



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para el
Desarrollo, del Fondo de Población
de las Naciones Unidas y de la
Oficina de las Naciones Unidas
de Servicios para Proyectos**

Distr. general
2 de abril de 2020
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2020

Nueva York, 1 a 5 de junio de 2020

Tema 6 del programa provisional

Asuntos financieros, presupuestarios y administrativos

**Examen de mitad de período del Plan integrado de recursos
y el presupuesto integrado para 2018-2021**

Informe del Administrador

Resumen

En el período 2018-2019, el PNUD aprovechó los aumentos logrados en la eficiencia en materia de gestión para financiar plenamente los gastos recurrentes con cargo al presupuesto institucional con los ingresos del presupuesto institucional obtenidos en los años respectivos.

Esos aumentos de la eficiencia también permitieron al PNUD apoyar la decisión deliberada del Administrador de no gastar los 49 millones de dólares de los Estados Unidos de recursos ordinarios adicionales aprobados por la Junta Ejecutiva para su utilización en actividades de gestión. La no utilización de esos recursos aprobados contrastó con anteriores períodos del Plan Estratégico en que los gastos recurrentes del presupuesto institucional se financiaban con los ingresos del presupuesto institucional obtenidos en el año, y las reservas se utilizaban a discreción del Administrador.

La reducción de los gastos del presupuesto institucional permitió que la proporción de recursos ordinarios asignados a los programas de desarrollo aumentara del 62 % al 64 % (aproximadamente 20 millones de dólares), mientras que la proporción de recursos ordinarios utilizada para actividades del presupuesto institucional disminuyó del 38 % al 36 % en comparación con el período anterior, todo lo cual contribuyó a los resultados en materia de desarrollo logrados por el PNUD, como se explica en el marco integrado de resultados y recursos para 2018 y 2019.

Por cada dólar de los Estados Unidos gastado en el período 2018-2019, se dedicaron 91 centavos a programas y servicios de desarrollo, frente a 88 centavos en el período 2014-2017. En conjunto, estas cifras hicieron que durante el período 2018-2019 hubiera unos 240 millones de dólares en recursos adicionales disponibles para el desarrollo.



De los 15.300 millones de dólares en recursos disponibles para 2018-2019 planificados inicialmente, el PNUD obtuvo 14.900 millones de dólares en recursos disponibles, con lo que se alcanzó el 97,4 % del nivel previsto, lo que indica que los asociados en la financiación mantienen la confianza depositada en la Organización. El PNUD habría alcanzado el 98 % del nivel previsto de no ser por el impacto de las pérdidas derivadas de los tipos de cambio de aproximadamente 20.000 millones de dólares atribuidas a los recursos ordinarios y los 120.000 millones restantes atribuidos a otros recursos.

La pandemia del COVID-19 está teniendo repercusiones en tiempo real en la labor del PNUD. El Administrador se dirigirá a la Junta Ejecutiva por separado para abordar cuestiones relativas a la pandemia, las consecuencias para el componente institucional del presupuesto integrado y sus repercusiones en el Plan Estratégico.

Índice

	<i>Página</i>
I. Contexto estratégico	4
II. Examen del plan integrado de recursos	6
III. Marco integrado de resultados y recursos	13
IV. Examen del presupuesto integrado (recursos ordinarios)	15
A. La función de los recursos ordinarios	15
B. Examen del componente programático del presupuesto integrado	16
C. Examen del componente institucional del presupuesto integrado	19
B. Enseñanzas extraídas y medidas de cara al futuro	21

Anexos (disponibles en el sitio web de la Junta Ejecutiva)

1. Relationship between the integrated resources plan and the integrated budget
2. Detailed tables and figures
3. Update on general management services cost-recovery waivers
4. Actual expenditure by country typology in 2018-2019

I. Contexto estratégico

1. El presente examen de mitad de período del plan integrado de recursos y el presupuesto integrado debería leerse junto con el examen de mitad de período del Plan Estratégico para 2018-2021 (DP/2020/8), al cual complementa tanto en el fondo como en la forma. Como se expone ampliamente en ese documento, se debe reconocer desde el principio que el PNUD, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (SNUD) y el mundo en general están enfrentando actualmente a la pandemia del COVID-19, la cual está teniendo consecuencias para el Plan Estratégico en tiempo real mientras se prepara el presente informe. Aprovechando las enseñanzas extraídas de su labor en Asia en las últimas semanas y su experiencia en el trabajo con los asociados para hacer frente a epidemias y pandemias, el PNUD está:

a) Potenciando su respuesta programática, como parte de la respuesta general de las Naciones Unidas al COVID-19;

b) Estudiando activamente la posibilidad de realizar inversiones para garantizar una respuesta institucional eficaz en función de los costos que contribuya a mitigar y contener la propagación de esta pandemia.

2. Las medidas mencionadas anteriormente contribuirán a fortalecer los esfuerzos en curso del PNUD por amortiguar los efectos en las diferentes regiones, oficinas en los países o escenarios individuales. El PNUD está determinando activamente el impacto del COVID-19 y está plenamente preparado para las intervenciones que se consideren necesarias, asegurándose de mantener un estricto control de los gastos institucionales relacionados con una respuesta eficaz. El PNUD rendirá informe a la Junta Ejecutiva sobre los efectos más recientes de esta pandemia y su respuesta a ella.

3. Dicho esto, el desempeño en 2018-2019 examinado en el presente informe debería examinarse en dos contextos: a) el del objetivo general del presupuesto del PNUD, que era garantizar la sostenibilidad financiera con respecto a los componentes institucional y programático, lograr un mejor equilibrio entre los recursos ordinarios y otros recursos y aumentar su productividad con el tiempo; y b) el de la resolución 72/279 de la Asamblea General, de 31 de mayo de 2018, relativa al nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el contexto de la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en la que se estableció un plan para revitalizar la función del sistema de coordinadores residentes como eje central de un reposicionamiento del SNUD a nivel de los países, y que ha tenido importantes repercusiones en todos los aspectos tanto del Plan Estratégico como del plan integrado de recursos del PNUD. El presente informe debería interpretarse en el contexto de la resolución 71/243 de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2016, acerca de la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

4. Como se indicó en el examen de mitad de período del Plan Estratégico, los Objetivos de Desarrollo Sostenible siguen siendo el plan maestro mundial para la adopción de medidas cada vez más urgentes, y a través de ese marco el PNUD ha logrado canalizar mayor cantidad de recursos hacia su programación para el desarrollo, demostrando al mismo tiempo un nivel significativo de eficiencia y eficacia de la gestión.

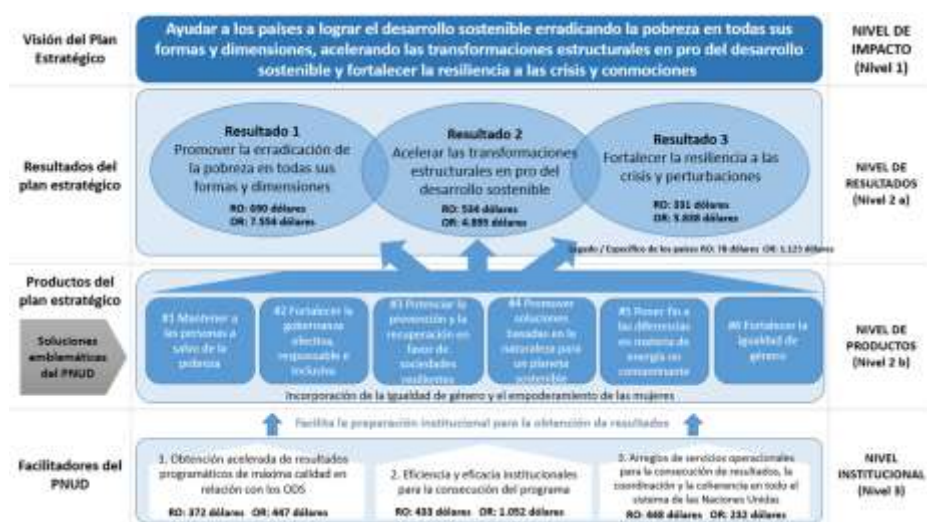
5. En su decisión 2017/31, la Junta Ejecutiva tomó nota de las resoluciones de la Asamblea General y del llamamiento del Secretario General a la reforma y a la renovación del pacto de financiación con los Estados miembros y aprobó el presupuesto integrado del PNUD para 2018-2021, que es un complemento esencial del Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021. La Junta aprobó la parte del plan integrado de recursos correspondiente a los recursos ordinarios, incluidas las

