

2025

**PROPUESTA DE
PRESUPUESTO
ADMINISTRATIVO
Y DE GASTOS DE
CAPITAL
VERSIÓN PÚBLICA**



Índice

Índice.....	ii
Resumen ejecutivo	1
I. PROPUESTA DE PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO	7
II. PROPUESTA DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL.....	10

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AKI	División de Información Analítica y de Conocimientos
AUG	Oficina de la Auditoría Ejecutiva
CRS	Recomendaciones de remuneración y retribución
CCAC	Factor compuesto de ajuste de precios
IPC	Índice de precios al consumidor
LIBOR	Tasa de oferta interbancaria de Londres
MBSI	Aumento salarial basado en el mercado
MICI	Mecanismo independiente de consulta e investigación
OII	Oficina de Integridad Institucional
OVE	Oficina de Supervisión y Evaluación
PEC	Consultores de producto y servicios externos (por sus siglas en inglés)
SOFR	Tasa de financiamiento garantizada a un día
TI	Tecnología de la información

Resumen ejecutivo

La definición de “punto de inflexión” es *el momento crítico en una situación, sistema o proceso a partir del cual se produce un efecto o cambio significativo y, a menudo, imparable*¹.

Puede que no haya sido imparable, pero **la decisión de los Gobernadores de crear lo que ahora es BID Invest sin duda corresponde a la definición de un punto de inflexión institucional** en cuanto a un efecto y un cambio significativo para el Grupo BID y el apoyo que brinda a la región de América Latina y el Caribe.

Cuando se haya dicho la última palabra sobre el período de capitalización de BUSAN², que concluirá un año antes de lo previsto, al término de 2024, la Administración considera que, en línea con las observaciones expresadas por los Gobernadores en la Reunión Anual de Punta Cana, el balance apuntará al éxito. BID Invest cumplió las expectativas en lo que se refiere a operaciones, audacia en las infraestructuras y actitud decisiva en las intervenciones directas. No alcanzó el nivel previsto de generación de ingresos netos, pero siguió siendo rentable y mantuvo un perfil financiero excepcionalmente sólido³ en un entorno de tasas de interés históricamente bajas y una pandemia mundial.

Atendiendo más concretamente a los efectos de este documento, la Administración y el Directorio Ejecutivo (el Directorio) mantuvieron el presupuesto administrativo para el período 2016 a 2024 un 11%, o US\$124 millones, por debajo de las proyecciones. A pesar de que los gastos en concepto de pensiones fueron superiores a lo previsto y de que las proyecciones de BUSAN no incluían otros gastos⁴, los gastos operativos totales del mismo período superaron las proyecciones en un modesto 4,5% en nueve años⁵. Además, el ratio de los gastos operativos totales a las operaciones a largo plazo se redujo del 4,8% en 2016 a un 3,8% proyectado para 2024. Para la Administración y el Directorio fue un período de creación, un período de crecimiento institucional respaldado por un presupuesto administrativo y un presupuesto de capital que reflejaban ese crecimiento.

Una vez más, la decisión de los Gobernadores en Punta Cana **se ajusta a la definición de punto de inflexión y, con ella, a un nuevo comienzo** para BID Invest. Entre los tres cambios transformacionales para el Grupo BID aprobados por los Gobernadores se encuentran el nuevo modelo de negocios y la ampliación de capital de US\$3.500 millones (BID Invest+). Al comienzo de 2025, BID Invest dejará atrás BUSAN y volverá la mirada hacia **un nuevo período de crecimiento aún más sustancial y complejo y con cambios significativos**. Si el Directorio lo aprueba, el documento del plan de negocios para 2025-2027⁶ establecerá la hoja de ruta estratégica para los tres

¹ Diccionario Merriam Webster

² Referencia abreviada a la decisión de capitalización del segundo aumento y de fusión hacia afuera del sector privado adoptada en 2015 y al período de implementación de diez años, que inicialmente se fijó entre 2016 y 2025.

