabajo del Banco para 2018 está determinado por los progresos realizados hasta la fecha en la implementación de la Actualización de la Estrategia Institucional[5], así como por los insumos técnicos de las áreas de negocio operativas del BID, todo lo cual pone de relieve las oportunidades para que el Banco preste apoyo con valor agregado a sus miembros prestatarios teniendo en cuenta sus singulares desafíos de desarrollo en esta coyuntura[6].

A. Panorama general de los progresos del Banco en respuesta a la Actualización de la Estrategia Institucional

2.2 Según se indicó de forma preliminar en el Capítulo 1, el crecimiento sigue siendo para la región un reto primordial que tiene que ver con cada uno de los seis desafíos y temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional. Pese a la leve recuperación observada en 2017, se prevén a mediano plazo índices de crecimiento moderados, lo cual sugiere que la región se está adentrando en un ciclo de bajo crecimiento sustentado en la fragilidad de la demanda interna y la persistencia de atascos que no se han superado.

2.3 A este panorama complejo se suma un entorno de progresiva contracción fiscal que podría dejar a los países con poco margen para contrarrestar con políticas anticíclicas el impacto de las bajas tasas de crecimiento. Así pues, será fundamental responder a esta tendencia emergente para preservar los logros sociales logrados hasta la fecha, que han sacado a casi 200 millones de personas de la pobreza y propiciado una expansión de la clase media de más del 50% en toda la región.

2.4 En términos de ***inclusión social e igualdad***, el bajo crecimiento podría comprometer los logros obtenidos durante los últimos años, lo cual pone de relieve la importancia de programas para proteger a las poblaciones vulnerables y facilitar su participación en la economía formal. Por su parte, los niveles persistentemente bajos de ***productividad e innovación*** siguen frenando en gran medida el crecimiento y reflejan, a su vez, diversos factores, tales como la escasa capacitación de la fuerza laboral, la falta de acceso al crédito y las carencias de infraestructura. La profundización de la ***integración económica*** podría verse dificultada por una posible reacción en contra de la globalización por parte de importantes actores fuera de la región, creando oportunidades de integración regional como una política de crecimiento de bajo costo.

2.5 El bajo nivel de crecimiento también podría agravar la situación de pobreza de las mujeres y las comunidades indígenas y afrodescendientes, grupos en los que históricamente la pobreza se ha concentrado de forma desproporcionada, haciendo peligrar los avances en materia de ***igualdad de género y diversidad***. En términos de ***cambio climático y sostenibilidad ambiental***, se precisan esfuerzos concertados de los sectores público y privado para coadyuvar al cumplimiento efectivo de los compromisos nacionales en el marco de los ODS y así seguir avanzando hacia un desarrollo sostenible e inocuo para el clima. Por último, en materia de ***capacidad institucional y estado de derecho*** quedan tareas pendientes como fomentar la confianza en las instituciones públicas, aumentar la

[5] Medidos a través del CRF.

[6] Para profundizar en este análisis, véase el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo de 2016 (DEO 2016).

transparencia del gasto público y reforzar la seguridad ciudadana. El Cuadro 2.1 presenta un resumen de las oportunidades de apoyo del BID a nivel del programa operativo en cada uno de los tres desafíos y tres temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional, que refleja el proceso de reflexión que figura en el DEO de 2016.

Cuadro 2.1. Oportunidades de apoyo del BID a nivel operativo en 2018 y más allá

Prioridad estratégica de la Actualización de la Estrategia Institucional	Desafíos específicos
Inclusión social e igualdad	-Alta incidencia de pobreza y desigualdad, aun considerando su declive durante el último decenio. Progresos de los últimos años se ven amenazados por el crecimiento económico negativo de 2015 y 2016 y la perspectiva de un bajo crecimiento en 2018, sumada a un entorno fiscal en contracción.
Productividad e innovación	-Niveles persistentemente bajos de productividad e innovación. Factores contribuyentes como la escasa capacitación de la fuerza laboral, falta de profundidad y sub-desarrollo de los mercados financieros, prevalencia del trabajo informal, falta de acceso al crédito, infraestructura inadecuada, y relativa fragilidad del marco institucional que en definitiva disuade la inversión y la innovación. -Escasa inversión del sector privado en investigación y desarrollo.
Integración económica	-Falta de incentivos para una mayor integración de las cadenas de valor regionales. -Riesgo creciente de reacción en contra de la globalización.
Igualdad de género y diversidad	-Concentración desproporcionada de la pobreza en mujeres y comunidades indígenas y afrodescendientes, con amplias variaciones entre países en cuanto a las barreras específicas que afronta cada grupo.
Cambio climático y sostenibilidad ambiental	-Déficit de capacidad técnica en las instituciones, especialmente en los países más pobres, lo cual puede frenar la adopción y difusión de técnicas de gestión e innovaciones para promover el uso sostenible del capital natural.
Capacidad institucional y estado de derecho	-Deficiencia de los mecanismos institucionales. -Ineficacia gubernamental e ineficiencias en el gasto público. -Escasa transparencia en los órganos de administración pública. -Elevada percepción de inseguridad ciudadana.

2.6 En cuanto al modo en que el Banco está contribuyendo a cerrar estas brechas en la región, los indicadores del Marco de Resultados Corporativos a nivel de Resultados Nacionales de Desarrollo (CDR, por sus siglas en inglés) ilustran los avances en el apoyo prestado a los países para abordar los tres desafíos y tres temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional.

2.7 Como también se señala en el DEO de 2016, el Banco avanza satisfactoriamente hacia el logro de los resultados previstos para el período 2016-2019 en casi el 80% (15) de los 19 indicadores del Marco de Resultados Corporativos a nivel de los Resultados Nacionales de Desarrollo, mientras que dos (10%) muestran actualmente un avance

moderado (alumnos que se benefician de proyectos de educación y beneficiarios de programas de capacitación en el empleo) y otros dos (10%) no avanzan conforme a lo previsto (beneficiarios de servicios de salud y micro, pequeñas y medianas empresas financiadas). Los indicadores que muestran un avance moderado o no avanzan conforme a lo previsto se refieren a los desafíos de la Actualización de la Estrategia Institucional de inclusión social e igualdad, productividad e innovación, e igualdad de género y diversidad. Por último, como sugiere el análisis anterior, aunque actualmente todos los indicadores vinculados a integración económica, cambio climático y sostenibilidad ambiental y capacidad institucional y estado de derecho están encaminados con respecto a los resultados previstos para 2016-2019, existen oportunidades para que el Banco siga brindando apoyo a los prestatarios en estos ámbitos. Estos elementos se reflejan en las prioridades identificadas para el programa operativo, que se examinan seguidamente en la Sección B.

2.8 Analizando el desempeño interno del Banco a través del nivel de desempeño del Grupo BID[7] del Marco de Resultados Corporativos, se observa que de los 13 indicadores de desempeño del Grupo BID para los que existen metas, ocho (62%) están encaminados, uno (8%) requiere atención y cuatro (31%) no avanzan conforme a lo previsto. Los indicadores referentes a los principios rectores de la Actualización de la Estrategia Institucional **capacidad de respuesta** y **multisectorialidad** están actualmente encaminados, mientras que dos indicadores relacionados con el principio de **efectividad y eficiencia** (cargos de nivel intermedio y alto ocupados por mujeres, y operaciones de alto riesgo ambiental y social con calificación satisfactoria en la aplicación de medidas de mitigación) requieren atención o no avanzan conforme a lo previsto respectivamente. Un indicador vinculado al principio **apalancamiento y alianzas** no avanza conforme a lo previsto (socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar a otros socios), y dos indicadores relativos a **innovación y conocimiento** tampoco avanzan conforme a lo previsto. Las prioridades indicadas para el programa de trabajo corporativo reflejan las principales conclusiones de este análisis.

B. Prioridades del programa de trabajo para 2018

2.9 Con base en la información arriba resumida, la Administración identificó las siguientes prioridades para el programa de trabajo de 2018, las cuales constituyen la base para la formulación de los planes de negocios para dicho año a nivel de vicepresidencias que se examinan en el Capítulo 3.

1. Prioridades de negocio operativas

2.10 ***Considerando las perspectivas de progresiva contracción fiscal y bajo crecimiento a largo plazo, brindar apoyo continuo a las necesidades sociales de la región es vital para hacer frente al reciente repunte de la pobreza y la persistente exclusión social.*** El BID debe seguir brindando apoyo a sus miembros prestatarios, tanto mediante programas sociales que respondan a las actuales necesidades sociales, como mediante la creación de soluciones a las necesidades a largo plazo, particularmente concibiendo estrategias para promover el crecimiento de la productividad y, en definitiva, el crecimiento económico. Lo anterior incluye ámbitos de focalización tales como el empleo

[7] Para los fines de este análisis sólo se consideran los indicadores relativos al BID, con excepción de los indicadores "socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID (%)", "total de lecturas del blog del Grupo BID (Nº.)" y "visitas promedio a las publicaciones del Grupo BID (Nº.)", que no son objeto de desglose entre el BID y BID Invest.

(cabe destacar, por ejemplo, el interés de Argentina en promover el empleo juvenil y femenino como parte de su agenda durante la presidencia del G20). Resulta esencial seguir atendiendo a las necesidades de poblaciones confrontadas con la exclusión, como las comunidades indígenas y afrodescendientes, y cerrando las brechas que existen entre hombres y mujeres en varias dimensiones.

2.11 ***Realizar esfuerzos permanentes orientados a subsanar las brechas en infraestructura de la región será esencial para poder respaldar los ODS y los compromisos del Acuerdo de París, especialmente mediante la movilización de recursos públicos y privados.*** El Grupo BID se propone consagrar durante los próximos tres años entre el 30% y el 50% del volumen anual de financiamiento a la infraestructura de energía, transporte, agua y saneamiento y tecnologías de la información y la comunicación, con un 5% a 10% adicional en infraestructura social para salud y educación. A la vez, el Grupo BID debe seguir apoyando los esfuerzos con miras a fortalecer la capacidad de las instituciones de la región para cubrir sus necesidades de infraestructura. Es menester articular instrumentos y estrategias para catalizar recursos de los sectores público y privado que complementen el financiamiento del BID, e incrementar la inversión en infraestructura como un canal decisivo para impulsar el crecimiento económico.

2.12 El debilitado panorama fiscal de la región aumenta el interés por aliarse con agentes del sector privado para superar las carencias de infraestructura. De hecho, las alianzas público-privadas han cobrado una importancia vital para colmar el déficit infraestructural de la región, cuya magnitud se estima en un monto de entre $120.000 millones y $150.000 millones al año (con base en el PIB regional de 2013)[8]. Gracias a su conocimiento de la región, su experiencia en el desarrollo de proyectos con los sectores público y privado y su reputación como socio fiable a largo plazo con conocimientos técnicos y pericia operacional acumulados durante décadas, el Grupo BID posee la capacidad de convocar a los sectores público y privado como partícipes en estas iniciativas conjuntas para compartir riesgos, movilizar mayores recursos y ampliar los horizontes de inversión. El valor de las alianzas público-privadas va más allá de la coordinación con el sector privado desde una óptica financiera, toda vez que el diálogo también puede generar beneficios con potencial para mejorar los entornos normativos y de políticas.

2.13 ***Realizar esfuerzos permanentes para incrementar la escala y eficiencia del mercado regional***. La compleja coyuntura económica y política actual realza el valor estratégico de los esfuerzos de integración regional orientados a incrementar la escala y eficiencia del mercado regional y a mejorar las perspectivas de exportación, productividad y crecimiento de las economías de la región, algo que también podría ayudar a neutralizar la desaceleración del crecimiento o las medidas proteccionistas. El apoyo técnico del Grupo BID a iniciativas eficaces como la Alianza del Pacífico, la convergencia entre esta última y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la profundización del Mercado Común Centroamericano (MCCA) y la Comunidad del Caribe (CARICOM) son igualmente importantes para estructurar un mercado unificado con un valor aproximado de $5 billones, lo que equivale a alrededor del 7% del PIB mundial.

2.14 ***Prestar atención permanente a actividades que promueven los principios rectores de la Actualización de la Estrategia Institucional.*** Aunque en 2018 serán prioritarios los principios de apalancamiento y alianzas, y efectividad y eficiencia, también las

[8] Serebrisky *et.al*., *Financiamiento de la infraestructura en América Latina y el Caribe: ¿Cómo, ¿Cuánto, y Quién?*, BID, Washington DC, 2015, p.8.

actividades encaminadas a seguir promoviendo los principios de capacidad de respuesta, multi-sectorialidad, innovación y conocimiento, y convergencia estratégica en el Banco son decisivas para seguir avanzando hacia el cumplimiento de las metas de desempeño del Grupo BID para 2019 incluidas en el Marco de Resultados Corporativos. Por último, en 2018 el Banco pondrá en marcha el proceso de actualización de su Estrategia Institucional, ante la perspectiva de conclusión del actual período de la Actualización de la Estrategia Institucional en 2019.

2. Prioridades de negocio corporativas

2.15 ***Apoyar los esfuerzos del Banco para incrementar la movilización de recursos.*** Teniendo en cuenta el desempeño del Banco en 2016 según se ha expuesto en la Sección A anterior, el apoyo continuado a la movilización de recursos será una prioridad de primer orden para el Banco (y para todo el Grupo BID) en los próximos años. Considerando la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la declaración “De Miles de Millones a Billones”, el papel del Grupo BID en la movilización de recursos continúa revistiendo máxima importancia, así como sigue siendo vital encontrar y capitalizar las sinergias entre el BID y BID Invest.

2.16 ***Reforzar la eficiencia general del Banco a nivel institucional.*** Se hará un permanente hincapié por mejorar la forma en que el Banco opera y usa sus recursos presupuestarios y humanos. Teniendo en cuenta que 2017 será el segundo año en el período de reporte para el Marco de Resultados Corporativos actualizado de 2016-2019, las prioridades del programa de trabajo para 2018 han sido formuladas para abordar aspectos de la Actualización de la Estrategia Institucional en los que el BID debe intensificar sus esfuerzos. Dichas prioridades se basan en los avances reales logrados en el cumplimiento de las metas del Marco de Resultados Corporativos y se centrarán en los principios operativos rectores de la Actualización de la Estrategia Institucional.

2.17 El Banco centrará sus esfuerzos en reforzar su capacidad para innovar, trabajar en colaboración, y supervisar la ejecución de proyectos con eficacia y eficiencia. Asimismo, redoblará esfuerzos para cumplir su agenda de sostenibilidad, incorporando variables relativas a la sostenibilidad en el diseño y la ejecución de préstamos y operaciones no reembolsables. Por otra parte, el Banco avanzará en la promoción del intercambio de conocimiento, dando especial énfasis a la divulgación de lecciones aprendidas

3. Funciones Principales del Negocio e Indicadores de Desempeño de Presupuestación por Resultados para 2018

3.1 Al funcionar como pilar del marco de presupuestación por resultados, las funciones principales del negocio facilitan la labor de la Administración en cuanto a la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto para todas las funciones tanto operativas como corporativas. En este sentido, las funciones principales del negocio representan la principal función de producción de cada unidad del Banco y vinculan sus insumos y productos[9].

3.2 El presente capítulo presenta un plan de negocios consolidado para todo el Banco por funciones principales del negocio para 2018, que incluye las respectivas actividades principales y los entregables previstos, tanto de las funciones principales del negocio a nivel operativo como corporativo, junto con una síntesis de los principales insumos, productos e indicadores de desempeño respectivos.

3.3 Bajo cada función principal del negocio se incluyen las actividades específicas programadas para 2018, el grado en que contribuirán a abordar las prioridades del negocio identificadas por la Administración para 2018 y los indicadores de presupuestación por resultados que se usarán para medir los resultados. El sitio virtual de la Secretaría -SEC- (Planes de Negocios) ofrece información más detallada sobre los planes de negocios para 2018 y los indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por Vicepresidencia y Núcleo Estratégico, mientras que el Anexo C contiene una descripción de cada función principal del negocio.

A. Funciones principales del negocio a nivel operativo

3.4 El Cuadro 3.1 presenta una sinopsis de los principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados para 2014-2018 por funciones principales del negocio a nivel operativo (principalmente estructurados a lo largo del flujo del negocio operativo), mientras que el Cuadro 3.2 ofrece una reseña de los principales productos de presupuestación por resultados consolidados para 2014-2018.

3.5 Como se observa en el Cuadro 3.1, el 63,3% (349,1 millones) del Presupuesto de la Administración está asignado al apoyo de las prioridades del negocio operativo del Banco: el 17,9% de los recursos ($98,9 millones) para apoyar la supervisión de operaciones con un nivel proyectado de desembolsos de operaciones de préstamo CGS de $9.400 millones; el 9,8% de los recursos ($54,2 millones) financiará el apoyo para la preparación de nuevas operaciones de préstamos CGS con un nivel proyectado de $13.100 millones; el 9,4% de los recursos ($52,0 millones) se destinarán al compromiso con las partes interesadas para respaldar las actividades relacionadas con el alcance estratégico del Banco y la cooperación con las partes interesadas, los socios y los donantes; y el 7,3% ($40,3 millones) se asigna al desarrollo de conocimiento para apoyar la generación de capacidad institucional relacionada con el conocimiento de países y sectores en todo el Banco, entre otras cosas.

[9] Acciones Estratégicas para Fortalecer la Implementación de la Presupuestación por Resultados: Plan de Acción 2014-2016 (documento GA-245-23).

Cuadro 3.1. Principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio a nivel operativo, 2014-2018

Funciones Principales del Negocio Operativas	Valores del Indicador				Plan 2018		
	2014	2015	2016	2017	Estimado del Indicador	Presupuesto Operativo Aprobado ($000)	Total Operativo como % del Total del Presupuesto de la Administración
Compromiso con las partes interesadas						**$52.047**	**9,4%**
Diálogo con las partes interesadas						$47.575	8,6%
Porcentaje de socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID			79%		82%		
Porcentaje de socios que repiten	56%	65%	54%	65%	60%		
Cooperaciones técnicas de apoyo al cliente						$1.416	0,3%
Gestión de recursos de fondos fiduciarios de donantes y programas de desarrollo estratégico del capital ordinario						$3.057	0,6%
Estrategia y programación						**$12.446**	**2,3%**
Estrategias de país						$3.738	0,7%
Porcentaje de estrategias de país distribuidas dentro del periodo de transición [1]	75%	50%	40%	83%	100%		
Programación por país y regional						$7.306	1,3%
Efectividad en el desarrollo en estrategia y programación						$1.402	0,3%
Originación						**$1.187**	**0,2%**
Preparación						**$54.187**	**9,8%**
Preparación de operaciones del sector público						$50.555	9,2%
Porcentaje de operaciones CGS con diseño de evaluación de impacto	43%	43%	51%	40%	40%		
Preparación de cooperaciones técnicas de apoyo operativo						$1.644	0,3%
Porcentaje de monto aprobado de programas de desarrollo estratégico financiados con recursos de capital ordinario para cooperaciones técnicas [2]	74%	72%	76%	86%	70%		
Otros [3]						$1.988	0,4%
Supervisión						**$98.929**	**17,9%**
Supervisión de operaciones del sector público						$74.904	13,6%
Porcentaje de operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio	69%	69%	76%		73%		
Porcentaje de préstamos en supervisión que son calificados como satisfactorios en la implementación de salvaguardias			82%	80%	85%		
Gestión de Cartera						$14.903	2,7%
Supervisión de cooperaciones técnicas de apoyo operativo						$4.300	0,8%
Sistemas nacionales fiduciarios						$2.884	0,5%
Porcentaje de operaciones CGS que utilizan sistemas nacionales fiduciarios para la gestión de operaciones financiadas por el BID		36%	41%	41%	40%		
Otros [3]						$1.938	0,4%
Desarrollo de conocimiento						**$40.334**	**7,3%**
Trabajo de sectores						$34.148	6,2%
Porcentaje de entregables de estudios económicos y sectoriales completados	93%	91%	91%	93%	96%		
Trabajo de país						$6.186	1,1%
Subtotal Funciones Principales del Negocio Operativas						**$259.131**	**47,0%**
Corporativas de Apoyo Operativo [4]						$90.004	**16,3%**
Total Funciones Principales del Negocio Operativas y de Apoyo Operativo						**$349.135**	**63,3%**

Notas: CGS - Con Garantía Soberana

Los indicadores sin valores para un año dado no están disponibles o no están vigentes para dicho período.