actividades programáticas e institucionales, y tomó nota de la parte del plan integrado de recursos correspondiente a los recursos complementarios, que comprende los recursos procedentes de asociados bilaterales y multilaterales y asociados gubernamentales de los países en que se ejecutan programas, así como el aumento de las contribuciones de los Gobiernos de dichos países en regiones en las que la financiación con otros recursos en un principio corría a cuenta principalmente de asociados bilaterales y multilaterales.

6. El plan integrado de recursos y el presupuesto integrado sirven de base a la implementación y el funcionamiento del Plan Estratégico, que permite al PNUD ofrecer soluciones más sólidas para toda la sociedad a fin de hacer frente a los problemas de desarrollo cada vez más complejos en tres entornos de desarrollo, con seis soluciones emblemáticas integradas, la Red Global de Políticas y las plataformas de apoyo a los países. La figura 1 recoge información al respecto.

Figura 1

El marco integrado de resultados y recursos del Plan Estratégico del PNUD



Las cantidades se expresan en millones de dólares de los Estados Unidos.

RO = recursos ordinarios OR = otros recursos

7. Los objetivos originales de un plan de recursos y un presupuesto únicos e integrados, tal como se establecieron en el primer presupuesto integrado del PNUD (DP/2013/41), siguen siendo pertinentes para este examen de mitad de período, ya que tienen por objeto:

a) reducir deliberadamente la proporción de recursos ordinarios destinados al componente institucional del presupuesto integrado, en favor del componente programático;

b) mejorar la orientación hacia los resultados y reforzar los vínculos con los resultados del Plan Estratégico y demostrar que el PNUD ha aumentado sus niveles de eficiencia y eficacia en los dos últimos años;

c) resaltar la importancia de los recursos ordinarios para el funcionamiento continuo de la organización y como capital inicial para atraer financiación adicional.

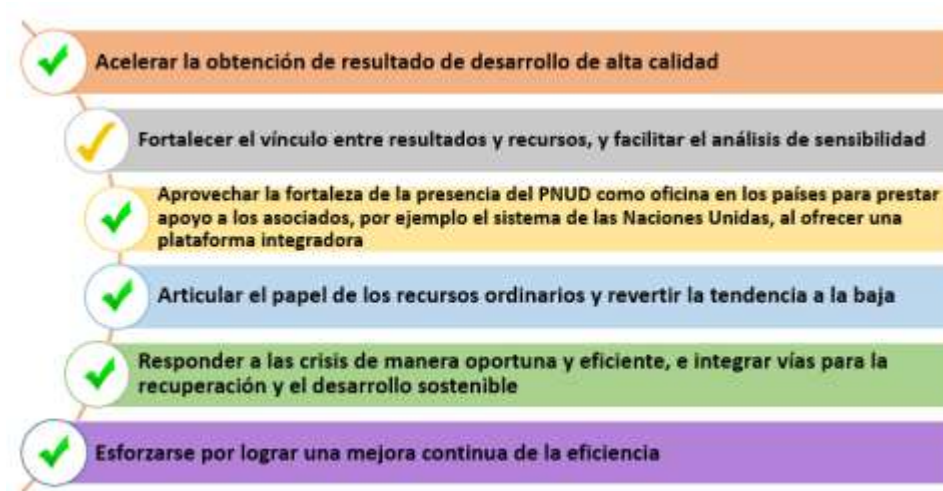
8. El plan integrado de recursos abarca los recursos ordinarios y otros recursos y comprende las estimaciones presupuestarias integradas, que incluyen únicamente los recursos ordinarios. El presente informe sirve de examen de mitad de período del plan integrado de recursos y el presupuesto integrado para 2018-2021 (véase

específicamente el anexo 1 junto con la información detallada que figura en los anexos 2 (cuadros 1 a 7), 3 y 4). Para facilitar la comparación con el plan, el presente examen está estructurado conforme al plan integrado de recursos y estimaciones presupuestarias integradas del PNUD para 2018-2021 (DP/2017/39), incluidos los progresos realizados en la consecución de los objetivos mencionados y las posibles oportunidades y dificultades que se podrían plantear al PNUD en el período 2020-2021. En el presente informe se examina: a) el plan integrado de recursos, incluidas las contribuciones/ingresos y la utilización de los recursos (gastos) para actividades programáticas e institucionales; y b) el presupuesto integrado, incluidas las contribuciones/ingresos y la utilización de los recursos (gastos) para actividades programáticas e institucionales. Habida cuenta de que el debate principal sobre los resultados institucionales tiene lugar en el marco del examen de mitad de período del Plan Estratégico, en el presente informe se pasa revista a los elementos del marco integrado de resultados y recursos (MIRR) en relación con el plan integrado de recursos.

II. Examen del plan integrado de recursos

Objetivos

9. En el cuadro que figura a continuación se indican los objetivos del plan integrado de recursos (y de las estimaciones presupuestarias integradas) para 2018-2021 que figuran en el documento DP/2017/39. En el presente informe se examinan los progresos realizados en relación con esos objetivos.



10. En esta sección se ofrece información sobre la ejecución financiera de la primera mitad del plan integrado de recursos, indicando sus características fundamentales, los recursos disponibles (ingresos) y el uso de recursos (gastos). Este análisis se basa en una comparación de las estimaciones de planificación para 2018-2019 con las cifras reales, teniendo en cuenta las cifras auditadas correspondientes a 2018 y las cifras no auditadas en 2019. En el cuadro 2 del anexo 2 figura información detallada sobre el plan integrado de recursos.

11. De los 15.300 millones de dólares en recursos disponibles para 2018-2019 planificados inicialmente, el PNUD obtuvo 14.900 millones de dólares, alcanzándose el 97,4 % del nivel previsto, lo que indica que los asociados en la financiación mantienen la confianza depositada en la organización. Del déficit de 400 millones de

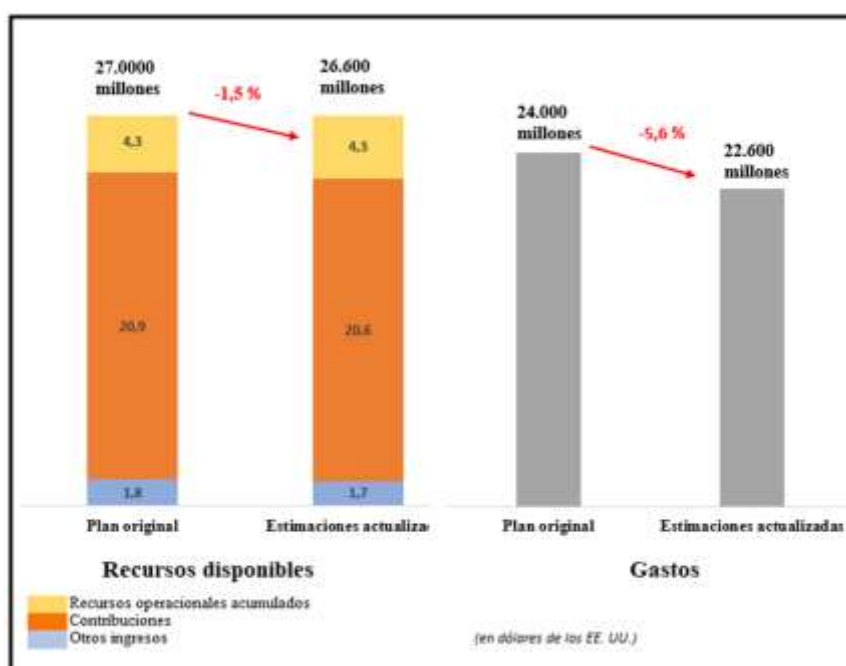
dólares, aproximadamente el 40 % (140 millones de dólares) es consecuencia de las repercusiones que han tenido las fluctuaciones de los tipos de cambio.

12. En lo que respecta a los gastos, del nivel inicialmente previsto de 11.700 millones de dólares, el PNUD gastó 10.300 millones de dólares, es decir, el 88 % de su nivel previsto. En los párrafos siguientes se examinan los detalles.

13. En la sección también se comparan las estimaciones de planificación para 2018-2021 con las cifras actualizadas para 2018-2021, teniendo en cuenta el desempeño real en el período 2018-2019 y las estimaciones para 2020-2021 aprobadas por la Junta Ejecutiva en 2016. En la figura II se ofrece una reseña general.

Figura II

Principales características del examen de mitad de período del plan integrado de recursos para 2018-2021



14. Teniendo en cuenta los resultados cuatrienales generales de los dos primeros años de ejecución, el PNUD sigue bien encaminado en su empeño por alcanzar su nivel previsto inicialmente de 27.000 millones de dólares en recursos disponibles (26.600 millones de dólares o el 98,5 %). En lo que respecta a los gastos, el PNUD está en vías de alcanzar un nivel de 22.600 millones de dólares, o el 94,4 % de su estimación inicial en materia de planificación cuatrienal.

15. Es importante recordar que todos los gastos, incluidas las reducciones de los saldos acumulados de los recursos de los programas, se realizan de conformidad con el marco regulatorio del PNUD y, cuando procede, con los acuerdos de financiación correspondientes. Los saldos acumulados de los recursos de los programas son fondos destinados a proyectos muy específicos y no son fungibles (es decir, deben utilizarse de acuerdo con los documentos de los proyectos y los acuerdos de financiación conexos); y están programados para ser empleados durante múltiples años (de modo que los recursos no tienen por qué gastarse el mismo año en que se reciben). El PNUD sigue estudiando oportunidades para acelerar la obtención más temprana de resultados en materia de desarrollo y continuar reduciendo los saldos acumulados de los recursos de los programas tomando en cuenta el ciclo de programación, los programas

plurianuales, los acuerdos con donantes específicos y el marco regulatorio y de gobernanza del PNUD.

Recursos disponibles (ingresos)¹

16. El examen de mitad de período del Plan Estratégico esboza la evolución del panorama de las alianzas del PNUD. A continuación se presentan los aspectos financieros más destacados que figuran en el cuadro 1 del anexo 2. Concretamente en relación con el período 2018-2019, las contribuciones reales alcanzaron los 9.800 millones de dólares, lo que representa el 97 % del nivel previsto de 10.100 millones de dólares. Más del 40 % -o aproximadamente 140 millones de dólares- del déficit puede atribuirse a una pérdida neta resultante de las fluctuaciones de los tipos de cambio. Si se excluye esta pérdida neta, las contribuciones durante el período habrían alcanzado los 9.900 millones de dólares, es decir, el 98 % del nivel previsto. Las principales observaciones sobre las contribuciones en este período, que se examinan con más detalle en el resto de la sección, son las siguientes:

a) Un cambio en la financiación del PNUD, que pasa de una mezcla más positiva de recursos ordinarios y otros recursos a una mayor concentración de la financiación de otros recursos para fines específicos. Las contribuciones bilaterales y las ventanillas de financiación temática son también fuentes importantes de esta categoría de financiación;

b) Un nivel sostenido de financiación con cargo a fondos verticales, observando el cambio evolutivo en la combinación de la financiación entre esos fondos (Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria, Fondo para el Medio Ambiente Mundial, Fondo Mundial para el Clima, Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal, etc.);

c) Ampliando la movilización de recursos internos entre las regiones;

d) Profundización y ampliación de las alianzas con instituciones financieras internacionales.

17. Al examinar las contribuciones al PNUD -tanto de recursos ordinarios como de otros recursos- es importante poner de relieve el cambio que se está produciendo en el panorama de los donantes, ya que estos están reduciendo drásticamente su nivel de contribuciones de recursos ordinarios en comparación con las contribuciones de otros recursos. En 2010, la proporción entre los recursos ordinarios y los otros recursos fue de 20:80 y desde entonces ha disminuido a una proporción de 12:88.

18. Si bien el PNUD acoge con beneplácito el crecimiento gradual del número de contribuyentes que no son miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y de los agentes no estatales, está surgiendo un consenso en el sentido de que es inminente una desaceleración del crecimiento mundial, al tiempo que la mitigación del riesgo que plantean los tipos de cambio se ha vuelto especialmente difícil de gestionar en todas las principales monedas del mundo.

19. Desde 2015, los mismos diez donantes principales han representado el 85 % del total de los recursos ordinarios, lo que pone de relieve la gran dependencia del PNUD

¹ Para complementar las contribuciones efectivas recibidas durante el período, el PNUD tenía a su favor un saldo inicial de 4.300 millones de dólares, y había generado ingresos de otras fuentes, por ejemplo, el reembolso de los servicios prestados a otras organizaciones de las Naciones Unidas y la recuperación de costos, por valor de 800 millones de dólares para el período 2018-2019. Así pues, el total de recursos disponibles en el período 2018-2019 fue de 14.900 millones de dólares.

de esos donantes principales, tendencia que suele observarse entre los organismos de las Naciones Unidas. Si bien el PNUD agradece el apoyo continuo de los donantes tradicionales, la ampliación de la base de donantes de recursos básicos, a pesar de los constantes esfuerzos desplegados, sigue siendo un reto para el PNUD y para el SNUD en general.

20. En lo que respecta al período 2018-2019, las contribuciones de los Gobiernos para sufragar los gastos de las oficinas locales de los países de ingreso bajo y los países de mediano ingreso, entre otros, gastos en efectivo, vínculos contables, contribuciones en especie y pagos de atrasos, alcanzaron el 61 % y el 75 % de las obligaciones en materia de contribuciones de los Gobiernos para sufragar los gastos de las oficinas locales, respectivamente. Los países de mediano ingreso alto y los países contribuyentes netos se situaron en el 100 %, lo que constituye una demostración firme y muy bien acogida del apoyo de los Estados miembros al PNUD.

