



**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  
17 de octubre de 2017  
Español  
Original: inglés

**Período extraordinario de sesiones de 2017**

Nueva York, 28 de noviembre de 2017

Tema 3 del programa provisional

**Asuntos financieros, presupuestarios y administrativos**

**Plan integrado de recursos y estimaciones presupuestarias integradas del PNUD para 2018-2021**

**Informe del Administrador**

*Resumen*

El presente documento constituye un complemento esencial del Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 (DP/2017/38). El plan integrado de recursos y el presupuesto integrado establecen los recursos financieros estimados que se precisarán para el Plan Estratégico, y engloban tanto los recursos ordinarios (básicos) como otros recursos (complementarios) para el período 2018-2021. El plan integrado de recursos abarca los recursos ordinarios y otros recursos y comprende las estimaciones presupuestarias integradas, que incluyen únicamente los recursos ordinarios. Estas estimaciones se presentan de acuerdo con el enfoque armonizado convenido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y ONU-Mujeres.



El objetivo general de esta propuesta presupuestaria es que el PNUD consiga ser financieramente sostenible con respecto al componente institucional, logre un mayor equilibrio entre los recursos ordinarios y otros recursos, y redoble su productividad con el tiempo. El nuevo Plan Estratégico plantea argumentos convincentes para invertir en el PNUD. El PNUD lleva más de 50 años trabajando en más de 170 países y territorios, por lo que tiene una amplia proyección mundial para seguir afrontando los complejos retos del desarrollo en colaboración con sus asociados. El PNUD pretende aprovechar estas fortalezas a fin de incrementar el impacto de sus programas mediante los recursos que se le confían y de contribuir a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Personal especializado formula, ejecuta, supervisa y evalúa los programas y las enseñanzas extraídas se emplean, según proceda, para obtener los máximos resultados posibles. Los estados financieros del PNUD, sometidos a auditorías independientes, muestran sistemáticamente que 88 céntimos de cada dólar de gasto se destinan a programas y servicios orientados a lograr resultados en materia de desarrollo, una proporción que en los próximos cuatro años aumentará a 91 céntimos por dólar de gasto. El PNUD está decidido a que los costos de gestión continúen siendo bajos y tiene previsto realizar nuevas reducciones para seguir aumentando la financiación de los programas. Las repercusiones de este gasto se multiplican considerablemente, pues las inversiones del PNUD atraen financiación adicional de otras fuentes para actividades de desarrollo. Para lograr estos resultados, el PNUD expandirá el amplio abanico de asociados con los que trabaja, entre los que figuran los Gobiernos de países en que se ejecutan programas, el sistema de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales, el sector privado y organizaciones de la sociedad civil.

Toda la financiación del PNUD es voluntaria. En el plan integrado de recursos se estima que, para cumplir el Plan Estratégico para 2018-2021, los ingresos deberán ascender a 22.700 millones de dólares. Esto supone un modesto crecimiento del 5% anual y la modificación de la combinación de los fondos hacia una financiación más común, una programación conjunta y el establecimiento de alianzas más amplias con instituciones financieras internacionales y el sector privado, así como la transición de una financiación destinada a fines sumamente específicos a otra menos condicionada, con lo que aumentará la agilidad para actuar en contextos de desarrollo y crisis. Los recursos disponibles para el cuatrienio, incluidos los saldos arrastrados, ascienden a 25.800 millones de dólares. Para el mismo período se proponen unos gastos estimados de 24.000 millones de dólares y unos saldos programáticos plurianuales arrastrados de 1.800 millones de dólares. De los 25.800 millones de dólares propuestos para 2018-2021, el PNUD tiene previsto destinar 21.750 millones de dólares, el 91% de los recursos ordinarios y complementarios, a actividades de desarrollo (programas), un 3% más que en 2014-2017. Del total de recursos disponibles para los programas —21.750 millones de dólares—, el PNUD propone destinar 1.920 millones de dólares de los recursos ordinarios y 19.830 millones de otros recursos a actividades de desarrollo (programas) durante 2018-2021. El PNUD sugiere que los 2.730 millones de dólares (1.090 millones de los recursos ordinarios y 1.620 millones de otros recursos) del componente institucional del plan integrado de recursos procedan de la recuperación de gastos. El PNUD valora su colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y el programa Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), y propone mantener la financiación con cargo a los recursos ordinarios al mismo nivel que las asignaciones reales de 2014-2017, basándose en las contribuciones a los recursos ordinarios previstas para el presupuesto integrado de 2018-2021.

La transformación del modelo institucional del PNUD mediante la mejora de los métodos de trabajo y el fortalecimiento de la capacidad para prestar servicios integrados redundará en el aumento de la productividad, la eficiencia y la eficacia, al tiempo que presionará de manera positiva a la organización para que sea más eficiente.

El plan integrado de recursos y la propuesta presupuestaria integrada se presentarán a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, cuyo informe se transmitirá a la Junta Ejecutiva.

## Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. Contexto estratégico .....	5
II. Por qué los asociados deben invertir en el PNUD .....	6
III. Plan integrado de recursos .....	7
A. Introducción.....	7
B. Plan integrado de recursos propuesto para 2018-2021.....	9
IV. Marco integrado de resultados y recursos .....	18
V. Estimaciones presupuestarias integradas .....	19
A. Aspectos principales y cambios propuestos .....	19
B. Función de los recursos ordinarios .....	21
C. Componentes programáticos del presupuesto integrado para 2018-2021.....	23
D. Componente institucional del presupuesto integrado para 2018-2021 .....	26
E. Plazas.....	28
VI. Recuperación de gastos.....	28
<b>Cuadros</b>	
Cuadro 1. Plan integrado de recursos para 2018-2021.....	15
<b>Anexos</b>	
Anexo A. Cuadros y figuras detallados (disponibles en la página web de la Junta Ejecutiva)	
Anexo B. Metodología e información adicional (disponible en la página web de la Junta Ejecutiva)	

## I. Contexto estratégico

1. El Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 (DP/2017/38) presenta las líneas que seguirá la evolución del PNUD en los próximos cuatro años, adaptadas al mudable entorno del desarrollo y a las cambiantes necesidades de nuestros asociados. Describe cómo ayudaremos a los países a hacer realidad la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como otros compromisos acordados por los Estados Miembros de las Naciones Unidas.

2. El Plan refuerza nuestra determinación de trabajar en colaboración con los Gobiernos, la sociedad civil y el sector privado como manera de catalizar y facilitar el apoyo del sistema de las Naciones Unidas, de conformidad con el mandato de la revisión cuadrienal amplia de la política.

3. El Plan Estratégico responde a dos preguntas: a) cómo queremos que sea el PNUD y b) cuáles son nuestros objetivos.

- a) Para 2021 queremos que el PNUD sea:
  - i) más **ágil, innovador y emprendedor**; un **referente** intelectual que **asuma y gestione riesgos** con éxito;
  - ii) un **socio de confianza** en un contexto de desarrollo complejo y cambiante que siga comprometido con el **mandato de reducir la pobreza**; y
  - iii) más **eficaz y eficiente** con los recursos de que dispone.
- b) De aquí a 2021 queremos **lograr avances tangibles** de cara a:
  - i) **erradicar la pobreza en todas sus formas** y mantener a la población fuera de ella;
  - ii) **acelerar transformaciones estructurales en pos del desarrollo sostenible**, en especial por medio de soluciones innovadoras que tengan un efecto multiplicador en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible;
  - iii) **fomentar la resiliencia** a crisis y conmociones para salvaguardar los avances en materia de desarrollo.

4. El Plan Estratégico no pretende ser exhaustivo ni prescriptivo, sino que esboza la trayectoria de futuro del PNUD manteniendo, al mismo tiempo, la flexibilidad necesaria para atender las necesidades emergentes de los países. Plantea un cambio audaz para el PNUD debido a la propia audacia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a que, basándonos en nuestros decenios de experiencia, nuestras estrechas alianzas con los países y la disposición de personas dedicadas, profesionales e innovadoras, que constituyen nuestro mejor activo, creemos que el PNUD puede alcanzar tal grado de ambición.

5. Este documento presenta el plan integrado de recursos y las estimaciones presupuestarias integradas del PNUD para 2018-2021, componentes integrales del Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 (DP/2017/38) que deberían estudiarse en conjunción con este plan y sus anexos.

6. El plan integrado de recursos, que engloba las estimaciones presupuestarias integradas, se fundamenta en el Plan Estratégico y lo dota de fondos.

## II. Por qué los asociados deben invertir en el PNUD

7. Los asociados en la financiación deben seguir invirtiendo en el PNUD por los siguientes motivos:

a) El PNUD es un asociado valioso y de confianza en la obtención de resultados en materia de desarrollo, como confirman los informes de evaluación elaborados por la Oficina de Evaluación Independiente<sup>1</sup>. Para la redacción del presente documento, el PNUD se sirvió de lo aprendido en la ejecución de programas y proyectos, el análisis de los resultados y el factor de rendimiento y las conclusiones de las auditorías y las evaluaciones.

b) El PNUD utiliza sus activos y puntos fuertes para perseguir y producir un efecto tangible en el desarrollo. El PNUD ofrece sus servicios en todo el mundo como respaldo a la infraestructura operacional del sistema de las Naciones Unidas y, con el objetivo de facilitar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, establecerá plataformas de apoyo en los países y plataformas mundiales de servicios de asesoramiento y ejecución. Además de las plataformas de apoyo, el PNUD impulsará la orientación, innovación y garantía intelectuales y movilizará fondos en favor de los Objetivos (para obtener más información, véanse el párrafo 50 y la figura 4).

c) Los mecanismos de gobernanza y el marco de rendición de cuentas garantizan que los fondos se administren con la responsabilidad fiduciaria adecuada, gracias a lo cual la organización lleva 12 años recibiendo opiniones de auditoría sin reservas. El PNUD aprende de las recomendaciones de los órganos de supervisión independientes y las pone en práctica, impulsando así mejoras constantes. El PNUD mantuvo su máxima puntuación por segundo año consecutivo en el índice de transparencia de la ayuda “Publish What You Fund” al aumentar la calidad y cantidad de los resultados de sus proyectos, de sus datos financieros y de los documentos publicados en 2016.

d) El PNUD incrementará su base de financiación a fin de ayudar a los gobiernos a que accedan a fondos<sup>2</sup> para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por cada dólar de recursos ordinarios programáticos, el PNUD puede movilizar entre 6 y 30 dólares procedentes de otros recursos, lo que demuestra el efecto multiplicador de los recursos ordinarios. Con el apoyo de los asociados en la financiación, el PNUD intentará cambiar la combinación y la calidad de los recursos y pasar de unos fondos destinados a fines sumamente específicos a una financiación menos condicionada, aumentando así la agilidad para actuar en contextos de desarrollo y crisis.

e) Consciente del mudable panorama del desarrollo, el PNUD ampliará su catálogo de instrumentos financieros para facilitar que los países en que se ejecutan programas accedan a oportunidades de financiación para el desarrollo y brindar a los asociados distintas modalidades para invertir en la Agenda 2030.

