Naciones Unidas E/ICEF/2000/AB/L.3

# Consejo Económico y Social

Distr. limitada
13 de marzo de 2000
Español
Original: inglés

**Adopción de medidas**

**Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia**
Junta Ejecutiva
Período de sesiones anual de 2000
22 a 26 de mayo de 2000
Tema 9 del programa provisional*

## Propuestas de modificación del proceso presupuestario

*Resumen*

De conformidad con la decisión 2000/3 (E/ICEF/2000/8 (Part I)) sobre el marco de financiación plurianual, adoptada por la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2000, en el presente informe se describen las limitaciones del proceso presupuestario existente y se recomienda que el presupuesto de apoyo bienal se presente en el primer período ordinario de sesiones del primer año del bienio y que la Directora Ejecutiva tenga autoridad para administrar la estructura de gestión de apoyo sin rebasar la consignación aprobada.

* E/ICEF/2000/9.

00-34232 (S) 130400 130400

# Índice


| | | *Párrafos* | *Página* |
|---|---|---|---|
| I. | Introducción | 1–2 | 3 |
| II. | Reforma general y elaboración de presupuestos del sector público | 3–4 | 3 |
| III. | Reformas del proceso presupuestario del UNICEF desde 1996 | 5–8 | 3 |
| IV. | Limitaciones del actual proceso presupuestario y recomendación | 9–22 | 4 |
| V. | Proyecto de recomendación | 23 | 7 |
| Anexos | | | |
| I. | Cuadro cronológico de la presentación del presupuesto y las recomendaciones sobre los programas por países a la Junta Ejecutiva | | 8 |
| II. | Propuesta del cuadro cronológico para la presentación del presupuesto a la Junta Ejecutiva | | 9 |

# I. Introducción

1. La Junta Ejecutiva, en su primer período ordinario de sesiones de 2000, aprobó las recomendaciones propuestas en el informe titulado “Marco de financiación plurianual: obtención de recursos adecuados para cumplir las prioridades del plan de mediano plazo” (E/ICEF/2000/5). En su decisión 2000/3 (E/ICEF/2000/8 (Part I)), la Junta Ejecutiva pidió a la Directora Ejecutiva que presentara a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto las propuestas de modificación del proceso presupuestario (descrito en los párrafos 39 y 57 del documento E/ICEF/2000/5) para que la Comisión las examinara y formulara observaciones al respecto, a fin de presentarlas a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2000.

2. En el capítulo II se describe, en general, la situación actual de las reformas y la elaboración de presupuestos en el sector público. En el capítulo III se describen las reformas efectuadas en el proceso presupuestario del UNICEF desde 1996 como parte del Programa de excelencia de la gestión. Esas modificaciones, por las que se introdujo la gestión basada en los resultados, han acercado el proceso de toma de decisiones presupuestarias al de planificación estratégica. A fin de reforzar los vínculos entre las prioridades de la planificación estratégica de mediano plazo, los recursos, el presupuesto y los resultados, es preciso realizar modificaciones para seguir mejorando el proceso presupuestario. En el capítulo IV se describen las limitaciones existentes y se proponen recomendaciones. En el capítulo V se indican las decisiones que debe tomar la Junta Ejecutiva.

# II. Reforma general y elaboración de presupuestos del sector público

3. En los últimos años se han reformado considerablemente los presupuestos del sector público y la gestión del rendimiento. Hay un consenso declarado de que el modelo centralizado ya no satisface las necesidades y las condiciones de la gestión pública. Las reformas se han centrado en los marcos de rendición de cuentas en que los gobiernos otorgan a los organismos que efectúan los gastos flexibilidad para utilizar los recursos pero los consideran responsables de los resultados. Se han descartado muchas restricciones financieras y de personal en las líneas de crédito y se han adoptado diversos acuerdos administrativos para estimular la mejora de la gestión. Las principales tareas en la gestión del sector público consisten en implantar una ética de rendimiento, conseguir que la gestión se apunte al logro de resultados y transformar los organismos en productores de servicios públicos orientados a la obtención de resultados.

4. La reforma va unida a la modificación del proceso de elaboración de presupuestos. El examen de las reformas gubernamentales ha revelado la existencia de algunos puntos en común:

a) Planes presupuestarios, estratégicos y operacionales plurianuales;

b) Límites verticales máximos de gastos en que se fijan los límites de los gastos totales y posteriormente se asignan a los distintos ministerios;

c) Devolución de autoridad;

d) Relajación de las restricciones de los insumos, incluso en la administración de personal;

e) Mayor uso de la información sobre el rendimiento.

# III. Reformas del proceso presupuestario del UNICEF desde 1996

5. El sistema tradicional de elaboración de presupuestos y de planificación utilizado antes de 1996 no siempre reportaba beneficios económicos (o si los reportaba, eran sólo marginales) El beneficio económico no se define sólo en función de las medidas financieras, como la generación de igual eficacia o iguales resultados con un costo menor o la generación de mejores resultados con el mismo costo, sino que se refiere también a valores intangibles como la gestión de los conocimientos y la capacidad de innovación. Además, puede entrañar una relación determinada con los colaboradores, sea mejorando el programa de cooperación con los gobiernos, sea propugnando la defensa de los derechos de los niños y de la mujer ante los colaboradores mundiales.

6. La reforma del proceso presupuestario del UNICEF desde 1996 ha consistido en lo siguiente:

a) Se han comenzado a elaborar presupuestos integrados basados en el principio de que los planes de

programas impulsan los presupuestos. Cuando se proponen nuevos planes de programas por países, o se adaptan los planes de programas ya existentes durante un examen de mitad de período, debe formularse un plan de gestión del programa del país para velar por que la estructura de gestión apoye el programa del país;

b) En la sede se preparan cada dos años planes de gestión de las oficinas dentro del marco del plan de mediano plazo, con las correspondientes propuestas presupuestarias. Todos los bienios se celebran foros abiertos donde se presentan a todo el personal los planes de gestión de las oficinas a fin de aumentar la transparencia y aumentar la colaboración entre las divisiones. La aplicación de los planes de gestión de las oficinas se examina todos los años con objeto de adoptar mejores medidas en el futuro;

c) El examen de los presupuestos de las oficinas de los países se ha descentralizado para que se lleve a cabo en el plano regional, de manera que la adopción de decisiones se produzca en un nivel más cercano al de la aplicación;

d) Se han establecido límites máximos de los presupuestos de apoyo para cada región, basados en los planes financieros, cada región puede administrar su presupuesto dentro de ese límite;

e) Las asignaciones del presupuesto de apoyo se hacen en los siete niveles de categorías de gastos[a] y no en el nivel de las partidas pormenorizadas. Las oficinas tienen cierta flexibilidad para administrar el presupuesto en las distintas categorías;

f) El proyecto de presupuesto bienal se presenta a la Junta Ejecutiva con el formato acordado en el documento titulado “Armonización de la presentación de los presupuestos: PNUD, FNUAP y UNICEF” (E/ICEF/1997/AB/L.3 y Add.1) para que la Junta Ejecutiva pueda centrarse en la adopción de decisiones estratégicas.

7. La reforma del proceso presupuestario llevada a cabo desde 1997 ha reportado beneficios económicos adicionales para la organización y, de forma indirecta, para los niños y la mujer. Este proceso se ha descrito en los documentos del presupuesto:

a) Se ha reducido la proporción relativa del presupuesto de apoyo y respecto de los gastos totales. El presupuesto de apoyo se ha mantenido en el mismo nivel durante seis años para poder destinar más fondos a los programas;

b) Dentro de los límites que imponen la pirámide de puestos[b] y el presupuesto de apoyo total, las regiones pueden responder a las necesidades de los países recurriendo al proceso presupuestario descentralizado;

c) Ha aumentado considerablemente la capacidad de la organización en tecnología de la información. De esta forma se ha creado la plataforma tecnológica necesaria para que la organización administre los conocimientos y las funciones de promoción y apoye la presentación de informes de rendimiento basados en los resultados;

d) Actualmente hay presupuestos de apoyo en 25 países que antes no los tenían;

e) Dentro de los mismos niveles presupuestarios, las oficinas regionales pueden desempeñar mejor sus funciones de supervisión y apoyo a los programas.

8. La experiencia obtenida en los tres últimos años ha revelado también las limitaciones que impiden obtener mayores beneficios económicos para la organización. Esas limitaciones se describen en el capítulo IV *infra*.

# IV. Limitaciones del actual proceso presupuestario y recomendación

## Plazos de presentación del presupuesto a la Junta Ejecutiva

9. De conformidad con los plazos actuales, el UNICEF debe presentar el proyecto de presupuesto bienal correspondiente al bienio siguiente en el segundo período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva que se celebra cada dos años en septiembre. Eso significa que el proyecto de presupuesto bienal debe estar

[a] Hay siete niveles de categorías de gastos: puestos; otros gastos de personal; asesores; desplazamientos; gastos de funcionamiento; mobiliario y equipos; y reembolsos.

[b] La pirámide de puestos se refiere al número de puestos nacionales e internacionales del cuadro orgánico, y a los puestos del cuadro de servicios generales, financiados con cargo al presupuesto de apoyo. Además, los puestos internacionales del cuadro orgánico se desglosan por categorías.

terminado a finales de mayo para presentarlo en junio a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. En el anexo I figura el calendario actual de preparación de los programas y el presupuesto. El UNICEF propone que, a partir de 2002, el presupuesto de apoyo bienal se presente el primer período ordinario de sesiones, que se celebra en enero.

10. La Junta Ejecutiva examina las notas sobre los países a finales de enero y principios de febrero. Posteriormente, las observaciones formuladas por la Junta Ejecutiva se tienen en cuenta para terminar de preparar los programas con los gobiernos. El resultado de este diálogo–consulta, y del asesoramiento interno que imparte el plan estratégico de mediano plazo, es la recomendación sobre los programas de los países, que la Junta Ejecutiva examina en el segundo período ordinario de sesiones, que se celebra en septiembre. Las recomendaciones sobre los programas de los países suelen terminarse en mayo. Es en esta etapa cuando las oficinas de los países pueden terminar debidamente el plan de gestión de los programas de los países y los presupuestos de apoyo.

11. Como el plazo de presentación del presupuesto vence en mayo, el plan de gestión de los programas por países y el presupuesto de apoyo se terminan varios meses antes de que se hayan terminado de preparar los programas de los países. La administración cree firmemente que si se modifica el plazo de presentación de los presupuestos de apoyo será posible detallar y examinar debidamente los planes de gestión de los programas de los países, lo que beneficiará económicamente a la organización. La práctica actual es contraria al principio de que el plan impulsa el presupuesto. La experiencia obtenida en el último ejercicio presupuestario bienal ha demostrado que, si el presupuesto de apoyo se termina antes que el programa del país, aumentan las probabilidades de que haya que hacer modificaciones para atenerse a las exigencias del programa.

12. Además, en el documento E/ICEF/2000/5 figuraban las siguientes propuestas para la elaboración del siguiente plan estratégico de mediano plazo:

a) Se llevarán a cabo claros procesos consultivos para hallar un equilibrio óptimo y eficaz entre las prioridades mundiales, regionales y nacionales en la definición y la consecución de todos los objetivos, metas y esferas principales de acción (párr. 31);

b) Las oficinas de los países evaluarán sistemáticamente la pertinencia de las metas a medio plazo mundiales y subregionales del marco de planificación estratégica de mediano plazo en los futuros procesos de formulación de los programas por países (párr. 36);

c) Se adoptarán indicadores para supervisar los progresos y evaluar el rendimiento en cada meta a mediano plazo incluida en el marco de planificación estratégica de mediano plazo (párr. 34).

13. Dado que el UNICEF utiliza un proceso integrado de elaboración y examen de los programas y los presupuestos, estos elementos deberán ser parte del proceso. Aunque inicialmente se necesitará más tiempo para elaborar el plan estratégico de mediano plazo y el presupuesto integrado, se obtendrán ventajas gracias a que:

a) La relación entre los recursos y los resultados en una perspectiva a largo plazo será más transparente;

b) El tiempo dedicado a la planificación se irá reduciendo año tras año, lo que permitirá dedicar más tiempo a la ejecución;

c) La organización tendrá suficiente tiempo para examinar las ventajas relativas, las oportunidades y los riesgos.

14. Tras el debate del plan estratégico de mediano plazo en el segundo período ordinario de sesiones de 2001, el UNICEF necesitará algún tiempo para reflexionar sobre las observaciones y las directrices formuladas por la Junta Ejecutiva en relación con cuestiones de presupuesto y estructura.

15. Teniendo presente lo expuesto anteriormente, el UNICEF propone que el presupuesto de apoyo bienal se presente en el primer período ordinario de sesiones de 2002. Ello significa que en 2001 se necesitará una consignación provisional del presupuesto de apoyo para satisfacer las necesidades de apoyo de un mes correspondientes a enero de 2002. Como se indica en el anexo II, en el cuadro cronológico revisado se propone aumentar el plazo asignado a actividades clave, como la preparación del examen de los programas en las oficinas de los países y el examen de los programas, y los presupuestos a nivel regional. El cuadro cronológico revisado permitirá que el plan estratégico de mediano plazo y las recomendaciones sobre los programas por países impulsen el proceso de preparación del presupuesto. En general, el UNICEF considera que la modificación de los plazos reportará muchas ventajas y no implicará ninguna pérdida.

## Flexibilidad de gestión

16. Cuando el UNICEF descentralizó la revisión de los programas y los presupuestos para que se hiciera en las oficinas regionales, se estableció el nuevo procedimiento indicado en el párrafo 6 *supra*. Gracias a la decisión de descentralizar esas actividades, el UNICEF ha logrado responder antes a las necesidades de los programas. El debate sobre los recursos se centra en las actividades, los objetivos, los productos y los resultados. Sigue siendo necesario prestar atención a la información sobre insumos en todas las presentaciones y exámenes presupuestarios. Se han establecido indicadores especiales a ese respecto, por ejemplo, el porcentaje que representa el presupuesto de apoyo en el presupuesto total, y los costos de funcionamiento per cápita, a fin de establecer comparaciones entre las oficinas. A medida que el UNICEF avanza en la dirección de la rendición de cuentas en función de los resultados, será inevitable revisar algunas de las restricciones de los insumos, por ejemplo las pirámides de puestos de los presupuestos de apoyo, para comprobar si constituyen o no una barrera para que los directores de programas cumplan sus objetivos de rendición de cuentas y logren resultados.

17. Para demostrar que el control de la pirámide de puestos no contribuye a la ejecución de los programas, a continuación se presentan dos situaciones:

a) Países que preparan nuevas recomendaciones sobre los programas por países y nuevos exámenes de mitad de período después de que el presupuesto de apoyo haya sido aprobado;

b) Situaciones de emergencia que necesitarán estructuras de apoyo nuevas o ampliadas, como en los casos de Timor Oriental y Kosovo en 1999.

18. Conforme al procedimiento actual, el UNICEF debe atenerse a la pirámide de puestos presentada en el proyecto de presupuesto bienal; a partir de ahí, se establecen instrucciones y procedimientos respecto de todos los titulares en lo relativo a la asignación de los créditos. En el caso de las nuevas recomendaciones sobre los programas por países, si se necesita más apoyo, sea un nuevo puesto en el presupuesto de apoyo, sea una reclasificación al alza de un puesto, a menos que se encuentre la forma de absorber el costo adicional, la recomendación no se podrá aplicar hasta el bienio siguiente, es decir, únicamente en el segundo año del nuevo programa del país. Esa restricción impide establecer una estructura adecuada de personal y puede frenar la ejecución del nuevo programa del país el primer año.

19. Si surge una nueva situación de emergencia después de haberse aprobado el presupuesto de apoyo, lo habitual es asignar personal de forma temporal. Este sistema no permite que el UNICEF contrate personal a más largo plazo para que desarrolle las actividades de apoyo necesarias del programa de emergencia si la etapa de reconstrucción dura varios años.

20. En cualquiera de los dos casos, aunque las consignaciones del presupuesto aprobado pueden reportar ahorros, el UNICEF no puede establecer con eficacia y rapidez la estructura de apoyo necesaria para el programa debido a las limitaciones de la pirámide de puestos.

21. Los gastos de personal son una de las muchas partidas de gastos que los jefes de las oficinas deben administrar dentro de los límites de las asignaciones presupuestarias que les corresponden. Si se registra un incremento en las escalas de sueldos, los directores deben absorber los gastos con ahorros derivados de otras partidas. En algunos casos, aunque la oficina quisiera, no podría renunciar a un puesto de nivel P–5 consignado en el presupuesto de apoyo para crear en su lugar un puesto de nivel P–2 y un puesto nacional del cuadro orgánico porque ello, aunque supusiera un ahorro, añadiría un puesto a la pirámide de puestos del presupuesto de apoyo.

22. El UNICEF continuará empleando el formato común de presentación de presupuestos acordado con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de Población de las Naciones Unidas. Ese formato permite proporcionar información sobre los insumos financieros y sobre la pirámide de puestos. Se recomienda utilizar esa información únicamente a efectos comparativos. Además, el UNICEF no quedará constreñido por los distintos tipos de insumos financieros ni, expresamente, por el número de puestos y categorías, siempre que los gastos del presupuesto de apoyo no superen la consignación del presupuesto total. La Directora Ejecutiva del UNICEF informará anualmente a la Junta Ejecutiva de los cambios que se hayan producido en la pirámide de puestos. Esta mayor flexibilidad contribuirá a mejorar considerablemente la capacidad del UNICEF para responder a las necesidades de los programas de forma más eficaz y oportuna.

# V. Proyecto de recomendación

23. La Directora Ejecutiva recomienda a la Junta Ejecutiva que apruebe el siguiente proyecto de recomendación:

*La Junta Ejecutiva*

1. *Reitera* el principio de que el plan impulsa el presupuesto y de que el presupuesto de apoyo no debe formularse antes de que el programa esté suficientemente puntualizado mediante la elaboración del plan rector de operaciones y el proyecto de recomendaciones sobre los programas por países (decisión 1997/3 (E/ICEF/1997/12/Rev.1)), y pide al UNICEF que presente el futuro presupuesto de apoyo bienal en el primer período ordinario de sesiones del primer año del bienio;

2. *Confirma* que, sin rebasar las consignaciones del presupuesto de apoyo aprobado, la Directora Ejecutiva tiene autoridad para adaptar la estructura de gestión del apoyo en función de las prioridades del programa y del plan estratégico de mediano plazo. Los cambios que se hayan producido en la estructura de apoyo en cuanto a la categoría y el número de los puestos figurarán en los informes anuales de la Directora Ejecutiva a la Junta Ejecutiva;

3. *Pide* al UNICEF que prepare una asignación presupuestaria provisional que cubra los gastos de apoyo de un mes, correspondientes a enero de 2002, para presentarla a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones, en 2001.

# Anexo I

## Cuadro cronológico actual de la presentación del presupuesto y las recomendaciones sobre los programas por países a la Junta Ejecutiva

| *Etapas* | *Actividad* | *Ene.* | *Feb.* | *Mar.* | *Abr.* | *Mayo* | *Jun.* | *Jul.* | *Ago.* | *Sep.* | *Oct.* | *Nov.* | *Dic.* | *Ene.* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Calendario actual de la preparación de las recomendaciones sobre los programas por países y del presupuesto | | | | | | | | | | | | | | |
| A | La Junta Ejecutiva examina las notas sobre los países | | | | | | | | | | | | | |
| B | Las oficinas de los países reflejan las observaciones de la Junta en los documentos de presentación de los programas | | | | | | | | | | | | | |
| C | Las oficinas de los países terminan los planes de gestión de los programas por países y presentan los programas y presupuestos para su examen a nivel regional | | | | | | | | | | | | | |
| D | Los equipos de examen de los programas y presupuestos a nivel regional examinan las presentaciones de los países | | | | | | | | | | | | | |
| E | Los directores regionales presentan los presupuestos a la sede (presupuestos terminados de preparar en las recomendaciones sobre los programas por países) | | | | | | | | | | | | | |
| F | La sede recopila los resultados regionales y presenta la compilación mundial a la Directora Ejecutiva y al equipo de examen de los programas y presupuestos a nivel mundial | | | | | | | | | | | | | |
| G | Las oficinas de los países terminan los documentos de recomendaciones sobre los programas por países a los efectos de su publicación | | | | | | | | | | | | | |
| H | La sede redacta el documento del presupuesto, lo presenta a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto para su examen, y comienza a introducir los cambios editoriales definitivos para su traducción y reproducción | | | | | | | | | | | | | |
| **I** | **La CCAAP examina el documento del presupuesto** | | | | | | | | | | | | | |
| J | El informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto se presenta para que se introduzcan los cambios editoriales definitivos y se traduzca y reproduzca | | | | | | | | | | | | | |
| K | Se distribuye a los miembros de la Junta Ejecutiva el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto | | | | | | | | | | | | | |
| L | Reunión oficiosa con los miembros de la Junta Ejecutiva sobre el proyecto de presupuesto | | | | | | | | | | | | | |
| M | La Junta Ejecutiva se reúne para debatir el presupuesto | | | | | | | | | | | | | |

Problemas de este calendario:

Etapa B: Sólo se dispone de dos semanas para incorporar en los programas por países las observaciones acerca de las notas sobre los países.

Etapas E y G: El presupuesto integrado de las oficinas de los países se termina de elaborar en abril, dos meses antes de que se terminen de preparar las recomendaciones sobre los programas por países en junio, lo cual contraviene el principio de que el plan impulsa el presupuesto.

Este calendario no permite incluir el nuevo plan estratégico de mediano plazo en el presupuesto integrado.

# Anexo II

## Propuesta de cuadro cronológico para la presentación del presupuesto a la Junta Ejecutiva

| *Etapas* | *Actividad* | *Ene.* | *Feb.* | *Mar.* | *Abr.* | *Mayo* | *Jun.* | *Jul.* | *Ago.* | *Sep.* | *Oct.* | *Nov.* | *Dic.* | *Ene.* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Propuesta | | | | | | | | | | | | | | |
| A | La Junta Ejecutiva examina las notas sobre los países | | | | | | | | | | | | | |
| B | Las oficinas de los países reflejan las observaciones de la Junta y royecto del plan estratégico de mediano plazo en los documentos presentación de los programas | | | | | | | | | | | | | |
| C | Las oficinas de los países terminan los planes de gestión de los programas por países y presentan los programas y presupuestos para su examen a nivel regional | | | | | | | | | | | | | |
| D | Los equipos de examen de los programas y presupuestos a nivel regional examinan las presentaciones de los países, teniendo en cuenta el proyecto definitivo del plan estratégico de mediano plazo y el proyecto de las recomendaciones sobre los programas por países | | | | | | | | | | | | | |
| E | Los directores regionales presentan el presupuesto regional a la sede | | | | | | | | | | | | | |
| F | La sede recopila los resultados regionales y presenta la compilación mundial a la Directora Ejecutiva y al equipo de examen de los programas y presupuestos a nivel mundial | | | | | | | | | | | | | |
| G | Las oficinas de los países terminan los documentos de recomendaciones sobre los programas por países a los efectos de su publicación | | | | | | | | | | | | | |
| Nuevo | La Junta Ejecutiva examina el plan estratégico de mediano plazo | | | | | | | | | | | | | |
| Nuevo | El UNICEF incorpora las observaciones de la Junta sobre el plan estratégico de mediano plazo en los debates y cálculos relativos al presupuesto | | | | | | | | | | | | | |
| H | La sede redacta el documento del presupuesto, lo presenta a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto para su examen, y comienza a introducir los cambios editoriales definitivos para su traducción y reproducción | | | | | | | | | | | | | |
| **I** | La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto examina el documento del presupuesto | | | | | | | | | | | | | |
| J | El informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto se presenta para que se introduzcan los cambios editoriales definitivos y se traduzca y reproduzca | | | | | | | | | | | | | |
| K | Se distribuye a los miembros de la Junta Ejecutiva el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto | | | | | | | | | | | | | |
| L | Reunión oficiosa con los miembros de la Junta Ejecutiva sobre el proyecto de presupuesto | | | | | | | | | | | | | |
| M | La Junta Ejecutiva se reúne para debatir el presupuesto. | | | | | | | | | | | | | |

Mejoras introducidas en el calendario revisado:

Etapa B: Las oficinas de los países tienen más tiempo para evaluar la importancia de los objetivos del plan estratégico de mediano plazo.

Etapas E y G: Las oficinas de los países terminarán de elaborar los presupuestos después de que se hayan terminado de formular las recomendaciones sobre los programas por países en junio. Se añaden nuevas etapas para que las observaciones de la Junta Ejecutiva sobre el plan estratégico de mediano plazo se reflejen en la presentación del presupuesto.

Estos cuadros indican el período ampliado.