[1] El plan es entregar siempre el 100% de las estrategias de país dentro del período de transición. Existen factores internos y externos durante este proceso que dificultan la predicción y tienen un impacto directo en su logro.

[2] Los valores mostrados corresponden únicamente a VPS.

[3] Incluye tanto operaciones del sector privado como operaciones de inversión financiada con donaciones.

[4] 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 3.2. Principales productos de presupuestación por resultados consolidados, 2014-2018

	Valores del Producto				
	2014	2015	2016	2017	2018(e)
Funciones Principales del Negocio Operativas					
Compromiso con las partes interesadas					
Monto de aprobación de cooperación técnica de apoyo al cliente (en millones de dólares)	$103,7	$98,1	$104,8	$120,6	$97,7
Número de aprobaciones de cooperación técnica de apoyo al cliente	234	245	215	230	207
Monto de desembolso de cooperación técnica de apoyo al cliente (en millones de dólares)	$82,5	$85,3	$97,6	$112,2	$80,9
Número de cooperación técnica de apoyo al cliente en cartera	613	661	662	815	614
Estrategia y programación					
Número de estrategias de país entregadas al Directorio	4	6	5	6	7
Número de documentos de programación de país entregados al Directorio	26	26	26	26	26
Preparación					
Monto de aprobación de préstamos CGS (en miles de millones de dólares) [1]	$10,3	$8,5	$8,9	$11,1	$13,1
Monto de aprobación de cooperación técnica de apoyo operativo (en millones de dólares)	$26,5	$25,2	$18,9	$33,5	$23,1
Número de aprobaciones de cooperación técnica de apoyo operativo	59	61	58	82	50
Supervisión					
Monto de desembolso de préstamos CGS (en miles de millones de dólares) [1]	$8,0	$8,5	$8,3	$8,7	$9,4
Número de operaciones CGS activas en cartera	633	627	608	594	640
Número de revisiones de cartera de país	26	27	32	43	52
Monto de desembolso de cooperación técnica de apoyo operativo (en millones de dólares)	$35,9	$30,4	$27,4	$36,6	$32,8
Número de cooperación técnica de apoyo operativo en cartera	232	206	191	253	233
Desarrollo de conocimiento					
Número de entregables de estudios económicos y sectoriales	349	425	409	445	341
Monto de aprobación de cooperación técnica de investigación y difusión (en millones de dólares)	$53,7	$51,0	$38,7	$40,7	$50,0
Número de aprobaciones de cooperación técnica de investigación y difusión	78	79	82	85	82
Monto de desembolso de cooperación técnica de investigación y difusión (en millones de dólares)	$50,4	$50,5	$42,0	$48,6	$43,2
Número de cooperación técnica de investigación y difusión en cartera	294	289	280	362	288
Funciones Principales del Negocio Corporativas					
Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento					
Número de entregables de productos de insumo corporativo	159	169	177	213	175

Notas: CGS - Con Garantía Soberana

Las cifras de cooperación técnica incluyen todos los fondos y el tipo de operación TCP para las vicepresidencias operativas.

[1] Las cifras presentadas corresponden únicamente a recursos del Capital Ordinario. Los estimados de 2018 están alineados con el documento final de Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario para 2018 (FN-709-2).

1. Compromiso con las partes interesadas (incluye diálogo con las partes interesadas, cooperaciones técnicas de apoyo al cliente, gestión de recursos de los fondos fiduciarios de donantes, y Programas Estratégicos para el Desarrollo financiados con Capital Ordinario)

3.6 El Banco seguirá centrando su atención en el intercambio de conocimientos, la colaboración y el fomento de la integración regional, especialmente en los ámbitos de facilitación del comercio exterior, integración económica, infraestructura y 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 (entre otros el Proyecto Mesoamérica, la Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio Exterior y la Competitividad, y el Plan de la Alianza para la Prosperidad en el Triángulo del Norte); (ii) el apoyo a las cumbres empresariales en el marco de la Alianza del Pacífico y la Cumbre de las Américas; (iii) el fomento de sinergias entre las ventanillas del Grupo BID para los sectores público y privado, y (iv) la realización de talleres y el diálogo oportuno con contrapartes de gobierno a nivel nacional y subnacional, así como con la sociedad civil.

3.7 A través del Programa de Capacitación Institucional de la Sociedad Civil, el Banco seguirá incrementando la formación técnica de la sociedad civil en todos los países prestatarios,

previéndose nuevas actividades de capacitación destinadas, entre otros, a representantes de pueblos indígenas, organizaciones de género y grupos afrodescendientes. El Banco continuará fomentando la interacción con la sociedad civil mediante la celebración periódica de reuniones de los Grupos Consultivos de la Sociedad Civil (ConSoc) y foros regionales, como los foros del Grupo BID con la sociedad civil del Caribe y de toda la región. Además, las tareas continuarán en lo que respecta a la estrategia en el compromiso con la sociedad civil.

3.8 Asimismo, el equipo de coordinación público-privado responsable de coordinar las actividades del Grupo BID sobre alianzas público-privadas se enfocará primordialmente en el apoyo a los Representantes de los países en las fases iniciales de preparación de proyectos y operaciones de asistencia técnica en este ámbito.

3.9 La Asesoría de Relaciones Externas (EXR) producirá materiales de comunicación y planes para medios de comunicación que difundan el conocimiento del Grupo BID y generen concientización sobre los servicios que ofrece. Al mismo tiempo, intensificará el uso de los medios sociales para promover productos de conocimiento, llevando a cabo campañas de promoción de contenidos y publicando videos breves e infografías. Estos esfuerzos también resultarán beneficiados por la consolidación de funciones de EXR y del Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL), tal como se indica en la sección de Desarrollo de Conocimiento de este capítulo. Asimismo, EXR continuará empleando herramientas analíticas para recopilar datos y tendencias sobre audiencias para mejorar la eficacia de la inversión en comunicaciones del Grupo BID. EXR posicionará al BID como líder en el debate de políticas en torno a las industrias culturales y creativas y aportará pericia técnica a los sectores del BID que están aprovechando estas industrias con fines operativos.

3.10 Por último, la Oficina de Alianzas Estratégicas (ORP) seguirá trabajando con los socios con miras a diseñar y ejecutar soluciones de desarrollo, creando mecanismos innovadores de asociación que permitan optimizar oportunidades para la movilización de recursos financieros (reembolsables y no reembolsables) y no financieros con agentes de desarrollo públicos y privados a través de las ventanillas del Grupo BID para operaciones con y sin garantía soberana. Además, se creó un nuevo Programa de Infraestructura Sostenible con recursos públicos accesibles al BID y BID Invest, que previsiblemente se implementará a principios de 2018 en coordinación con BID Invest, el Sector de Infraestructura y Energía (INE) y el Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD). El programa tiene por objetivo catalizar y movilizar inversiones estratégicas del sector privado en infraestructura sostenible con bajas emisiones de carbono para acelerar y posibilitar la implementación de las contribuciones definidas a nivel nacional (NDC, por sus siglas en inglés) en la región.

2. Estrategia y programación (incluye las estrategias de país, la programación por país y regional, y la efectividad en el desarrollo)

3.11 En vista de las perspectivas mundiales, que podrían acrecentar las necesidades financieras en la región, el Banco responderá activamente al incremento previsto de la demanda de préstamos e impulsará un programa de operaciones en apoyo a las prioridades y necesidades financieras identificadas en las estrategias de país.

3.12 Para alcanzar ese objetivo, el Banco (i) proveerá los productos analíticos para guiar el diálogo estratégico con los países y diagnosticar los principales desafíos de desarrollo que obstaculizan el crecimiento inclusivo y sostenible de los países; (ii) identificará los parámetros de la colaboración del Grupo BID con los nuevos gobiernos en la región

dentro del marco de las estrategias de país aprobado por el Directorio a finales de 2015; (iii) participará en el diálogo estratégico y operacional con los países; (iv) reforzará las sinergias entre las ventanillas del Grupo BID para los sectores público y privado; (v) definirá los parámetros de programación anual para los clientes, y (vi) asegurará la ejecución del programa de operaciones.

3.13 Durante 2018, el Banco prevé aprobar siete estrategias de país y completar ocho documentos sobre los desafíos nacionales para el desarrollo. A comienzos del año, el Banco preparará y presentará al Directorio el Informe sobre el Programa de Operaciones para 2018 y los documentos de programa de país para los 26 países miembros prestatarios.

3.14 Por lo que respecta al financiamiento concesional, el Banco coordinará la preparación y presentación al Directorio de la propuesta de asignación de recursos concesionales para el período 2019-2020, con la colaboración de diferentes departamentos. Entre otras cosas, esta propuesta será coherente con los nuevos criterios de elegibilidad de países (expuestos en el documento AB-3066-2) y con la revisión del Marco de Sostenibilidad de la Deuda para Países de Bajo Ingreso, aprobada por los Directorios del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional en 2017.

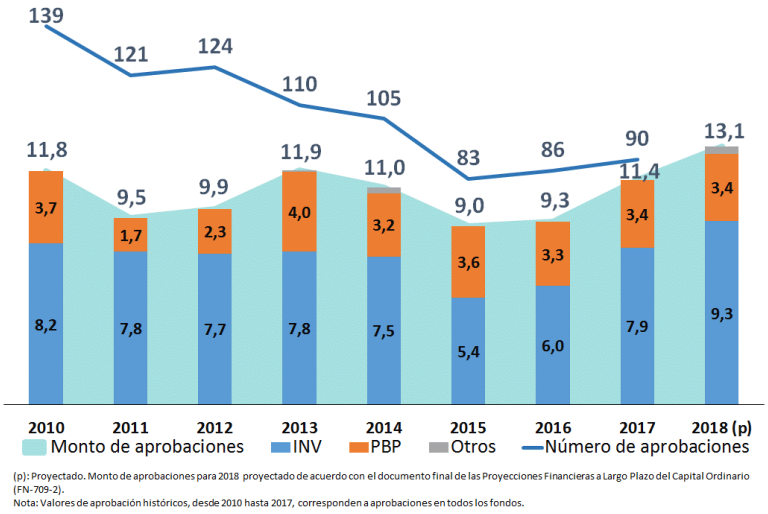
3.15 La Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) proveerá: (i) liderazgo analítico para asegurar la efectividad en el desarrollo de las intervenciones del Banco, a través de la determinación de la evaluabilidad de las operaciones CGS, las estrategias de país y los documentos de programa de país, y (ii) apoyo permanente a los equipos de proyecto en el diseño y la realización de evaluaciones de impacto según lo requieran los jefes de equipo, colaborando en unas 70 evaluaciones de impacto y organizando por lo menos 10 cursos y seminarios de corta duración para fortalecer las capacidades del personal del Banco y de los organismos ejecutores.

3.16 Además, SPD está elaborando una propuesta para calibrar los instrumentos y procesos de evaluabilidad. La lista de verificación de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo se está revisando a fin de reconocer el valor de los proyectos innovadores, incentivar la toma de decisiones estratégicas sobre las evaluaciones de impacto y permitir el uso de metodologías más flexibles pero apropiadas para evaluar la eficiencia del uso de los recursos del Banco.

3. Preparación (incluye preparación de operaciones del sector público, participación en operaciones del sector privado, operaciones de cooperación técnica de apoyo operativo, y financiamiento no reembolsable para inversión)

3.17 El programa de trabajo de operaciones con garantía soberana de 2018 incluirá $13.100 millones en aprobaciones de préstamos, lo que representa la cifra más alta desde 2010, incluidos $400 millones en financiamiento concesional. El Gráfico 3.1 ilustra el número y volumen de aprobaciones de préstamos con garantía soberana para el período 2010-2017, y las proyecciones para 2018.

Gráfico 3.1. Número y volumen (miles de millones de $) de aprobaciones de préstamos para proyectos CGS



(p): Proyectado. Monto de aprobaciones para 2018 proyectado de acuerdo con el documento final de las Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario (FN-709-2).
Nota: Valores de aprobación históricos, desde 2010 hasta 2017, corresponden a aprobaciones en todos los fondos.

3.18 Las actividades específicas de preparación de operaciones de préstamo incluyen las siguientes: (i) preparación de proyectos más focalizados, con menos objetivos y agentes y con esquemas de ejecución más sencillos y realistas; (ii) uso de un riguroso análisis de capacidad institucional; (iii) formulación de proyectos evaluables que incluyan medidas de mitigación de factores de riesgo en el proceso de preparación, un robusto análisis económico y evaluaciones ex post; (iv) optimización de actividades de intercambio de información (a nivel interno y externo) sobre lecciones aprendidas que puedan aplicarse en otras operaciones financiadas por el BID, y (v) promoción de operaciones con equipos de estructura multidisciplinaria.

3.19 El Banco prevé preparar 50 operaciones de cooperación técnica de apoyo operativo que se enfocarán en proyectos de financiamiento innovador y con especial hincapié en la consecución de los objetivos estratégicos del BID, en los desafíos que afronta la región y en temas de carácter transversal tales como igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y fortalecimiento de la capacidad institucional y el estado de derecho.

3.20 Con miras a respaldar los ODS y los compromisos del Acuerdo de París, el Banco continuará realizando lo siguiente: (i) la implementación del Plan de Acción del Grupo BID en Materia de Cambio Climático 2020 para alcanzar la meta del 30% e incorporar sistemáticamente en las operaciones la temática del cambio climático; (ii) ayudar a los países a transformar sus contribuciones definidas a nivel nacional en planes de inversión y acceder a recursos para la generación y financiación de proyectos; (iii) integrar temas de conservación de la biodiversidad en la planificación del desarrollo con un criterio ecosistémico para preparar a la población local para cambios en el desarrollo de infraestructuras y en otros aspectos vinculados al uso de la tierra; (iv) incorporar en las operaciones del Banco un enfoque integrado para la gestión del riesgo de desastres, con el objetivo de evitar la generación de nuevos riesgos en las operaciones del Banco y reducir los riesgos existentes, requiriendo rigurosos análisis del riesgo de desastres, mejorando la resiliencia de las inversiones e incorporando actividades de reducción del riesgo de desastres en los diálogos sectoriales y las fases iniciales del diseño de operaciones; (v) privilegiar el desarrollo de una agricultura climáticamente inteligente y de prácticas y tecnologías que salvaguarden los bosques en América Latina y el Caribe, y

(vi) aplicar las lecciones aprendidas de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles y el Programa de Mejoramiento de Barrios (PROMEBA) para contribuir al desarrollo urbano y ampliar el acceso a la vivienda en la región.

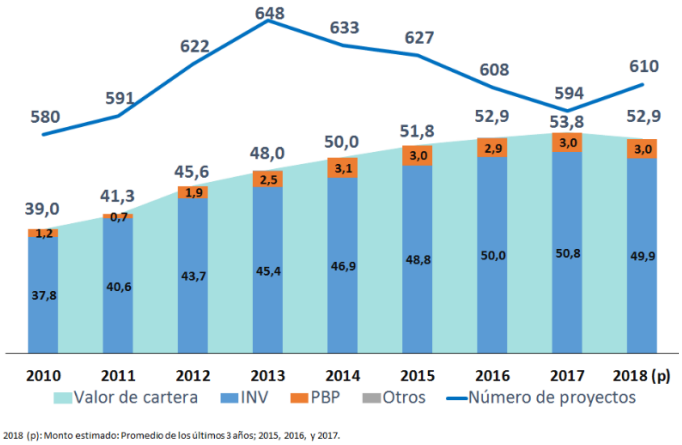
3.21 Además, la Unidad de Salvaguardias Ambientales y Sociales (ESG) seguirá evaluando y promoviendo la eficaz gestión ambiental y social de los proyectos del Banco. En la fase de preparación, ESG evaluará todos los proyectos que ingresan a la lista de operaciones en tramitación para identificar la magnitud de los riesgos e impactos.

3.22 Las Evaluaciones Independientes de Condiciones Macroeconómicas (IAMC, por sus siglas en inglés) seguirán usándose como un valioso instrumento para reforzar las salvaguardias macroeconómicas.

4. Supervisión (incluye supervisión de operaciones del sector público, participación en operaciones del sector privado, operaciones de cooperación técnica de apoyo operativo, financiamiento no reembolsable para inversión, gestión de cartera, y sistemas fiduciarios nacionales)

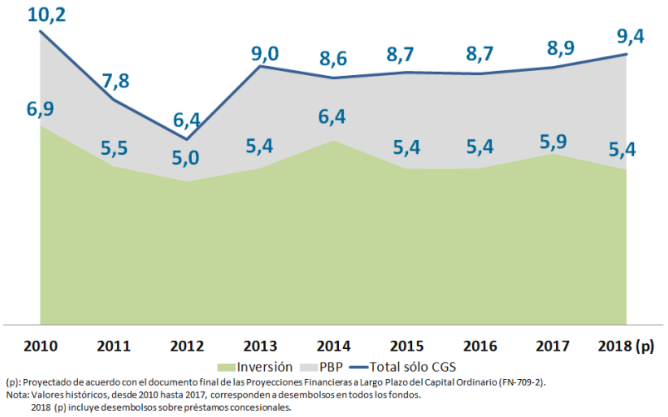
3.23 El Banco supervisará una cartera activa proyectada de aproximadamente 610 operaciones con garantía soberana que generarán desembolsos de alrededor de $5.400 millones en préstamos de inversión, $3.800 millones en préstamos en apoyo de reformas de política y $200 millones en recursos concesionales, para un total de $9.400 millones, el monto más elevado desde 2011. El Gráfico 3.2 presenta el número y valor de los préstamos con garantía soberana de la cartera en ejecución en el período 2010-2017 y las proyecciones para 2018, mientras que el Gráfico 3.3 ilustra los desembolsos de préstamos para proyectos con garantía soberana en el mismo período.

Gráfico 3.2. Número y valor (miles de millones de $) de préstamos para proyectos CGS en la cartera en ejecución



2018 (p): Monto estimado: Promedio de los últimos 3 años; 2015, 2016, y 2017.