---

<sup>1</sup> El informe de evaluación del Plan Estratégico para 2014-2017 (DP/2017/32), elaborado por la Oficina de Evaluación Independiente, puso de relieve algunos de los resultados clave logrados por el PNUD, demostrando así que invertir en el PNUD redundaba en beneficios tangibles.

<sup>2</sup> El PNUD ayudará a los gobiernos a generar nuevas modalidades con las que potenciar las alianzas con el sector privado, con miras a financiar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

f) 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.

g) El PNUD es una organización austera que en el período 2014-2017 demostró su eficiencia y eficacia. En 2018-2021, el PNUD se esforzará por conseguir una productividad, eficiencia y eficacia aún mayores, así como por mejorar la ratio de eficiencia en la gestión.

### **III. Plan integrado de recursos**

#### **A. Introducción**

8. El presente capítulo facilita información acerca de: a) el examen del rendimiento financiero del primer plan integrado de recursos cuadrienal y del presupuesto integrado para 2014-2017; b) las lecciones aprendidas; y c) el plan integrado de recursos propuesto para 2018-2021, indicando sus características fundamentales, los recursos disponibles (ingresos) y el uso de estos (gastos).

9. El presente documento se basa en el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada del PNUD, así como en las decisiones pertinentes de la Junta Ejecutiva, y toma como fundamento la revisión cuadrienal amplia de la política y las recomendaciones contenidas en la evaluación independiente del Plan Estratégico para 2014-2017 (DP/2017/32), según proceda. Para presentar la información presupuestaria se emplean las categorías de clasificación de gastos y las metodologías de recuperación de gastos (decisión 2010/32) y los enfoques de atribución de gastos (decisiones 2012/27 y 2013/9) aprobados por la Junta Ejecutiva.

10. El presupuesto integrado (recursos ordinarios), en su forma aprobada por la Junta Ejecutiva, forma parte del plan integrado de recursos, que engloba tanto los recursos ordinarios como otros recursos.

11. En junio de 2019 se efectuará un examen de mitad de período del presupuesto básico integrado junto con una revisión del Plan Estratégico, similares a los del período 2014-2017. La revisión brindará la oportunidad de reflexionar acerca de las decisiones de los Estados Miembros, así como sobre el informe del Secretario General, concernientes a cuestiones más amplias de la reforma de las Naciones Unidas. En el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva, que tendrá lugar en junio de 2018, se hablará igualmente de la labor conjunta del UNFPA, el PNUD y ONU-Mujeres en materia de recuperación de gastos.

#### **Examen del rendimiento financiero en 2014-2017**

12. En el anexo A, cuadro 1b, se destaca el rendimiento financiero real en comparación con el plan integrado de recursos para 2014-2017.

13. El PNUD es una organización cuyos fondos proceden de múltiples fuentes. En 2014-2017 las aportaciones totales ascendieron a 18.278 millones de dólares de los que 2.715 millones correspondieron a recursos ordinarios y 15.563 millones, a otros recursos. Los apartados i) a iii) del párrafo a) muestran los recursos asignados en 2014-2017 a los países en que se ejecutan programas y los países contribuyentes netos que cumplían los requisitos para ello, conforme a las decisiones 2012/28, 2013/28 y 2013/30 de la Junta Ejecutiva, clasificando los datos por tipo de país (países de bajos ingresos e ingresos medianos y países de ingresos medianos con un ingreso nacional bruto (INB) per cápita superior a los 6.660 dólares). Los puntos clave, detallados en el cuadro 3 del anexo A, son:

a) En lo que respecta a los recursos ordinarios, los países de bajos ingresos e ingresos medianos recibieron 1.842 millones de dólares (1.305 millones de recursos programáticos del TRAC<sup>3</sup>-1 y otros recursos programáticos y 536 millones de dólares de recursos institucionales). Esta partida se repartió del siguiente modo:

- i) Los países de bajos ingresos recibieron una gran parte de los recursos programáticos e institucionales, a saber, el 86% (1.121 millones de dólares) de los recursos programáticos y el 55% (294 millones) de los institucionales.
- ii) Los países de ingresos medianos con un INB per cápita inferior a 6.660 dólares recibieron el 12% (161 millones) de los recursos programáticos y el 37% (201 millones de dólares) de los institucionales.
- iii) Los países de ingresos medianos con un INB per cápita superior a 6.660 dólares recibieron el 2% (23 millones) de los recursos programáticos y el 8% (42 millones de dólares) de los recursos institucionales. Todo ello con arreglo a las decisiones 2012/28 (arreglos de programación) y 2013/30 (financiación de la presencia física diferenciada). Estos datos se indican en el anexo B, sección IV.
- iv) Los países contribuyentes netos no recibieron recursos programáticos ni institucionales (salvo el costo del coordinador residente/representante residente, que se incluye dentro del apoyo que presta el PNUD a la infraestructura básica de las actividades de coordinación de las Naciones Unidas).

b) Los recursos ordinarios facilitados a los países de bajos ingresos e ingresos medianos en 2014-2017 ayudaron a movilizar otros recursos que, a su vez, complementaron a los recursos ordinarios a la hora de lograr resultados de desarrollo a través de programas financiados con múltiples fuentes. Los asociados bilaterales, multilaterales y de los Gobiernos de los países en que se ejecutan programas aportaron otros recursos por valor de 13.659 millones de dólares. Los países de bajos ingresos recibieron el 55% de estos (7.527 millones de dólares). Por su parte, los países de ingresos medianos con un INB per cápita por debajo de los 6.660 dólares recibieron el 29% (3.992 millones de dólares), mientras que los países de ingresos medianos con un INB per cápita superior a dicha cifra recibieron el 14% (1.905 millones de dólares). Los países contribuyentes netos recibieron el 2% restante, es decir, 235 millones de dólares.

<sup>3</sup> Objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos.

c) Es importante señalar que los países en que se ejecutan programas ayudaron a financiar la presencia del PNUD a nivel local mediante las contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas (en efectivo por valor de 102 millones de dólares y en especie por valor de 33 millones de dólares) de los países de bajos ingresos e ingresos medianos, y que los países de ingresos medianos con un INB per cápita mayor de 6.660 millones de dólares y los países contribuyentes netos aportaron un total de 52 millones de dólares para cubrir dichos costos. Las secciones IV (“Contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas”) y V (“Financiación de la presencia física diferenciada”) del anexo B contienen detalles de interés. Las contribuciones de los países en que se ejecutan programas constituyen fuentes de financiación para los recursos institucionales.

### **Experiencias adquiridas en la aplicación del presupuesto integrado para 2014-2017**

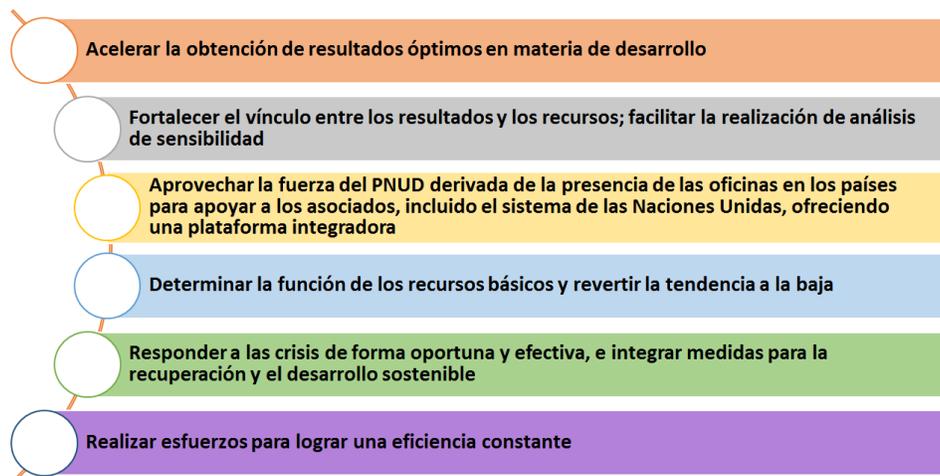
14. En su decisión 2016/10, la Junta Ejecutiva solicitó al PNUD que, en consulta con el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres, según proceda, incorpore las enseñanzas pertinentes del presupuesto integrado para 2014-2017 en la preparación de las estimaciones presupuestarias integradas para 2018-2021.

15. Las experiencias adquiridas en la aplicación del presupuesto integrado figuran en el anexo B, sección Ib.

## **B. Plan integrado de recursos propuesto para 2018-2021**

### **Objetivos**

16. El plan integrado de recursos (y las estimaciones presupuestarias integradas) para 2018-2021 tienen los siguientes objetivos:

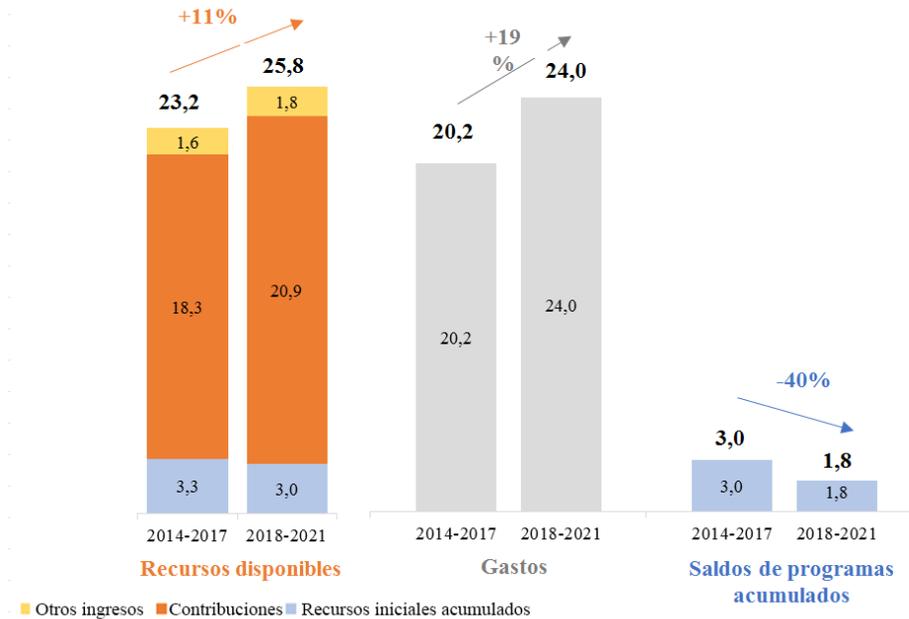


**Características principales del plan integrado de recursos y de las estimaciones presupuestarias integradas para 2018-2021**

17. La figura 1 a continuación resume las características principales del plan integrado de recursos para 2018-2021.

Figura 1.

**Características principales del plan integrado de recursos para 2018-2021**



18. El PNUD propone un incremento del 11% de los recursos disponibles, incluido un aumento anualizado del 5% de las aportaciones para 2018-2021 (véase el anexo A, figura 1b). Se espera que con ese crecimiento los recursos disponibles lleguen a los 25.800 millones de dólares. Igualmente, se espera que el gasto en dicho período ascienda a 24.000 millones de dólares, lo cual supone un incremento general del gasto del 19% frente al período 2014-2017, dejando a finales de 2021 un saldo de 1.800 millones de dólares de recursos disponibles para proyectos plurianuales. 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. El saldo de 1.800 millones de dólares engloba los saldos acumulados de los recursos de los programas recibidos y programados para financiar actividades a partir de 2021. Los saldos acumulados de los recursos de los programas son fondos destinados a proyectos muy específicos, 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 buscando 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, el acuerdo con los donantes y el marco regulatorio y de gobernanza del PNUD.

19. El incremento del gasto total en actividades de desarrollo (programas) mediante las “soluciones distintivas” expuestas en el párrafo 42 impulsará los avances en la erradicación de la pobreza, la transformación estructural del desarrollo sostenible y el fomento de la resiliencia. Al disminuir los recursos previstos para actividades de gestión, estos avances se conseguirán sin aumentar el presupuesto institucional. El costo de las actividades de gestión abarca la infraestructura de gestión, política, sistemas y herramientas en la que se sustentan los servicios de organización y desarrollo. El PNUD no solicita financiación institucional adicional para poner en práctica sus soluciones y plataformas; los gastos recurrentes se cubrirán con los fondos solicitados.

20. El aumento del gasto en actividades de desarrollo se sustenta en el aumento de la proporción de los recursos totales, tanto ordinarios como complementarios, destinados al componente programático del plan integrado de recursos propuesto, que ha pasado del 88% en 2014-2017 al 91% en el período 2018-2021. Por cada dólar de gasto se destinan 91 céntimos a los componentes programáticos y el resto, al presupuesto institucional (véase la figura 2).

21. El PNUD propone seguir movilizandolos recursos ordinarios en apoyo de los países que cumplen los requisitos establecidos para participar en los acuerdos de programación, aumentando para ello la proporción de recursos ordinarios destinada a actividades de desarrollo (programas) y reduciendo el componente institucional del presupuesto integrado. Esta proporción se aumentará anualmente en esos cuatro años, con vistas a que el 63% y el 37% se destinen al componente programático y el componente institucional del presupuesto integrado, respectivamente (véase la figura 5).

22. La asignación propuesta para la coordinación de las Naciones Unidas ha sido ajustada en función de la inflación y ha aumentado en 25 millones de dólares. El PNUD ha mantenido las asignaciones para las funciones de la Oficina de Auditoría e Investigaciones, la Oficina de Ética, el FNUDC, la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur y el VNU. Con arreglo a la política de evaluación aprobada por la Junta Ejecutiva, el PNUD propone asignar el 0,2% de los recursos programáticos combinados estimados (ordinarios y otros recursos) a las funciones de la Oficina de Evaluación Independiente, lo que supone un incremento de la asignación prevista de 7 millones de dólares con respecto a 2014-2017. No se ha incrementado la asignación a ninguna otra actividad institucional periódica. Las repercusiones se han sentido en el resto de las actividades periódicas de gestión que, como muestra el anexo A, cuadro 1, han sufrido la mayor parte de la reducción de los recursos.

23. Al mismo tiempo, para ayudar a poner en marcha dicha reducción y dentro del compromiso de transformar el modelo institucional del PNUD, se propone un crédito no recurrente con el que realizar una inversión estratégica en el componente del presupuesto integrado para 2018-2021 relativo a las actividades de gestión no periódicas, a fin de acelerar la consecución de resultados programáticos de gran calidad en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se proponen dos líneas de trabajo para acelerar dichos resultados: la línea del desempeño del modelo institucional y la línea de la innovación del modelo institucional (el párrafo 38 d) ofrece más detalles al respecto).

**Recursos disponibles (ingresos)**

24. Habida cuenta de las perspectivas de financiación, el PNUD estima que dispondrá de un total de 25.784 millones de dólares para financiar el Plan Estratégico para 2018-2021, lo cual supone un incremento de 2.560 millones de dólares (el 11%) con respecto a los 23.224 millones de 2014-2017 (véase el anexo A, figura 1a).

25. Se estima que las aportaciones totales ascenderán a 20.909 millones de dólares en este período, 2.631 millones más (14%) que los 18.278 millones de dólares de 2014-2017. Este importe comprende 2.710 millones de dólares de recursos ordinarios (2014-2017: 2.715 millones) y 18.199 millones de dólares en concepto de otros recursos (2014-2017: 15.563 millones). En el anexo A, figura 1b, se presentan las estimaciones de aportaciones anuales por fuente de financiación principal.

26. En línea con la ambición de la Agenda 2030, la revisión cuadrilateral amplia de la política, el Plan Estratégico para 2018-2021 y la función del PNUD dentro del sistema de las Naciones Unidas, la movilización de recursos tiene como prioridad principal estabilizar y revertir la tendencia a la baja de los recursos ordinarios de los siguientes modos:

- a) modificando la combinación de los recursos complementarios:
  - i) promoviendo el incremento de los fondos mancomunados y la programación conjunta para que el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto facilite la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y
  - ii) fomentando la mayor flexibilidad de los recursos complementarios
- b) aumentando el acceso de los países a recursos de los fondos verticales;
- c) incrementando la movilización de recursos internos entre las regiones; y
- d) profundizando y ampliando las alianzas con instituciones financieras internacionales y el sector privado.

27. Con el propósito de ayudar a los países a hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible y seguir siendo un asociado creíble en la movilización y el empleo de recursos para el desarrollo en apoyo del Plan Estratégico, el PNUD desarrollará instrumentos financieros innovadores que consolidarán su papel como asociado en la consecución de resultados de desarrollo sostenibles y cuantificables (véase el anexo B, sección 1 c)). Debido a la importante función que desempeña el FNUDC como asociado del PNUD, la cartera de este Fondo seguirá estando compuesta por recursos y subvenciones del sector privado centrados en los países menos adelantados. El PNUD centrará su uso de los instrumentos financieros en los países que no pertenecen a la categoría de menos adelantados. Dichos instrumentos financieros se sumarán simplemente al conjunto actual del PNUD, profundizando los vínculos con los asociados existentes y entablando relaciones con otros nuevos. Para poner en práctica algunos de estos instrumentos será necesario introducir en el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada del PNUD los cambios que presentaremos. Haremos uso de los conocimientos especializados del FNUDC siempre que sea adecuado.

**Uso de los recursos (gastos)**

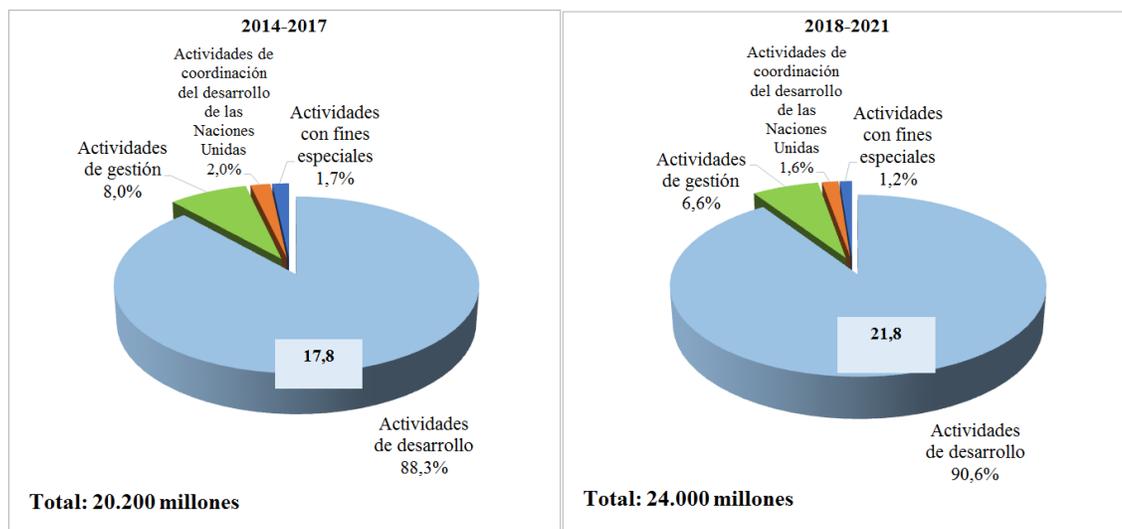
28. Se estima que el gasto total ascenderá a 24.028 millones de dólares, lo cual supone un aumento de 3.838 millones de dólares (el 19%) respecto de los 20.190 millones de 2014-2017 (véase la figura 2).