³ Según lo determinaron las tres agencias de calificación crediticia.

⁴ Como la depreciación y los costos asociados a inversiones de capital difíciles de evaluar antes de la creación de BID Invest

⁵ Los US\$124 millones por debajo de las previsiones en el presupuesto administrativo cubrieron cerca del 70% de la suma de US\$37 millones en gastos por concepto de pensiones por encima de lo previsto y US\$143 millones en otros gastos.

⁶ La referencia del documento no está disponible en el momento de la presentación de este documento a la Secretaría.

próximos años. Aunque solo se está sometiendo a la consideración y aprobación del Directorio el presupuesto administrativo y de gastos de capital para 2025, por primera vez este documento ofrece también una perspectiva trienal de los recursos necesarios para ejecutar esa hoja de ruta estratégica. También es la primera solicitud de recursos alineada con BID Invest+ y las tres prioridades de su plan operativo:

- I. **Cumplir con el impacto y ambición.** Esto incluye cambios en el marco de impacto, una mayor capacidad para identificar las necesidades de los países, una mayor capacidad de originación y despliegue en etapas iniciales y un enfoque y énfasis más centrado en las prioridades de impacto.
- II. **Construir la plataforma operativa para originar para compartir.** Esto supone introducir los cambios necesarios en los productos, procesos y sistemas y mejorar la capacidad de las seis palancas de despliegue financiero: un enfoque de riesgo más audaz (proyectos de tipo CCC y titulización), movilización, inversiones de capital y operaciones en moneda local para hacer posible la visión de BID Invest+ y *trabajar como un Grupo BID*. Esto implica aprovechar las sinergias para aumentar el impacto trabajando juntos como un Grupo.
- III. **Adaptar la estructura y el personal a BID Invest+.** Esto se refiere a perfilar los ajustes a la estructura organizacional y la propuesta de valor para los empleados y la nueva estrategia de presencia sobre el terreno, así como la gestión del cambio y el apoyo al aprendizaje para hacer posible BID Invest+.

Las experiencias pasadas son enormemente valiosas, y las principales enseñanzas extraídas se han aplicado a esta propuesta. Los Gobernadores aprobaron la ampliación de capital de BUSAN en marzo de 2015 y en mayo de ese mismo año se creó la Oficina de Gestión de la Implementación (IMO, por sus siglas en inglés). La mayor parte de los esfuerzos iniciales de la oficina se centraron en contratar un equipo directivo para la nueva organización. A principios de octubre se procedió a la contratación y transferencia de recursos humanos desde las entidades fusionadas. Apenas siete meses después de la creación de la IMO, el 1 de enero de 2016, la nueva organización estaba en marcha.

En ese entorno, por ejemplo, había poca oportunidad para desarrollar plenamente nuevos procesos. No había tiempo para profundizar, y mucho menos para cambiar los sistemas de información básicos. Por lo tanto, BID Invest tuvo un comienzo difícil, con una dirección y un personal incompleto, un único flujo de procesos y una tecnología que se había desarrollado e implementado para una organización mucho más pequeña y menos compleja⁷. Y lo que es más importante, la motivación inicial era garantizar que la nueva entidad pudiera cumplir las expectativas en lo que se refiere a operaciones. Por eso, durante los cuatro primeros años el crecimiento de la fuerza laboral se centró en la originación. Los esfuerzos por reequilibrar la organización y construir una estructura medular sólida comenzaron en 2020, un año que todos recordamos bien.

⁷Por ejemplo, BID Invest sigue apoyando sus operaciones de extremo a extremo (Maestro y ACBS) con tecnología diseñada e implementada entre 2008 y 2010 para la antigua Corporación Interamericana de Inversiones.

La propuesta de presupuesto administrativo y de gastos de capital para 2025 representa una **oportunidad de oro** para aprender de los años de BUSAN y cambiar de rumbo.