Gráfico 3.3. Desembolsos de préstamos para proyectos CGS (miles de millones de $)



(p): Proyectado de acuerdo con el documento final de las Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario (FN-709-2).
Nota: Valores históricos, desde 2010 hasta 2017, corresponden a desembolsos en todos los fondos.
2018 (p) incluye desembolsos sobre préstamos concesionales.

3.24 Como parte de sus prioridades institucionales, el Banco seguirá fortaleciendo la 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 sentido 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) revisión periódica y proactiva de la cartera de préstamos de cada departamento de sector y de país, incluido un mínimo de dos procesos de revisión de la cartera por año para reflejar el momento cronológico del ciclo del informe de seguimiento de avance; (iii) monitoreo del ciclo de desembolsos en 2018 a fin de mejorar la exactitud de las proyecciones de desembolsos de los préstamos de inversión; (iv) esfuerzo permanente para implementar de mejor manera los informes de terminación de proyectos con miras a sacar conclusiones y formular recomendaciones para operaciones futuras; (v) fortalecimiento de la capacidad de los equipos de proyecto 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; (vi) apoyo a los países miembros en su empeño por modernizar la gestión de las finanzas públicas y los sistemas de adquisiciones, por medio de diagnósticos, fortalecimiento de las intervenciones y validación de los sistemas nacionales, y (vii) integración de las lecciones aprendidas a partir de proyectos de los sectores público y privado para reforzar la supervisión de proyectos y la efectividad en el desarrollo.

3.25 El Banco se asegurará del estricto cumplimiento de las políticas de salvaguardias en las actividades de supervisión, así como de la definición de indicadores claves de desempeño como parte de los informes de gestión ambiental y social, incluido las condiciones conexas en los documentos de préstamo y manuales de operaciones. Cerca del 50% de las operaciones en ejecución de categoría B tendrán un miembro de equipo de ESG asignado a la operación.

3.26 Además, SPD seguirá trabajando en la implementación de las recomendaciones formuladas por la Oficina de Evaluación y Supervisión sobre los informes de terminación de proyecto, cuyo alcance, proceso y directrices están siendo revisados.

5. Desarrollo de conocimiento (incluye trabajo de sectores y países)

3.27 El objetivo general de la agenda de conocimiento y aprendizaje del Banco es aumentar el capital intelectual de la organización, su personal y socios estratégicos en la región, consolidando una cultura organizacional de aprendizaje continuo y ofreciendo ayuda para fortalecer las capacidades en los países de la región.

3.28 El Banco cumple un rol fundamental a la hora de la diseminación de conocimiento sobre el desarrollo de la región, como facilitador o intermediario, promoviendo el flujo de conocimiento pertinente para la región, en lo que se incluye el originado dentro del BID con base en su experiencia con las operaciones y su labor analítica, y el conocimiento de fuentes externas (círculos académicos, centros de investigación, asociaciones profesionales, otras organizaciones multilaterales, gobiernos, el sector privado, etc.). El Banco desempeña luego la función de intermediación, movilización y difusión de conocimiento al servicio de los países para que estos puedan reusarlo.

3.29 Los roles que actualmente están asignados a EXR y KNL para la gestión de conocimiento, aprendizaje, comunicaciones e innovación dentro del grupo BID tienen un potencial para presentar sinergias y complementariedad que puedan fortalecer la posición de la organización en la región y optimizar la calidad de los productos y servicios del Banco. Consolidando estas funciones podría también asegurar una gestión más efectiva de estas actividades estratégicas.

3.30 El programa de estudios económicos y sectoriales (ESW, por sus siglas en inglés) tiene por finalidad hacer frente a los desafíos de la región mediante la inclusión de productos

de conocimiento que fomenten los objetivos de inclusión social e igualdad, productividad e innovación, e integración económica, así como actividades de conocimiento para promover las prioridades de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y el fortalecimiento de la capacidad institucional. El Banco trabajará en la preparación de 84 estudios económicos y sectoriales (lista de estudios) que darán lugar a alrededor de 341 productos entregables, entre ellos publicaciones, bases de datos, conferencias y actividades de difusión. Además, el Banco prevé preparar 82 operaciones de cooperación técnica de investigación y difusión y supervisará unas 288 operaciones similares.

3.31 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 principales aspectos de su labor. Estas actividades comprenden seminarios y eventos con la participación de autoridades de alto nivel de todos los países de la región.

3.32 Se elaborarán alrededor de 52 evaluaciones independientes de condiciones macroeconómicas (EICM), de acuerdo con las nuevas directrices establecidas a fin de determinar el contexto del programa operativo.

3.33 El programa de trabajo del Banco de conocimiento de los países respaldará y fortalecerá el diálogo con el propósito de profundizar el compromiso del Banco con la región, mediante la elaboración de estudios que correlacionen los conocimientos técnicos del Banco con las necesidades de los países. Estos productos y actividades son coherentes con las prioridades centrales de intercambio de conocimientos y colaboración, respectivamente.

3.34 Se proveerán insumos sectoriales técnicos para las estrategias de país y los documentos de programación de país, de acuerdo con las nuevas directrices para las Estrategias de País. Además, se elaborarán seis documentos de marco sectorial.

B. Funciones principales del negocio a nivel corporativo

3.35 El Cuadro 3.3 ofrece una síntesis de los principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados por funciones principales del negocio a nivel corporativo para 2014-2018. Como se aprecia en el Cuadro, la Administración destina el 36,7% ($202,1 millones) del presupuesto al apoyo de las prioridades del negocio corporativo del Banco: el 26,1% ($143,8 millones) de los recursos están asignados a apoyar los servicios corporativos proveídos al Banco en general, e incluye el eficiente uso de los recursos financieros y humanos, así como la provisión eficaz de servicios en apoyo del programa operativo del Banco; el 8,5% ($46,7 millones) están asignados al apoyo a la gobernanza corporativa, y el 1,6% ($9,0 millones) para financiar la gestión del aprendizaje y conocimiento, con el fin de responder a las necesidades del Banco, entre otros.

Cuadro 3.3. Principales indicadores de desempeño de presupuestación por resultados consolidados por funciones principales del negocio a nivel corporativo, 2014-2018

	Valores del Indicador				Plan 2018				
	2014	2015	2016	2017	Estimado del Indicador	Apoyo Operativo [1] ($000)	No Operativo ($000)	Presupuesto Corporativo Aprobado ($000)	No Operativo como % del Total del Presupuesto de la Administración
Servicios corporativos						**$37.724**	**$143.802**	**$181.525**	**26,1%**
Servicios administrativos						$20.956	$35.346	$56.302	**6,4%**
Costo de gestión de las instalaciones por metro cuadrado en la sede		$102	$95	$96	$97				
Tecnología de la Información						$1.539	$44.688	$46.226	**8,1%**
Porcentaje de indicadores de la implementación de la estrategia de tecnología de la información 2016-2020 que alcanzan o superan el objetivo				96%	80%				
Gestión de recursos humanos						$10.430	$25.458	$35.888	**4,6%**
Índice de satisfacción del participante con la entrega del programa de liderazgo y desarrollo profesional			4,5	4,5	4,5				
Porcentaje de clientes satisfechos o muy satisfechos con los servicios de mediación	94%	88%	85%	93%	80%				
Servicios financieros						$986	$18.806	$19.792	**3,4%**
Porcentaje del programa de préstamos ejecutado	127%	105%	100%	108%	100%				
Servicios de Presupuesto						$3.787	$5.142	$8.929	**0,9%**
Porcentaje de satisfacción del cliente con los servicios de presupuestos	82%	58%	72%	83%	70%				
Secretaría						$13	$8.107	$8.120	**1,5%**
Porcentaje de satisfacción del cliente con los servicios prestados por SEC al Directorio Ejecutivo		96%	97%	97%	85%				
Servicios legales						$3	$6.214	$6.217	**1,1%**
Número promedio de documentos legales preparados, revisados, comentados y negociados por abogado			49	45	47				
Administración y gestión del plan de pensiones						$10	$41	$51	**0,0%**
Gobernanza corporativa						**$11.046**	**$46.653**	**$57.699**	**8,5%**
Gobernabilidad estratégica, riesgo y control						$926	$29.467	$30.393	**5,3%**
Porcentaje de recomendaciones activas rastreadas en ReTS cuyas planes de acción correspondientes estén siendo implementados dentro del plazo establecido			94%	97%	92%				
Porcentaje de auditorías de AUG completadas [2]	100%	100%	100%	69%	100%				
Porcentaje de casos de OII en los cuales la decisión final resulta en una sanción	95%	96%	94%	89%	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				100%	100%				
Porcentaje de consultas de ética contestadas en un plazo de 10 días hábiles		100%	100%	98%	80%				
Gestión corporativa						$988	$957	$1.946	**0,2%**
Políticas, directrices , informes y dictámenes						$762		$762	
Mejora de procesos						$8.370	$16.229	$24.599	**2,9%**
Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento						**$40.913**	**$9.029**	**$49.942**	**1,6%**
Entrenamiento del personal y regional						$26.533	$4.586	$31.118	**0,8%**
Número promedio de horas de capacitación por persona	72	70	62	77	68				
Difusión del conocimiento						$1.201	$79	$1.280	**0,0%**
Porcentaje de entregables de productos de insumo corporativo completados	94%	91%	93%	79%	93%				
Intercambio de Conocimiento Interno						$8.124	$1.555	$9.679	**0,3%**
Gestión de los productos de conocimiento						$5.055	$2.809	$7.864	**0,5%**
Gestión de mejoras de capital						**$322**	**$2.569**	**$2.890**	**0,5%**
Entrega de soluciones de tecnología						$3	$468	$471	**0,1%**
Mejora, Reemplazo y Operaciones de las instalaciones						$319	$2.101	$2.420	**0,4%**
Subtotal Funciones Principales del Negocio Corporativas						**$90.004**	**$202.052**	**$292.057**	**36,7%**

Notas: SEC - Secretaría, SPD - Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo, OII - Oficina de Integridad Institucional, AUG - Auditoría Ejecutiva
Los indicadores sin valores para un año dado no están disponibles o no están vigentes para dicho período.
[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] Algunas auditorías se completan en el primer trimestre del año siguiente.

1. Servicios corporativos

3.36 En 2018, el Banco seguirá creando condiciones propicias para el uso más eficiente de sus recursos y la prestación eficaz de servicios institucionales, contribuyendo al mismo tiempo a las prioridades del programa de trabajo de 2018 mediante las siguientes acciones: (i) apoyo al programa operativo del Banco proporcionando servicios jurídicos y financieros oportunos y de calidad para las operaciones; (ii) puesta en práctica de la actualización de la Estrategia de Capital Humano, la actualización del Marco de Retribución Integral, la Estrategia de Tecnología de la Información para 2016-2020, y el Plan de Presupuesto de Mejoras a Mediano Plazo para 2018-2020; (iii) mayor colaboración con BID Invest en el contexto de los acuerdos de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés); (iv) apoyo a la implementación del nuevo entorno de prestación de

servicios entre el Banco y el FOMIN; (v) fortalecimiento de las estructuras funcionales y procesos de racionalización de los departamentos de la Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF) para mejorar el funcionamiento del Banco y seguir identificando eficiencias y medidas para contener y evitar gastos, y (vi) optimización y ampliación del Centro de Servicios en Costa Rica para reforzar la provisión y calidad de los servicios de recursos humanos, financieros, de tecnología de la información y otros servicios corporativos para el Grupo BID, contribuyendo de esta manera a una mayor eficiencia general del Banco.

a) Servicios administrativos

3.37 La División de Servicios Administrativos, Seguridad y Adquisiciones Institucionales (BDA/ACP) se enfocará en: (i) la revisión de las actividades de sostenibilidad en las oficinas del Banco con certificación ecológica, y la definición de las metas para obtener la recertificación LEED en 2019; (ii) el apalancamiento de la nueva plataforma del registro de proveedores en SAP con el objetivo de expandir la base de proveedores potenciales y monitorear las oportunidades que se ofrecen a pequeñas empresas en situación de desventaja, dirigidas por mujeres o miembros de minorías; (iii) el mejoramiento de las eficiencias del portal de operaciones ejecutadas por el Banco y la plataforma Convergence para posibilitar la transferencia automatizada de documentos; (iv) la consolidación de la reciente implementación del repositorio de documentos del Grupo BID ezShare con el fin de capitalizar los beneficios para el Grupo BID, y el mejoramiento de la función de administración de archivos en las Representaciones, y (v) el lanzamiento de un sistema de almacenamiento de datos sobre viajes para brindar al Grupo BID una herramienta de seguimiento y revisión de gastos e información detallada al respecto.

b) Servicios de tecnología de la información

3.38 El Departamento de Tecnología de la Información (ITE) seguirá la Estrategia de TI para 2016-2020, focalizándose en las siguientes actividades: (i) gestionar proyectos estratégicos para potenciar el enfoque en el cliente, el conocimiento y la toma de decisiones, como el proyecto de información operativa, análisis y gobernanza de datos y el proyecto audiencias inteligentes; (ii) fomentar la adopción por el personal de soluciones e instrumentos del Grupo BID para maximizar el valor de dichos instrumentos; (iii) continuar incorporando la movilidad, la computación en la nube y la digitalización en las soluciones de TI en beneficio de la agilidad, eficiencia y colaboración, con especial atención a las mejoras de disponibilidad y tiempos de respuesta para una mayor productividad de las Representaciones, por ejemplo mediante el proyecto de conectividad directa en la nube para las Representaciones; (iv) prestar a las áreas operativas del Grupo BID servicios de innovación y asesoría digital pertinentes para satisfacer las necesidades internas y de los clientes, y (v) mitigar los riesgos de TI mediante la continua ejecución y actualización del plan plurianual de seguridad cibernética.

c) Gestión de recursos humanos

3.39 El Departamento de Recursos Humanos (HRD) continuará trabajando en la implementación de la Estrategia de Capital Humano del Grupo BID en consonancia con la Actualización de la Estrategia Institucional y generando una cultura diversa, incluyente y orientada a resultados que induzca la participación de personal y motive el desempeño, alentando a la vez la innovación y la colaboración. HRD dará prioridad a las siguientes acciones: (i) respuesta a las necesidades de búsqueda y retención de talento, gestión de carrera y desarrollo del personal; (ii) introducción de un servicio de planificación y gestión

de la fuerza laboral y una estrategia activa de contratación mediante técnicas de selección con sustrato analítico; (iii) mejora del sistema de gestión del desempeño; (iv) refuerzo de las capacidades de gestión y liderazgo del Grupo BID brindando apoyo a los supervisores como gestores de personas; (v) implementación de la actualización del Marco de Retribución Integral, incluido el desarrollo de incentivos y gratificaciones que promuevan las sinergias y la colaboración inter e intra-institucional; (vi) introducción de nuevos contratos con uno o varios administradores externos para los planes auto-asegurados de salud del Grupo BID, y (vii) adopción de mejoras clave de procesos para asegurar una provisión reforzada y eficiente de servicios mediante nuevas herramientas de TI, lo que incluye la optimización de las operaciones del Centro de Servicios en Costa Rica y los servicios que presta.

3.40 La Oficina de Mediación (MDN) ejercerá sus funciones como instrumento adicional para ayudar a resolver controversias laborales y, de este modo, contribuir a potenciar la eficiencia general del Banco y mejorar las relaciones en el lugar de trabajo mediante la provisión de servicios de mediación y concertación; evitando, al mismo tiempo, la exacerbación de las controversias y sus costos resultantes. Proveerá asimismo asistencia tanto a los empleados como a la Administración del Grupo BID para la prevención y resolución de posibles conflictos en sus etapas iniciales, con lo que se propiciará un mejor entorno laboral y un mayor nivel de compromiso de los empleados.

d) Servicios financieros

3.41 El Departamento de Finanzas (FIN) dará prioridad a las siguientes acciones: (i) movilizar financiamiento externo y liderar el diálogo con diversos participantes en el mercado (como contrapartes, inversionistas, auditores externos y agencias de calificación) para ayudar al Banco a cumplir su programa de operaciones preservando su sólida posición financiera; (ii) proseguir su labor de ampliar las capacidades de financiamiento en moneda local expandiendo las operaciones en Brasil, México y Colombia; (iii) aumentar la eficiencia mediante una mayor automatización y la eliminación de procesos manuales, completando la primera versión de los nuevos sistemas de gestión de caja y de préstamos; (iv) contribuir a incrementar la movilización de recursos al explorar nuevos productos y servicios para los clientes tales como instrumentos de cobertura y gestión de activos, posiblemente lanzando una prueba piloto con uno o dos países miembros prestatarios; (v) ampliar las opciones de financiamiento e inversiones de tesorería del BID mediante operaciones de recompra y recompra inversa, y (vi) mejorar la propuesta de valor para los donantes simplificando los procedimientos de gestión financiera y presentación de informes.

e) Servicios de presupuesto

3.42 La División de Presupuesto (BDA/BGT) tendrá como prioridades: (i) la entrega de seis documentos de programa y presupuesto y presentaciones a la Alta Administración y al Directorio; (ii) la continua mejora del proceso presupuestario y las respectivas herramientas y actividades de capacitación, valiéndose del sistema de formulación y ejecución presupuestaria Hyperion introducido en 2017; (iii) la aplicación de las recomendaciones conforme a la hoja de ruta acordada a raíz del estudio de 2017 sobre el fortalecimiento del proceso presupuestario del BID mediante una metodología presupuestaria plurianual, el examen de gastos y la revisión del marco de presupuestación por resultados, y (iv) el continuo refuerzo de la transparencia y el rigor, tanto en el proceso de selección de proyectos de mejoras como en la ejecución, el monitoreo y la presentación de informes de los proyectos.

f) Servicios de secretaría

3.43 La Secretaría del Banco (SEC) fortalecerá sus recursos y capacidades de planificación de actividades en procura de eficiencias, y continuará el examen de procesos y procedimientos internos para asegurar la provisión oportuna de productos y servicios de alta calidad. En consecuencia, y teniendo en cuenta la multiplicación de reuniones conjuntas BID/BID Invest que son más complejas en términos de planificación y ejecución, SEC elaborará directrices internas para fortalecer la coordinación estrecha con todas las partes en cuestión y continuará unificando sus procesos en apoyo a la labor de los Directorios Ejecutivos del BID y del BID Invest.

g) Servicios legales

3.44 El Departamento Legal (LEG) se enfocará en: (i) la preparación, negociación y ejecución de los contratos jurídicos que suscribe el Banco, y elaboración y actualización de los modelos de convenios y formularios; (ii) la preparación y análisis de documentos en apoyo de las operaciones con garantía soberana, como los instrumentos de préstamo surgidos de la revisión de los instrumentos del BID; (iii) el apoyo en el marco de negociaciones y elaboración de documentos legales para la movilización de recursos; (iv) la emisión de dictámenes jurídicos sobre la implementación de políticas, estrategias y reglamentos del Banco, como la política y los casos del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI), y (v) el apoyo a iniciativas estratégicas como los objetivos relativos al cambio climático y el uso de los sistemas nacionales de adquisiciones.

h) Gestión y administración de los planes de jubilación

3.45 La Oficina de Planes de Jubilación del Grupo BID se centrará en las siguientes actividades: (i) asegurar que las valoraciones actuariales y estados financieros auditados de los planes de jubilación reflejen fielmente su situación financiera; (ii) velar por que los activos de los planes se inviertan de conformidad con las políticas aprobadas y cuenten con perfiles idóneos de riesgos y rendimientos, lo que incluye la ejecución de nuevas asignaciones de activos para varios planes; (iii) cerciorarse de que los planes se administren con rigor y eficiencia, atendiendo a las necesidades de los participantes, y (iv) proseguir la mejora e integración de los sistemas de administración de pensiones y SAP.