Cuadro 1

Contribuciones de los Gobiernos para sufragar los gastos de las oficinas locales en el bienio 2018-2019

<i>Categoría de ingresos</i>	<i>Obligaciones de las contribuciones de los Gobiernos para sufragar los gastos de las oficinas locales, incluidas las contribuciones en especie</i>	<i>Vínculos entre el efectivo y la contabilidad</i>	<i>Contribuciones en especie</i>	<i>Total de ingresos recibidos</i>	<i>Porcentaje recibido en relación con las obligaciones</i>	<i>Pagos atrasados de los Gobiernos para sufragar los gastos de las oficinas locales</i>	<i>Total de ingresos más efectivo recibido por concepto de atrasos en los pagos</i>
Países de ingreso bajo (1.280 dólares o menos)	13,1	3,3	4,7	8,0	61 %	4,7	12,7
Países de ingreso mediano (INB per cápita < 6.660 dólares)	39,4	18,4	11,0	29,4	75 %	11,5	40,9
Países de ingreso mediano (INB per cápita > 6.660 dólares)	25,7	21,8	3,9	25,7	100 %	0,9	26,6
Países contribuyentes netos	20,3	21,8	3,9	20,3	100 %		20,3
Total general	98,5	60,3	23,1	83,4	85 %	17,1	100,5

21. El PNUD acoge con beneplácito el pacto de financiación del Secretario General como medio de equilibrar la proporción de la financiación de los recursos ordinarios y de otros recursos y de orientar el SNUD hacia la mejora de los resultados del desarrollo sostenible y la colaboración mediante alianzas más sólidas y eficaces. A fin de lograr que el saldo se acerque a la meta del 30 % en lo que se refiere a los recursos ordinarios establecida en el pacto de financiación, el PNUD está redoblando esfuerzos y tratando de atraer a los Estados miembros que actualmente se encuentran por debajo de ese umbral (obsérvese que los recursos ordinarios representan actualmente el 12 % del total de recursos, en comparación con el 20 % de hace un decenio).

22. El pacto de financiación exhorta también a aumentar la cuota de contribuciones plurianuales para reforzar la previsibilidad de la financiación. En 2019, las contribuciones a los recursos ordinarios recibidas de 11 donantes principales mediante compromisos plurianuales alcanzaron los 363 millones de dólares, lo que representa el 57,7 % del total de contribuciones recibidas, frente al 43 % en 2018. Ello permite cierta previsibilidad necesaria en relación con la financiación de recursos ordinarios, aunque con un estrecho margen.

23. Como prueba del esfuerzo por fortalecer la partida de otros recursos, durante 2018-2019, el PNUD recibió más de 676 millones de dólares de las instituciones financieras internacionales, principalmente en situaciones de crisis, lo que representa

un aumento general del 50 % en comparación con el anterior bienio 2016-2017 (451 millones de dólares).

24. Los fondos verticales representan el 18 % del total de las contribuciones al PNUD, con 1.800 millones de dólares movilizados en todos los fondos verticales en 2018-2019. El promedio anual de las subvenciones ejecutadas por el Fondo Mundial fue de unos 900 millones de dólares en los dos primeros años del plan cuadrienal. En 2019 se movilizaron unos 142 millones de dólares en apoyo de la planificación y programación nacionales para la adaptación al cambio climático.

25. Además, las contribuciones de participación de los Gobiernos en la financiación de los gastos de los programas en el período 2018-2019 ascendieron a 1.800 millones de dólares, lo que sigue siendo un componente vital de los esfuerzos del PNUD por apoyar las prioridades nacionales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los homólogos gubernamentales.

26. Las contribuciones a las ventanillas de financiación temática del PNUD, que permiten enfoques más integrados de los complejos problemas de desarrollo mediante las soluciones emblemáticas, aumentaron de 67 millones de dólares en 2018 a 103 millones de dólares en 2019, lo que representa un incremento del 54 %. Ese importante nivel de compromiso reafirma la confianza que los asociados depositan en el PNUD.

27. Por último, la Oficina de los Fondos Fiduciarios de Asociados Múltiples, sigue siendo una prioridad para el Secretario General en los esfuerzos por potenciar la eficacia del desarrollo y la coherencia de las Naciones Unidas mediante el diseño y la administración eficientes, responsables y transparentes de instrumentos innovadores de financiación común. Para 2019, el PNUD recibió 452 millones de dólares en contribuciones de este mecanismo, manteniéndose así una pauta de crecimiento de la financiación común a partir del nivel de referencia de 2017 de 341 millones de dólares. El apoyo del PNUD a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en el contexto más amplio al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (SNUD) sustenta este esfuerzo.

Uso de los recursos (gastos)

28. Los gastos en el período 2018-2019 ascendieron a 10.300 millones de dólares, lo que representa el 87 % del nivel previsto de 11.700 millones de dólares, recogido en el cuadro 1 del anexo 2. La ejecución varió según las regiones y las oficinas en los países en función de las circunstancias locales y debido al proceso de desvinculación de los coordinadores residentes, lo que dio lugar a que puestos de dirección sobre el terreno quedaran temporalmente vacantes.

29. En el anexo 4 se presentan los gastos reales notificados en el período 2018-2019 a nivel de los países por tipo de país (países de ingreso bajo y países de mediano ingreso, países de mediano ingreso con un ingreso nacional bruto (INB) per cápita superior a los 6.660 dólares, países en los que se ejecutan programas y países contribuyentes netos que reúnen las condiciones), conforme a las decisiones de la Junta Ejecutiva 2012/28, 2013/28 y 2013/30. El anexo muestra que el 43 % del total de los recursos programáticos e institucionales a nivel de los países se destinó a los países de ingreso bajo. Ello constituye un 25 % menos que el nivel de 57 % del total de los recursos programáticos e institucionales notificados en el período anterior (2014-2017), en consonancia con la graduación de 16 países de la categoría de países de mediano ingreso, con lo cual el número de países de ingreso bajo se redujo de 56 a 40 entre el período anterior (2014-2017) y el ciclo de programación en curso. Cabe señalar que la cuota que aportan los países de mediano ingreso a los recursos totales es mayor en 2018-2019, ya que incluye, en particular, otros recursos de los países en

los que se ejecutan programas, es decir, recursos gubernamentales de participación en los gastos (para más detalles, véase el anexo 4).

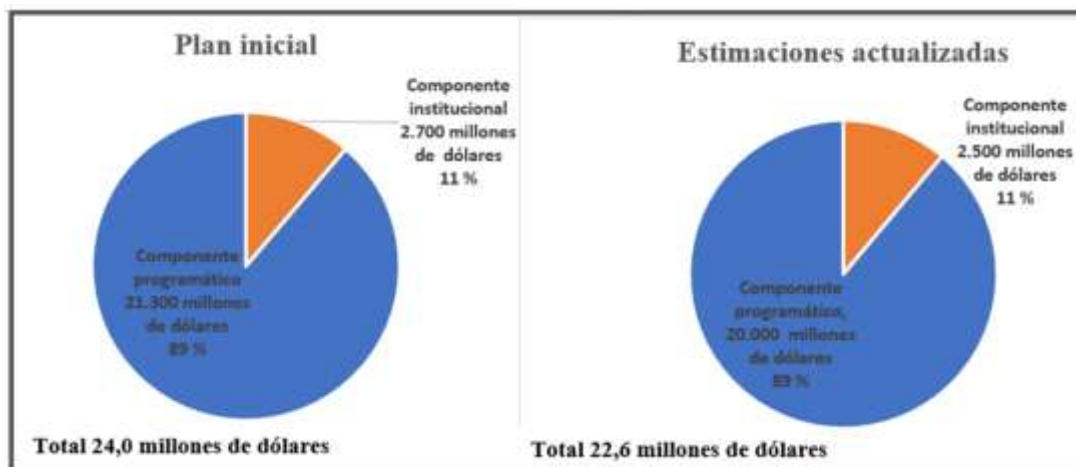
30. En cuanto al componente institucional del plan integrado de recursos, los gastos alcanzaron los 1.200 millones de dólares, por debajo del nivel previsto de 1.400 millones de dólares. Entre otros factores, ello es reflejo de la infrautilización temporal de gastos relativos al personal -a los que se hace referencia anteriormente- en todas las regiones y oficinas en los países, así como de los aumentos de la eficiencia operacional y de la consolidación a niveles de las sedes y sobre el terreno, que se tradujeron en una mayor disponibilidad de recursos para programas y servicios para el desarrollo. Otro de los elementos que condujeron a aumentos de la eficiencia operacional fue la concentración de funciones. Una mayor agrupación de las funciones y la consolidación del espacio a niveles de las sedes y sobre el terreno han traído como resultado aumentos en la eficacia y la eficiencia, y propiciarán aumentos de la eficiencia durante el resto del período que abarca el plan estratégico 2020-2021 y años posteriores.