Dado que i) está previsto que BID Invest+ alcance el nivel máximo de despliegue en 2031 y que ii) una masa crítica de nuevo capital tardará en materializarse, la Administración y el Directorio pueden dedicar los próximos 24 a 36 meses a garantizar que la organización esté preparada para afrontar el importante crecimiento y la complejidad que se avecinan.

Para alcanzar este objetivo, la Administración propone cinco acciones:

- I. Proporcionar los recursos necesarios para cerrar todos los asuntos presupuestarios pendientes de BID Invest 1.0 a fin de establecer una base sólida para BID Impact+. Esto requiere:
 - A. Financiar íntegramente las vacantes previamente aprobadas.
 - B. Presupuestar las vacantes actuales en el percentil 50, frente al percentil 27 en que se encontraban, para ajustarse al objetivo de mercado fijado en la Estrategia de Remuneración y Retribución aprobada por el Directorio.
 - C. Proporcionar los recursos necesarios para consolidar el centro de servicios externos de BID Invest en Costa Rica y contratar PEC adicionales. El aumento responde a los ajustes salariales basados en el desempeño, además de los aumentos salariales no financiados de ejercicios anteriores, y también al efecto de los salarios incrementales resultantes de la rotación de personal en Costa Rica, además de los nuevos contratistas y PEC que se incorporaron para mejorar la eficiencia operativa, optimizar los procesos y reforzar los sistemas de TI. Véanse la *sección II* y los *párrafos 2.18 y 2.19*.
- II. Seguir financiando los programas e iniciativas actuales de recursos humanos que están teniendo éxito. Esto implicará:
 - A. Financiar íntegramente el aumento salarial basado en el mercado (MBSI) establecido en el documento Metodología de la Estrategia de Remuneración y Retribución para 2025⁸.
 - B. Proporcionar los recursos necesarios para continuar con la iniciativa de retención de la fuerza laboral.
 - C. Proporcionar los recursos necesarios para continuar con el programa de movilidad del personal (STAMP).
- III. Pre-invertir en los recursos humanos necesarios para el nuevo modelo. Entre 2016 y 2024, BID Invest ha aumentado su fuerza laboral en 20 personas netas al año, en promedio. Para incorporar la fuerza laboral necesaria para ejecutar BID Invest+ habría que aumentar ese promedio a 50 netas por año en los próximos cinco o seis años. Para ello, la contratación de nuevo personal y los recursos

⁸Documento de referencia CII/GN-329-35

correspondientes en el presupuesto administrativo deberán adelantarse a las primeras etapas. Esto implicará:

- A. Proporcionar los recursos necesarios para incorporar 10 nuevos puestos de liderazgo, como requiere la nueva estructura organizacional aprobada por el Directorio. Además, dada la ubicación de los nuevos Responsables de Regiones, en esta propuesta también se asigna un pequeño presupuesto para viajes.
 - B. Proporcionar los recursos para incorporar los primeros 30 nuevos puestos orientados a BID Invest+.
 - C. Proporcionar los recursos necesarios para financiar la Semana del Conocimiento, el evento bienal emblemático de BID Invest dedicado a la incorporación de nuevos miembros del personal y el intercambio de conocimientos. En 2025, la Semana del Conocimiento será una oportunidad invaluable para preparar a todo BID Invest para los nuevos retos y, potencialmente, presentar a los nuevos líderes de la organización.
- IV. Prever un aumento gradual de los gastos administrativos en consonancia con el crecimiento de las operaciones. Esto implicará:
- A. Financiar un aumento moderado de la dotación para viajes, en consonancia con los esfuerzos de originación.
 - B. Financiar un aumento moderado de la dotación para mantenimiento de los recursos de tecnología de la información (TI) y empresas externas de consultoría, en línea con los sistemas que seguirán dando apoyo a la nueva organización.
 - C. Financiar un crecimiento necesario de US\$4,0 millones con respecto a 2024, pasando de US\$20,7 millones a US\$24,7 millones, para los servicios prestados por el BID en virtud de acuerdos de nivel de servicio y ocupación de oficinas. De este crecimiento de US\$4,0 millones, US\$3,4 millones se atribuyen a los acuerdos de nivel de servicio, que pasan de US\$14,2 millones a US\$17,6 millones. Este crecimiento corresponde principalmente a los acuerdos con Recursos Humanos (HRD), Tecnología de la Información (ITE), la Oficina del Auditoría Ejecutiva (AUG), la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI). La magnitud de los acuerdos de nivel de servicio del BID puede compararse con el costo equivalente de 100 a 110 equivalentes a tiempo completo (FTE, por sus siglas en inglés), lo que representa aproximadamente el 20% de la plantilla actual de BID Invest.
 - D. Financiar los aumentos a los salarios base y prestaciones de los Directores Ejecutivos de BID Invest, los gastos de representación, la capacitación y los viajes, además de un aumento moderado para la Reunión Anual.