2. Gobernabilidad corporativa

a) Gobernabilidad estratégica, riesgo y control

3.46 La Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo coordinará con las correspondientes unidades operativas del Grupo BID la preparación de la Estrategia Institucional y el Marco de Resultados Corporativos para el período 2020-2023. Además, y como parte de su labor en el área estratégica, SPD liderará proyectos que se enfoquen en desarrollar y ejecutar propuestas y una agenda analítica para afianzar el papel del Banco en la región.

3.47 Entre otras actividades en el ámbito de la gobernanza corporativa, SPD también se encargará de: (i) dirigir y coordinar los esfuerzos del Banco para mejorar la calidad general de los datos, lo que incluye elaborar protocolos para una eficaz gobernanza de datos; (ii) impulsar la implementación de la propuesta, aprobada por el Comité de Políticas Operativas de actualizar el marco de gestión de riesgo de los proyectos, y (iii) proveer

lineamientos estratégicos para la asignación de recursos dentro de los Programas Estratégicos de Desarrollo financiados con el Capital Ordinario.

3.48 La Oficina de Integridad Institucional (OII) seguirá dirigiendo sus esfuerzos a la creación de alianzas y colaborando con otros bancos multilaterales de desarrollo y autoridades nacionales para impulsar actividades para promover una agenda anti- corrupción (incluida una aproximación coherente a nuevos y cambiantes temas en esta esfera) e incrementar su impacto más allá de la inhabilitación cruzada. La OII continuará contribuyendo a todas las operaciones de BID Invest, brindando asesoramiento especializado en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos de integridad y de reputación. Cuando corresponda, la OII ofrecerá evaluaciones técnicas sobre (i) los sistemas de las instituciones financieras homólogas y (ii) los riesgos tributarios que se derivan del uso de estructuras corporativas transfronterizas.

3.49 La Asesoría de Relaciones Externas (EXR), en coordinación con ORP, proseguirá sus esfuerzos con el fin de posicionar mejor al Grupo BID entre los principales socios y partes interesadas de la región. En estrecha colaboración con los departamentos operativos, y ORP en especial, EXR organizará el evento “Exige Soluciones” acerca de ciudades, en el marco de la Reunión Anual de 2018. Por otra parte, EXR desarrollará un plan activo para proteger, revitalizar y reestructurar la Colección de Arte del BID gracias a la introducción de un sistema profesional de gestión y almacenamiento de obras artísticas. Además, reunirá a destacados innovadores para dar a conocer ideas y empresas relevantes para los desafíos del desarrollo.

3.50 La Oficina de Gestión de Riesgo (RMG) propondrá cambios en las normas sobre suficiencia de capital, que sean pertinentes, una vez se divulgue la nueva metodología de S&P para instituciones multilaterales de crédito. La Oficina también implementará un nuevo marco estratégico de asignación de activos con lineamientos, límites y parámetros revisados, para mantener las estrategias de inversión alineadas con la tolerancia de riesgo; e introducirá medidas y evaluaciones del riesgo de cartera, así como mecanismos de monitoreo diario, información y mitigación de riesgos para controlar los riesgos de la cartera de inversiones e instrumentos derivados. RMG también continuará fomentando el intercambio de prácticas óptimas entre los jefes del área de riesgo de los bancos multilaterales de desarrollo y, particularmente, sentando bases comunes con respecto a los temas en evolución de optimización de balances y metodologías de las agencias de calificación crediticia.

3.51 La Oficina de Ética (ETH) lanzará una nueva plataforma de declaración de intereses, lo que conllevará a mayores niveles de ahorros y eficiencias para el Grupo BID a través de la fusión de los programas del BID y BID Invest, una interfaz de usuario mejorada y mayores capacidades de recopilación y análisis de datos.

3.52 En cuanto a la Auditoría Ejecutiva (AUG), el plan de auditoría basada en riesgos para 2018 seguirá articulándose sobre tres áreas prioritarias de importancia institucional, a saber: (i) cambios organizacionales claves; (ii) actividades principales, y (iii) temas emergentes. AUG seguirá desarrollando instrumentos y técnicas para mejorar los servicios corporativos, ampliar la cobertura de las auditorías e identificar tendencias o excepciones pertinentes que justifiquen un mayor análisis. Estos nuevos instrumentos y técnicas generan un gran número de beneficios que incluyen, pero no se limitan a, la capacidad de examinar el 100% en lugar de solamente una muestra de las transacciones conexas, la formulación de conclusiones más completas de auditoría, la realización de

evaluaciones continuas de riesgo y la ejecución de la labor de auditoría con menores costos y mayor eficiencia.

b) Gestión corporativa

3.53 SPD dirigirá las interacciones del Grupo BID con otros bancos multilaterales de desarrollo e instituciones financieras para el desarrollo, así como su participación en foros sobre gobernanza global en diversos frentes. En particular, SPD coordinará el apoyo del Grupo BID a las prioridades que supone la presidencia de Argentina del G20, e interactuará con el Grupo de Personas Eminentes que tiene el mandato de formular recomendaciones para renovar la arquitectura financiera internacional, incluida la participación y la función de los bancos multilaterales/regionales de desarrollo. Además, SPD presidirá el Grupo de Trabajo de los Bancos Regionales de Desarrollo en todos los niveles (Jefes, “Sherpas” y grupos de trabajo especializados) y coordinará también la participación del Grupo BID en este foro.

3. Aprendizaje y colaboración de gestión de conocimiento

3.54 La gestión de conocimiento y aprendizaje en el Banco abarca las tareas de generación, intercambio y difusión que ya se sistematizaron interna o externamente (conocimiento “explícito” o “codificado”), y de intercambio, sistematización y difusión de conocimiento que surge a partir de la experiencia operativa y corporativa de la institución (conocimiento que tradicionalmente ha sido “implícito” o “no codificado”). La eficacia de la acción del Banco dependerá en la identificación de acciones complementarias y de sinergias entre las funciones previamente mencionadas, tanto como su capacidad para vincular el conocimiento que se genera a nivel interno con el conocimiento que requiere de fuentes externas, así como el mantenimiento y la actualización del repositorio existente de capital intelectual mediante la capacitación, el intercambio de conocimiento, la sistematización del aprendizaje que surge de la experiencia, y la difusión del conocimiento.

3.55 Se prepararán aproximadamente 175 productos entregables para 51 productos de insumo corporativo, que incluyen actividades relacionadas con los temas de género, cambio climático y la mayor parte del programa del Sector de Conocimiento y Aprendizaje (lista de productos de insumo corporativo) .

3.56 Por lo que respecta al Plan de Acción de Género (2017-2019), un producto de insumo corporativo proveerá una valiosa contribución para lograr el resultado principal de la Política de Género del Banco, mediante la ampliación y mejoramiento de la calidad de las intervenciones del BID para el desarrollo que apoyen a los objetivos y compromisos de los países miembros en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento del rol de la mujer.

3.57 El Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD) también seguirá respaldando el posicionamiento del BID en el diálogo internacional sobre sostenibilidad y cambio climático dentro de la nueva arquitectura financiera, e implementando el plan de acción sobre cambio climático. Los productos de insumo corporativo de CSD reforzarán la colaboración entre diversos sectores del BID en apoyo al financiamiento público y privado y las actividades de asistencia técnica.

3.58 El hecho de contar con conocimiento relevante y de vanguardia promueve la capacidad de la organización para dialogar eficazmente con los países y, al mismo tiempo, ofrece la posibilidad de identificar y proponer innovaciones, compilar, sistematizar e interpretar datos de diferentes contextos y documentar aprendizaje clave. Además, convierte al

Banco en un repositorio de conocimiento sectorial e institucional y en una fuente de bienes públicos para los países en sus esfuerzos por diseñar, implementar y evaluar políticas, programas y proyectos para el desarrollo de la región.

3.59 En 2018 se dedicarán especiales esfuerzos y recursos para responder a la necesidad actual de conocimiento de vanguardia de fuentes externas en ámbitos demandados por la región en la que el Banco aún no ha acumulado experiencia y pericia técnicas suficientes. Este programa tendrá por objetivo traer al Banco conocimientos de vanguardia en temas sectoriales específicos, a lo cual se suma el Programa de Investigadores Invitados, que contribuirá a la generación, sistematización y difusión de conocimiento en temas de actualidad.

4. Gestión de mejoras

3.60 En 2018, el Banco se centrará en gestionar la finalización de la primera versión de los nuevos sistemas de gestión de caja y de préstamos, que permitirán al Banco responder de forma más ágil a las ofertas del mercado y a las demandas de los clientes, y a la vez ofrecerán una mayor funcionalidad para manejar las carteras de préstamos y gestión de caja del Banco, y brindar a los clientes información de mejor calidad. El Banco ejecutará los programas de mejoras en los ámbitos corporativo y operativo para generar eficiencias a través de los sistemas SAP y Convergence. El Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos (BDA) gestionará (i) la segunda fase del centro de conferencias y capacitación de Ashburn y (ii) el reemplazo de las instalaciones de las Representaciones en Jamaica y República Dominicana.

4. Presupuesto Administrativo del BID Aprobado para 2018

A. El crecimiento nominal del Presupuesto Administrativo del BID en 2018 y su relación con el presupuesto aprobado de 2017

4.1 El BID ha hecho considerables esfuerzos para utilizar sus recursos presupuestarios de forma más eficiente. Durante el período 2007-2018, el Presupuesto de la Administración del Banco ha experimentado un crecimiento real promedio del 0,9% anual, con lo cual debió atender los múltiples mandatos impartidos a la Administración por el Directorio Ejecutivo o la Asamblea de Gobernadores, muchos de los cuales forman parte del Noveno Aumento General de Recursos y la Agenda para un Banco Mejor. Estos mandatos han dado lugar, entre otros, a cambios en las funciones de producción del Banco, aumentando la especialización de los insumos para producir operaciones más complejas con mayor impacto en el desarrollo (PP-588-18); acompañado de mayores niveles de aprobaciones y desembolsos de préstamos.

4.2 El compromiso permanente de la Administración en aumentar la eficiencia y mejorar la gestión de costos y la sostenibilidad financiera ha llevado a la implementación de una serie de medidas destinadas a contener los costos y realizar reasignaciones y reducciones presupuestarias internas. Como resultado de estas medidas, desde 2008 la Administración ha liberado un total de aproximadamente $191,0 millones en ahorros de costos y medidas para evitar gastos, tanto en el presupuesto administrativo como en el de mejoras[10]. Estos costos incluyen principalmente el repago de los costos de la realineación, ahorros en la implementación de los mandatos del Noveno Aumento de Recursos, cancelaciones de gastos del presupuesto de mejoras y reformas de procesos y políticas, entre otras cosas. Estos ahorros no fueron registrados como gastos administrativos en el Modelo de Gestión de Ingresos (IMM, por sus siglas en inglés) y, por ende, no incidieron en los cargos financieros de préstamos, sino contribuyeron a la acumulación de capital del Banco mediante un mayor nivel de ganancias no distribuidas.

4.3 Con el objetivo de satisfacer las necesidades y exigencias del programa operacional del Banco, el monto total del presupuesto administrativo aprobado para el 2018 suma $591,4 millones, que representa un crecimiento real negativo del -0,8%, o un crecimiento nominal del 2,0% (considerando un componente compuesto de ajuste de costos CCAC del 2,7%). Para la categoría Presupuesto de la Administración, el presupuesto aprobado consiste en un crecimiento real del -0,6%, equivalente a un crecimiento nominal del 2,1%, que asciende a un monto de $551,2 millones.

4.4 La Administración identificó $18,8 millones en demanda de recursos para 2018 en comparación con el presupuesto aprobado para 2017. Dicha demanda incluye (i) $14,2 millones (CCAC del 2,7%) para cubrir todos los aumentos previstos en costos laborales inducidos por el mercado (82% o $11,6 millones), y $2,6 millones (18%) para costos no laborales, y (ii) $4,6 millones en recursos por encima del CCAC para cubrir gastos administrativos recurrentes vinculados a proyectos de mejoras completados ($3,1 millones) y promociones ($1,5 millones).

4.5 Adicionalmente, la Administración redujo la demanda de $18,8 millones en recursos adicionales por $7,5 millones, con lo que la categoría de Presupuesto de la Administración queda reducida a un presupuesto nominal aprobado de $11,3 millones. Los $7,5 millones serán reasignados para financiar los $3,1 millones en gastos administrativos recurrentes vinculados a proyectos de mejoras completados y $1,5 millones para promociones, y resultarán en $2,9 millones en reducciones presupuestarias.

[10] Las medidas para ahorrar y evitar gastos por un total de $136,5 millones hasta abril de 2015 fueron resaltadas en la presentación al Comité de Presupuesto y Políticas Financieras sobre Medidas para Ahorrar y Evitar Gastos (documento GA-258-13)

1. Demandas de recursos para 2018 antes de las reducciones presupuestarias y las reasignaciones internas ($18,8 millones)

4.6 La Administración identificó para 2018 una demanda de recursos por un monto de $18,8 millones, comparado con el presupuesto aprobado para 2017, como sigue:

a) Componente Compuesto de Ajuste de Costos (CCAC) para 2018 ($14,2 millones)

4.7 El cálculo del CCAC para 2018 refleja la estructura especializada de costos del Banco e incluye los incrementos previstos de costos laborales y no laborales inducidos por el mercado, sobre una base de promedios ponderados. Para propósitos de cálculo del CCAC, los costos laborales están en consonancia con la metodología de incremento salarial en función del mercado aprobada por el Directorio y establecida en la política de actualización del Marco de Retribución Integral[11], mientras que los costos no laborales se determinan de acuerdo con los niveles previstos para el IPC de los Estados Unidos y con los niveles de inflación de la región de América Latina. El propósito del CCAC es reflejar los incrementos de la inflación de precios inducidos por el mercado que la Administración prevé gastar en 2018 y, al igual que años anteriores, establece el umbral en términos nominales para calcular el nivel de crecimiento "cero" del presupuesto en términos reales[12].

4.8 Como se ilustra en el Cuadro 4.1, el presupuesto administrativo para 2018 incluye un CCAC de 2,7% que está compuesto de un componente ponderado de ajuste de costos laborales de 2,3% y un componente ponderado de ajuste de costos no laborales de 0,5%.

Cuadro 4.1. Componente compuesto de ajuste de costos para 2018

Rubro	Componente de ajuste de costos	Ponderación [1]	Componente ponderado de ajuste de costos
Costos Laborales	2,8%	81,8%	2,3%
Costos no Laborales	2,6%	18,2%	0,5%
Factor compuesto de ajuste de costos para 2018			**2,7%**

[1] Determinado con base en el Presupuesto Aprobado 2017.

4.9 El CCAC del 2,7% para 2018 corresponde al monto real en dólares que el Banco prevé gastar en su estructura especializada de costos laborales y no laborales para sostener los costos de operación del Banco en 2018, asumiendo que todas las demás variables permanecen constantes. El IPC y otras medidas del costo de vida no se relacionan con los costos especializados del Banco, pues la institución paga salarios de nivel competitivo en mercados laborales específicos, como los que se requieren para captar y retener personal altamente cualificado de acuerdo con la política de la actualización del Marco de Retribución Integral. El uso del IPC tan sólo es válido para los componentes no laborales del CCAC.

i. Costos laborales del CCAC para 2018

4.10 El Cuadro 4.2 presenta información detallada sobre la configuración del elemento de costos laborales del CCAC. Los costos laborales comprenden tanto los costos del personal de planta (SLC, por sus siglas en inglés) como los de la fuerza de trabajo complementaria (CLC, por sus siglas en inglés), es decir, servicios de consultoría contratados para apoyar directamente a las

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

[12] Metodología del Factor Compuesto de Ajuste de Precios (CPAF, por sus siglas en inglés) del BID (GA-258-10).

actividades vinculadas con las operaciones, incluyendo la fuerza laboral complementaria (CWF, por sus siglas en inglés), empresas de servicios de aprendizaje para apoyar la gestión del conocimiento y las actividades de capacitación, agencias de empleo y trabajadores independientes, firmas de consultoría empresarial, programas de pasantías y honorarios por servicios jurídicos y de auditoría.

Cuadro 4.2. Componente de ajuste de costos laborales para 2018

Rubro	Fuente de información	Componente de ajuste de costos	Ponderación [1]	Componente ponderado de ajuste de costos
Costos Laborales		**2,8%**	**81,8%**	**2,3%**
Costos Laborales de Personal - Personal internacional (Sede y Representaciones)	HRD - Financiamiento para el incremento salarial (FSI, por sus siglas en inglés) aprobado para 2018	2,7%	58,0%	1,6%
Costos Laborales de Personal - Personal nacional (Representaciones)	HRD - Financiamiento para el incremento salarial (FSI, por sus siglas en inglés) aprobado para 2018	3,5%	5,0%	0,2%
Costos Laborales Complementarios - Fuerza Laboral Complementaria (CWF, por sus siglas en inglés) Internacional [2]	HRD - Aumento proyectado en los honorarios de la fuerza laboral complementaria internacional (CWF) [3]	2,7%	17,0%	0,5%
Costos Laborales Complementarios - Fuerza Laboral Complementaria (CWF, por sus siglas en inglés) Nacional [2]	HRD - Aumento proyectado en los honorarios de la fuerza laboral complementaria nacional (CWF) [3]	3,5%	1,8%	0,1%

[1] Determinado con base en el Presupuesto Aprobado 2017.

[2] Incluye servicios de consultoría que están directamente relacionados con las actividades del negocio: fuerza laboral complementaria (DTC, TTC y PEC), agencias de empleo y trabajadores independientes, firmas consultoras, firmas de aprendizaje para apoyar la Gestión del Conocimiento y Entrenamiento, pasantias, y honorarios de auditoria y legal.

[3] La fuente utilizada para la fuerza laboral complementaria CWF es el FSI.

4.11 En lineamiento con la actualización del Marco de Retribución Integral[13] aprobado por el Directorio Ejecutivo, se realizó una encuesta para obtener la indexación y la misma fue utilizada como parámetro para determinar el Financiamiento para Incrementos Salariales (FSI, por sus siglas en inglés) recomendado por la Administración para 2018. El FSI derivado es de 2,7% para el personal internacional y 3,5% para el personal nacional. En el caso del personal nacional, el FSI considera el impacto total de las fluctuaciones del tipo de cambio de monedas.

ii. Costos no laborales del CCAC para 2018

4.12 El Cuadro 4.3 presenta información detallada sobre la configuración del componente ponderado de ajuste de costos no laborales de 0,5% para 2018.