31. A pesar de los problemas que se han planteado durante este período inicial del Plan Estratégico y gracias a las medidas deliberadas adoptadas por el personal directivo del PNUD, es importante señalar que por cada dólar de gasto se utilizaron 91 centavos en programas y servicios destinados al desarrollo. Con ello se cumple la meta fijada en el presupuesto de 2018-2021, lo cual representa una mejora significativa respecto del nivel de 88 centavos gastados durante el período 2014-2017 (véase la figura A del anexo 2).

32. En la figura III se comparan las principales categorías de gastos entre las cifras de planificación originales y las estimaciones actualizadas. En el cuadro 2 del anexo 2, a continuación, se proporciona información detallada sobre el plan integrado de recursos para 2018-2021, incluida una comparación con el de las estimaciones actualizadas, por categoría de clasificación de costos.

Figura III

Uso inicial previsto de los recursos totales entre el componente programático y el institucional en comparación con las estimaciones actualizadas, 2018-2021



El camino a seguir

33. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece objetivos ambiciosos y transformadores para la comunidad mundial, que se corresponden con necesidades de financiación sin precedentes. Con objeto de satisfacer esas necesidades, la Agenda de Acción de Addis Abeba exhorta a no solo aportar muchos más recursos financieros para impulsar la implementación de la Agenda 2030, sino también a concebir instrumentos nuevos e innovadores para proporcionar esos recursos. El PNUD se propone crear estratégicamente nuevas oportunidades para movilizar fondos adicionales y ampliar la base de agentes que contribuyan a la financiación del desarrollo mediante la creación de productos innovadores, como garantías de préstamos, inversiones de impacto y bonos de impacto social. Estos productos se encuentran todavía en fase de investigación y desarrollo, pero se basan en la experiencia adquirida en el sector privado y estarán diseñados para fortalecer las alianzas con las personas, los fondos verticales y el sector privado.



Acelerar la obtención de resultado de desarrollo de alta calidad

34. El PNUD ha redefinido su modelo institucional como una combinación de sistemas, procesos, instrumentos, alianzas y financiación que apoya de manera eficaz y eficiente el logro de resultados en materia de desarrollo. A medida que cambian los contextos de desarrollo, se precisa perfeccionar constantemente el modelo institucional del PNUD para satisfacer las demandas cambiantes de los Gobiernos de los países donde se ejecutan los programas.

35. Como se indicó al principio del presente informe, este examen de mitad de período del plan integrado de recursos y el presupuesto integrado debería leerse conjuntamente con el examen de mitad de período del Plan Estratégico, que proporciona detalles adicionales y el contexto en torno a la labor del PNUD para acelerar los resultados en materia de desarrollo mediante la creación de la Red Global de Políticas, la innovación digital, la capacitación del personal y las mejoras de los procesos institucionales.



Esforzarse por lograr una manera constante de eficiencia

36. El mantenimiento de una disciplina fiscal y el aumento de la eficiencia fiscal permitió al PNUD lograr el equilibrio de su presupuesto institucional en 2018 y 2019, en consonancia con los objetivos del plan integrado de recursos y el presupuesto integrado para 2018-2021 a fin de garantizar la sostenibilidad financiera. Al mismo tiempo, esos aumentos de la eficiencia permitieron al PNUD financiar plenamente los gastos recurrentes con cargo al presupuesto institucional con los ingresos del presupuesto institucional obtenidos en los años respectivos. Esos aumentos de la eficiencia permitieron al PNUD apoyar la decisión deliberada del Administrador de no utilizar los 49 millones de dólares de recursos ordinarios adicionales aprobados por la Junta Ejecutiva para su utilización en actividades de gestión. La no utilización de estos recursos aprobados contrastó con anteriores períodos del plan estratégico en los que los gastos recurrentes del presupuesto institucional se financiaban con los ingresos del presupuesto institucional obtenidos en el año y las reservas se utilizaban a discreción del Administrador. En el caso de los recursos ordinarios del plan integrado de recursos y el presupuesto integrado para 2018-2021, la reducción de los

gastos del presupuesto institucional permitió que la proporción de recursos ordinarios asignados a los programas de desarrollo aumentara del 62 % al 64 % (aproximadamente 20 millones de dólares), mientras que la proporción de recursos ordinarios utilizada para actividades del presupuesto institucional disminuyó del 38 % al 36 % en comparación con el período anterior, todo lo cual contribuyó al logro de resultados en materia de desarrollo logrados por el PNUD, como se explica en el MIRR para 2018 y 2019.

37. Como también se ha señalado anteriormente, a pesar de los problemas que se plantearon en el período 2018-2019, por cada dólar de gasto se destinan 91 centavos a programas y servicios de desarrollo, lo que supone un aumento con respecto a los 88 centavos del período 2014-2017. Como se pone de manifiesto en el MIRR, el coeficiente de eficiencia de la gestión del PNUD sigue mejorando y se mantiene por debajo del nivel del hito anual correspondiente. A partir de 2019, tanto los hitos como los datos reales, en consonancia con las categorías de clasificación armonizada de gastos aprobadas por la Junta Ejecutiva, incluyen los gastos relacionados con las actividades de gestión que anteriormente (es decir, en 2018 y años anteriores, cuando el PNUD gestionaba el sistema de coordinadores residentes) formaban parte de los servicios “básicos” prestados por el coordinador residente/representante residente del PNUD y la oficina del PNUD en el país a las funciones de coordinación y representación del sistema de las Naciones Unidas. Una vez contabilizado esto, el PNUD sigue superando su hito anual. En el período 2018-2019, el PNUD superó sus niveles previstos, alcanzando una tasa de eficiencia de la gestión de 6,7 % (real) con respecto al 6,9 % (hito), y de 7,5 % (real) con respecto al 7,7 % (hito) para 2018 y 2019 respectivamente².

Recuperación de gastos

38. En relación con la política armonizada de recuperación de costos, el PNUD, de consuno con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), siguió colaborando con la Junta Ejecutiva en la clasificación de los gastos y la recuperación de los costos. En respuesta a la decisión 2013/9 de la Junta Ejecutiva, en el anexo 3 se ofrece una actualización detallada sobre la política de recuperación de gastos del PNUD, con especial atención en las exenciones de apoyo general a la gestión.

39. El PNUD mantiene su firme compromiso de lograr reposicionar de manera óptima el SNUD y su política de clasificación y recuperación de gastos plenamente armonizada a fin de cumplir la Agenda 2030. A ese respecto, el debate sobre las funciones de gestión intersectoriales fundamentales, si bien se propone mantener como parte de la nueva política de recuperación de los gastos, puede requerir una mayor elaboración, en los casos en los que ha habido una mayor repercusión para el PNUD como resultado del proceso de desvinculación.

III. Marco integrado de resultados y recursos

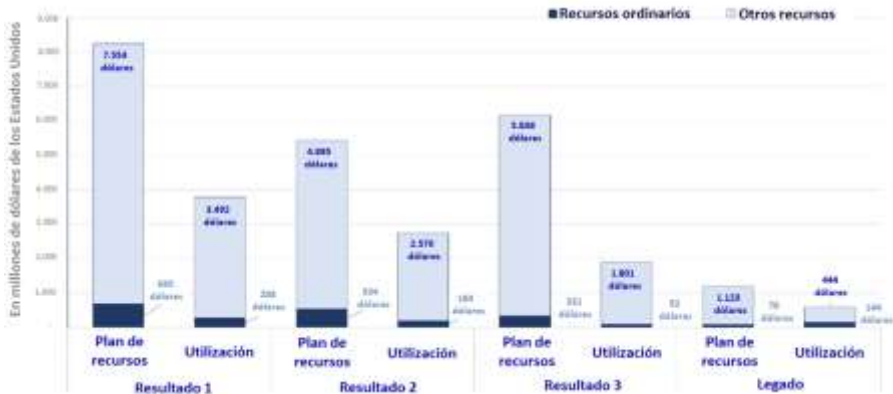
40. El MIRR traduce el Plan Estratégico para 2018-2021 en un conjunto de resultados de desarrollo e institucionales que muestran la forma en que el PNUD utilizará los recursos que le han confiado los Estados miembros y otros para cumplir su mandato y su visión. A mitad del período del Plan, el PNUD ha gastado 10.300

² Las cifras correspondientes a 2019 reflejan la repercusión de la resolución 72/279 de la Asamblea General sobre la desvinculación del sistema de coordinadores residentes del PNUD.

millones de dólares, es decir, el 88 % de su nivel previsto, y el 43 % de los 24.000 millones de dólares del plan cuatrienal.

41. En el período 2018-2019, los gastos programáticos ascendieron a 9.100 millones de dólares, el 43 % de la estimación inicial de 21.300 millones de dólares del plan cuatrienal. El PNUD gastó 3.800 millones de dólares para promover la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones (resultado 1), 2.800 millones de dólares para acelerar las transformaciones estructurales en pro del desarrollo sostenible (resultado 2), 1.900 millones de dólares para fortalecer la resiliencia a las perturbaciones y las crisis y 600 millones de dólares para apoyar las intervenciones heredadas del Plan Estratégico anterior.

Figura IV
Comparación entre los gastos programáticos de 2018-2019 y el plan de recursos para 2018-2021



42. En el plano institucional, el PNUD gastó 1.100 millones de dólares, el 41 % de la cifra de 2.700 millones del plan cuatrienal, para acelerar la obtención de resultados programáticos de máxima calidad, lograr la eficiencia y la eficacia institucionales y establecer acuerdos sobre servicios para la obtención de resultados, la coordinación y la coherencia de todo el sistema de las Naciones Unidas. En el examen de mitad de período del Plan Estratégico y su anexo se examinan más detalles sobre los logros del PNUD.

- Fortalecer el vínculo entre resultados y recursos, y facilitar el análisis de sensibilidad
- Aprovechar la fortaleza de la presencia del PNUD como oficina en los países para prestar apoyo a los asociados, por ejemplo el sistema de las Naciones Unidas, al ofrecer una plataforma integradora

IV. Examen del presupuesto integrado (recursos ordinarios)

Articular el papel de los recursos ordinarios y revertir la tendencia a la baja

A. La función de los recursos ordinarios

43. La Asamblea General, en su resolución 71/243, la Junta Ejecutiva en numerosas decisiones y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto han puesto de relieve la importancia que revisten para el PNUD los recursos ordinarios, que siguen constituyendo el fundamento de la organización y un pilar de apoyo para los países más pobres. La capacidad del PNUD para ejecutar el Plan Estratégico y apoyar a los Gobiernos en la consecución de la Agenda de 2030 depende de una base de financiación flexible y sostenible.

44. Tomando en cuenta las orientaciones de la Junta Ejecutiva respecto del uso de los recursos ordinarios con fines concretos, el PNUD ha replanteado el papel de estos recursos en línea con los siguientes objetivos del presupuesto integrado para 2018-2021 sobre la base de los tres pilares siguientes del presupuesto integrado:

a) El logro de sinergias mediante la integración de los componentes programático e institucional del presupuesto;

b) El aprovechamiento del marco armonizado de clasificación de gastos acordado con el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres, para responder a la revisión cuadrienal amplia de la política y promover en mayor medida el uso transparente y eficiente de los recursos;

c) La mejora del ajuste de los costos mediante la ejecución más rigurosa y selectiva de una política de recuperación de gastos (véase DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1).

45. Los recursos ordinarios siguen siendo fundamentales para que el PNUD no solo preste apoyo a los países de ingreso bajo en sus esfuerzos por erradicar la pobreza, sino que también ensaye enfoques innovadores y supere problemas importantes en relación con los recursos en las esferas en las que el PNUD no atrae suficientes recursos por ejemplo, el género. El contar con recursos ordinarios flexibles y previsibles permite a las oficinas en los países satisfacer las demandas de los Gobiernos de los países donde se ejecutan los programas en cuanto a la sostenibilidad a largo plazo, en lugar de orientar las intervenciones en torno a las prioridades de los donantes mediante la financiación de proyectos a corto plazo. Los recursos ordinarios, que constituyen el elemento central del PNUD, impulsan la labor de la organización, consolidan sus logros sobre el terreno y le permiten mantener y ampliar las inversiones que han tenido éxito.

Contribuciones

46. En el período 2018-2019, las contribuciones a los recursos ordinarios alcanzaron los 1.300 millones de dólares³, el 96 % de la estimación de la planificación. Ello refleja el sólido apoyo sostenido de los asociados en la financiación. El 40 % del déficit, o sea 23 millones de dólares, puede atribuirse a las fluctuaciones de los tipos de cambio, lo que da lugar a pérdidas netas. El PNUD hace todo lo posible por mitigar

³ Teniendo en cuenta un remanente de 12 millones de dólares del Gobierno de los Estados Unidos, el cual se espera recibir a más tardar en marzo de 2020.

los efectos negativos de las fluctuaciones de los tipos de cambio, basándose en los calendarios de pago facilitados por los Estados miembros a principios del año.

Gastos

47. En lo que respecta a los gastos, el PNUD aprovechó los aumentos logrados en la eficiencia de la gestión para maximizar sus gastos programáticos. Una mayor agrupación de las funciones y la consolidación del espacio a niveles de las sedes y sobre el terreno han dado lugar a una mayor eficacia y eficiencia, y contribuirán a aumentos de la eficiencia durante el resto del período que abarca el Plan 2020-2021 y años posteriores. Durante los dos primeros años del período del Plan Estratégico, ello se tradujo en un aumento de los gastos programáticos del PNUD, que pasaron del 62 % del presupuesto institucional al 64 %. La reducción de los gastos del presupuesto institucional de recursos ordinarios permitió que la proporción de recursos ordinarios asignados a los programas de desarrollo aumentara en aproximadamente 20 millones de dólares. Este crecimiento se produjo a expensas del componente institucional del presupuesto integrado, que se redujo del 38 % al 36 % de las cifras reales de 2018-2019. Véase el cuadro 2 que figura a continuación.

Cuadro 2

Componentes programático e institucional del presupuesto integrado del PNUD

	Estimaciones de planificación actualizadas para 2018-2019		Cifras reales para el período 2018-2019	
	% del total	Cantidad (en millones de dólares)	% del total	Cantidad (en millones de dólares)
<i>Recursos ordinarios</i>				
Componente programático	62 %	845	64 %	784
Componente institucional	38 %	511	36 %	443
Total	100 %	1.356	100 %	1.227
<i>Componente institucional</i>				
Eficacia del desarrollo	25 %	129	22 %	97
Coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo	16 %	80	17 %	74
Gestión	55 %	281	58 %	256
Fines especiales	4 %	22	4 %	17
Total	100 %	511	100 %	443

B. Examen del componente programático del presupuesto integrado

48. Las asignaciones de recursos ordinarios a las actividades de programas en los países se realizan a través del sistema del objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos (TRAC), que se examina en detalle más adelante. Durante el período 2018-2019, el nivel del gasto programático del PNUD se ajusta a las estimaciones de planificación del presupuesto integrado. Las partidas del TRAC del PNUD, en particular las del TRAC-2, se examinan en detalle a continuación.

49. En lo que respecta al período 2018-2021 ya se ha comenzado a aplicar el enfoque de blindaje de dos niveles recientemente aprobado para las actividades de desarrollo. Con arreglo a este enfoque, en caso de una reducción del 5 % de los recursos ordinarios, no se reducirían las partidas del nivel 1, pero sí las del nivel 2.

En caso de que los recursos se reduzcan en más del 5 % del nivel de planificación, las partidas del nivel 1 y del nivel 2 se reducirían en igual proporción. Así pues, se han protegido las partidas correspondientes al TRAC-1, el TRAC-3, la Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano y la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur de los efectos de la reducción de los niveles de contribución en los dos primeros años del período 2018-2021. Además, y a diferencia de anteriores presupuestos integrados que no protegían los recursos del TRAC-2, las partidas presupuestarias no han experimentado disminuciones correlacionadas con un déficit de contribuciones.

50. Los componentes programáticos del presupuesto integrado se apoyan en principios interrelacionados relativos a la previsibilidad, la universalidad y la progresividad, como reafirmó la Junta Ejecutiva en su decisión 2012/1. La previsibilidad se relaciona con la disponibilidad de recursos ordinarios suficientes para garantizar la sostenibilidad y la multidimensionalidad de los resultados del PNUD. La universalidad garantiza que los recursos y las actividades del PNUD para el desarrollo puedan utilizarse para ayudar a todos los países que cumplan los requisitos establecidos. La progresividad concentra la distribución de los recursos ordinarios de programas en países de ingreso bajo y países menos adelantados.

Figura V.

Componente programático del presupuesto integrado para 2018-2019: comparación entre las estimaciones de planificación y las cifras reales



ODIH= Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano; UNOSSC =Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur;; PAPP=Programa de Asistencia al Pueblo Palestino

51. En la figura V se presenta el enfoque de dos niveles de financiación del componente programático del presupuesto integrado que se introdujo en el presupuesto integrado de 2018-2021. Los dos niveles son:

- Nivel 1, que incluye el TRAC-1, el TRAC-2, el TRAC-3, la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur y la Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano;
- Nivel 2, incluye los programas regionales, el Programa de Asistencia al Pueblo Palestino, la eficacia consolidada del desarrollo y la línea programática del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización.

52. Cabe señalar que los fondos de los presupuestos de las partidas programáticas del Nivel 1 se liberaron íntegramente de acuerdo con los niveles del presupuesto aprobado por la Junta Ejecutiva. Ello se tradujo en una tasa de ejecución del 96 %. El TRAC-1 y el TRAC-2 lograron tasas de ejecución del 98 % y el 97 %, respectivamente, y el TRAC-3 logró el 80 % (teniendo en cuenta el carácter

específico de esta última partida presupuestaria). La Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur y la Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano lograron una ejecución del 100 % durante el período.

53. De conformidad con el enfoque de dos niveles para la financiación de las partidas programáticas en caso de una disminución de las contribuciones a los recursos ordinarios, las partidas programáticas del Nivel 2 se liberaron al 83 %. La tasa general de ejecución de los gastos en comparación con estos niveles presupuestarios reducidos fue del 93 % con respecto a los recursos liberados.

El sistema del TRAC

54. Las asignaciones de recursos ordinarios a las actividades de programas en los países se realizan a través del sistema del TRAC. El TRAC es un sistema dividido en tres niveles en el que los recursos del TRAC-1 y el TRAC-2 están vinculados en una reserva común destinada a apoyar la programación por países, mientras que los recursos del TRAC-3 se facilitan por medio de una reserva independiente en apoyo de actividades de respuesta a crisis. Las asignaciones del TRAC constituyen la base financiera de la presencia programática del PNUD sobre el terreno.

55. El resto de los componentes programáticos financiados con cargo a los recursos ordinarios se emplean para dotar de fondos a: a) actividades relacionadas con la eficacia del desarrollo que, al prestar servicios de garantía de calidad, orientación intelectual e innovación; sirven como complemento a las actividades programáticas nacionales; y b) los programas regionales, que brindan asistencia para la cooperación entre países en las cinco regiones, atendiendo las prioridades y los retos en materia de desarrollo.

56. La metodología de cálculo del TRAC-1 del PNUD utiliza un parámetro de previsibilidad para garantizar que la transición del último período de arreglos de programación a la labor fundamental en el marco del Plan Estratégico se efectúe sin tropiezos. Sin embargo, en virtud de su mandato, el TRAC-1 también incluye los mismos rangos de asignación porcentual: países de ingreso bajo, que seguirían recibiendo entre el 85 % y el 91 % de esos recursos; países de mediano ingreso, entre el 9 % y el 15 %; y los países menos adelantados, que se clasifican como países de ingreso bajo o mediano, por lo menos el 60 %. La presencia del PNUD en los países se basa en las necesidades de desarrollo diferenciadas de los países a fin de garantizar una respuesta eficiente y eficaz a las prioridades nacionales de desarrollo.

57. El TRAC-2 ofrece incentivos adicionales para la programación de alta prioridad y gran impacto, estimula a los países a hacer un mayor uso de la financiación con cargo a recursos ordinarios y ayuda a movilizar otros recursos. Sin embargo, la experiencia acumulada a lo largo de los años ha puesto de manifiesto algunas deficiencias importantes -y relacionadas entre sí- del sistema del TRAC, como las existentes en los vínculos entre los resultados y los recursos, la financiación sin fines específicos y la brecha de financiación. Por consiguiente, es importante utilizar los fondos del TRAC-2 de la manera más estratégica posible para mejorar sustancialmente el desempeño de la organización en esferas clave. La propuesta del plan integrado de recursos para 2018-2021 se formuló teniendo en cuenta este argumento.

58. En el contexto de las consideraciones expuestas, el camino a seguir en relación con el TRAC-2 contempla un equilibrio entre la flexibilidad para las oficinas en los países y las oficinas regionales con los compromisos institucionales para con la Junta Ejecutiva y las exigencias de un entorno operativo en rápida evolución. El objetivo general ha sido ayudar a lograr resultados de desarrollo coherentes con los compromisos del PNUD, tanto en el Plan Estratégico como en el plan integrado de recursos, y posicionar firmemente a la organización en el contexto de los Objetivos

de Desarrollo Sostenible y la reforma del SNUD. Las oficinas regionales y en los países del PNUD han confirmado que los recursos del TRAC-2 se utilizaron para impulsar alianzas estratégicas, posicionar al PNUD como asociado clave para el desarrollo en lo que se refiere a la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y ejecutar los proyectos experimentales a mayor escala. Por ejemplo, la financiación del TRAC-2 se utilizó en Somalia y el Yemen para reforzar la preparación para la reforma creando una base sólida para aprovechar soluciones innovadoras, crear plataformas de colaboración e impulsar nuevas alianzas e instrumentos para el desarrollo.

Metodología de asignación y tipología actual de los países de ingreso bajo y los países de ingreso alto

59. Si bien la graduación de la categoría de países de ingreso bajo a la categoría de países de mediano ingreso es un resultado positivo para los países, ello plantea una interrogante respecto de la metodología de asignación más allá del período 2018-2021. La actual metodología para los recursos del TRAC-1 y el TRAC-2 aprobada por la Junta Ejecutiva, basada en el ingreso nacional bruto, asigna el 85 % a los países de ingreso bajo, el extremo inferior del rango aprobado del 85 % al 91 %. Ello refleja el hecho de que el número de países de ingreso bajo se redujo de 63 en el período 2008-2013 a 40 en el período 2018-2021, como se ilustra a continuación:

	2008-2013	2014-2017	2018-2021
Número de países de ingresos bajos	63	56	40
Porcentaje de los recursos del TRAC-1 y el TRAC-2 asignados a los países de ingreso bajo (aprobado por la Junta Ejecutiva)	87,2 %	89,6 %	85,0 %

60. En el cambiante contexto actual del desarrollo, sobre la base de los datos actuales se prevé que el número de países de ingreso bajo siga disminuyendo en el próximo período del plan, es decir, a partir de 2022, a medida que más países se gradúan de la lista de países con la condición de países de ingreso bajo y pasan a integrar la de países con la condición de países de mediano ingreso. Ello reduciría la asignación de recursos a los países de ingreso bajo por debajo del umbral del 85 % establecido por la Junta Ejecutiva, aunque por ahora las asignaciones del TRAC se mantienen en consonancia con las estimaciones de la planificación. Es importante señalar que los países de mediano ingreso, como se destaca en el Informe sobre desarrollo humano de 2019, a menudo se enfrentan a graves consecuencias como resultado de esta designación, ya que con frecuencia se les deniega la asistencia para el desarrollo. De hecho, a pesar del crecimiento económico general de muchas economías, hay niveles crecientes de desigualdad ocultos debajo del crecimiento en ingresos totales.

C. Examen del componente institucional del presupuesto integrado

61. En el presupuesto integrado del PNUD se reconocen las sinergias y los vínculos existentes entre los resultados de desarrollo y los resultados institucionales a nivel nacional, regional y mundial. Se reconoce que las actividades institucionales y su financiación son elementos de apoyo estratégicos esenciales para lograr resultados de desarrollo. Por consiguiente, la financiación de estas actividades institucionales con cargo a los recursos ordinarios es un elemento fundamental del presupuesto integrado, así como para el cumplimiento del Plan Estratégico y el plan integrado de recursos conexo.

62. Los gastos con cargo a los recursos ordinarios del componente institucional para 2018-2019 ascendieron a 443 millones de dólares, frente a un nivel previsto de 511 millones de dólares, es decir, el 87 %. Ello representa una disminución del 38 % del presupuesto integrado al 36 %, que puede atribuirse en general a la eficacia en función de los costos y a las iniciativas innovadoras que han complementado las actividades del PNUD en materia de eficacia de la gestión. El PNUD se mantuvo dentro de los límites de su planificación para los gastos de gestión durante el período 2018-2019, que ascendió a 256 millones de dólares, frente a un nivel previsto de 281 millones de dólares.

63. En el examen de mitad de período del Plan Estratégico se pasa revista a los resultados generales desde el punto de vista organizativo e institucional, por ejemplo, el logro de una mayor eficacia y eficiencia. En este contexto, el PNUD logró equilibrar su presupuesto institucional en 2019 por tercer año consecutivo. El Administrador tomó la decisión deliberada de no utilizar los 49 millones de dólares adicionales aprobados por la Junta Ejecutiva para actividades de gestión en 2017, a fin de garantizar el pleno cumplimiento de la política de recuperación de gastos aprobada por la Junta. Por consiguiente, el presupuesto institucional del PNUD se mantuvo equilibrado en los dos primeros años del período del plan.

64. Cabe señalar que gracias a los aumentos de la eficiencia antes mencionados se logró equilibrar el presupuesto y el PNUD pudo todavía alcanzar los resultados articulados en el MIRR. Ello le permitió proporcionar un mayor nivel de financiación para los programas y le posibilitará invertir en el fortalecimiento de las funciones clave.

65. En el cuadro 3 que figura a continuación se presenta una comparación del componente institucional del presupuesto integrado para 2018-2019 por categorías de gastos, y las estimaciones actualizadas teniendo en cuenta las cifras reales de 2018 y 2019. El análisis de la diferencia indica que se estima que el PNUD se mantenga en los niveles estimados originalmente, en particular en las categorías principales de viajes y consultores. El mayor nivel de gastos inferiores a los previstos en dólares en términos absolutos se refiere a la categoría de gastos relacionados con puestos (es decir, sueldos y prestaciones), que asciende a 64 millones de dólares en comparación con la estimación original de 454 millones de dólares, en el contexto del elevado índice de vacantes temporales durante el período de 2019. Con una dotación de personal completa, los gastos en puestos se ajustarán a los niveles presupuestados para los dos próximos años del período del Plan Estratégico.

Cuadro 3

Componente institucional del presupuesto integrado por categoría de gastos: estimaciones de planificación para 2018-2019 comparadas con las cifras reales de 2018-2019

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

Categoría de gastos	Estimaciones presupuestarias para 2018-2021	Cifras reales para 2018-2019 y estimaciones de planificación para 2020-2021	Variaciones	
			Dólares de los EE. UU.	Porcentaje
Puestos	856,5	792,5	(64,0)	-7 %
Otros gastos relacionados con el personal	2,1	1,7	(0,4)	-19 %
Consultores	37,9	29,2	(8,7)	-23 %
Viajes	22,1	22,1	(0,0)	0 %
Gastos operacionales	130,0	130,0	(3,0)	-2 %

Categoría de gastos	Estimaciones presupuestarias para 2018-2021	Cifras reales para 2018- 2019 y estimaciones de planificación para 2020-2021	Variaciones	
			Dólares de los EE. UU.	Porcentaje
Mobiliario y equipo	5,1	5,1	(0,0)	-1 %
Reembolsos/contribuciones	12,2	12,2	(1,4)	-11 %
Provisión para inversiones estratégicas	28,0	28,0	(3,5)	-12 %
Total de gastos	1.039,9	1.012,8	(81,1)	-7 %

Puestos

66. Como resultado de la desvinculación del sistema de coordinadores residentes del PNUD, en 2019 se cubrieron muchos nuevos puestos de dirección del PNUD a nivel de los países. El PNUD siguió apoyando el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes independiente y revitalizado, ayudando a garantizar que los coordinadores residentes y sus oficinas puedan ejecutar sin tropiezos sus funciones esenciales de coordinación. Al mismo tiempo, el PNUD mantuvo la continuidad de sus actividades y siguió impulsando con éxito el Plan Estratégico, 2018-2021. Véase el anexo 2 para una descripción detallada de los puestos de categoría D1 y superiores.

B. Enseñanzas extraídas y medidas de cara al futuro

67. Hoy en día, el PNUD es una organización sobria que, en respuesta a los compromisos contraídos con la Junta Ejecutiva: a) ha seguido demostrando que en los dos últimos años ha logrado alcanzar una mayor eficacia y eficiencia; b) ha demostrado que sus recursos totales dedicados a los programas y al desarrollo han aumentado; y c) ha puesto de relieve la importancia de los recursos ordinarios para el funcionamiento continuo de la organización (y como capital inicial para atraer financiación adicional).

68. En la segunda mitad del período del plan, el PNUD se esforzará por conseguir niveles de productividad, eficiencia y eficacia aún mayores, así como un mejor coeficiente de eficiencia de la gestión, al tiempo que toma en consideración los desafíos que se plantean al próximo ciclo de planificación estratégica.

69. En cuanto a la cuestión de la recuperación de los gastos, el debate sobre las funciones de gestión intersectoriales fundamentales, que se propone mantener como parte de la nueva política de recuperación de los gastos, puede requerir una mayor elaboración, habida cuenta de las repercusiones del proceso de desvinculación en el PNUD. Se prevé que esta cuestión se abordará en el marco normativo definitivo de recuperación de gastos que se presentará ante la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2020.

70. El PNUD, presente con sus programas en alrededor de 170 países y territorios, cuenta con la mayor plataforma operacional del sistema de las Naciones Unidas y ofrece una gran variedad y cantidad de servicios al sistema en su conjunto. La mejora constante de la eficiencia operacional permitirá que el PNUD refuerce su orientación al cliente y dé un apoyo operacional más integrado a otras organizaciones, sobre todo a asociados no residentes.