- V. Pre-invertir en procesos y sistemas para dotar a la organización del marco funcional y la tecnología necesarios para afrontar ese crecimiento y, lo que es más importante, la complejidad prevista. Para ello habrá que adelantar estas inversiones en el **presupuesto de gastos de capital**.

En el cuadro siguiente se resumen las repercusiones presupuestarias de las medidas propuestas⁹.

Componentes	Incremento nominal US\$	Incremento nominal %	Incremento real % (acumulado)
I. Cerrar los asuntos presupuestarios de BID Invest 1.0			
A. Financiamiento íntegro de las vacantes previamente aprobadas	0,8	0,5%	-4,2%
B. Vacantes en el percentil 50 (frente al percentil 27 actual)	0,3	0,2%	-4,0%
C. Incremento de los servicios externos en Costa Rica y PEC	1,9	1,3%	-2,7%
Subtotal	3,0	2,0%	-2,7%
II. Seguir financiando los programas de recursos humanos			
A. Aumento salarial según el documento del MBSI	5,3	3,4%	0,7%
B. Iniciativa de retención de la fuerza laboral	0,7	0,4%	1,1%
C. Programa de movilidad del personal (STAMP)	0,3	0,2%	1,3%
Subtotal	6,2	4,0%	1,3%
III. Pre-invertir en recursos humanos para el nuevo modelo			
A. 10 nuevos puestos directivos	4,6	3,0%	4,3%
B. Primeros 30 nuevos puestos orientados hacia BID Invest+	7,2	4,7%	9,0%
C. Semana del Conocimiento	2,0	1,3%	10,3%
Subtotal	13,8	9,0%	10,3%
IV. Aumento de los gastos administrativos relacionado al crecimiento de las operaciones			
A. Financiar un aumento moderado para viajes, en línea con los esfuerzos de originación	1,3	0,9%	11,2%
B. Aumento moderado del mantenimiento de recursos de TI y firmas consultoras externas y otros	1,2	0,8%	11,9%
C. Crecimiento de los acuerdos de nivel de servicio y de la ocupación de oficinas	4,0	2,6%	14,6%
D. Directores Ejecutivos y Asamblea Anual de Gobernadores	0,1	0,0%	14,6%
Subtotal	6,6	4,3%	14,6%
Total	29,6	19,3%	14,6%

La Administración quiere dejar muy claro que, al igual que en el proceso anterior de capitalización, el presupuesto administrativo y el presupuesto de gastos de capital que se proponen **están plenamente alineados con los gastos operativos proyectados** que se presentaron en el documento de Punta Cana¹⁰ y que sirvieron de base para la aprobación por los Gobernadores del aumento de capital. No representan costos incrementales más allá de los incluidos en dichas previsiones y, lo que es más importante, todos los niveles operativos, palancas de despliegue financiero y objetivos previstos en los indicadores clave de desempeño siguen siendo los mismos. Entre

⁹ En la tabla, el incremento nominal y real se calculan sobre el presupuesto administrativo total aprobado para 2024

¹⁰ Documento de referencia IIC/523-11 and IIC/AG-5-24

ellos figura el objetivo de seguir reduciendo el ratio de los gastos operativos totales a las operaciones a largo plazo, de manera que pase del 3,8% proyectado para 2024 a un 2,9% proyectado para 2033.