[13] Actualización del Marco de Retribución Integral del Banco. Versión revisada. Documento GN-2799-16, 17 de octubre de 2016.

Cuadro 4.3. Componente de ajuste de costos no laborales para 2018

Rubro	Fuente de información	Componente de ajuste de costos	Ponderación [1]	Componente ponderado de ajuste de costos
Costos no Laborales		**2,6%**	**18,2%**	**0,5%**
Servicios externos [2]	Incremento promedio proyectado del Indice de precios al consumidor (IPC) en EE.UU. para 2018 por la Oficina de Presupuesto del Congreso de los EE.UU., la Reserva Federal de los EE.UU., el FMI, y el *Economist Intelligence Unit*	2,1%	0,7%	0,0%
Viajes [3]	Incremento promedio proyectado del Indice de precios al consumidor (IPC) en EE.UU. para 2018 por la Oficina de Presupuesto del Congreso de los EE.UU., la Reserva Federal de los EE.UU., el FMI, y el *Economist Intelligence Unit*	2,1%	5,4%	0,1%
Gastos administrativos generales - Representaciones	Inflación regional proyectada 2018 para América Latina: Latin Focus Consensus (pronóstico económico independiente) [4]	5,3%	2,7%	0,1%
Logistica y costos de aprendizaje [5] y gastos administrativos generales - Sede	Incremento promedio proyectado del Indice de precios al consumidor (IPC) en EE.UU. para 2018 por la Oficina de Presupuesto del Congreso de los EE.UU., la Reserva Federal de los EE.UU., el FMI, y el *Economist Intelligence Unit*	2,1%	9,5%	0,2%

[1] Determinado con base en el Presupuesto Aprobado 2017.
[2] Incluye servicios de consultoria que no apoyan directamente las actividades relacionadas al negocio del Banco.
[3] Incluye viajes de misión internacional y local y viajes de capacitación para apoyar la Gestión de Conocimiento.
[4] Refleja un Componente de Ajuste de Costos más bajo debido a la exclusión de valores atípicos.
[5] Incluye logistica y costos de aprendizaje para apoyar la Gestión de Conocimiento.

b) Demandas de recursos para 2018 por encima del CCAC ($4,6 millones)

4.13 Las demandas de recursos para 2018 por encima del CCAC ascienden a $4,6 millones, que se financiarán mediante reducciones presupuestarias internas y reasignaciones presupuestarias.

i. Financiamiento incremental para gastos administrativos recurrentes vinculados a proyectos de mejoras completados ($3,1 millones)

4.14 En 2018 se requerirán recursos adicionales para financiar gastos administrativos recurrentes generados por los proyectos de mejoras de tecnología de la información (TI) e instalaciones, cuya finalización se prevé para fines del 2017. Estos recursos adicionales ascienden a $3,1 millones[14] y reflejan el incremento neto sobre los costos administrativos existentes para los productos/instalaciones que se están reemplazando o ampliando, así como nuevos recursos para los productos nuevos. La suma requerida de $3,1 millones se financiará internamente mediante reasignaciones presupuestarias.

ii. Promociones ($1,5 millones)

4.15 Siguiendo con la práctica anterior y las pautas históricas sobre las promociones en el Banco, la Administración presupuestó un 0,5% de la nómina salarial ($1,5 millones) para promociones, las cuales serán financiadas a través de los recursos internos procedentes de costos laborales del personal de planta en 2018.

2. Reducciones presupuestarias y reasignaciones internas en 2018 ($7,5 millones)

4.16 Dado el compromiso de la Administración para contener gastos, la demanda de recursos para 2018 de $18,8 millones, comparado con el presupuesto aprobado de 2017, ha sido reducida por $7,5 millones, y una porción de dicho monto se reasignó internamente para financiar la

[14] Recursos para proyectos de mejoras como el programa de renovación de soluciones para la gestión financiera de préstamos y gestión de caja, los programas de renovación de soluciones operacionales y seguridad de la TI para 2017-2019, el proyecto de implementación del uso de monedas locales, y otros 11 proyectos.

demanda de recursos de $4,6 millones por encima del CCAC. Estas reducciones presupuestarias internas se hicieron en los siguientes rubros:

(a) **Costos laborales del personal de planta**, como resultado de cambios estructurales en la organización del Banco y otros ahorros generados en costos de personal de planta.

(b) **Costos laborales de la fuerza laboral complementaria**, debido a menores costos proyectados para 2018.

(c) **Costos no laborales**, para reflejar (i) costos menores en servicios públicos como resultado de proyectos de eficiencia energética; (ii) la disminución de costos gracias a la renegociación de algunos de los contratos con proveedores de servicios del Banco (impresión, telefonía móvil); (iii) una reducción del presupuesto no transaccional para viajes y la globalización de los servicios de agencia de viajes; y (iv) la nueva estrategia del FOMIN y el volumen proyectado del Programa de Empresariado Social (PES) que impactan la Unidad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIF/MSM).

3. Remuneración variable y Programas de reconocimiento para 2018

4.17 Los elementos de retribución de remuneración variable[15] y de reconocimiento[16] también se abordaron en la actualización del Marco de Retribución Integral[17]. Para 2018, la remuneración variable y el programa de reconocimiento están siendo financiados con recursos internos durante la ejecución del presupuesto.

B. Presupuesto administrativo aprobado por costos laborales y no laborales para 2018

4.18 El Cuadro 4.4 presenta el presupuesto administrativo para 2018 desglosado en costos laborales y no laborales. Los costos laborales comprenden el 63,2% en costos del personal de planta (SLC) y el 18,3% en costos de la fuerza de trabajo complementaria (CLC), esto es, servicios de consultoría directamente contratados para actividades asociadas a las operaciones, lo cual incluye la fuerza laboral complementaria (CWF, por sus siglas en ingles) , empresas de servicios de aprendizaje para apoyar la gestión del conocimiento y las actividades de capacitación, agencias de empleo y trabajadores independientes, firmas de consultoría empresarial, programas de pasantías y honorarios por servicios jurídicos y de auditoría. Los costos no laborales, que suponen el 18,5%, comprenden servicios de consultoría que no apoyan directamente las actividades operativas del Banco (servicios externos), así como viajes en misión oficial y de capacitación, logística y costos para actividades de aprendizaje, y gastos administrativos generales.

4.19 Los costos laborales aprobados para 2018 dentro del Presupuesto de la Administración representan el 81,4% de los costos totales, es decir, $448,9 millones, de los cuales $345,4 millones corresponden principalmente a salarios y beneficios, y $103,5 millones a la fuerza laboral complementaria (incluidos $20,7 millones para la fuerza laboral complementaria en el presupuesto transaccional). Los costos no laborales representan el 18,6% de los costos totales, es decir, $102,3 millones (incluidos $12,7 millones para viajes en el presupuesto transaccional).

[15] La remuneración variable se define como un pago por una suma global no computable a efectos de la jubilación otorgado a los empleados para premiar su desempeño.

[16] Se define como el reconocimiento de las contribuciones diarias y los comportamientos valorados mediante pequeños premios monetarios y no monetarios otorgados a los empleados.

[17] Actualización del Marco de Retribución Integral del Banco. Versión revisada. Documento GN-2799-16, 17 de octubre de 2016.

4.20 Los costos laborales aprobados para los departamentos operativos (incluido el presupuesto transaccional) ascienden a un total de $268,4 millones (86,1%), comparado con $43,2 millones (13,9%) para los costos no laborales. Para los departamentos corporativos estos valores son $171,8 millones (78,8%) y $46,2 millones (21,2%), respectivamente.

Cuadro 4.4. Presupuesto administrativo aprobado por costos laborales y no laborales para 2018

Unidad Organizacional ($000)	a	b	c = a + b						d		e = c + d
	Costos laborales				Costos no laborales						
	Costos laborales de personal	Costos laborales complementarios	Total costos laborales		Costos no laborales				Total costos no laborales		TOTAL COSTOS
	Costos de personal [1] [2]	Fuerza laboral complementaria [3]	$	%	Servicios externos [4]	Logística y costos de aprendizaje [5]	Viajes [6]	Gastos administrativos generales	$	%	
Total BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal	**28.228**	**4.745**	**32.973**	**81,9%**		**300**	**4.310**	**2.674**	**7.283**	**18,1%**	**40.256**
Presupuesto de la Administración											
Vicepresidencia de Países (VPC)	74.460	16.223	90.683		24	428	4.104	13.821	18.376		109.059
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	134.819	22.281	157.099		305	2.265	5.330	4.235	12.135		169.234
Transaccional (Presupuesto para apoyo operativo) [7]		20.655	20.655				12.718		12.718		33.374
Subtotal VPC, VPS y Transaccional	**209.278**	**59.160**	**268.438**	**86,1%**	**328**	**2.693**	**22.152**	**18.056**	**43.229**	**13,9%**	**311.667**
Núcleo Estratégico (STC)	58.755	11.938	70.693		146	386	2.289	6.110	8.931		79.624
Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF)	70.713	30.428	101.141		2.308	909	644	33.406	37.268		138.408
Subtotal STC y VPF	**129.468**	**42.366**	**171.834**	**78,8%**	**2.454**	**1.295**	**2.933**	**39.516**	**46.199**	**21,2%**	**218.033**
Banco en General [8]	4.482	613	5.095			4	23	1.726	1.753		6.848
Oficina de Sanciones	500	318	818			18	28	32	78		896
Financiamiento para Incremento Salarial	450		450								450
Sub-total Banco en General, Oficina de Sanciones y Financiamiento para Incremento Salarial	**5.432**	**931**	**6.363**	**77,6%**		**22**	**51**	**1.758**	**1.832**	**22,4%**	**8.194**
Personal en Transición y Reasignación	1.200		1.200								1.200
Pagos por Terminación de Empleo								1.500	1.500		1.500
Cuentas Centrales		577	577		728		25	8.775	9.529		10.106
Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones		488	488								488
Subtotal	**1.200**	**1.065**	**2.265**	**17,0%**	**728**		**25**	**10.275**	**11.029**	**83,0%**	**13.294**
Total Presupuesto de la Administración	**345.378**	**103.521**	**448.899**	**81,4%**	**3.511**	**4.010**	**25.162**	**69.605**	**102.288**	**18,6%**	**551.188**
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal y Presupuesto de la Administración)	**373.606**	**108.266**	**481.872**	**81,5%**	**3.511**	**4.310**	**29.472**	**72.279**	**109.572**	**18,5%**	**591.443**

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

[2] Las VPs/departamentos incluyen un financiamiento para incremento salarial estimado de 2,7% para el personal internacional y 3,5% para el personal nacional, únicamente para efectos ilustrativos.

[3] Incluye servicios de consultoría que están directamente relacionados con las actividades del negocio: fuerza laboral complementaria (DTC, TTC y PEC), firmas de aprendizaje para apoyar la Gestión del Conocimiento y entrenamiento, agencias de empleo y trabajadores independientes, firmas consultoras, pasantías y honorarios de auditoria y legal.

[4] Incluye servicios de consultoría que no apoyan directamente las actividades de negocio del Banco.

[5] Incluye costos de aprendizaje y matrícula y logística de aprendizaje para apoyar la Gestión del Conocimiento.

[6] Incluye viajes de misión oficial internacionales y locales y viajes de capacitación para apoyar la Gestión del Conocimiento.

[7] El presupuesto transaccional será ejecutado principalmente por VPS.

[8] Incluye Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Oficina del Ombudsperson, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Relaciones del Personal, Personal en Adscripción y otros rubros centrales.

C. Presupuesto administrativo aprobado por unidad organizacional y principales rubros de gasto para 2018

4.21 El Cuadro 4.5 presenta el presupuesto aprobado por unidad organizacional para 2018. La reducción que se observa bajo la categoría BOG/EXD/MEC/OVE/Tribunal obedece esencialmente a la reducción prevista de los gastos de viaje relacionados con la Asamblea Anual del Banco de 2018 que se celebrará en Mendoza, Argentina.

4.22 Para 2018, la categoría de Presupuesto de la Administración presenta el presupuesto transaccional (presupuesto para apoyo operativo) como una partida aparte para hacer el seguimiento de su formulación y ejecución independientemente de las Vicepresidencias de Países (VPC) y Sectores y Conocimiento (VPS). Sin embargo, los protocolos establecidos para la gestión de estos recursos entre ambas Vicepresidencias se mantienen sin modificaciones.

4.23 Dentro de la categoría de Presupuesto de la Administración, se observan las mayores reducciones porcentuales entre el presupuesto ajustado aprobado de 2017 y el presupuesto aprobado para 2018 principalmente en (i) la Unidad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa debido a la nueva estrategia y estructura organizacional del FOMIN y el volumen proyectado del PES; y (ii) las cuentas centrales, debido a la reducción en los costos de servicios de impresión, y en los costos de servicios públicos como resultado de los proyectos de eficiencia energética en los edificios del Banco en Washington D.C.

4.24 Por otro lado, se constatan los mayores incrementos porcentuales entre el presupuesto ajustado aprobado de 2017 y el presupuesto aprobado para 2018 en (i) las oficinas centrales de VPC y VPF, ya que incluyen recursos que se distribuirán a sus departamentos durante la ejecución del presupuesto en función de las prioridades del programa de trabajo y las necesidades no previstas; y (ii) el Departamento de Tecnología de la Información, en el que se ejecutará el 80% de los $3,1 millones en demandas de recursos para 2018 para financiar gastos administrativos recurrentes vinculados a proyectos de mejoras completados.

Cuadro 4.5. Presupuesto administrativo aprobado por unidad organizacional para 2018

Unidad Organizacional ($000)	Presupuesto Ajustado Aprobado 2017 [1]		Presupuesto Aprobado 2018 [2]		Aprobado 2018 vs. Ajustado Aprobado 2017		
	Dotación de Personal	$	Dotación de Personal	$	$	% Nominal	% Real
Asamblea de Gobernadores		4.964		4.493	(472)	-9,5%	-12,2%
Directorio Ejecutivo	102	22.992	102	23.386	394	1,7%	-1,0%
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación	6	2.536	6	2.632	96	3,8%	1,0%
Oficina de Evaluación y Supervisión	30	8.014	30	8.181	167	2,1%	-0,6%
Tribunal Administrativo	2	1.564	2	1.564			-2,7%
Subtotal BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal	**140**	**40.070**	**140**	**40.256**	**186**	**0,5%**	**-2,3%**
Presupuesto de la Administración							
Núcleo Estratégico							
Oficina del Presidente	23	5.893	23	6.028	135	2,3%	-0,4%
Oficina de Integridad Institucional	13	3.455	13	3.513	57	1,7%	-1,1%
Oficina del Vicepresidente Ejecutivo	9	2.638	9	2.670	31	1,2%	-1,5%
Auditoría Ejecutiva	23	5.433	23	5.552	119	2,2%	-0,5%
Asesoría de Relaciones Externas	44	12.445	44	12.696	251	2,0%	-0,7%
Oficina de Alianzas Estratégicas	41	11.927	41	12.190	263	2,2%	-0,5%
Oficina de Gestión de Riesgo	24	8.197	24	8.390	193	2,4%	-0,4%
Secretaría	62	13.020	62	13.301	281	2,2%	-0,6%
Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo	31	10.305	31	10.463	157	1,5%	-1,2%
Oficina de Ética	7	1.872	7	1.901	29	1,5%	-1,2%
Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa	14	3.977	10	2.920	(1.056)	-26,6%	-29,3%
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico	**291**	**79.164**	**287**	**79.624**	**461**	**0,6%**	**-2,2%**
Vicepresidencia de Países	14	4.640	14	4.980	339	7,3%	4,6%
Departamento de Países del Cono Sur	76	20.889	76	21.297	408	2,0%	-0,8%
Departamento de Países de Centro América, Haiti, México, Panamá y la República Dominican	123	30.161	123	30.513	353	1,2%	-1,6%
Departamento de Países del Grupo Andino	76	16.248	76	16.290	43	0,3%	-2,5%
Departamento de Países del Grupo Caribe	67	15.681	67	16.007	326	2,1%	-0,7%
Oficina de Servicios de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones	88	19.418	88	19.971	553	2,8%	0,1%
Subtotal Vicepresidencia de Países (VPC)	**444**	**107.037**	**444**	**109.059**	**2.022**	**1,9%**	**-0,8%**
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	12	3.129	12	2.986	(143)	-4,6%	-7,3%
Unidad de Salvaguardias Ambientales y Sociales	30	7.042	30	7.187	145	2,1%	-0,7%
Departamento de Investigación y Economista Jefe	32	9.946	32	10.133	187	1,9%	-0,9%
Sector de Infraestructura y Energía	134	30.086	134	30.881	795	2,6%	-0,1%
Sector Social	118	29.051	118	29.790	739	2,5%	-0,2%
Instituciones para el Desarrollo	145	34.995	145	35.991	996	2,8%	0,1%
Sector de Conocimiento y Aprendizaje	38	15.894	38	16.151	258	1,6%	-1,1%
Sector de Integración y Comercio	42	13.131	42	13.400	269	2,0%	-0,7%
Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible	98	21.996	99	22.716	720	3,3%	0,5%
Subtotal Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	**649**	**165.269**	**650**	**169.234**	**3.965**	**2,4%**	**-0,3%**
Transaccional (Presupuesto para Apoyo Operativo) [3]		33.374		33.374			-2,7%
Subtotal Transaccional		**33.374**		**33.374**			**-2,7%**
Subtotal Departamentos de VPC, VPS y Transaccional	**1.093**	**305.680**	**1.094**	**311.667**	**5.987**	**2,0%**	**-0,8%**
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	7	2.292	7	2.416	124	5,4%	2,7%
Oficina de Mediación	1	569	1	579	10	1,8%	-1,0%
Departamento de Finanzas	100	24.146	100	25.073	927	3,8%	1,1%
Departamento de Recursos Humanos	68	19.404	68	19.740	336	1,7%	-1,0%
Departamento de Tecnología de la Información	97	48.175	97	51.395	3.220	6,7%	3,9%
Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos	58	29.163	58	29.850	687	2,4%	-0,4%
Departamento Legal	45	9.139	45	9.356	217	2,4%	-0,4%
Subtotal Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF)	**376**	**132.888**	**376**	**138.408**	**5.520**	**4,2%**	**1,4%**
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico, VPC, VPS, Transaccional y VPF	**1.760**	**517.731**	**1.757**	**529.699**	**11.968**	**2,3%**	**-0,4%**
Banco en General [4]	6	7.053	6	6.848	(205)	-2,9%	-5,6%
Oficina de Sanciones	2	882	2	896	14	1,6%	-1,1%
Financiamiento para Incremento Salarial		634		450	(184)	-29,0%	-31,7%
Subtotal Banco en General, Oficina de Sanciones y Financiamiento para Incremento Salarial	**8**	**8.569**	**8**	**8.194**	**(375)**	**-4,4%**	**-7,1%**
Vacantes sin financiamiento provenientes de los Departamentos	21		24				
Personal en Transición y Reasignación	8	1.200	8	1.200			-2,7%
Pagos por Terminación de Empleo		1.500		1.500			-2,7%
Cuentas Centrales		10.411		10.106	(305)	-2,9%	-5,7%
Sistemas de Etica, Conducta y Reclamaciones		488		488			-2,7%
Subtotal	**29**	**13.599**	**32**	**13.294**	**(305)**	**-2,2%**	**-5,0%**
Subtotal Presupuesto de la Administración	**1.797**	**539.899**	**1.797**	**551.188**	**11.288**	**2,1%**	**-0,6%**
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal y Presupuesto de la Administración)	**1.937**	**579.969**	**1.937**	**591.443**	**11.474**	**2,0%**	**-0,8%**

[1] Se hicieron ajustes al Presupuesto Aprobado (GA-263-6) por transferencias de fondos y funciones entre departamentos hasta el 15/8/17.