29. La figura 2 resume el uso estimado del total de recursos en 2018-2021 en comparación con 2014-2017, por clasificación de gastos.

Figura 2.

**Uso estimado del total de recursos en 2014-2017, en comparación con 2018-2021**

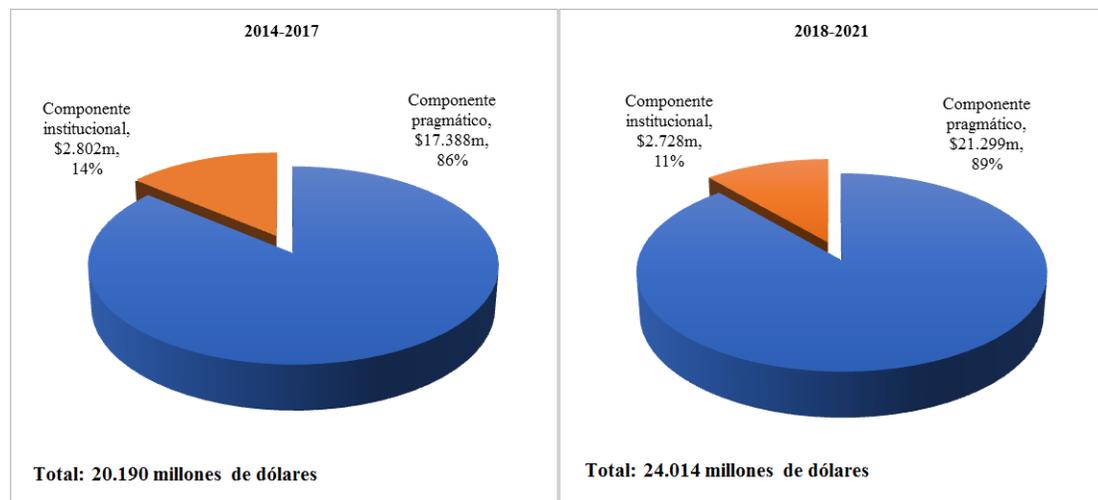
(en millones de dólares)



30. Los componentes programáticos del plan integrado de recursos equivalen a 21.299 millones de dólares, lo que representa un aumento de 3.912 millones de dólares (el 23%) con respecto a los 17.388 millones de 2014-2017, tal y como muestra la figura 3.

Figura 3.

**Comparación de las principales categorías de gastos entre 2014-2017 y 2018-2021**



31. Los componentes institucionales del plan integrado de recursos tienen un valor de 2.728 millones de dólares, lo que supone un descenso de 74 millones de dólares (el 3%) en los cuatro años del plan frente a los 2.802 millones de 2014-2017, como muestra la figura 3.

32. Junto con la labor en curso relativa a los nuevos modelos institucionales, el PNUD llevará a cabo actividades destinadas a fortalecer su eficiencia y eficacia, en especial en las esferas de la gestión y de los servicios de asesoramiento en materia de política. El PNUD tratará de ser eficiente en función de los costos y de tomar constantes medidas de mejora, de modo que a finales de 2019 el presupuesto sea equilibrado. Estas actividades sujetas a plazos concretos estarán complementadas con otras acciones a mediano y largo plazo relativas al modelo institucional, tales como la búsqueda de enfoques innovadores. Algunas de las medidas para aumentar la eficiencia en función de los costos son la disminución del gasto en alquiler mediante la mayor consolidación de los locales de oficinas de Nueva York y la posibilidad de compartir espacio con otras organizaciones de las Naciones Unidas. A corto plazo, el PNUD aplicará un enfoque mesurado para cubrir los puestos que queden vacantes debido a jubilaciones. Las recomendaciones 10, 11, 12 y 13 de la evaluación independiente del Plan Estratégico (DP/2017/32) darán lugar a un modelo más flexible y orientado al establecimiento de alianzas para la organización.

33. En el ámbito de la mejora continua, la mayor consolidación vertical y horizontal de la administración reducirá el gasto en funciones de apoyo del PNUD. Se establecerá un método más preciso para calcular los costos de los servicios prestados por el PNUD al sistema de las Naciones Unidas a fin de que la atribución de los costos sea justa y transparente y haya un nivel de recuperación de gastos adecuado. De este modo, si bien es probable que aumente el gasto total en servicios administrativos, los costos netos atribuibles al PNUD deberían disminuir al mejorar la recuperación de gastos por los servicios. Esta cuestión suscita un debate más amplio en el sistema de las Naciones Unidas y, en el mejor de los casos, los beneficios se percibirán en 2019. En 2018 se simplificará la estrategia para recuperar los gastos directos de los proyectos, que se aplicará de una manera más rigurosa, entre otras cosas estableciendo y vigilando mejor los objetivos e informando de ellos en las regiones y los países. Los procesos institucionales que afectan a la ejecución de los proyectos —que, a su vez, genera ingresos para la organización derivados de la recuperación de gastos relacionados con los servicios de gestión generales— se examinarán y simplificarán en 2018 y 2019 con vistas a mejorar las tasas de ejecución.

34. De los 2.728 millones de dólares de gasto institucional propuestos, 957 millones (el 35%) se financiarían con cargo a los recursos ordinarios; 1.634 millones (el 60%) con los ingresos derivados de la recuperación de gastos vinculados a otros recursos; y 137 millones (el 5%), con otros ingresos.

35. En cuanto a los gastos institucionales, se estima que la proporción de actividades institucionales financiadas con los ingresos obtenidos mediante la recuperación de gastos aumentará del 65% en 2014-2017 al 67% a finales de 2021, mientras que se estima que la financiación con cargo a los recursos ordinarios disminuirá del 37% en 2014-2017 al 32% a finales de 2021 (véase el anexo A, figura 2).

36. El cuadro 1, a continuación, contiene información detallada sobre el plan integrado de recursos para 2018-2021, incluida una comparación con el de 2014-2017, por categoría de clasificación de gastos (el anexo A, cuadro 1a, proporciona información más detallada).

Cuadro 1.  
Plan integrado de recursos para 2018-2021

(en millones de dólares)

	Últimas estimaciones de 2014-2017					Estimaciones de 2018-2021				
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Recuperación de gastos	Total de recursos	Porcentaje del total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Recuperación de gastos	Total de recursos	Porcentaje del total
<b>1. Recursos disponibles</b>										
Saldo de apertura <sup>a</sup>	264,0	3.061,0	-	3.325,0		246,5	2.787,8	-	3.034,2	
Ingresos y ajustes										
Contribuciones	2.715,2	15.562,3	-	18.277,5		2.710,0	18.199,0	-	20.909,0	
Otros recursos, incluidos los reembolsos por servicios a otras organizaciones de las Naciones Unidas, y la recuperación de gastos <sup>b</sup>	172,7	-	1.448,8	1.621,5		137,1	-	1.704,2	1.841,2	
<b>Total 1. Recursos disponibles</b>	<b>3.151,9</b>	<b>18.623,3</b>	<b>1.448,8</b>	<b>23.224,0</b>		<b>3.093,5</b>	<b>20.986,8</b>	<b>1.704,2</b>	<b>25.784,4</b>	
<b>2. Estimación de gastos</b>										
<b>I. Actividades de desarrollo</b>										
I.A - Programas	1.600,3	15.569,2	-	17.169,5		1.633,4	19.409,6	-	21.043,0	
I.B - Eficacia del desarrollo <sup>c</sup>	289,0	50,3	328,1	667,3		288,8	96,7	322,2	707,7	
<b>Total – I. Actividades de desarrollo</b>	<b>1.889,3</b>	<b>15.619,5</b>	<b>328,1</b>	<b>17.836,8</b>	<b>88,3%</b>	<b>1.922,2</b>	<b>19.506,3</b>	<b>322,2</b>	<b>21.750,7</b>	<b>90,6%</b>
<b>II. Actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en pro del desarrollo</b>										
<b>Total – II. Actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en pro del desarrollo</b>	<b>368,4</b>	<b>29,8</b>	<b>-</b>	<b>398,2</b>	<b>2%</b>	<b>393,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>393,5</b>	<b>1,6%</b>
<b>III. Actividades de gestión</b>										
III.A - periódicas (excepto la Oficina de Evaluación Independiente, la Oficina de Auditoría e Investigaciones y la Oficina de Ética)	495,7	-	962,7	1.458,4		407,7	-	1.022,4	1.424,1	
III.B - Oficina de Evaluación Independiente	32,6	-	2,1	34,7		32,6	-	9,5	42,1	
III.C - Oficina de Auditoría e Investigaciones	50,7	-	25,4	76,1		50,7	-	18,8	69,5	
III.D - Oficina de Ética	3,6	-	-	3,6		3,6	-	-	3,6	
<b>Subtotal periódicas</b>	<b>582,6</b>	<b>-</b>	<b>990,2</b>	<b>1.572,8</b>		<b>488,6</b>	<b>-</b>	<b>1.050,7</b>	<b>1.539,2</b>	
III.B – no periódicas	4,4	-	30,8	35,3		28,0	-	-	28,0	
<b>Total – III. Actividades de gestión</b>	<b>587,0</b>	<b>-</b>	<b>1.021,0</b>	<b>1.608,1</b>	<b>8,0</b>	<b>516,6</b>	<b>-</b>	<b>1.050,7</b>	<b>1.567,2</b>	<b>6,6%</b>
<b>IV. Actividades con fines especiales</b>										
IV.A – Inversiones de capital	6,2	-	35,1	41,3		-	-	29,9	29,9	
IV.B1 – Operaciones externas al PNUD - Voluntarios	42,4	-	68,6	110,9		42,4	-	41,2	83,6	

	Últimas estimaciones de 2014-2017					Estimaciones de 2018-2021				
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Recuperación de gastos	Total de recursos	Porcentaje del total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Recuperación de gastos	Total de recursos	Porcentaje del total
de las Naciones Unidas										
IV.B2 - Operaciones externas al PNUD - Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	12,2	-	-	12,2		12,2	-	-	12,2	
IV.B3 - Operaciones externas al PNUD - servicios a organizaciones asociadas de las Naciones Unidas	-	-	182,2	182,2		-	-	190,4	190,4	
IV.B - Subtotal de las operaciones externas administradas por el PNUD	54,5	-	250,8	305,3		54,7	-	231,6	286,3	
<b>Total – IV. Actividades con fines especiales</b>	<b>60,7</b>	<b>-</b>	<b>285,9</b>	<b>346,6</b>	<b>1,7%</b>	<b>54,7</b>	<b>-</b>	<b>261,5</b>	<b>316,1</b>	<b>1,2%</b>
<b>Total de los componentes institucionales</b>	<b>1.167,2</b>	<b>-</b>	<b>1.635,0</b>	<b>2.802,2</b>		<b>1.093,9</b>	<b>-</b>	<b>1.634,4</b>	<b>2.728,3</b>	
<b>Total de los componentes programáticos</b>	<b>1.738,3</b>	<b>15.649,3</b>	<b>-</b>	<b>17.387,5</b>		<b>1.793,0</b>	<b>19.506,3</b>	<b>-</b>	<b>21.299,3</b>	
<b>Total 2. Estimación de los gastos (I + II + III + IV)</b>	<b>2.905,5</b>	<b>11.847,0</b>	<b>1.635,0</b>	<b>20.189,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.886,9</b>	<b>19.506,3</b>	<b>1.634,4</b>	<b>24.027,6</b>	<b>100,0%</b>
<b>3. Saldo de recursos</b>	<b>246,5</b>	<b>2.787,8</b>	<b>-</b>	<b>3.034,2</b>		<b>206,6</b>	<b>1.550,2</b>	<b>-</b>	<b>1.756,9</b>	

<sup>a</sup> El saldo de apertura refleja los importes reales registrados en los estados financieros del PNUD. Siguiendo el formato armonizado para la presentación del presupuesto integrado, los saldos de la recuperación de gastos están mezclados con los saldos de otros recursos.

<sup>b</sup> Incluye las aportaciones de las contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas; los ingresos que el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas obtiene facilitando voluntarios a las organizaciones de las Naciones Unidas, un vínculo contable para compensar el costo que supone reembolsar los impuestos sobre la renta abonados por los funcionarios de la Organización por sus salarios; y los intereses, ingresos varios y los ajustes relacionados con las ganancias/pérdidas cambiarias, el aumento/disminución de la reserva inicial y gastos diversos.

<sup>c</sup> Incluye los recursos ordinarios destinados en 2018-2021 al presupuesto de 26,2 millones de dólares de la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, compuesto por 12,2 millones (presupuesto institucional) y 14 millones (presupuesto programático).

37. **Actividades de desarrollo.** La propuesta de gasto de 21.751 millones de dólares incrementa la proporción de los recursos totales destinados a actividades de desarrollo del 88% al 91%, lo cual se conseguirá acelerando la obtención de resultados de desarrollo de gran calidad mediante el uso de los recursos movilizados en 2018-2021 y los 3.034 millones de dólares de saldos programáticos acumulados. Este incremento propuesto de las actividades de desarrollo se corresponde con el siguiente objetivo del presente plan integrado de recursos y del Plan Estratégico para 2018-2021:



**Acelerar la obtención de resultados óptimos en materia de desarrollo**

38. Los 2.728 millones de dólares para actividades institucionales engloban:

a) **Actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en pro del desarrollo** por valor de 330 millones de dólares, lo que supone un aumento de 25 millones (el 8%) en la asignación de recursos ordinarios con respecto a los 305 millones de 2014-2017. En el período 2014-2017 se financiaron 30 millones de dólares con saldos residuales de la partida de otros recursos de años anteriores, los cuales se facilitaron a la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo. Además de los 330 millones, en los componentes programáticos del presupuesto integrado se propone destinar 64 millones de dólares a apoyar las actividades del coordinador residente, el mismo importe que se asignó a dichas actividades en 2014-2017.

b) **Actividades periódicas de gestión** por valor de 1.424 millones de dólares, lo que implica un descenso de 34 millones (el 2%) frente a los 1.458 millones de 2014-2017. La ratio de eficiencia en la gestión bajaría del 8% al 6,6%, de conformidad con el siguiente objetivo del plan integrado de recursos:



**Realizar esfuerzos para lograr una eficiencia constante**

c) **Actividades de supervisión independiente:** la financiación propuesta asciende a 115 millones de dólares. El PNUD ha mantenido las asignaciones propuestas para la Oficina de Auditoría e Investigaciones y la Oficina de Ética al mismo nivel que las de 2014-2017. Con arreglo a la política de evaluación aprobada por la Junta Ejecutiva, el PNUD propone asignar el 0,2% de los recursos programáticos combinados estimados (ordinarios y otros recursos) a las funciones de la Oficina de Evaluación Independiente, lo que supone un incremento de la asignación prevista de 7 millones de dólares con respecto a 2014-2017. El PNUD respeta y valora enormemente la contribución que hacen las funciones de supervisión independiente a la mejora del rendimiento.

d) **Actividades de gestión no periódicas** por valor de 28 millones de dólares, lo que implica un descenso de 7 millones (el 20%) frente a los 35 millones de 2014-2017. Con el importe propuesto se financiarían iniciativas estratégicas únicas en favor de la eficacia y la eficiencia de la organización. El crédito propuesto se emplearía en:

- i) la externalización y ampliación de las innovaciones en las operaciones, los instrumentos y los procesos institucionales a través de laboratorios de innovación destinados a hacer realidad los

Objetivos de Desarrollo Sostenible de un modo eficaz en función de los costos;

- ii) la mejora del modelo de asesoramiento en materia de política mediante una mejor gestión del conocimiento, estructuras más flexibles, nuevas alianzas y el aumento de la capacidad del personal;
- iii) la creación de nuevas modalidades para el establecimiento de alianzas con el sector privado;
- iv) la simplificación de los procesos institucionales; y
- v) el ajuste de la capacidad del personal para ejecutar el nuevo Plan Estratégico, incluida formación práctica.

e) **Actividades con fines especiales** por valor de 316 millones de dólares, lo que representa una disminución de 30 millones (el 9%) respecto del período anterior. Para el VNU y el FNUDC, ambos parte de las actividades con fines especiales, el PNUD mantiene su nivel de apoyo, pues les dedica la misma proporción de los recursos ordinarios que en el período 2014-2017. La mayor parte de la reducción de 30 millones de dólares se debe a la disminución de las inversiones de capital y los gastos conexos.

39. Las actividades institucionales y de desarrollo antes mencionadas se presentan en el plan integrado de recursos (cuadro 1) divididas en dos componentes amplios, a saber, “programáticas” e “institucionales”, como ya se hizo en el plan integrado de recursos para 2014-2017. Las actividades para la eficacia del desarrollo, incluidas en el párrafo 37 dentro de las “actividades de desarrollo”, se dividen entre los componentes programático e institucional del plan integrado de recursos.

40. El análisis de los componentes institucionales del presupuesto integrado para 2018-2021 (capítulo V) proporciona detalles del gasto institucional que se prevé que se financiará con cargo a los recursos ordinarios.

41. El capítulo VI contiene detalles sobre los ingresos obtenidos con la recuperación de gastos de otros recursos.

#### **IV. Marco integrado de resultados y recursos**

42. Consagrado a los principios de universalidad y equidad, el ideal del Plan Estratégico para 2018-2021 es ayudar a los países a cumplir la Agenda 2030 en distintas situaciones de desarrollo. Tres resultados de desarrollo muestran el modo en que el PNUD adaptará un paquete de seis “soluciones distintivas” para ayudar a erradicar la pobreza en todas sus formas, acelerar la transformación estructural en aras del desarrollo sostenible y fomentar la resiliencia a crisis y conmociones. Las soluciones distintivas plasman las gestiones propuestas por el PNUD en los ámbitos de la pobreza y la desigualdad; la gobernanza efectiva, responsable e inclusiva; la prevención y recuperación para la creación de sociedades resilientes; la adopción de soluciones basadas en la naturaleza para conseguir un planeta sostenible; el déficit energético; y la igualdad entre los géneros. Dichas medidas se aplicarán por medio de una plataforma de apoyo a los países dedicada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y una plataforma mundial de servicios de ejecución y asesoramiento para el desarrollo que sentará las bases para que el PNUD colabore con los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado como catalizador y facilitador del apoyo del sistema de las Naciones Unidas, de conformidad con el amplio mandato de la revisión cuatrienal amplia de la política. Todo ello queda reflejado en

el marco integrado de resultados y recursos que acompaña al Plan Estratégico para 2018-2021.

43. El Plan Estratégico para 2018-2021 señala que el modelo institucional del PNUD debe mejorar constantemente para poder responder de manera más efectiva a las peticiones de los gobiernos con respecto a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como para poder cumplir el propio Plan Estratégico. Se hará un seguimiento de la eficiencia y eficacia institucionales con el fin de garantizar que el PNUD cumpla su cometido en tres esferas primordiales: a) la pronta obtención de resultados programáticos de gran calidad, por ejemplo a la hora de prestar apoyo en pos de la eficacia de las actividades de desarrollo basándose en pruebas y aplicando enfoques transversales, así como al supervisar las evaluaciones y auditorías; b) la eficiencia y eficacia de la movilización de recursos, los servicios de gestión, las adquisiciones y los recursos humanos; y c) los acuerdos sobre servicios para la obtención de resultados, la coordinación y la coherencia de todo el sistema de las Naciones Unidas, a fin de consolidar las estrategias comunes a todo el sistema; la ejecución integrada ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y el funcionamiento del sistema de coordinadores residentes. Las esferas definidas para supervisar el rendimiento están en consonancia con la resolución 71/243 de la Asamblea General relativa a la revisión cuatrienal amplia de la política y con la evaluación del Plan Estratégico del PNUD para 2014-2017.

44. El anexo del Plan Estratégico para 2018-2021 contiene información pormenorizada sobre el marco integrado de resultados y recursos. Dos de los objetivos del plan integrado de recursos y del presupuesto integrado para 2018-2021 son:



**Fortalecer el vínculo entre los resultados y los recursos; facilitar la realización de análisis de sensibilidad**



**Aprovechar la fuerza del PNUD derivada de la presencia de las oficinas en los países para apoyar a los asociados, incluido el sistema de las Naciones Unidas, ofreciendo una plataforma integradora**

## V. Presupuesto integrado (recursos ordinarios) para 2018-2021

45. El presente capítulo aporta más detalles acerca del presupuesto integrado planteado para 2018-2021, así como datos sobre los componentes programático e institucional propuestos para ser financiados con cargo a los recursos ordinarios.

46. El PNUD propone un presupuesto basado en una aportación estimada a los recursos ordinarios de 2.710 millones de dólares; otros ingresos por valor de 137 millones de dólares; un saldo de apertura de los recursos ordinarios de 246 millones de dólares; y un gasto estimado de 2.887 millones de dólares.

### A. Aspectos principales y cambios propuestos

47. Las propuestas formuladas en el presupuesto integrado para 2018-2021 coinciden con las del presupuesto integrado de 2014-2017, salvo en los siguientes elementos y propuestas:

#### *Elementos*

a) Una mayor proporción de los recursos básicos se destina a actividades de desarrollo (programas), importe que aumentará año tras año hasta que en 2021 el

65% de asigne a programas y el 35%, al componente institucional (véase el anexo A, figura 2);

b) El 59% del componente programático de los recursos corresponde al TRAC-1, lo cual implica que la financiación programática destinada a las actividades de los programas en los países está blindada. El 85% del TRAC-1 se destina a países de bajos ingresos y el 83%, a países menos adelantados<sup>4</sup>. Dichas asignaciones destacan el apoyo prestado por el PNUD a todos los países en que se ejecutan programas, que sigue centrándose fuertemente en los países de bajos ingresos y menos adelantados (véase el anexo A, cuadro 4c);

c) El plan integrado de recursos y el presupuesto integrado para 2018-2021 se elaboran en cumplimiento de lo dispuesto en dos decisiones clave de la Junta Ejecutiva, a saber:

- i) la decisión 2012/28, que aprobó un sistema de actualizaciones bienales para excluir de la categoría de países menos adelantados a los países de ingresos medianos con un INB per cápita elevado, así como a los países contribuyentes netos, tras un período de gracia de dos años; y
- ii) la decisión 2013/30, que aprobó un enfoque diferenciado para el uso de los recursos ordinarios asignados a la presencia física del PNUD en países de ingresos medianos con un INB per cápita superior a los 6.660 dólares (véase el anexo B, sección IV).

d) Se mantiene el apoyo a la infraestructura básica de las actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en pro del desarrollo con cargo a los recursos ordinarios;

e) El PNUD solicita 517 millones de dólares para financiar actividades de gestión del componente institucional del presupuesto integrado. Este importe engloba una petición de 49 millones de dólares de recursos ordinarios adicionales, divididos en 29 millones para 2018 y 20 millones para 2019. No se prevén otras solicitudes de recursos adicionales para 2020 y 2021, y el PNUD pretende no utilizar los 49 millones de dólares en su totalidad (véase el párrafo 81); y

f) Se mantiene el apoyo a la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, el VNU y el FNUDC con cargo a los recursos ordinarios, basándose en las aportaciones a dichos recursos previstas en el presupuesto integrado para 2018-2021.

#### *Cambios propuestos*

a) Consolidación de las partidas destinadas a la eficacia de las actividades de desarrollo para adecuarlas al Plan Estratégico para 2018-2021 (véase el párrafo 68);

b) Adopción de una estrategia de distribución del riesgo orientada a blindar las partidas programáticas en caso de que los niveles de recursos ordinarios fluctúen (véase el párrafo 62);

c) Presentación en el presupuesto integrado de los recursos asignados a las funciones de supervisión como partidas independientes, manteniendo la asignación de recursos ordinarios para las funciones de la Oficina de Evaluación Independiente, la Oficina de Auditoría e Investigaciones y la Oficina de Ética al mismo nivel que

---

<sup>4</sup> Algunos países menos adelantados son países de bajos ingresos y otros, países de ingresos medianos.

en 2014-2017 (véanse el párrafo 38 c) y el cuadro 1 para conocer la asignación de otros recursos a estas funciones);

d) En línea con el principio de progresividad y para cumplir con el rango del 85% al 91% establecido por la Junta Ejecutiva para la asignación presupuestaria del TRAC-1 a países de bajos ingresos, se proporciona más asistencia a los países menos adelantados, todos ellos con bajos ingresos. Se asigna un 2,5% más (5 millones de dólares) a los países menos adelantados que a los países de bajos ingresos que no pertenecen a esta categoría (véase el anexo A, cuadro 4e);

e) Ningún crecimiento en el presupuesto institucional, respaldado por la reducción de los costos de gestión y la mejora de la ratio de eficiencia en la gestión a aproximadamente el 6,6% en el cuatrienio, transformando para ello el modelo institucional del PNUD (véanse los párrafos 69 y 70); y

f) Mayor concordancia del TRAC-2 con las nuevas directrices del Plan Estratégico para 2018-2021, en apoyo de la Agenda 2030 (véanse los párrafos 64 y 65).

## B. Función de los recursos ordinarios

48. En la resolución 71/243 de la Asamblea General, al igual que en numerosas decisiones de la Junta Ejecutiva<sup>5</sup>, se destaca 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 ayudar a los países en la aplicación de la Agenda 2030 y el Plan Estratégico depende de una base de financiación sostenible.

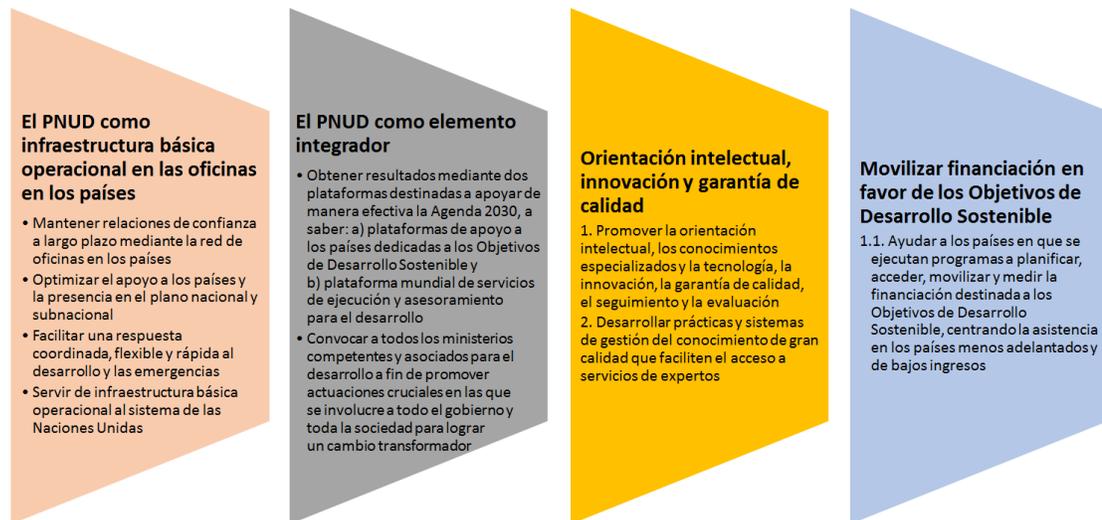
49. Habida cuenta de las orientaciones de la Junta Ejecutiva respecto del uso adecuado de los recursos ordinarios, el PNUD ha replanteado el papel de estos recursos en línea con el siguiente objetivo del plan integrado de recursos y el presupuesto integrado para 2018-2021:

 **Determinar la función de los recursos básicos y revertir la tendencia a la baja**

50. Los recursos ordinarios permiten que el PNUD aproveche sus principales fortalezas para cumplir su Plan Estratégico y contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por medio de plataformas establecidas en países concretos que respaldan las soluciones integradas para el desarrollo planteadas por las Naciones Unidas ante los complejos problemas de desarrollo descritos en la Agenda 2030, los cuales están relacionados entre sí. La figura 4 muestra los principales puntos fuertes que se aprovecharán haciendo un uso adecuado de los recursos ordinarios.

<sup>5</sup> Decisiones 98/23, 99/1 y 99/23, reafirmadas en las decisiones 2002/9 y 2002/18, 2003/24, 2004/14, 2005/20, 2006/24, 2007/17, 2008/16, 2009/10, 2010/14, 2011/15, 2012/10, 2013/13, 2014/24, 2015/16 y 2016/16.

Figura 4.  
Función de los recursos ordinarios



51. Las contribuciones estimadas a los recursos ordinarios reflejan un crecimiento gradual cada año, mostrando un aumento modesto de 630 millones a 700 millones de dólares en el cuatrienio (véase el anexo A, figura 1b).

52. Si las aportaciones reales a los recursos ordinarios en 2018-2021 no llegaran a los 2.710 millones de dólares previstos, la capacidad del PNUD para cumplir su Plan Estratégico y contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como para crear plataformas en países concretos con las que aplicar las soluciones integradas de las Naciones Unidas en materia de desarrollo, se vería notablemente limitada. Si bien todos los países sufrirían sus consecuencias, la disminución de los recursos ordinarios disponibles para las partidas no blindadas, tales como el TRAC-2, los programas regionales, la asistencia programática al FNUDC y las partidas para las actividades relacionadas con la eficacia del desarrollo, afectaría con mayor intensidad a los países de bajos ingresos, que reciben la mayoría de la financiación del TRAC. Además, algunos países menos adelantados y de bajos ingresos tienen limitaciones importantes para movilizar otros recursos, por lo que la caída de los recursos ordinarios resulta enormemente perjudicial para sus esfuerzos encaminados a erradicar la pobreza.

53. El descenso de los recursos ordinarios también podría acentuar los riesgos institucionales del PNUD debido a los efectos adversos en su capacidad institucional para la garantía de calidad, la vigilancia, la rendición de cuentas y la supervisión, sobre todo en los países. En los últimos años, la reducción de las contribuciones a los recursos ordinarios ha ocasionado la disminución del número de directores de operaciones, asesores nacionales de política y funcionarios internacionales que dan su apoyo a la planificación de programas, la gestión de proyectos, la ejecución, el seguimiento, la supervisión y la promoción. También es la causa de que no se hayan realizado nuevas inversiones en capital fijo, por lo que solo se han asignado fondos a la reparación y el mantenimiento de los activos fijos ya existentes. Aunque la capacidad de muchas oficinas en los países se debilitó a causa de la caída de los recursos ordinarios, el impacto fue mayor en los países menos adelantados y de bajos ingresos, que presentan deficiencias notables en lo que respecta a la atracción y movilización de otros recursos.

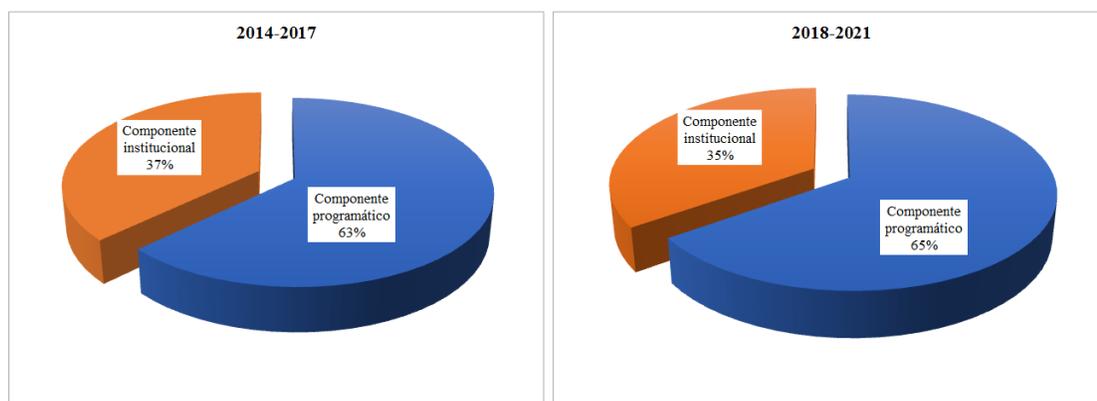
### C. Componentes programáticos del presupuesto integrado para 2018-2021

54. En el presupuesto integrado propuesto de 2.887 millones de dólares, los componentes programáticos equivalen a 1.793 millones, lo que supone un incremento de 55 millones de dólares (el 3%) en comparación con los 1.738 millones de 2014-2017. La proporción de los recursos ordinarios propuestos para los componentes programáticos aumenta del 63% en 2014-2017 al 65% en 2018-2021 (véase el anexo A, cuadro 1a).

55. La figura 5 muestra la distribución prevista de los recursos ordinarios entre los componentes programáticos e institucionales del presupuesto integrado para 2018-2021.

Figura 5.

#### Distribución de los recursos ordinarios entre los componentes programáticos e institucionales del presupuesto integrado para 2018-2021

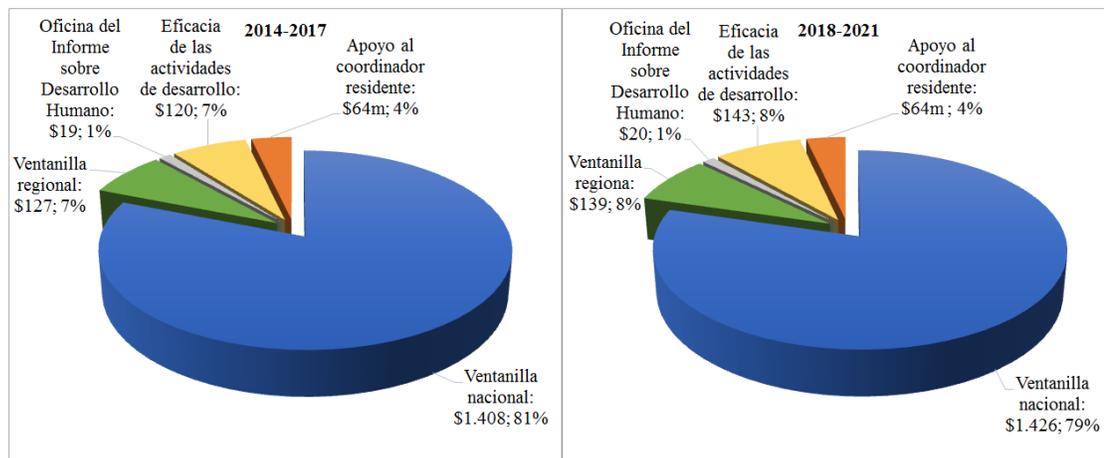


56. Los componentes programáticos se apoyan en principios interrelacionados relativos a la previsibilidad, la universalidad y la progresividad que la Junta Ejecutiva reafirmó en su decisión 2012/1. La previsibilidad se refiere a la disposición de suficientes recursos ordinarios para preservar el carácter multilateral y universal 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, mientras que la progresividad concentra la distribución de los recursos ordinarios de los programas en los países menos adelantados y de bajos ingresos.

57. En la figura 6 se resumen las asignaciones de recursos ordinarios a componentes programáticos propuestas. En el anexo A, cuadros 4a y 4b, se facilitan más detalles al respecto.

Figura 6.  
**Asignación de recursos ordinarios a componentes programáticos,  
 2018-2021 y 2014-2017**

(en millones de dólares)



58. En el anexo B, sección IIa, se describen en detalle los componentes programáticos del presupuesto integrado.

59. 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.

60. 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.

61. Las decisiones 2013/28 y 2013/4 blindan cinco componentes programáticos, a saber: el TRAC-1, el TRAC-3, el apoyo al coordinador residente, la cooperación Sur-Sur y la Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano. El blindaje del TRAC-1 ha proporcionado cierto grado de estabilidad a los países en que se ejecutan programas que reciben recursos relacionados con este objetivo.

62. Partiendo de las lecciones aprendidas en 2014-2017, el PNUD propone un enfoque más equilibrado, pues distribuye los riesgos entre las partidas programáticas en caso de que los niveles de recursos ordinarios fluctúen. Se propone un sistema en dos niveles, sobre el que se ofrece más información en el anexo B, sección IIb.

63. Los recursos del TRAC-2 se adaptarán para respaldar de forma efectiva la nueva orientación del Plan Estratégico para 2018-2021, esto es, las plataformas en los países que facilitan la colaboración interinstitucional para hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Dichas plataformas tienen por objeto facilitar el desarrollo de soluciones integradas frente a los desafíos encontrados en la aplicación de la Agenda 2030. Responderán a la creciente demanda de soluciones a problemas complejos que exigen la colaboración de un amplio abanico de agentes (las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales, el mundo académico, el sector privado y la sociedad civil, entre otros), para lo que se servirán de diversas modalidades de asociación como la cooperación Sur-Sur y la programación conjunta y ofrecerán un mejor acceso a fuentes de financiación<sup>6</sup>. Al hacer más accesibles las soluciones integradas, las plataformas nacionales favorecerán sustancialmente que las Naciones Unidas respondan de manera “mancomunada” a los problemas de desarrollo de los países, tal y como se recoge en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

64. Todas las contribuciones del TRAC-2 se distribuirán conforme a las decisiones de la Junta Ejecutiva que asignan entre el 85% y el 91% de los recursos a países de bajos ingresos y al menos el 60% a países menos adelantados. En el marco de esas normas, los recursos del TRAC-2 podrían asignarse explícitamente como financiación inicial o como incentivo para la creación de soluciones en las que tengan que intervenir múltiples organismos o asociados para afrontar los obstáculos y aceleradores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los criterios de asignación presupuestaria del TRAC-2 podrían ampliarse aún más para poder realizar análisis y evaluaciones “mancomunados”, establecer alianzas (en especial con organizaciones de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales no residentes), movilizar recursos adicionales para respaldar las prioridades de los países en materia de desarrollo por medio de las instituciones nacionales, y promover la innovación. Un enfoque de tales características constituiría un uso eficiente y efectivo de los recursos del TRAC-2 para potenciar al máximo los efectos sobre el terreno, ofreciendo así una relación costo-calidad óptima en las contribuciones al presupuesto básico del PNUD en línea con la revisión cuadrienal amplia de la política, a fin de lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

65. Una parte de los recursos ordinarios se destina a los programas a través del TRAC-3. La partida del TRAC-3 otorga al PNUD la capacidad para responder de manera rápida y flexible a las necesidades de desarrollo de los países afectados por conflictos y desastres naturales. Existe el riesgo de que la aparición de desastres naturales frecuentes y graves y las dificultades derivadas de los conflictos y la violencia armada en muchos países en desarrollo ocasionen graves daños a las naciones, la población y los medios de vida. El Plan Estratégico pretende volver a centrar los esfuerzos, ayudando a los países a desarrollar su resiliencia para que no pierdan sus logros en materia de desarrollo aunque se produzcan perturbaciones externas. El PNUD debe estar en condiciones de analizar las alertas tempranas, promover políticas de reducción del riesgo de crisis y prevención de conflictos e influir en ellas, y llevar a cabo intervenciones de recuperación temprana lo antes posible en la fase humanitaria.

---

<sup>6</sup> El PNUD ayudará a los gobiernos a generar nuevas modalidades con las que potenciar las alianzas con el sector privado con miras a financiar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

66. La debilitación de las contribuciones a los recursos ordinarios pone en peligro la capacidad del PNUD para intervenir de forma efectiva, predecible y sostenible en contextos de crisis. La modalidad del TRAC-3 es el único mecanismo básico que permite tomar medidas inmediatas en estos contextos. Se trata de un mecanismo impulsado por la demanda que permite que la organización proporcione sin demora a los países asesoramiento sobre políticas, servicios de expertos técnicos y financiación programática catalizadora con miras a dar una respuesta integral y coherente.

67. Los recursos del TRAC-3 se emplean junto con los del TRAC-1 y otros recursos. La prestación de recursos del TRAC-3, destinados a sentar la base para responder a crisis de manera oportuna y efectiva, está en consonancia con el siguiente objetivo del plan integrado de recursos y el presupuesto integrado para 2018-2021:

 **Responder a las crisis de forma oportuna y efectiva, e integrar medidas para la recuperación y el desarrollo sostenible**

68. El PNUD propone consolidar cinco partidas relacionadas con la eficacia de las actividades de desarrollo, a saber: el Programa Mundial, los servicios de apoyo al desarrollo, el Programa de Economistas, los servicios de asesoramiento en materia de política y la transversalización de la perspectiva de género. En el anexo B, sección IIa, se ofrecen más detalles de esta consolidación.

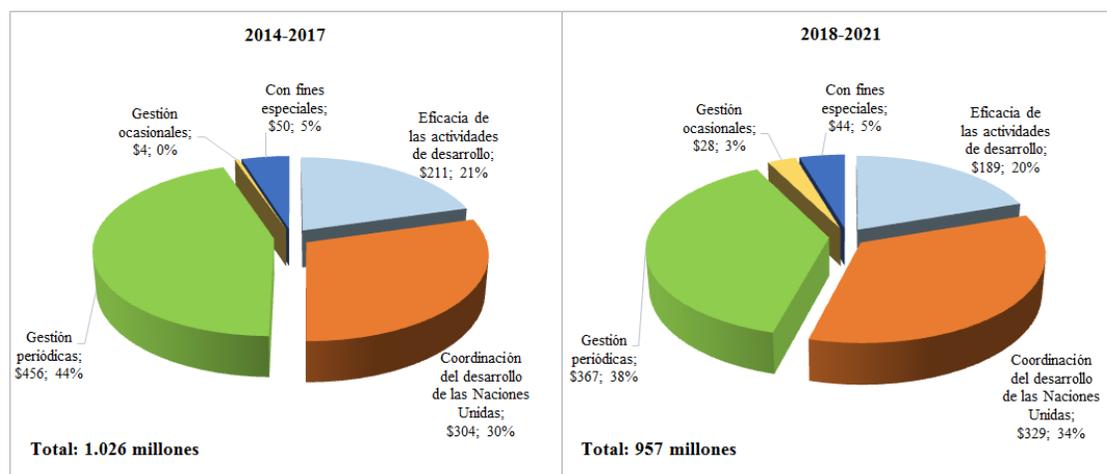
#### **D. Componente institucional del presupuesto integrado para 2018-2021**

69. En el presupuesto integrado propuesto de 2.887 millones de dólares, 957 millones corresponden a componentes institucionales (neto de 137 millones de dólares financiado con las contribuciones de los gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas y otros ingresos), lo que supone un descenso de 69 millones (el 6%) frente a los 1.026 millones de dólares de 2014-2017 (véase la figura 7). La proporción de los recursos ordinarios propuestos para los componentes institucionales baja del 37% en 2014-2017 al 35% en 2018-2021. Esta disminución del presupuesto institucional propuesto es consecuencia de: a) un aumento de los costos no discrecionales de 87 millones de dólares; y b) una disminución del volumen neto de 156 millones de dólares (véase el anexo A, cuadro 5a).

70. La figura 7, a continuación, contiene un resumen de los componentes institucionales del presupuesto integrado propuestos por categoría de la clasificación de gastos para 2018-2021, así como una comparación con el período 2014-2017. El anexo A, cuadro 5b, proporciona información por categoría de gastos.

Figura 7.  
**Resumen de los componentes institucionales del presupuesto integrado propuestos por categoría de la clasificación de gastos para 2018-2021, en comparación con 2014-2017**

(en millones de dólares)



71. La propuesta refleja la reducción general y deliberada de la proporción de recursos ordinarios destinados al componente institucional del presupuesto integrado en favor de los componentes programáticos.

72. También muestra la amplia redistribución de los recursos dentro del componente institucional del presupuesto integrado, ya que se reducen los importes destinados a actividades de gestión periódicas, actividades relacionadas con la eficacia del desarrollo y actividades con fines especiales y se mantienen las sumas destinadas a las actividades de coordinación de las iniciativas de las Naciones Unidas en pro del desarrollo, actividades de supervisión independiente y actividades de gestión no periódicas para iniciativas estratégicas relacionadas con la eficacia y la eficiencia institucionales.

73. El uso de recursos ordinarios para las actividades de gestión incluidas en los componentes institucionales del presupuesto integrado se reduciría en 90 millones de dólares, mientras que los recursos dedicados a actividades de supervisión se mantendrían al mismo nivel que en 2014-2017. El PNUD propone destinar 28 millones de dólares de inversiones estratégicas a gastos de gestión no periódicos (véanse el párrafo 38 d) y el anexo A, cuadro 1a).

74. De conformidad con prácticas anteriores, el PNUD solicita que se le conceda autoridad excepcional, en el período 2018-2021, para utilizar hasta 30 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios para medidas de seguridad, cuyo uso se limitaría a nuevos mandatos de seguridad emergentes, como se define en las directrices del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas. El PNUD informará sobre dichas medidas según se vayan llevando a cabo<sup>7</sup>.

75. En el anexo A, cuadro 5a, se presenta un resumen de los principales aumentos y reducciones de 2018-2021 en comparación con 2014-2017.

<sup>7</sup> Durante 2014-2015 se extrajeron 5 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios para responder al brote de la enfermedad del Ébola en África Occidental. El Presidente de la Junta Ejecutiva fue informado de este gasto, que fue publicado en el examen anual de la situación financiera.

## E. Plazas

76. La labor relacionada con los modelos institucionales orientada a adecuar la capacidad del personal para la ejecución del Plan Estratégico para 2018-2021, por ejemplo mediante formaciones prácticas, determinará el personal que será necesario con ese fin. Al igual que en 2014-2017, el presupuesto integrado para 2018-2021 incorpora una estrategia para financiar los gastos de personal en la categoría P-5 e inferiores de un modo que refleje con mayor exactitud el marco de resultados (véase el anexo B, sección IIc). Con el objetivo de contener los gastos, el PNUD propone mantener el número de plazas de la categoría D-1 y superiores aprobadas en el presupuesto integrado de 2014-2017 (véase el anexo A, cuadro 5d).

## VI. Recuperación de gastos

77. Los ingresos en concepto de recuperación de gastos están relacionados con a) los cargos por servicios de gestión general a los recursos bilaterales, multilaterales y de los Gobiernos de los países en que se ejecutan programas; y b) otros ingresos asociados a la recuperación de gastos para los servicios directos prestados a organizaciones de las Naciones Unidas.

78. El presente documento incluye las cantidades estimadas de recuperación de gastos para el plan integrado de recursos de 2018-2021. El cuadro 1 presenta información resumida sobre la recuperación de gastos, mientras que el cuadro 6a del anexo A ofrece datos pormenorizados, desglosados por fuente de financiación, sobre los ingresos derivados de servicios generales de gestión en 2018-2021. Las estimaciones se basan en la actual metodología de recuperación de gastos y en las tasas de recuperación de gastos aprobadas por la Junta Ejecutiva (decisión 2013/9), y tienen en cuenta que los ingresos en concepto de recuperación de gastos por servicios de gestión general se calculan a partir de la ejecución del programa prevista para 2018-2021.

79. De acuerdo con la decisión 2013/9, relativa a la recuperación de gastos, y con el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada del PNUD (regla 5.07 d)), el PNUD aplica tasas de recuperación de gastos diferenciadas según proceda. Mientras que los costos del PNUD ascienden a 8 céntimos por dólar, según las tasas de recuperación de gastos diferenciadas aprobadas por la Junta Ejecutiva, la tasa promedio de recuperación de gastos en vigor a día de hoy, de 6,5 céntimos por dólar, es inferior a dicho costo. Con arreglo a la legislación actual, se estima que la tasa efectiva de recuperación de gastos aumentará a 6,6 céntimos por dólar de aquí a finales de 2021.

80. De acuerdo con la solicitud formulada por la Junta Ejecutiva, el PNUD reflejará propuestas para subsanar la brecha entre el costo de actuar y la tasa efectiva de recuperación de gastos por medio de medidas interrelacionadas que se refuercen entre sí, tales como la mejora de la atribución de gastos a los programas y proyectos; metodologías de cálculo de costos que reflejen con mayor precisión el costo de la prestación de servicios; la realización de esfuerzos constantes para aumentar la eficiencia; y la reevaluación de la recuperación de gastos.

81. Al aplicar la política de recuperación de gastos aprobada por la Junta Ejecutiva a los 1.729 millones de dólares de recursos programáticos básicos destinados a actividades de desarrollo, se obtienen unos “ingresos” conexos derivados de la recuperación de gastos por valor de 138 millones para 2018-2021. En cambio, el presupuesto institucional ordinario para las actividades de gestión periódicas que se realicen en 2018-2021 asciende a 188 millones de dólares. Los 49 millones de dólares restantes se financiarían con otros recursos ordinarios en 2018 y 2019, mientras se realizan los ajustes necesarios en toda la iniciativa de los modelos institucionales. El PNUD solicita 49 millones de recursos adicionales para el presupuesto institucional con los que sufragar las actividades de gestión. Si es posible, el PNUD tiene la intención de no utilizar los 49 millones de dólares en su totalidad acelerando la puesta en marcha de ciertas fases de las iniciativas de los modelos institucionales. La información correspondiente a los importes extraídos de la financiación se presentará de forma separada a la Junta Ejecutiva en el examen anual de la situación financiera. En el anexo A, cuadro 6b, se presentan los detalles pertinentes.

82. De conformidad con la decisión 2017/11, el PNUD, junto con el UNFPA, ONU-Mujeres y el UNICEF, seguirá consultando a los Estados Miembros acerca de la política de recuperación de gastos y presentará propuestas con base empírica para armonizar las políticas de recuperación de gastos, con ajustes, de ser necesario, para su examen por las respectivas Juntas Ejecutivas en su período sesiones anual de 2018.