Además, los recursos propuestos no se solapan en modo alguno con los recursos asignados a través del presupuesto para el año de transición que se aprobó este mismo año 2024. Como se indicó, el presupuesto para el año de transición se dedica al diseño y la preparación, mientras que los recursos solicitados a través de esta propuesta se dedican íntegramente a la implementación de BID Invest+.

Con base en los parámetros y objetivos establecidos, **la propuesta de presupuesto administrativo para 2025 es de US\$183,0 millones, un aumento de US\$29,6 millones con respecto a 2024, lo que representa un aumento nominal de 19,3% y del 14,6% en términos reales.**

Para financiar la pre-inversión en sistemas y procesos mencionada en el apartado VI anterior, **el presupuesto de gastos de capital para 2025 es de US\$33,4 millones.** Esta solicitud asigna US\$26,7 millones para proyectos prioritarios y transformadores de tecnología de la información y US\$6,7 millones para inversiones de construcción e infraestructura con el objetivo de mejorar y ampliar las instalaciones de BID Invest a fin de acomodar a la fuerza laboral adicional y contar con un entorno de trabajo híbrido más sólido.

Desde 2022, se presentan dos documentos independientes —un plan de negocios y una propuesta de presupuesto administrativo y de gastos de capital— para permitir una discusión más certera sobre estas cuestiones institucionales clave. A fin de asegurar la coherencia, ambos documentos continúan estando completamente coordinados. Por lo tanto, el presupuesto para 2025 refleja el mejor juicio de la Administración respecto de los recursos necesarios para ejecutar las prioridades descritas en el plan de negocios para 2025-2027 y para continuar apoyando la visión del futuro de la institución.

La Administración cree que estos recursos posicionarán al BID Invest en el camino del éxito a medida que se prepara para llevar adelante un mayor volumen y número de operaciones y desplegar las palancas financieras con la complejidad asociada, con el objetivo final de cumplir su misión de maximizar el impacto en el desarrollo en un marco de sostenibilidad financiera a largo plazo.

El propósito de este documento es **obtener la aprobación del Directorio Ejecutivo respecto al i) al presupuesto administrativo para 2025¹¹ y ii) al presupuesto de gastos de capital para 2025.** La Administración espera con ansias poder tener una discusión productiva con la Alta Gerencia del Grupo BID y el Directorio Ejecutivo.

¹¹ En este documento, es posible que las sumas no sean exactas debido al redondeo.

I. PROPUESTA DE PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO

- 2.1 En este capítulo se expone la propuesta de presupuesto administrativo para 2025.

PROPUESTA DE PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO PARA 2025

- 2.2 El presupuesto administrativo que se propone para 2025 es la mejor estimación de la Administración en cuanto a los recursos necesarios para:
- I. Cerrar todas las cuestiones presupuestarias pendientes de BID Invest 1.0 a fin de establecer una base sólida para BID Invest+, lo cual supone financiar por completo las vacantes ya aprobadas, ajustar los percentiles de contratación y normalizar los servicios externalizados y los presupuestos para PEC;
 - II. Seguir financiando los programas e iniciativas actuales de recursos humanos que están teniendo éxito, como el aumento salarial, el fondo para retención y el programa STAMP;
 - III. Pre-invertir en los recursos humanos necesarios para el nuevo modelo, incorporando el financiamiento para 10 nuevos puestos de liderazgo, como requiere la nueva estructura organizacional aprobada por el Directorio, y los primeros 30 nuevos puestos orientados a BID Invest+, así como para la Semana del Conocimiento, el evento estrella de la organización para la incorporación de nuevos miembros del personal y el intercambio de conocimientos;
 - IV. Aumentar gradualmente los gastos administrativos, como los de viaje, consultoría sobre TI, licencias informáticas, proveedores externos y empresas externas de consultoría, partidas no discrecionales y otros gastos, en consonancia con el crecimiento de las operaciones.
- 2.3 El presupuesto administrativo propuesto para 2025 asciende a US\$183,0 millones, lo que representa un incremento de US\$29,6 millones con respecto al presupuesto para 2024, es decir, un incremento del 19,3% en términos nominales y del 14,6% en términos reales. La figura 1 muestra un desglose detallado del presupuesto por tipo, categoría y grupo de cuentas.

Figura 1. Propuesta detallada de presupuesto administrativo para 2025

Categorías/Cuentas presupuestarias	Presupuesto	Presupuesto	Aumento (reducción)		Incremento
	aprobado	propuesto	sobre aprobado 2024		real
En US\$	2024	2025	US\$	%	%
Costos laborales					
Salarios y bonos de personal	69.098.885	81.197.335	12.098.450	17,5%	
Prestaciones de personal	23.628.076	29.878.763	6.250.687	26,5%	
Consultor	5.346.450	6.123.903	777.453	14,5%	
Consultores de productos y servicios externos - PEC	3.204.288	3.910.769	706.480	22,0%	
Servicios de apoyo administrativo	2.320.000	3.549.800	1.229.800	53,0%	
Total	103.597.699	124.660.569	21.062.870	20,3%	15,6%
Costos no laborales					
Firmas consultores externas	5.004.277	5.520.907	516.630	10,3%	
Desarrollo de negocios y viajes en misión oficial	3.931.783	5.270.852	1.339.069	34,1%	
Licencias de <i>Software</i> y de sistemas de TI	5.261.511	5.577.202	315.691	6,0%	
Empresas externas de consultoría de TI	4.044.780	4.210.669	165.889	4,1%	
Desarrollo profesional	1.262.417	1.654.400	391.983	31,1%	
Semana de la Sostenibilidad*	350.000	-	(350.000)	-100,0%	
Semana del Conocimiento*	-	2.000.000	2.000.000	100,0%	
Comunicaciones	1.300.850	1.524.762	223.912	17,2%	
Litigios y firma de abogados externos	1.350.000	1.350.000	-	0,0%	
Financiamiento - mercados de capital	1.227.200	1.278.632	51.432	4,2%	
Suscripciones y membresías	1.072.825	1.225.467	152.642	14,2%	
Patrocinios, conferencias y eventos	822.058	978.972	156.914	19,1%	
Relaciones externas	770.000	485.000	(285.000)	-37,0%	
Mantenimiento general	355.535	327.321	(28.214)	-7,9%	
Auditoría externa	462.150	510.750	48.600	10,5%	
Traducciones	327.500	198.500	(129.000)	-39,4%	
Reuniones de negocios	291.121	230.058	(61.063)	-21,0%	
Total	27.834.007	32.343.491	4.509.484	16,2%	11,5%
Total de gastos discrecionales**	131.431.706	157.004.060	25.572.354	19,5%	14,7%
Servicios del BID y de otro tipo					
Ocupación de oficinas	6.473.328	7.043.850	570.523	8,8%	
Acuerdos de nivel de servicio	14.176.972	17.620.174	3.443.202	24,3%	
Total	20.650.299	24.664.024	4.013.725	19,4%	14,7%
Asamblea de Gobernadores/Directores Ejecutivos					
Salarios y prestaciones de los directores	669.547	701.096	31.550	4,7%	
Representación, entrenamiento y viajes	191.000	200.000	9.000	4,7%	
Asamblea Anual	409.593	428.893	19.300	4,7%	
Total	1.270.139	1.329.989	59.850	4,7%	0,0%
Total de gastos no discrecionales***	21.920.438	25.994.014	4.073.575	18,6%	13,9%
TOTAL del Presupuesto Administrativo	153.352.144	182.998.074	29.645.930	19,3%	14,6%

* La Semana del Conocimiento y la Semana de la Sostenibilidad se celebran en años alternos.

Gastos discrecionales

2.4 El presupuesto para gastos discrecionales propuesto para 2025 asciende a US\$157,0 millones, lo que representa un incremento de US\$25,6 millones con respecto a los gastos discrecionales aprobados para 2024, es decir, un incremento del 19,5% en términos nominales y del 14,7% en términos reales, como se ve más arriba, en la figura 1.

Propuesta de presupuesto de costos laborales

2.5 La **propuesta de presupuesto de costos laborales** para 2025 es de US\$124,7 millones, un aumento de US\$21,1 millones en comparación con la misma categoría en el presupuesto aprobado para 2024, lo que supone un aumento nominal del 20,3% y real del 15,6%, como se muestra en la figura 1.

2.6 El presupuesto de costos laborales desempeña un papel clave en el presupuesto administrativo de BID Invest, ya que representa el 68% del presupuesto total. Consciente de su importancia, la Administración se compromete a gestionar con diligencia la solicitud presupuestaria y a supervisar de forma precisa su ejecución. También se esfuerza en todo momento por lograr gradualmente la estructura de diseño organizacional más eficaz y eficiente.

Propuesta de presupuesto de costos no laborales

2.7 La **propuesta de presupuesto de costos no laborales** para 2025 es de US\$32,3 millones, un aumento de US\$4,5 millones en comparación con la misma categoría en el presupuesto aprobado para 2024, lo que supone un aumento nominal del 16,2% y real del 11,5%, como se muestra en la figura 1.

2.8 El presupuesto administrativo aprobado para 2024, que sirve de referencia para 2025, sigue reflejando algunas de las reducciones sustanciales de los gastos no laborales implementadas en 2021. Muchas de estas reducciones se reasignarán o normalizarán en la propuesta presupuestaria para 2025.

Gastos no discrecionales

Como se ve en el cuadro que figura a continuación (figura 1), el componente no discrecional de la propuesta de presupuesto administrativo para 2025 asciende a US\$26,0 millones, un aumento de US\$4,1 millones en comparación con el presupuesto aprobado para 2024 para este tipo de gasto, lo que representa un aumento del 18,6% en términos nominales y del 13,9% en términos reales. Esta categoría presupuestaria se compone de las siguientes subcategorías y grupos de cuentas: i) servicios prestados por el BID y otros, incluidos la ocupación de oficinas y los acuerdos de nivel de servicio, ii) Asamblea de Gobernadores y Directorio Ejecutivo, que incluye a) salarios y prestaciones, b) gastos de representación, capacitación y viajes y c) Reunión Anual.

II. PROPUESTA DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL

- 3.1 En esta sección se ofrece una visión general del plan de presupuesto de gastos de capital de BID Invest, que incluye dos componentes clave: i) el proceso y los criterios anuales para la solicitud del presupuesto de gastos de capital, y ii) la propuesta de presupuesto de gastos de capital para 2025, que asciende a US\$33,4 millones.
- 3.2 El plan plurianual de presupuesto de gastos de capital de BID Invest pone de relieve el compromiso de la organización con la nueva estrategia institucional y los esfuerzos de transformación necesarios, preservando al mismo tiempo el principio de asignación eficiente y eficaz de los recursos de capital de la institución. Los recursos de capital se destinan estratégicamente a proyectos que apoyan la nueva estrategia de la organización, centrándose en la transformación de los procesos, las nuevas herramientas que permiten la evolución continua de los productos financieros y no financieros de BID Invest y el desarrollo de una hoja de ruta plurianual para actualizar y modernizar los sistemas bancarios centrales de la institución con el fin de responder a las implicaciones operativas de las palancas financieras clave. Nuestro compromiso con las palancas de despliegue requerirá una cuidadosa secuenciación de la sustitución y actualización de los sistemas centrales, equilibrando los esfuerzos de transformación de la organización con la preservación del apoyo ininterrumpido a las actividades en curso.

Solicitud de presupuesto de capital y criterios

- 3.3 Normalmente, el proceso anual de planificación del presupuesto de capital comienza con una revisión detenida de la ejecución de los proyectos en curso, seguida por una solicitud de presupuesto de gastos de capital. Este proceso le permite a la organización evaluar el plazo de culminación estimado de los proyectos en curso, obtener de las diferentes partes interesadas las nuevas necesidades de negocios y alinear la priorización de los esfuerzos. A diferencia de años anteriores, paralelamente a la revisión de los proyectos en curso, BID Invest está poniendo en marcha importantes evaluaciones de sus sistemas para preparar su hoja de ruta de tecnología de la información de cara al futuro¹², y está estableciendo planes de transición para que la institución esté preparada para BID Invest+.
- 3.4 Además, el presupuesto de gastos de capital de la organización está formado por tres áreas principales de gestión: i) proyectos relacionados con sistemas y software de TI para gestionar la complejidad creciente de la cartera y los productos, además de brindarle a la Administración las herramientas

¹² En el presupuesto para el año de transición se solicitaron US\$1,85 millones para la evaluación de la TI en el marco del nuevo modelo operativo (B.3 - Nueva estructura medular: evaluación de los sistemas de tecnología de la información)

- necesarias para apoyar la toma de decisiones estratégica, ii) proyectos de mejora de procesos que generan beneficios en eficiencia y iii) mejoras de los equipos e instalaciones para la Sede y las Representaciones.
- 3.5 BID Invest se coordina con el BID en las cuestiones de TI, y existen algunas prácticas de gobernanza para asegurar que las decisiones no se tomen sin coordinación.
- 3.6 El Comité de Dirección de TI de BID Invest está formado por representantes de cada departamento de BID Invest, el Director de Finanzas del BID Invest y el Gerente General del Departamento de Tecnología de la Información (por sus siglas en inglés, ITE) del BID, así como por representantes de los distintos departamentos de BID Invest. El Comité de Dirección de TI supervisa y orienta estratégicamente la ejecución de los proyectos informáticos y se reúne periódicamente para examinar el estado y las prioridades de los proyectos de mayor impacto.
- 3.7 El Director de la División de Información Analítica y de Conocimientos (AKI, por sus siglas en inglés) forma parte del grupo de trabajo de priorización del presupuesto de capital del BID y también del equipo de líderes de ITE, y participa en reuniones semanales para coordinar y actualizar las iniciativas. Por otra parte, el Director de la División de AKI de BID Invest asiste a las reuniones de los proyectos de alto impacto con los ejecutivos del BID.
- 3.8 El Comité Administrativo de BID Invest incluye al Gerente General de ITE del BID en la aprobación del presupuesto de gastos de capital.

Propuesta de presupuesto de gastos de capital para 2025

- 3.9 A través de una revisión integral continua de la ejecución del presupuesto de capital y la priorización de las implementaciones futuras, la Administración determinó los recursos adicionales necesarios para ejecutar el plan de manera efectiva, junto con nuevas iniciativas en 2025. La solicitud de este año para ejecutar la cartera de programas asciende a US\$33,4 millones.

Figura 2. Propuesta de presupuesto de gastos de capital para 2025

(Millones de US\$)	Estrategia	2025 US\$
FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA MEDULAR	Plataforma para originación y supervisión basada en la nube	18,0
	Salesforce	2,0
	Paquete de soluciones de tesorería de inversión	1,5
	Subtotal	21,5
DIGITALES/ACTIVOS FIJOS	Datos como servicio	2,0
	Actualización de computadoras portátiles	1,8
	Equipo de conferencias en la Sede	0,2
	Subtotal	3,9
NO DISCRECIONAL/ CUMPLIMIENTO	Cumplimiento y control	1,5
	Subtotal	1,5
INSTALACIONES/ EDIFICIOS	Necesidades básicas	1,0
	Remodelación de oficinas en la Sede y Representaciones	5,5
	Subtotal	6,5
	Total	33,4