[2] Las VPs/departamentos incluyen un financiamiento para incremento salarial estimado de 2,7% para el personal internacional y 3,5% para el personal nacional, únicamente para efectos ilustrativos, así como $2,5 millones bajo ITE, $476 mil bajo FIN, $55 mil bajo BDA, $40 mil bajo CSC y $67 mil bajo CCB para gastos administrativos recurrentes de proyectos de mejoras finalizados.

[3] El presupuesto transaccional va a ser ejecutado principalmente por VPS.

[4] 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.

4.25 El Cuadro 4.6 presenta el presupuesto aprobado para 2018 por principales rubros de gasto.

Cuadro 4.6. Presupuesto administrativo aprobado por rubros de gasto para 2018

Rubro de Gasto ($000)	Presupuesto Ajustado Aprobado 2017 [1]	Presupuesto Aprobado 2018	Aprobado 2018 vs. Ajustado Aprobado 2017		
			$	% Nominal	% Real
Presupuesto de la Administración					
Costos laborales					
Costos laborales de personal - Costos de personal [2]	**337.717**	**345.378**	**7.661**	**2,3%**	**-0,5%**
Fuerza laboral complementaria	**104.374**	**103.521**	**(853)**	**-0,8%**	**-3,6%**
Contractuales a término definido (DTC) y Contractuales a término temporal (TTC) - Modalidades contractuales [3]	*36.850*	*36.373*	*(477)*	***-1,3%***	***-4,0%***
Productos y servicios externos (PEC) - Modalidades Contractuales [3] *y Firmas consultoras relacionadas con el Negocio* [4]	*46.839*	*46.493*	*(346)*	***-0,7%***	***-3,5%***
Contractuales - Presupuesto Transaccional [5]	*20.685*	*20.655*	*(30)*	*-0,1%*	*-2,9%*
Subtotal Costos laborales	**442.091**	**448.899**	**6.808**	**1,5%**	**-1,2%**
Costos no Laborales					
Servicios externos [6]	**3.875**	**3.511**	**(364)**	**-9,4%**	**-12,1%**
Logística y costos de aprendizaje [7]	**3.123**	**4.010**	**888**	**28,4%**	**25,7%**
Viajes	**26.184**	**25.162**	**(1.022)**	**-3,9%**	**-6,6%**
Viajes de Capacitación y Viajes en misión oficial - internacionales y Loc	*13.495*	*12.444*	*(1.052)*	*-7,8%*	*-10,5%*
Viajes en misión oficial - presupuesto transaccional [5]	*12.688*	*12.718*	*30*	*0,2%*	*-2,5%*
Gastos administrativos generales [8]	**64.627**	**69.605**	**4.978**	**7,7%**	**5,0%**
Subtotal Costos no laborales	**97.808**	**102.288**	**4.480**	**4,6%**	**1,8%**
Subtotal Presupuesto de la Administración	**539.899**	**551.188**	**11.288**	**2,1%**	**-0,6%**
BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal	40.070	40.256	186	0,5%	-2,3%
Subtotal BOG, EXD, MEC, OVE y Tribunal	**40.070**	**40.256**	**186**	**0,5%**	**-2,3%**
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal, Presupuesto de la Administración)	**579.969**	**591.443**	**11.474**	**2,0%**	**-0,8%**

[1] Se hicieron ajustes al Presupuesto Aprobado (GA-263-6) por transferencias de fondos y funciones entre departamentos hasta el 15/8/17.

[2] Incluye salarios, beneficios, horas extras y empleados especiales.

[3] Incluye contractuales para apoyar la Gestión del Conocimiento y entrenamiento y pasantías.

[4] Incluye agencias de empleo y trabajadores independientes, firmas consultoras, firmas para apoyar la Gestión del Conocimiento y entrenamiento y honorarios de auditoria y legal.

[5] El presupuesto transaccional será ejecutado principalmente por VPS.

[6] Incluye servicios de consultoría que no apoyan directamente las actividades de negocio del Banco.

[7] Incluye recursos para apoyar un aumento en los programas de conocimiento de vanguardia que traen a la institución conocimientos sectoriales específicos y cursos especializados para cumplir con los objetivos estratégicos de conocimiento institucional.

[8] Incluye $3,1 millones para gastos administrativos recurrentes relacionados con los proyectos de mejoras finalizados.

4.26 El Anexo B ilustra los gastos por unidad organizacional al 31 de diciembre de 2017.

5. PRESUPUESTO APROBADO DE MEJORAS PARA 2018

5.1 El presupuesto de mejoras aprobado para 2018 se presentó en forma detallada en el "Plan de Presupuesto de Mejoras a Mediano Plazo para 2018-2020" (documento GA-263-7) aprobado por el Directorio el 13 de septiembre de 2017. En este capítulo se resumen los elementos principales de la información expuesta en dicho documento.

A. Resultados del proceso de priorización de proyectos para 2018

5.2 Tras un estudio de todas las propuestas de proyectos presentadas para su financiamiento en 2018, se consideraron finalmente 10 nuevos proyectos, que recibieron mayor prioridad y se incluyeron en el plan para 2018, junto con 31 proyectos que continúan (Gráfico 5.1). En los anexos D1, D2 y D3 se ofrecen mayores detalles sobre el plan de presupuesto de mejoras aprobado para 2018 por categoría de proyectos (Sede, Representaciones y TI) y las respectivas estimaciones de necesidades de recursos para 2019 y 2020.

Gráfico 5.1. Resultados del proceso de priorización de proyectos para 2018



B. Plan de presupuesto de mejoras para 2018 – Visión general

5.3 La Administración hizo una evaluación de los recursos inicialmente solicitados para el presupuesto de mejoras por los patrocinadores de los proyectos, teniendo en cuenta la capacidad de éstos para ejecutar sus respectivos proyectos, así como los gastos estimados y los hitos previstos para cada proyecto particular durante 2018.

5.4 El resultado de la evaluación para 2018 arroja un presupuesto de mejoras aprobado para 2018 de $50,1 millones (frente a los $52,8 millones solicitados inicialmente por los patrocinadores), lo cual incluye:

- $47,1 millones para todos los proyectos nuevos y los que continúan, que corresponden a los recursos requeridos para financiar el conjunto de hitos alcanzables previstos para estos proyectos en 2018.
- $3,0 millones en recursos flexibles que permitan financiar los hitos subsiguientes para los proyectos de ejecución rápida durante 2018.

5.5 El Cuadro 5.1 ofrece una síntesis del plan de presupuesto de mejoras aprobado para 2018 por categoría de proyectos.

Cuadro 5.1. Presupuesto de mejoras por categoría de proyectos para 2018 – Visión general

Categoría de proyectos ($000)	Presupuesto Aprobado 2017	Proyectos que Continúan en el 2018 (a)	Proyectos Nuevos en el 2018 (b)	Recursos Flexibles (c)	Presupuesto Aprobado Total 2018 (a+b+c)
Sede y Representaciones					
Sede	6.568	6.437	369		6.806
Representaciones	9.562	8.569			8.569
Total Sede y Representaciones	**16.130**	**15.006**	**369**		**15.375**
Tecnología de la Información	28.700	27.595	4.147		31.742
Total Tecnologia de la Informacion	**28.700**	**27.595**	**4.147**		**31.742**
Recursos flexibles	3.000			3.000	3.000
Total Recursos Flexibles	**3.000**			**3.000**	**3.000**
Total del Presupuesto Aprobado de Proyectos de Mejoras	**47.830**	**42.601**	**4.516**	**3.000**	**50.117**

6. Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario Aprobados para 2018

A. Antecedentes y visión general

6.1 En los últimos años, la Administración ha trabajado en coordinación con el Directorio Ejecutivo para mejorar la planificación y gestión de las operaciones de Cooperación Técnica (CT) financiadas por el Capital Ordinario (CO) del BID. Este trabajo se inició con la identificación de áreas de mejora y subsecuentemente la elaboración, por la Administración, del Plan de Acción para los Programas Especiales y las Operaciones de Financiamiento No Reembolsable con Cargo al Capital Ordinario (documento GN-2819). Este plan de acción delineó varias líneas de acción destinadas a asegurar que el uso de los recursos asignados a los Programas Especiales del CO (OC-SP) sigue siendo eficiente, efectivo y estratégico, e incluye: (i) la simplificación y racionalización de los OC-SP para asegurar alineación con las estrategias del Banco; (ii) la sistematización del seguimiento y presentación de informes sobre resultados; y, (iii) el desarrollo de mecanismos para promover la gestión y divulgación de conocimiento. Los resultados de la implementación de estas líneas de acción, llevadas a cabo en un proceso de dos etapas en 2015 y 2016, incluyen el lanzamiento exitoso del sistema de seguimiento y presentación de informes para las CT (TCM) en la plataforma de operaciones de Convergencia y la reestructuración completa de la arquitectura de los OC-SP. Esta reestructuración, que incluyó la simplificación y racionalización de los programas (consolidándolos de diecinueve a seis), el desarrollo de marcos de resultados estandarizados para cada programa para facilitar el seguimiento y la presentación de informes, la alineación de cada programa con los desafíos y temas transversales de la Actualización a la Estrategia Institucional , y el cambio de nombre a Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario (OC-SDP), representa la revisión más significativa del mecanismo financiero utilizado para operaciones de CT financiadas por el Banco en más de una década. La revisión ha dado lugar a mayores niveles de flexibilidad, transparencia y rendición de cuentas en la gestión de los recursos OC-SDP. Los Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario (OC-SDP) entraron en vigor el 1 de enero de 2017, de conformidad con su documento constitutivo (documento GN-2819-1).

6.2 El hacer hincapié en mejorar aún más la planificación y gestión de operaciones de cooperación técnica financiadas por el capital ordinario, proviene de un entendimiento compartido entre el Directorio Ejecutivo y la Administración del BID por la crucial importancia de estos recursos para posicionar al Banco como una institución de conocimiento en la región, distinguiéndolo de sus contrapartes comerciales y satisfaciendo las necesidades apremiantes de los clientes. Es importante destacar que estos clientes han demostrado una percepción extremadamente positiva de las operaciones de cooperación técnica, con 90 por ciento de los beneficiarios del sector público reafirmando que están satisfechos o muy satisfechos con la prestación de los servicios relacionados con dichas operaciones.[18] Además, estos recursos desempeñan un papel clave para: (i) consolidar el actual y futuro programa operacional del Banco con estudios rigurosos que apoyan inversiones y el desarrollo de políticas públicas; (ii) generar conocimiento para incursionar en áreas nuevas e innovadoras, como la economía digital, para aumentar el capital intelectual e institucional de los países miembros de la

[18] Sistema de Retroalimentación Externa del BID, informe del 2015.

región y, en última instancia, construir a futuras operaciones; y (iii) apalancar el capital propio del Banco para avanzar en los esfuerzos de movilización de recursos de donantes en áreas prioritarias donde los recursos del mercado de Ayuda Oficial para el Desarrollo son escasos.

B. Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario para 2018

6.3 La asignación aprobada para los programas estratégicos para el desarrollo financiados con el capital ordinario para 2018 asciende a $107 millones, lo que representa el primer nivel de financiamiento por encima de $100 millones desde el comienzo del programa. El nivel aprobado es consistente con los acuerdos alcanzados bajo el Noveno Aumento de Recursos, en el cual el Modelo de Gestión de Ingresos expresamente contempla el uso del ingreso neto de capital ordinario por $100 millones en términos reales[19] para financiar las cooperaciones técnicas, lo que correspondería a aproximadamente $111 millones para 2018. Además, el nivel de financiamiento aprobado responde a una combinación de factores, que incluyen:

1) **Los niveles de demanda no cubiertos que han promediado $7,4 millones anuales debido al agotamiento de los recursos de OC-SDP**[20] [21]. Para 2018, esta cifra podría aumentar hasta $18,4 millones debido al agotamiento del Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional que otorgaba apoyo para temas transversales de capacidad institucional en el Banco por $11 millones anuales desde 2010.

2) El hecho de que el aumento de la demanda de recursos de cooperación técnica no reembolsable se haya producido a la par con: (i) el **crecimiento del programa operativo con un nivel de aprobación de préstamos CGS que se espera que alcance $13.000 millones en 2018, y el crecimiento de la cartera activa de préstamos CGS a un ritmo del 3,6%** en promedio entre 2012 y 2016; y, (ii) **una asignación de recursos OC-SDP que se había mantenido al mismo nivel desde 2012.**

3) **La necesidad apremiante de abordar la nueva tendencia de bajo crecimiento en la Región**. Se espera que los próximos años estén caracterizados por la débil demanda interna, mientras que los riesgos externos pueden convertirse en un

[19] Informe del Noveno Aumento General de los Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (AB-2764), Anexo II, Párrafo 2.3.

[20] La demanda no cubierta se calcula usando la suma anual de operaciones de cooperación técnica sometidas para financiamiento a la ventanilla única de GCM, que no se financiaron durante el año en curso debido a limitaciones de recursos (como el agotamiento de los recursos del programa). El año 2014 fue el primer año en que GCM comenzó a medir la demanda no cubierta y, como tal, $7,4 millones es la demanda no cubierta promedio entre 2014 y 2016.

[21] Entre los ejemplos de operaciones de cooperación técnica que no se financiaron en el 2016 se incluyen: (i) CO-T1426 – Desarrollo del Sector de microfinanzas rurales – Apoyo operativo por $200.000; (ii) PN-T1174 – Fortalecimiento de las capacidades del Instituto Nacional de Cultura (INAC) para la conservación y gestión del patrimonio histórico y cultural – Apoyo operacional por $500,000; (iii) PR-T1230 – Análisis del mercado laboral y seguridad social – Soporte al cliente por $250.000; y (iv) RG-T2722 – Mejora de los sistemas de acreditación de incubadoras de empresas en LAC – Soporte al cliente por $400.000. Entre los ejemplos de operaciones de cooperación técnica previstas para 2017 que se espera no podrán ser financiadas se incluyen: (i) CR-T1172 – Apoyo a la preparación y ejecución de las operaciones del sector transporte en Costa Rica – Apoyo operacional por $500.000; (ii) RG-T3108 – Iniciativa Power Caribbean – Soporte al cliente por $1 millón; (iii) CO-T1438 – Apoyo al programa nacional para asegurar el suministro de energía eficiente y sustentable – Apoyo al cliente por $300.000; y (iv) RG-T2994 – Integración de la innovación en el sector de transporte - Investigación y difusión por $300.000.

obstáculo adicional[22]. En este contexto, los problemas estructurales siguen sin resolverse a medida que la productividad total de los factores ha ido disminuyendo paulatinamente. Como resultado, las tasas de crecimiento proyectadas no cerraran en el corto plazo la brecha de ingresos entre los países de América Latina y el Caribe y las economías avanzadas del mundo.[23] El BID se asociará con los países miembros prestatarios para desarrollar una agenda de crecimiento para identificar y comprender los factores críticos que limitan el crecimiento económico.

6.4 **La viabilidad del nivel de financiamiento aprobado proviene de la mejora de la posición de capital del Banco**, que actualmente se sitúa por encima de la zona de seguridad[24] establecida como parte de la Enmienda y Reformulación del Modelo de Gestión de Ingresos del BID (documento AB-3044). En esta posición, el Modelo de Gestión de Ingresos permite que la Administración presente una propuesta al Directorio en la que solicite, entre otras cosas, "incrementar el nivel de los programas especiales del Capital Ordinario y la cooperación técnica no reembolsable financiada con recursos del Capital Ordinario por encima de $100 millones anuales".

6.5 La asignación para los OC-SDP en 2018 fue aprobada a través de la resolución sobre "Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2018". Los recursos fueron aprobados para los siguientes OC-SDP:

1. Programa Estratégico para el Desarrollo de Países

6.6 En 2018, la labor realizada en el marco del Programa Estratégico para el Desarrollo de Países Financiado con Capital Ordinario se fundará en la premisa de que instituciones robustas y un marco nacional de planificación claro son fundamentales para diseñar políticas apropiadas que respondan a los desafíos de desarrollo de América Latina y el Caribe. Por consiguiente, se asignarán recursos a actividades cuyo fin sea apuntalar las capacidades de planificación, monitoreo y evaluación de los ministerios de planeación o de finanzas para fomentar la toma de decisiones con base empírica. Los recursos de este programa también se destinarán al diálogo sólido con los gobiernos e intercambios de conocimiento que beneficien a interlocutores claves en los países miembros prestatarios. Finalmente, considerando la alineación con sus objetivos, las áreas de intervención y actividades elegibles descritas en el documento GN-2819-1, este OC-SPD financiará las "cooperaciones técnicas prioritarias para el crecimiento," las cuales apoyarán los esfuerzos para impulsar el crecimiento económico como se describe en el párrafo 6.3(3).

2. Programa Estratégico para el Desarrollo de Infraestructura

6.7 En 2018, este programa tendrá por prioridad financiar actividades dirigidas a mejorar la preparación de proyectos de infraestructura y a reforzar la capacidad de los beneficiarios para ejecutar proyectos. En cuanto al primer aspecto, las actividades financiadas mediante este programa se centrarán en estudiar las causas y reducir la incidencia de los sobrecostos en proyectos de infraestructura. Asimismo, se financiará el trabajo en asociación de los sectores de infraestructura (INE) y sociales (SCL) para mejorar la ejecución de los componentes físicos de infraestructura que habitualmente se incluyen

[22] Ver el capítulo 2 en *Perspectivas económicas regionales: una historia de dos ajustes, informe macro del FMI y del BID, Caminos para crecer en un nuevo mundo comercial.*

[23] Dado el estimado del FMI de crecimiento del 2,6% para el periodo 2019-2022, tomaría por lo menos 60 años para que un país promedio de LAC alcance el nivel de producción del 2015 del promedio de las economías avanzadas.

[24] Véase el *Documento Final de Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario para 2018* (FN-709-2).

en préstamos del sector social, especialmente en operaciones del ámbito educativo. La lista de iniciativas en trámite dentro de este programa abarca asimismo la promoción de la integración regional entre pares de países de la región en los sectores de electricidad y transporte, y logística. Con el ánimo de promover el intercambio fecundo de ideas y buenas prácticas, este OC-SDP apoyará además actividades de transferencia de conocimiento entre el BID, los gobiernos y los organismos ejecutores. Las prioridades para 2018 comprenden también el apoyo a la mejora del diseño y la ejecución de alianzas público-privadas en el sector de infraestructura, junto con el refuerzo de las capacidades institucionales y los marcos normativos necesarios para asegurar la adecuada puesta en marcha de dichas alianzas.

3. Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones

6.8 En 2018, este OC-SDP, que es el principal canal de apoyo al tema transversal de capacidad institucional y estado de derecho enunciado en la Actualización de la Estrategia Institucional, seguirá respaldando iniciativas dirigidas a: (i) aprovechar las tecnologías digitales como una estrategia transversal para fomentar la calidad de las instituciones y las políticas, y (ii) fortalecer la capacidad de ejecución para una prestación de servicios más eficaz y eficiente, y para alcanzar los objetivos de política. Buena parte de los recursos de este programa estratégico seguirán destinándose a atender la demanda de intervenciones centradas en la economía digital. La evolución hacia una economía digital plantea múltiples y nuevos desafíos a los que este programa buscará dar respuesta, entre ellos asegurar la inclusión digital y articular marcos institucionales provistos de mecanismos de rendición de cuentas y potencial para apalancar dichas tecnologías. El programa también canalizará un mayor apoyo a ámbitos estratégicos tales como el fortalecimiento y uso de sistemas nacionales, la seguridad ciudadana y las herramientas de diálogo e intercambio de conocimiento; al tiempo que explorará nuevas oportunidades de participación, como el Diálogo Regional de Políticas.

4. Programa Estratégico para el Desarrollo de Integración

6.9 En 2018, el Programa Estratégico para el Desarrollo de Integración financiado con Capital Ordinario seguirá secundando los esfuerzos del Banco en favor de la integración productiva, dando prioridad a intervenciones en los siguientes frentes: (i) integración de hardware (apoyo a la preparación de iniciativas y proyectos estratégicos de infraestructuras de integración en los países miembros prestatarios en favor de la conectividad regional); (ii) integración de softwares (facilitación de marcos procedimentales y normativos optimizados y armonizados a escala regional; y apoyar los esfuerzos de los países miembros prestatarios para la implementación y participación en acuerdos comerciales, la promoción del comercio exterior, la inversión y las iniciativas regionales y transfronterizas), y (iii) conexiones entre hardware y softwares mediante un completo programa de cooperación funcional y la generación de bienes públicos regionales para atender a oportunidades y desafíos colectivos de desarrollo. Este programa seguirá ofreciendo un canal fundamental de apoyo para el desafío de limitada integración productiva enunciado en la Actualización de la Estrategia Institucional, al financiar actividades que impulsen mejoras de la conectividad y la infraestructura regional, integrando a las empresas en cadena de valor, armonizando los procedimientos y las políticas de integración y potenciando la cooperación triangular y Sur-Sur.

5. Programa Estratégico para el Desarrollo Social

6.10 Durante 2018, este OC-SDP contribuirá a los esfuerzos encaminados a afrontar el desafío regional de exclusión social y desigualdad enunciado en la Actualización de la Estrategia Institucional, mediante el apoyo a intervenciones en materia de educación, salud, protección social, género, diversidad y mejora de los mercados laborales. Esta contribución implicará generar información empírica rigurosa para guiar las políticas, y aplicar metodologías innovadoras en la ejecución de los programas sociales. Concretamente, parte de su labor incluirá actividades para reducir los costos y mejorar la calidad en la prestación de servicios sociales a través de la capitalización en la expansión de la economía digital en América Latina y el Caribe, mediante la puesta a prueba de soluciones tecnológicas innovadoras en los sectores económicos que abarca este programa estratégico.

6. Programa Estratégico para el Desarrollo de Sostenibilidad

6.11 En 2018, este OC-SDP respaldará prioritariamente los esfuerzos de los países miembros prestatarios por diseñar y ejecutar futuros planes de inversión vinculados a sus contribuciones previstas y determinadas a nivel nacional en distintos ámbitos sectoriales. Asimismo, hará hincapié en el desarrollo de herramientas prácticas y productos de conocimiento cuyos objetivos van desde ilustrar a las principales instancias de decisión sobre consideraciones pertinentes de cambio climático, hasta reforzar las capacidades relacionadas con la gestión del riesgo de desastres o integrar transversalmente la dimensión del capital agrícola. El programa respaldará además las iniciativas que se llevan a cabo en la región para incrementar la calidad y productividad agrícola y el acceso a los alimentos. Este OC-SDP apoyará a los gobiernos municipales en sus esfuerzos para prepararse, a través de políticas sustentables e inversiones sostenibles, frente a los desafíos relacionados con el rápido crecimiento urbano. Finalmente, para satisfacer la demanda del creciente número de solicitudes de apoyo después de desastres naturales, hasta $2,0 millones dentro de este OC-SDP podrán ser destinados a operaciones de cooperación técnica que se incluyen bajo la intervención de Asistencia en caso de Desastres Naturales delineada en el párrafo 7.29 (6) del documento GN-2819-1).

Cuadro 6.1. Financiamiento de Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario Aprobado para 2018 (millones de $)

Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Recursos del Capital Ordinario	Recursos Aprobados 2017 (DE-145/16)	Disponibilidad Total a Enero 1, 2017[1]	Recursos Aprobados 2018 (DE-129/17)	Disponibilidad Total a Enero 1, 2018[2]
OC-SDP para Países[3]	15,50	16,29	22,50	22,96
OC-SDP para Infraestructura	22,60	24,95	18,40	19,84
OC-SDP para Instituciones[4]	18,70	20,96	17,70	19,35
OC-SDP para Integración	11,70	13,10	13,00	13,62
OC-SDP para Desarrollo Social	15,10	15,93	15,50	16,15
OC-SDP-para Sostenibilidad[5]	11,40	14,54	14,55	16,07
Recursos de Flexibilización[6]	5,00	5,00	5,35	5,35
Total	**100,00**	**110,76**	**107,00**	**113,34**

[1] Incluye recursos aprobados 2017 y traspasos y cancelaciones de 2016.

[2] Incluye recursos aprobados 2018 y cancelaciones de 2017.

[3] Recursos aprobados 2018 para el OC-SDP para Países incluye $7 millones dirigidos a "Cooperación Técnica para impulsar el Crecimiento Económico."

[4] Recursos aprobados 2017 incluye $2 millones asignados al Fondo Semilla de Banda Ancha, que expiró al final de 2017 y que se integró al OC-SDP para Instituciones.

[5] Hasta $2 millones de los recursos aprobados en 2018 para el OC-SDP de Sostenibilidad pueden ser utilizados para el financiamiento de operaciones de cooperación técnica para asistencia en caso de desastres naturales.

[6] Nivel de Recursos de Flexibilización aprobado para el 2018 corresponde al 5 porciento del total de los recursos aprobados.

7. Estimación de Ingresos Administrativos y de los Flujos de Reembolso fuera del Presupuesto Administrativo en 2018

7.1 La información que se presenta a continuación se ha trasladado a este nuevo capítulo, con el fin de ofrecer mayor claridad con respecto a anteriores documentos de presupuesto.

A. Estimación de ingresos administrativos en 2018

7.2 Los ingresos administrativos del Banco no están disponibles para uso de los departamentos y se registran directamente como ingreso en el Capital Ordinario y están reflejados en los estados financieros correspondientes a dicho capital.

7.3 El Cuadro 7.1 presenta el desglose por fuente de ingresos administrativos de los $8,3 millones en ingresos estimados que se registrarán directamente en el Capital Ordinario en 2018: (i) $608.000 que generarán los derechos por 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) $333.000 que generará el arriendo a terceros de instalaciones y espacios de estacionamiento del Banco en la Sede y las Representaciones; (iii) $4,5 millones del arriendo a BID Invest del espacio y estacionamiento en la Sede y Representaciones; (iv) $1,5 millones por costos de beneficios de empleados que el FOMIN paga al Banco, y (v) $1,4 millones por la comisión estándar del 5% que pagan los donantes para ayudar a sufragar los costos de gestión de los fondos fiduciarios de donantes y el financiamiento no reembolsable para proyectos específicos.

Cuadro 7.1. Fuentes de ingreso administrativo estimado y registrado directamente en el Capital Ordinario en 2018

Fuentes de Ingreso Estimado	($000)
Capacitación del INDES	108
Contribución del Gobierno de Argentina a INTAL	500
Arriendo del espacio y estacionamiento en la Sede y Representación	333
BID Invest - Arriendo del espacio y estacionamiento en la Sede y Representación	4.460
FOMIN - Gastos de beneficios de los empleados en planilla[1]	1.475
Comisión estándar de Fondos Fiduciarios de Donantes y de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos	1.379
Total Ingreso Estimado	**8.255**

[1] Los números se están revisando en el contexto de la Nueva Estrategia del FOMIN.

B. Estimación de flujos de reembolsos en 2018

7.4 A diferencia de los ingresos administrativos del Banco, los departamentos del BID reciben reembolsos por concepto de servicios prestados, además de su programa de trabajo de presupuestación por resultados. Dichos reembolsos se asignan y ejecutan fuera del presupuesto administrativo para mantener una “barrera” entre las dos fuentes y evitar la mezcla de recursos.

7.5 Como se observa en el Cuadro 7.2, el total estimado de reembolsos que se recibirán y ejecutarán fuera del presupuesto administrativo del BID en 2018 suma $18,2 millones:

a) Reembolsos por un monto de $8,7 millones, provendrán de:

i. Fondos fiduciarios cuyos convenios específicos establecen una comisión especial bajo la modalidad de costos compartidos[25] en lugar de la comisión estándar del 5% que cubre parcial o de manera total los gastos incurridos por el Banco en la preparación, la ejecución y el seguimiento de proyectos, así como en la administración de los fondos; esta comisión se distribuye entre los departamentos que prestan dichos servicios, además de su habitual programa de trabajo de presupuestación por resultados;

ii. Como en el caso de los fondos fiduciarios específicos antes mencionados, los departamentos del Banco reciben reembolsos de aquellas operaciones de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos que requieren servicios y arreglos especiales y extraordinarios de asociación, en donde la carga de trabajo se ve acrecentada por el trabajo adicional de preparación, ejecución y seguimiento de operaciones de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos (cooperaciones técnicas y financiamiento no reembolsable para inversión) y por la administración de los correspondientes recursos. La distribución de la comisión se estipula en el documento de cada operación individual de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos.

b) Reembolsos por un monto de $1,2 millones se prevén recibir de usuarios del garaje de estacionamiento, el pago de comisiones de agencia y reembolsos del FOMIN por servicios prestados[26]; y

c) El reembolso del BID Invest a los departamentos del BID por servicios prestados bajo los acuerdos de servicios (SLA, por sus siglas en inglés) se estima en $8,3 millones.

7.6 Además, se estima que el BID pagará a BID Invest un total de $66,9 millones en virtud del acuerdo de nivel de servicio para operaciones sin garantía soberana, por los servicios prestados por BID Invest en relación con nuevas operaciones y la administración de cartera y activos especiales. Este pago también se ejecuta fuera del presupuesto administrativo para establecer una “barrera” entre las dos fuentes y evitar la mezcla de recursos.

[25] En todos los casos, tanto en los fondos fiduciarios como en las operaciones de financiamiento no reembolsable para proyectos específicos, la modalidad especial de costo compartido ha sido presentada al Directorio y autorizada por éste.

[26] Los rembolsos del FOMIN al Banco está siendo revisados en el contexto de la Nueva Estrategia para el FOMIN.

Cuadro 7.2. Estimación de reembolsos y pagos de BID Invest y otros que se recibirán fuera del presupuesto administrativo en 2018

Reembolsos Estimados y Pagos de los SLAs entre el BID y el BID Invest ($000)	Fondos Fiduciarios de Donantes (Costo Compartido) [2]	Estacionamiento en la sede y Otros [3]	BID Invest SLAs [4]	Total
Vicepresidencia de Países	1.759		437	2.197
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	5.229		471	5.700
Total Departamentos Operativos	6.989		908	7.897
MEC y OVE			1.623	1.623
Núcleo Estratégico	734	80	2.342	3.156
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	943	75	3.064	4.082
OMB y SRP			380	380
Facilidades en la Sede		1.080		1.080
Total Departamentos de Apoyo no Operativos y Otros	1.677	1.235	7.408	10.320
Total Reembolsos Estimados a ser Recibidos por el BID [1]	**8.666**	**1.235**	**8.316**	**18.217**
Total Reembolsos Estimados Pagados por el BID a el BID Invest por Servicios Sin Garantía Soberana [5]			**66.900**	**66.900**

[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 del 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 el BID Invest.

RESOLUCIONES APROBADAS

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-127/17

Presupuesto Administrativo y Programa de Mejoras del
Banco Interamericano de Desarrollo
para el Ejercicio Fiscal de 2018

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

A. Presupuesto Administrativo del Banco Interamericano de Desarrollo para el Ejercicio Fiscal de 2018

1. Aprobar el Presupuesto Administrativo del Banco Interamericano de Desarrollo para el ejercicio fiscal de 2018 por la suma total de US$ 591.443.417, que se financiará con los ingresos del Banco. Esta suma debe ser distribuida entre las siguientes categorías presupuestarias:

I.	Asamblea de Gobernadores	US$	4.492.533
II.	Directorio Ejecutivo		23.386.490
III.	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación		2.632.016
IV.	Oficina de Evaluación y Supervisión		8.181.084
V.	Tribunal Administrativo		1.563.711
VI.	Sede y Representaciones		551.187.583

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 2018 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 monto sobrante del ahorro presupuestario que se transfirió a la categoría “Directorio Ejecutivo” en el presupuesto fiscal de 2017 en virtud del párrafo A.5 de la Resolución DE-143/16 se transferirá al presupuesto fiscal de 2018 a la misma categoría contemplada en el subpárrafo A.1.II de la presente Resolución con el propósito de completar la financiación del costo de la evaluación externa de la Oficina de Evaluación y Supervisión así como el costo de selección y contratación del Director para dicha oficina. Este monto será separado de cualquier ahorro a ser transferido al presupuesto del ejercicio fiscal de 2018 en virtud del párrafo A.6 de la Resolución DE-143/16.

6. Disponer que cualquier ahorro del ejercicio fiscal de 2018, 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 2019. Dichos ahorros serán reportados al Directorio Ejecutivo luego del cierre del ciclo contable del ejercicio fiscal de 2018.

7. Tomar nota del estimado de la contribución a los Planes de Pensiones del Banco por un monto de US$ 84.815.246 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 2018.

B. Programa de Mejoras del Banco Interamericano de Desarrollo para el Ejercicio Fiscal de 2018

1. Aprobar el Programa de Mejoras para el ejercicio fiscal de 2018 por la suma de US$ 50.116.560.

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 2018.

(Aprobada el 13 de diciembre de 2017)

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-128/17

Presupuesto Administrativo del Fondo Fiduciario de Progreso Social para el Ejercicio Fiscal de 2018

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Aprobar el Presupuesto Administrativo del Fondo Fiduciario de Progreso Social para el ejercicio fiscal de 2018 por un monto de US$ 173.634.

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 13 de diciembre de 2017)

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN DE-129/17

Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con
Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2018

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Aprobar, para el ejercicio fiscal de 2018, 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 2018
OC-SDP de Países	US$ 22.500.000
OC-SDP de Infraestructura	US$ 18.400.000
OC-SDP de Instituciones	US$ 17.700.000
OC-SDP de Integración	US$ 13.000.000
OC-SDP de Desarrollo Social	US$ 15.500.000
OC-SDP de Sostenibilidad	US$ 14.550.000

2. Aprobar, para el ejercicio fiscal de 2018, una asignación por la suma de US$ 5.350.000 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 2018 no serán transferidos al siguiente ejercicio fiscal.

(Aprobada el 13 de diciembre de 2017)

ANEXOS

Anexo A. Contribuciones aprobadas y estimadas del Banco a los Planes de Jubilación para 2017 y 2018

Unidad Organizacional ($000)	Presupuesto Aprobado 2017 [1]	Presupuesto Estimado 2018 [2]	Presupuesto Estimado 2018 vs. Aprobado 2017		
	$	$	$	% Nominal [3]	% Real [3]
Contribuciones del Banco					
Fondo de Retiro	52.253	54.737	2.484	4,8%	2,0%
Beneficios Posteriores al Retiro	28.781	30.078	1.297	4,5%	1,8%
Total Contribuciones del Banco	**81.034**	**84.815**	**3.781**	**4,7%**	**1,9%**
Total Presupuesto en el Cuadro 4.5	579.969	591.443	11.474	2,0%	-0,8%
Total General incluyendo Contribuciones del Banco [3]	**661.004**	**676.259**	**15.255**	**2,3%**	**-0,4%**

[1] Las cifras reflejadas para el 2017 son de acuerdo a la Resolución DE-87/17 aprobada por el Directorio Ejecutivo el 15 de noviembre de 2017.

[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 2018.

[3] Sólo para propósitos ilustrativos.

Anexo B. Gastos por unidad organizacional al 31 de diciembre de 2017

Unidad Organizacional ($000)	Presupuesto Aprobado [1]	Total Gastado al 31/12/2017			Gastado como % Presupuesto Aprobado
		Gastos de personal	Gastos no de personal	TOTAL	
Asamblea de Gobernadores	4.964		3.952	3.952	79,6%
Directorio Ejecutivo	22.992	19.101	2.512	21.614	94,0%
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación	2.536	994	1.295	2.289	90,3%
Oficina de Evaluación y Supervisión	8.014	5.005	1.870	6.875	85,8%
Tribunal Administrativo	1.564	246	529	775	49,6%
Subtotal	**40.070**	**25.347**	**10.158**	**35.504**	**88,6%**
Saldo Traspasado Administrativo para BOG, EXD, MEC y OVE [2]	1.177				
Subtotal BOG, EXD, MEC OVE y Tribunal	**41.247**	**25.347**	**10.158**	**35.504**	**86,1%**
Presupuesto de la Administración					
Oficina del Presidente	5.610	5.162	1.628	6.790	121,0%
Oficina de Integridad Institucional	3.427	2.167	1.270	3.437	100,3%
Oficina del Vicepresidente Ejecutivo	2.575	2.127	360	2.487	96,6%
Auditoría Ejecutiva	5.394	4.245	619	4.865	90,2%
Asesoría de Relaciones Externas	12.359	8.038	4.516	12.554	101,6%
Oficina de Alianzas Estratégicas	12.128	7.691	3.614	11.305	93,2%
Oficina de Gestión de Riesgo	8.145	4.886	3.079	7.965	97,8%
Secretaría	13.014	9.912	2.410	12.321	94,7%
Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo	10.414	5.978	3.758	9.736	93,5%
Oficina de Ética	1.926	1.054	477	1.531	79,5%
Unidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa	3.963	2.667	834	3.501	88,3%
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico [3]	**78.956**	**53.926**	**22.565**	**76.490**	**96,9%**
Vicepresidencia de Países	4.460	2.357	1.277	3.634	81,5%
Departamento de País, Haití	4.821	1.334	1.389	2.722	56,5%
Departamento de Países del Cono Sur	21.112	10.415	9.576	19.991	94,7%
Departamento de Países de Centro América, Haití, México, Panamá y la República Dominicana	26.567	16.275	13.450	29.725	111,9%
Departamento de Países del Grupo Andino	16.253	10.158	6.056	16.214	99,8%
Departamento de Países del Grupo Caribe	15.743	9.919	5.947	15.866	100,8%
Oficina de Servicios de Gestión Financiera y Adquisiciones para Operaciones	19.394	16.780	1.791	18.571	95,8%
Subtotal Vicepresidencia de Países [3]	**108.351**	**67.238**	**39.486**	**106.724**	**98,5%**
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	3.073	2.550	1.028	3.577	116,4%
Unidad de Salvaguardias Ambientales y Sociales	7.088	4.827	2.223	7.051	99,5%
Departamento de Investigación y Economista Jefe	9.868	5.536	4.627	10.163	103,0%
Sector de Infraestructura y Medio Ambiente	30.450	24.408	4.117	28.525	93,7%
Sector Social	28.938	23.271	5.896	29.167	100,8%
Instituciones para el Desarrollo	35.607	29.961	4.633	34.593	97,2%
Sector de Conocimiento y Aprendizaje	15.739	6.861	11.204	18.065	114,8%
Sector de Integración y Comercio	13.306	7.303	6.588	13.891	104,4%
Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible	21.882	16.761	3.941	20.702	94,6%
Subtotal Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento [3]	**165.952**	**121.477**	**44.257**	**165.734**	**99,9%**
Transaccional (Presupuesto para Apoyo Operativo)	33.374		51	51	0,2%
VPC Recursos - Transaccional (Presupuesto para Apoyo Operativo)			3.903	3.903	
VPS - Transaccional (Presupuesto para Apoyo Operativo)			30.666	30.666	
SPD - Transaccional (Efectividad en el Desarrollo)			973	973	
Subtotal Transaccional [3]	**33.374**		**35.592**	**35.592**	**106,6%**
Subtotal Departamentos de VPC, VPS y Transaccional	**307.677**	**188.715**	**119.335**	**308.051**	**100,1%**
Vicepresidencia de Finanzas y Administración	1.929	1.729	311	2.040	105,8%
Oficina de Mediación	567	373	151	524	92,4%
Departamento de Finanzas	24.107	16.556	6.685	23.241	96,4%
Departamento de Recursos Humanos	18.050	12.555	7.325	19.880	110,1%
Departamento de Tecnología de la Información	48.315	15.934	34.405	50.339	104,2%
Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos	29.074	9.639	20.666	30.305	104,2%
Departamento Legal	8.966	8.015	1.861	9.876	110,1%
Subtotal Vicepresidencia de Finanzas y Administración	**131.009**	**64.801**	**71.405**	**136.206**	**104,0%**
Subtotal Departamentos del Núcleo Estratégico, VPC, VPS, Transaccional y VPF	**517.642**	**307.442**	**213.305**	**520.747**	**100,6%**
Banco en General [4]	6.955	2.014	1.134	3.147	45,2%
Oficina de Sanciones	883	487	406	893	101,1%
Financiamiento para Incremento Salarial	634				
Subtotal Banco en General, Oficina de Sanciones y Financiamiento para Incremento Salarial	**8.472**	**2.500**	**1.539**	**4.040**	**47,7%**
Personal en Transición y Reasignación	1.200	1.392	5	1.397	116,4%
Pagos por Terminación de Empleo	1.500		5.790	5.790	386,0%
Cuentas Centrales	10.597		6.127	6.127	57,8%
Beneficios Centrales, Cuenta de Ajuste a Gastos Incurridos en años Previos, y otros [5]		1.845	(691)	1.154	
Reforma a los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones	488	224	184	408	83,5%
Subtotal	**13.785**	**3.461**	**11.415**	**14.876**	**107,9%**
Saldo Traspasado para el Presupuesto de la Administración	7.861				
Subtotal Presupuesto de la Administración	**547.760**	**313.403**	**226.259**	**539.662**	**98,5%**
TOTAL BANCO (BOG, EXD, MEC, OVE, Tribunal, Presupuesto de la Administración y Saldo Traspasado)	**589.007**	**338.750**	**236.417**	**575.167**	**97,7%**

[1] Aprobado por el Directorio (GA-263-6). Incluye $9,0 millones de Saldo Traspasado Regular y Especial.

[2] Incluye Saldo Traspasado Especial por $600,0 mil (Resolución DE-143/16) 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 de dicha oficina.

[3] El transaccional es reportado bajo una línea fuera de VPC, VPS y STC diferente a como se reportó anteriormente.

[4] Incluye: Asociaciones de Empleados, de Familias y de Retirados, Oficina del Ombudsperson, Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías, Relaciones del Personal y Personal en Adscripción.

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

Anexo C. 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 D.1.Presupuesto Aprobado de Mejoras para la Sede 2018-2020

	Sede ($000)	Costo Total Estimado	Aprobado hasta 2016	Aprobado 2017	Aprobado 2018	Estimado para 2019	Estimado para 2020	Futuros Gastos Admin. Recurrentes de Proyectos Finalizados
	Proyectos que Continúan							
CP-F5048	Mejoras al Edificio del 1330	1.800	50	1.250	390	110		
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	511	739		
CP-F5058	Programa de Reemplazo de Muebles en la Sede 2017-19	600		100	270	230		50
CP-F5060	Renovación AV/SI y tecnológica de las salas de directorio 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	1.765	195		300
	Subtotal Proyectos que Continúan	**11.030**	**50**	**2.050**	**6.437**	**2.493**		**370**
	Proyectos Nuevos							
CP-F5056	Restauración de la Colección de Obras de Arte y Renovación de las Instalaciones del BID	790			189	451	150	38
CP-F5059	Restauración de claraboyas y exteriores de los edificios	1.450			45	1.405		
CP-F5063	Sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) de las salas de reunión Cecilio Morales y Ortiz Mena	675			68	607		
CP-F5064	Seguridad en el exterior de los edificios de la Sede	1.875			68	7	300	
	Subtotal Proyectos Nuevos	**4.790**			**369**	**2.471**	**450**	**38**
	Proyectos Aprobados en 2017 que no requieren recursos a partir de 2018			350				
	Total	**15.820**	**50**	**2.400**	**6.806**	**4.964**	**450**	**408**

Anexo D.2. Propuesta de Presupuesto de Mejoras para las Representaciones 2018-2020

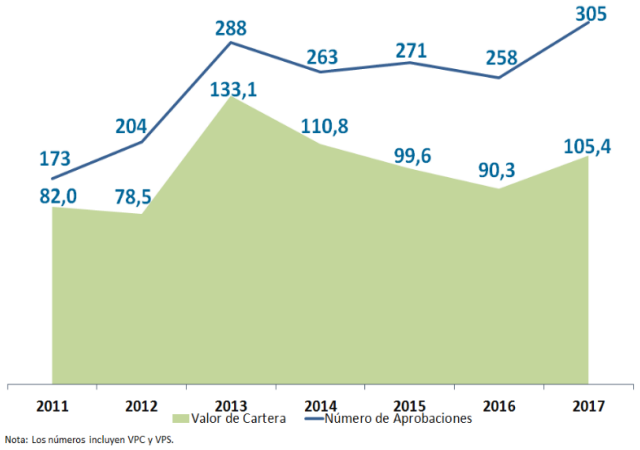
	Representaciones ($000)	Costo Total Estimado	Aprobado hasta 2016	Aprobado 2017	Aprobado 2018	Estimado para 2019	Estimado para 2020	Futuros Gastos Admin. Recurrentes de Proyectos Finalizados
	Proyectos que Continúan							
CP-F5007	Jamaica - Kingston (Reemplazo) - Actualizacion Alcance	13.645	2.500	1.202	1.660	283		227
CP-F5046	República Dominicana - Reemplazo	14.028	1.528		953	547		50
CP-F5051	Programa de Reemplazo de Muebles en las Representaciones 2016-18	2.400	100	400	314	1.486		50
CP-F5053	Agrupados III (Mejoras de capital en las Representaciones)	7.425		700	1.642	1.603	1.163	
CP-F5061	Centro de Servicios en Costa Rica Fase II	6.518		500	4.000	2.018		120
	Subtotal Proyectos que Continúan	**44.016**	**4.128**	**2.802**	**8.569**	**5.937**	**1.163**	**447**
	Proyectos Aprobados en 2017 que no requieren recursos a partir de 2018			1.250				
	Total	**44.016**	**4.128**	**4.052**	**8.569**	**5.937**	**1.163**	**447**

Anexo D.3. Presupuesto Aprobado de Mejoras para Tecnología de la Información 2018-2020

	Tecnología de la Información ($000)	Costo Total Estimado	Aprobado hasta 2016	Aprobado 2017	Aprobado 2018	Estimado para 2019	Estimado para 2020	Futuros Gastos Admin. Recurrentes de Proyectos Finalizados
	Proyectos que Continúan							
CP-I0318	Migración y actualización del sitio web del Banco	2.965	1.275	808	614	68		
CP-I0321	Mejoras al Sistema de Telefonía	2.476	1.573	307	296			
CP-I0322	Renovación de Computadores Personales	14.000	7.500	3.233	2.267			
CP-I0330	Sistema de Gestión de Identidad y Acceso Seguro	2.360	850	665	760	85		
CP-I0336	Programa de Renovación de Soluciones para la Gestión Financiera de Prestamos y Gestión de Pagos	14.500	3.000	6.500	5.000			600
CP-I0337	Nuevo Sitio Web y Extranet de Gobernadores	654	250	280	120			45
CP-I0338	Programa de Renovación de la Seguridad de TI 2017-2019	3.500		750	1.376	1.374		
CP-I0339	Actualización y Mejoramiento de la Infraestructura de TI por fin de Ciclo de Vida 2017-2019	5.500		2.000	2.000	1.500		
CP-I0360	Programa de los sistemas corporativos 2017-2019 (Mejoras de Procesos y Actualizaciones Tecnológicas)	11.676		2.750	5.336	3.589		60
CP-I0361	Programa de las Soluciones Operacionales 2017-2019 (Mejoras de Procesos y Actualizaciones Tecnológicas)	11.400		3.000	4.863	3.537		
CP-I0364	Proyecto para Implementar Moneda Local	3.150	1.000	1.150	766	84		
CP-I0365	Inversiones a corto plazo de acuerdos de recompra (REPO)	1.500	650	595	230	25		65
CP-I0369	Programa de Seguridad y Riesgo para Aplicaciones y Documentos en la Nube	925		380	329	216		428
CP-I0370	Incremento en la apertura y en la capacidad de encontrar los datos y el conocimiento del Banco	1.995		700	675	620		208
CP-I0371	Audiencia Inteligente del BID	1.400		100	365	640		350
CP-I0373	Mejorando la conexión entre las personas, el aprendizaje y el conocimiento	1.790		750	450	50		
CP-I0375	Pruebas de estrés en el balance financiero y consola de reportes	1.925		550	878	497		
CP-I0377	Programa de Inteligencia de Negocios 2017-2019	2.900		500	1.000	1.400		21
CP-I0378	Renovación de Equipo Audio Visual en las Oficinas de País	1.200		300	270	330	300	
	Subtotal Proyectos que Continúan	**85.815**	**16.098**	**25.318**	**27.595**	**14.015**	**300**	**1.777**
	Proyectos Nuevos							
CP-I0349	Entorno de Pruebas e Implementación para una Aplicación	600			540	60		60
CP-I0350	Componentes de Integración Fundacional para Operaciones, Corporativo y de Tesorería	2.250			766	1.484		440
CP-I0363	Programa de Soluciones de Tesorería y Gestión de Riesgo 2018-2020 (Programa de Mejoras de Procesos y Actualizaciones Tecnológicas)	4.550			495	2.055	2.000	54
CP-I0381	Conexión directa a la nube para las Representaciones	1.750			1.000	750		
CP-I0382	Programa de Soluciones del núcleo estratégico para 2018-2020 (Mejoramiento de la Plataforma de Sistemas y de Proceso)	3.050			946	1.104	1.000	157
CP-I0383	Programa de Computación Móvil Empresarial	850			400	450		100
	Subtotal Proyectos Nuevos	**13.050**			**4.147**	**5.903**	**3.000**	**811**
	Proyectos Aprobados en 2017 que no requieren recursos a partir de 2018			1.390				
	Total	**98.865**	**16.098**	**26.708**	**31.742**	**19.918**	**3.300**	**2.588**

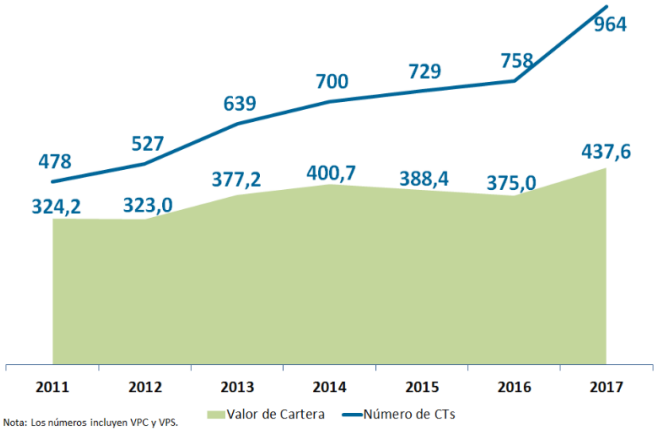
Anexo E. Tendencia en los productos y servicios del Banco

Volumen y número de aprobaciones de operaciones de cooperación técnica financiadas por el Capital Ordinario al 31 de diciembre (millones de $)



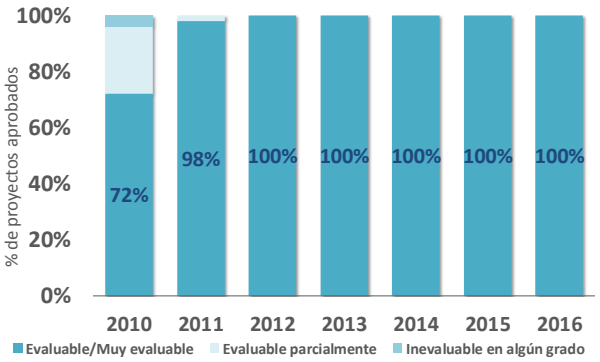
Nota: Los números incluyen VPC y VPS.

Valor y número de la cartera de operaciones de cooperación técnica financiadas por el Capital Ordinario al 31 de diciembre (millones de $)

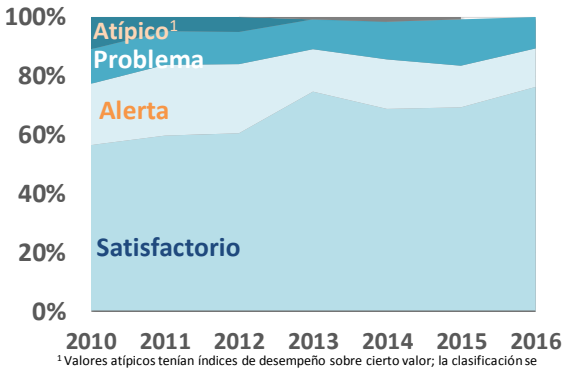


Nota: Los números incluyen VPC y VPS.

Niveles de evaluabilidad de los proyectos CGS aprobados según puntaje de la DEM (% de proyectos aprobados)

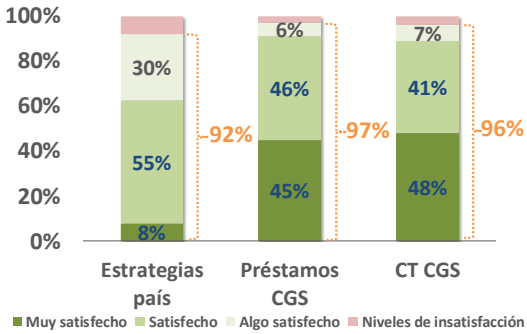


Clasificación de los PMR de la cartera CGS (% de operaciones en cartera)



[1] Valores atípicos tenían índices de desempeño sobre cierto valor; la clasificación se descontinuó en 2013.

Satisfacción de los clientes con productos selectos del BID en 2016



Anexo F. Siglas y Abreviaturas

AEI	Actualización de la Estrategia Institucional
AUG	Auditoría Ejecutiva
BDA	Departamento de Presupuesto y Servicios Administrativos
BDA/BGT	División de Presupuesto
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BOG	Asamblea de Gobernadores
BUFIPOL	Comité de Presupuesto y Políticas Financieras del Directorio
CARICOM	Comunidad del Caribe
CCAC	Componente Compuesto de Ajuste de Costos
CDR	Marco de Resultados Corporativos a nivel de Resultados Nacionales de Desarrollo
CGS	Operaciones con Garantía Soberana
BID Invest	Corporación Inter-Americana de Inversiones
CLC	Fuerza de Trabajo Complementaria
CO	Capital Ordinario
ConSoc	Grupos Consultivos de la Sociedad Civil
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CSD	Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible
CSR	Responsabilidad Ambiental y Social Corporativa
CT	Cooperación Técnica
CWF	Fuerza de Trabajo Complementaria
DEO	Panorama de Efectividad en Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DTC	Contractuales a Término Definido
EICM	Evaluaciones Independientes de las Condiciones Macroeconómicas
ESG	Unidad de Salvaguardas Ambientales
ESW	Estudios Económicos y Sectoriales
ETH	Oficina de Ética
EXD	Directorio Ejecutivo
EXR	Oficina de Relaciones Externas
FIN	Departamento de Finanzas
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOE	Fondo para Operaciones Especiales
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FSI	Financiamiento para el Incremento Salarial
HRD	Departamento de Recursos Humanos
IAMC	Evaluaciones Independientes de Condiciones Macroeconómicas
INAC	Instituto Nacional de Cultura
INDES	Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social
INE	Sector de Infraestructura y Energía
INT	Grupo de Integración y Comercio
INTAL	Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe
ITE	Departamento de Tecnología de la Información
KNL	Sector de Conocimiento y Aprendizaje
LAC	Latinoamérica y el Caribe
LEG	Departamento Legal
LTFP	Documento Preliminar de las Proyecciones Financieras a Largo Plazo
MCCA	Mercado Común Centroamericano

MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MICI/MEC	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación
MIF/MSM	Unidad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MDN	Oficina de Mediación
OC-SDP	Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con el Capital Ordinario
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ORP	Oficina de Alianzas Estratégicas
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PEC	Contractuales por Producto y Servicios Externos
PES	Programa de Empresariado Social
PFLP	Proyecciones Financieras a Largo Plazo del Capital Ordinario
PIB	Producto Interno Bruto
PMR	Informe de Seguimiento del Avance
REPO	Inversiones de Corto Plazo de Acuerdos de Recompra
RBB	Presupuestación por Resultados
RMG	Oficina de Gestión de Riesgo
SAP	Aplicación para Sistemas y Productos de Procesamiento de Datos
SCL	Sector Social
SEC	Oficina de la Secretaría del Banco
SGS	Operaciones Sin Garantía Soberana
SLA	Acuerdos de Nivel de Servicio
SLC	Costos del Personal de Planta
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
TCM	Sistema de seguimiento y presentación de informes para las CT
TI	Tecnología de la Información
TTC	Contractuales a Término Temporal
VPC	Vicepresidencia de Países
VPF	Vicepresidencia de Finanzas y Administración
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento