



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
4 de enero de 2021  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2021**

9 a 12 de febrero de 2021

Tema 11 del programa provisional\*

### **Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2021**

#### *Resumen*

En el presente informe figura una sinopsis del plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2021 en materia de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado. En el plan de trabajo se describen las actividades y los resultados financieros y no financieros que deberán tener lugar en 2021 sobre la base del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, el presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021 y la versión revisada del Plan para el Sector Privado para 2018-2021: IMPACT para Cada Niño (Plan IMPACT).

En la sección VI se recogen los elementos de una posible decisión para su examen por la Junta Ejecutiva.

\* [E/ICEF/2021/1](#).



## Índice

	<i>Página</i>
I. Sinopsis .....	3
II. Resultados de 2020 .....	4
III. Principales resultados previstos para 2021 y recursos necesarios para el presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2021 .....	9
IV. Previsiones de ingresos y gastos para 2021 .....	15
A. Metodología de planificación .....	15
B. Ingresos .....	16
C. Gastos .....	17
1. Gastos en eficacia del desarrollo (presupuesto institucional) .....	17
2. Gastos de gestión (presupuesto institucional) .....	17
3. Gastos con fines especiales .....	17
V. Recursos humanos: cambios de puestos .....	21
VI. Proyecto de decisión .....	21
Anexo	
Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2021 .....	23

## I. Sinopsis

1. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP), en colaboración con las oficinas regionales y otras divisiones de la sede, coordina y facilita orientación y apoyo globales para todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado y de colaboración y establecimiento de alianzas en ese sector que llevan a cabo los Comités Nacionales y las oficinas en los países del UNICEF.

2. En 2021 la RFASP tiene previsto lo siguiente:

a) Recaudar 1.500 millones de dólares de particulares, fundaciones, entidades filantrópicas, empresas y organizaciones de afiliados, en particular 672,6 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios (RO);

b) Aumentar el número, la calidad y la longevidad de los simpatizantes y donantes, utilizando la tecnología y los datos para aprovechar al máximo las relaciones existentes y las perspectivas de nuevas oportunidades;

c) Potenciar al máximo los contactos de todo el UNICEF con empresas para materializar resultados en favor de la infancia mediante financiación, activos básicos, innovaciones, promoción y programas dirigidos a la población infantil sin dejar de mejorar las prácticas y políticas en apoyo de los derechos del niño;

d) Empoderar y apoyar a los Comités Nacionales mejorando sus procesos de planificación a nivel de país y los marcos de resultados para la programación de las actividades de promoción, así como elaborando una estrategia programática coordinada para 2022-2025 a mediados de 2021, documentada y gestionada mediante una mejor planificación estratégica conjunta, que incluya los logros a nivel de resultados en favor de la infancia en el plano nacional y la contribución a los resultados mundiales;

e) Seguir implantando sistemas y plataformas digitales globales para maximizar la prospección, la participación y el mantenimiento de los donantes en todo el mundo, aumentar la eficiencia, impulsar la coordinación mundial y mitigar los riesgos en materia de datos y ciberseguridad;

f) Diseñar, probar y aplicar modalidades innovadoras de financiación de inversiones para la recaudación de fondos en el sector privado a fin de reducir la dependencia de los recursos ordinarios del UNICEF para los fondos de inversión.

3. En 2020 los Comités Nacionales y las oficinas en los países demostraron una agilidad y una determinación extraordinarias a la hora de innovar, replantear y adaptar las estrategias de recaudación de fondos ante la pandemia de la enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19). Pese a la adversidad de las circunstancias, se prevé que los ingresos totales procedentes del sector privado alcancen los 1.500 millones de dólares en 2020. Esto supone un aumento de 81,3 millones de dólares (un 6 %) en comparación con los ingresos totales reales de 2019, lo que refleja la lealtad de las personas e instituciones que efectúan donaciones periódicas al UNICEF y pone de manifiesto la fuerza de la marca UNICEF para los nuevos donantes particulares e institucionales que donan por primera vez para atender emergencias globales y locales.

4. Se prevé que los ingresos totales procedentes del sector privado alcancen los 1.503 millones de dólares en 2021, entre los que se incluyen unos ingresos de 672,6 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios (RO). Esto no representa ningún cambio con respecto a las últimas previsiones de ingresos totales para 2020 y refleja la prudencia del enfoque de planificación adoptado por la mayoría de los mercados de recaudación de fondos, dada la continua incertidumbre sobre las

perspectivas económicas mundiales a raíz de la actual pandemia de COVID-19. El presupuesto que se propone para alcanzar esta meta en materia de ingresos es de 223,9 millones de dólares, manteniéndose al mismo nivel que el presupuesto aprobado para 2020.

5. El presupuesto de la RFASP está integrado por el presupuesto institucional y el presupuesto con fines especiales, y abarca los gastos directos e indirectos vinculados a la generación de ingresos procedentes del sector privado y a la consecución de resultados en favor de la infancia mediante contactos y alianzas.

6. El presupuesto institucional de la RFASP aprobado para 2021 asciende a 12,5 millones de dólares, lo que supone una ligera disminución de 0,1 millones con respecto a 2020.

7. El proyecto de presupuesto de la RFASP con fines especiales para 2021, aprobado anualmente por la Junta Ejecutiva, asciende a 211,4 millones de dólares, manteniéndose en el mismo nivel que el presupuesto aprobado para 2020. Dicho proyecto de presupuesto consta de un presupuesto de 153 millones de dólares financiado con cargo a RO, que se divide en 85 millones de dólares en concepto de fondos de inversión y 68 millones de dólares en concepto de gastos operacionales, junto con un límite máximo de 58,4 millones de dólares financiado con cargo a otros recursos (OR).

8. El límite máximo de OR para 2021, fijado en 58,4 millones de dólares, es 1,5 millones de dólares inferior al aprobado para 2020.

9. Los riesgos más importantes que podrían impedir que la RFAP alcanzara sus objetivos en 2021 son los siguientes: a) la repercusión prolongada y la magnitud sin precedentes de las consecuencias de la pandemia de COVID-19 en la economía mundial y en los mercados mundiales de recaudación de fondos en el sector privado, pese a la existencia de pruebas empíricas derivadas de anteriores recesiones que demuestran la resiliencia de los canales de recaudación de fondos en dicho sector; b) la disponibilidad de financiación para inversiones en la recaudación de fondos en el sector privado; y c) las posibles crisis de reputación en cualquier mercado en que el UNICEF gestione alianzas financieras y no financieras con el sector privado. Entre las estrategias para mitigar estos riesgos y detectar nuevas oportunidades figuran el aumento de las inversiones selectivas en estrategias de recaudación digital de fondos y donaciones particulares, la prospección activa de fuentes externas e innovadoras de soluciones de inversión en recaudación de fondos y la atención permanente a la prevención de riesgos.

## **II. Resultados de 2020**

10. En 2020 los Comités Nacionales y las oficinas de recaudación de fondos en el sector privado en los países se enfrentaron a la tarea sin precedentes de recaudar fondos y efectuar una labor de concienciación durante la pandemia de COVID-19 y el período de dificultades económicas posterior. Los Comités Nacionales y las oficinas en los países respondieron con agilidad adaptando rápidamente las estrategias de captación de donantes para los programas ordinarios y recaudando fondos para atender las emergencias mundiales (incluidas las iniciativas contra la COVID-19), así como la situación de emergencia en el Líbano. A raíz de ello, las actividades del UNICEF de recaudación de fondos en el sector privado se están desarrollando bien, pese a las circunstancias, y se están ampliando tanto en el caso de varios Comités Nacionales y oficinas de recaudación de fondos en el sector privado en los países como en el de la mayoría de los flujos de ingresos en moneda nacional.

11. La RFASP sigue racionalizando la presentación de información financiera con los países para garantizar que las previsiones sean exactas y se realicen en tiempo real en la mayor medida posible, para lo cual celebra consultas mensuales con los 21 mercados que representan el 85 % de los ingresos de la RFASP del UNICEF. Por consiguiente, las previsiones de ingresos se han formulado conjuntamente con los países para reflejar lo que puede lograrse (mediante un enfoque y una inversión de carácter estratégico) en el contexto de las constantes dificultades derivadas del clima económico mundial.

12. Se prevé que, en 2020, los ingresos totales procedentes del sector privado asciendan a 1.500 millones de dólares, es decir, 48,9 millones de dólares (un 3 %) más de lo contemplado en los objetivos detallados en el presupuesto aprobado para 2020. Ello supone también un aumento de 81,3 millones de dólares (un 6 %) en comparación con los ingresos reales de 2019.

13. Asimismo, está previsto que, en 2020, los ingresos procedentes del sector privado aporten 672,6 millones de dólares de RO. Esto representa 14,9 millones de dólares más que los ingresos reales de 2019, pero 31,1 millones de dólares menos que el objetivo de RO de 2020 contemplado en el plan de trabajo y el presupuesto aprobados. La razón de la disminución en comparación con el presupuesto aprobado, sobre la base de la información reciente obtenida de los principales mercados de recaudación de fondos, es que ahora se prevé que algunos ingresos procedentes de donaciones particulares se recauden en concepto de otros recursos (emergencias) en lugar de como RO. La justificación se basa en la respuesta a la pandemia de COVID-19 y en la mejora del desempeño en materia de recaudación de fondos en relación con otras crisis prolongadas o repentinas (por ejemplo, las registradas en Beirut, el Líbano, la República Árabe Siria y el Yemen).

14. Se estima que la contribución del sector privado a OR en 2020 será de 830,7 millones de dólares. Esto supone 80,1 millones de dólares más que el objetivo presupuestado para 2020 de 750,6 millones de dólares y 66,5 millones de dólares más que los ingresos reales de 2019. Se prevé que la contribución del sector privado a los ingresos en concepto de otros recursos (emergencias) para 2020 sea de 234,1 millones de dólares, lo que representa un aumento de 134,1 millones de dólares con respecto a la cifra de 100 millones de dólares presupuestada para 2020 y 90,3 millones de dólares más que los ingresos reales de 2019. Esta previsión de resultados obedece a la rápida adaptación de las estrategias previamente planificadas para conseguir donantes particulares cuando se desencadenó la pandemia de COVID-19 (ya que la RFASP no pudo proseguir con sus actividades habituales a causa de los confinamientos en numerosos países), así como a la eficaz colaboración con donantes sumamente importantes para hacer frente a la pandemia. Tales resultados reflejan también la gran eficacia de la recaudación de fondos lograda en beneficio de la respuesta frente a otras emergencias, como se describe anteriormente en el párrafo 13. El incremento del importe de otros recursos (emergencias) se contrarresta con la disminución prevista de 53,7 millones de dólares de otros recursos (ordinarios) con respecto al presupuesto previsto para 2020.

15. Las estimaciones de gastos de la RFASP para 2020 eran de 216,7 millones de dólares a fecha de octubre de 2020, frente al presupuesto aprobado de 223,9 millones de dólares. Está previsto que la utilización del presupuesto financiado con cargo a RO sea del 100 % de los fondos asignados a la RFASP para aprovechar al máximo la inversión en generación de ingresos. Es posible que la utilización no alcance plenamente el límite máximo de OR, en la medida en que no se cumplan las previsiones de ingresos de las oficinas en los países. No obstante, las inversiones se optimizarán siempre que sea posible.

16. La RFASP sigue encabezando la aplicación mundial de la Estrategia de Captación de Simpatizantes (ECS) para impulsar la generación de ingresos en las oficinas en los países de gran potencial. En 2020 se puso en marcha la ECS en la India con resultados satisfactorios.

17. Las crecientes desigualdades, el carácter problemático de determinados entornos políticos, la vulneración de las obligaciones en materia de derechos humanos y la prevalencia de crisis múltiples y superpuestas plantearon en 2020 obstáculos considerables a los Comités Nacionales en su labor de promoción. La RFASP ha elaborado nuevas orientaciones técnicas en torno a la promoción en este contexto e implantará progresivamente una serie de instrumentos que ayuden a los Comités Nacionales en dicha labor.

18. Las actividades relativas a la educación sobre los derechos del niño y la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia siguen ampliándose, habiéndose registrado la participación de un número sin precedentes de Comités Nacionales en estas plataformas. Por ejemplo, en 2020 tuvo lugar la primera ejecución experimental de dicha Iniciativa en los Estados Unidos. La RFASP seguirá colaborando con las oficinas regionales, la División de Programas y otras divisiones para armonizar estas plataformas de iniciativas con las normas, la orientación y el marco integral de resultados del UNICEF.

19. Existe un claro acuerdo con respecto a la función esencial que desempeña la promoción ante las autoridades gubernamentales en las capitales para la generación de contribuciones del sector público al UNICEF. Tales autoridades gubernamentales cuentan con que el UNICEF comunique a su público nacional la repercusión de sus programas a fin de impulsar la visibilidad y el respaldo entre los contribuyentes de la asistencia oficial para el desarrollo. La labor de promoción llevada a cabo por el UNICEF y los Comités Nacionales ha conllevado un aumento de presupuestos, una reforma de políticas, un fortalecimiento de sistemas y una disminución de desigualdades en los planos nacional y subnacional. Gracias a dicha labor, el UNICEF sigue desempeñando un papel importante en un contexto político y social en rápida evolución.

20. La gestión de la relación estratégica entre el UNICEF y los Comités Nacionales siguió siendo satisfactoria en 2020, e incluyó el fortalecimiento de los sistemas y protocolos relativos a la planificación estratégica conjunta, los controles internos y la gobernanza de los Comités Nacionales. La RFASP ha seguido proporcionando directrices, procedimientos y apoyo individualizado a los Comités Nacionales para garantizar la supervisión financiera y la labor en curso de mitigación de los riesgos.

21. La División continúa supervisando sus actividades de manera rigurosa mediante auditorías periódicas, el refuerzo de la previsión y el seguimiento y la notificación de los ingresos y los gastos, con la realización periódica de ejercicios de análisis de riesgos y revisiones de registros de riesgos en consonancia con la política del UNICEF y los procedimientos y prácticas de continuidad de las operaciones de la División.

## Cuadro 1

**Estado de los ingresos y los gastos****Resultados reales de 2019, presupuesto aprobado para 2020, estimaciones más recientes para 2020 y proyecto de presupuesto para 2021**(En millones de dólares de los Estados Unidos<sup>a</sup>)

	Cifras reales de 2019			Cifras aprobadas para 2020			Estimaciones más recientes para 2020			Cifras del proyecto para 2021			Variación de las cifras del proyecto para 2021 con respecto a las aprobadas para 2020	
	Recursos ordinarios (RO)	Otros recursos (OR)	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	Importe	Porcentaje
<b>Ingresos procedentes del sector privado</b>														
Ingresos procedentes de la venta de tarjetas y otros productos	5,0	–	5,0	7,0	–	7,0	7,0	–	7,0	5,0	–	5,0	(2,0)	-29 %
Contribuciones procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado	652,7	764,2	1 416,9	696,7	750,6	1 447,3	665,6	830,7	1 496,2	667,6	830,6	1 498,2	50,9	4 %
Comités Nacionales	617,7	613,6	1 231,3	649,5	566,4	1 215,9	631,9	629,5	1 261,5	634,0	629,8	1 263,8	47,9	4 %
Oficinas en los países	35,0	150,6	185,6	47,2	184,2	231,4	33,6	201,1	234,8	33,6	200,8	234,4	3,0	1 %
Otros ingresos	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Ingresos totales procedentes del sector privado</b>	<b>657,7</b>	<b>764,2</b>	<b>1 421,9</b>	<b>703,7</b>	<b>750,6</b>	<b>1 454,3</b>	<b>672,6</b>	<b>830,7</b>	<b>1 503,2</b>	<b>672,6</b>	<b>830,6</b>	<b>1 503,2</b>	<b>48,9</b>	<b>3 %</b>
<b>Gastos de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP)</b>														
<b>A. Gastos en eficacia del desarrollo</b>	<b>3,8</b>	<b>–</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>–</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>–</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>–</b>	<b>4,2</b>	<b>–</b>	<b>0 %</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	3,8	–	3,8	4,2	–	4,2	4,2	–	4,2	4,2	–	4,2	–	0 %
<b>B. Gastos de gestión</b>	<b>7,2</b>	<b>–</b>	<b>7,2</b>	<b>8,4</b>	<b>–</b>	<b>8,4</b>	<b>8,3</b>	<b>–</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>	<b>–</b>	<b>8,3</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-1 %</b>
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,4	–	1,4	1,6	–	1,6	1,6	–	1,6	1,6	–	1,6	–	0 %
Operaciones y finanzas	5,8	–	5,8	6,8	–	6,8	6,7	–	6,7	6,8	–	6,8	(0,1)	-1 %
<b>C. Gastos con fines especiales</b>	<b>176,8</b>	<b>45,0</b>	<b>221,8</b>	<b>151,4</b>	<b>59,9</b>	<b>211,3</b>	<b>148,3</b>	<b>55,8</b>	<b>204,1</b>	<b>153,0</b>	<b>58,4</b>	<b>211,4</b>	<b>0,0</b>	<b>-0 %</b>
Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado	34,5	0,1	34,6	36,3	–	36,3	34,8	0,4	35,1	36,8	1,2	38,0	1,7	5 %
Apoyo a las oficinas en los países <sup>b</sup>	6,7	–	6,7	6,9	–	6,9	6,6	–	6,6	7,0	–	7,0	0,1	1 %
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	1,4	44,4	45,8	3,6	57,9	61,5	3,4	55,0	58,5	3,9	56,4	60,3	(1,2)	-2 %
Comunicación y Comercialización	10,2	0,2	10,4	10,8	–	10,8	10,3	0,3	10,6	11,1	–	11,1	0,3	3 %

	Cifras reales de 2019			Cifras aprobadas para 2020			Estimaciones más recientes para 2020			Cifras del proyecto para 2021			Variación de las cifras del proyecto para 2021 con respecto a las aprobadas para 2020	
	Recursos ordinarios (RO)	Otros recursos (OR)	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	Importe	Porcentaje
Adquisiciones	1,3	–	1,3	1,3	–	1,3	1,3	–	1,3	1,5	–	1,5	0,1	8 %
Colaboración con el sector privado	6,5	0,3	6,8	7,4	2,0	9,4	7,0	0,2	7,1	7,6	0,8	8,5	(0,9)	-10 %
Fondos de inversión	116,2	–	116,2	85,0	–	85,0	85,0	–	85,0	85,0	–	85,0	–	0 %
<b>Gastos totales de la RFASP</b>	<b>187,8</b>	<b>45,0</b>	<b>232,8</b>	<b>164,0</b>	<b>59,9</b>	<b>223,9</b>	<b>160,8</b>	<b>55,8</b>	<b>216,7</b>	<b>165,5</b>	<b>58,4</b>	<b>223,9</b>	<b>(0,0)</b>	<b>0 %</b>
Gastos de obtención de licencias/ventas de los Comités Nacionales	1,2	–	1,2	0,7	–	0,7	0,7	–	0,7	0,7	–	0,7	–	0 %
Deterioro del valor	0,9	–	0,9	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
Ganancias (pérdidas) de la RFASP por diferencias cambiarias	2,7	(0,1)	2,6	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
<b>Superávit neto procedente del sector privado</b>	<b>465,1</b>	<b>719,3</b>	<b>1 184,4</b>	<b>539,0</b>	<b>690,7</b>	<b>1 229,7</b>	<b>511,0</b>	<b>774,8</b>	<b>1 285,9</b>	<b>506,4</b>	<b>772,2</b>	<b>1 278,6</b>	<b>48,9</b>	<b>4 %</b>

<sup>a</sup> La suma de las cifras puede no ser exacta debido al redondeo.

<sup>b</sup> Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los centros regionales de apoyo.



### III. Principales resultados previstos para 2021 y recursos necesarios para el presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2021

22. Para alcanzar en 2021 el objetivo de ingresos de 1.500 millones de dólares, de los cuales 672,6 millones de dólares corresponderán a RO, la RFASP propone lo siguiente: a) un presupuesto total con fines especiales por valor de 223,9 millones de dólares, que incluye un presupuesto de 153 millones de dólares financiado con cargo a RO y un límite máximo de 58,4 millones de dólares financiado con cargo a OR; y b) un presupuesto institucional de 12,5 millones de dólares.

23. A continuación figuran las estrategias y los resultados previstos actualizados para 2021 correspondientes a los grupos destinatarios del sector privado. Habida cuenta de la repercusión incierta de la pandemia de COVID-19 en la recaudación de fondos y las alianzas futuras, el UNICEF está priorizando algunas medidas clave para ayudar al incremento continuo de la recaudación de fondos y los resultados en favor de la infancia mediante la colaboración con empresas y entidades filantrópicas. Más concretamente, la RFASP redoblará sus esfuerzos por aumentar la recaudación de fondos en el sector privado, sobre todo entre los particulares, mediante la inversión en la captación de simpatizantes y donantes y el aumento de la colaboración de estos, especialmente a través de iniciativas de recaudación digital de fondos. La División también diseñará y aplicará modalidades alternativas e innovadoras de inversión en recaudación de fondos. Para fomentar la obtención de resultados en favor de la infancia, el UNICEF seguirá implantando e incorporando progresivamente el enfoque de la iniciativa Business for Results en las oficinas en los países y en los Comités Nacionales. Para reforzar el programa mundial del UNICEF, la RFASP consolidará su enfoque holístico de la recaudación de fondos, la promoción y la programación en los países de ingresos altos.

**Resultado 1: Para 2021, 115 millones de personas estarán cambiando el mundo con el UNICEF a través de sus voces y donaciones<sup>1</sup>**

- Para 2021, 11,3 millones de personas estarán aportando anualmente 905 millones de dólares en concepto de ingresos netos procedentes del sector privado
- Para 2021, 115 millones de personas, incluidos niños y niñas, estarán movilizados en favor de los derechos del niño, con 50 millones de personas en vías de realizar donaciones<sup>2</sup>

24. Para el primer resultado previsto, se propone un presupuesto total con fines especiales de 170,7 millones de dólares (114,3 millones de dólares de RO y 56,4 millones de dólares de OR) a fin de cumplir el objetivo de ingresos. Algunas de las estrategias clave para la recaudación de fondos en el sector privado planificadas para 2021 con miras a alcanzar esta meta de ingresos son las siguientes:

<sup>1</sup> La meta inicial del Plan IMPACT se estableció en 100 millones de personas cambiando el mundo con el UNICEF a través de sus voces y donaciones para 2021. Sin embargo, debido a los cambios de metodología en la definición de los niveles de donación y participación de los simpatizantes, la meta para el año 2021 se ha aumentado a 115 millones de personas.

<sup>2</sup> El término “personas en vías de realizar donaciones” se refiere a personas cuyas direcciones de correo electrónico o números de teléfono se hayan recopilado a través de iniciativas de promoción digital y se hayan facilitado para la recaudación de fondos destinados al UNICEF. Dicho término no incluye a aquellas personas con las que el UNICEF simplemente haya interactuado.

a) El UNICEF debe preservar los ingresos de los programas de las oficinas de recaudación de fondos en los países que procedan de donaciones particulares en esos países. Para ello, el UNICEF ha comenzado a definir algunas soluciones alternativas e innovadoras de inversión para la recaudación de fondos con el fin de reducir el volumen financiado con cargo a recursos ordinarios y garantizar la inversión destinada a mercados emergentes de recaudación de fondos de gran potencial.

b) La captación digital de donantes particulares está aumentando considerablemente, con un 27 % de las promesas de contribución y un 66 % de las donaciones de efectivo captadas mediante la tecnología digital o móvil. La División, en estrecha colaboración con la División de Comunicaciones, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, los Comités Nacionales y las oficinas regionales y en los países, aplicará estrategias para incrementar sustancialmente el importe procedente de la captación digital en el futuro. El UNICEF ya está dedicando estratégicamente su capacidad técnica a aumentar la tasa de retención de los donantes. Esta transformación digital requiere una inversión adicional, tanto en la incorporación de nuevos sistemas y recursos humanos como en la creación de un volumen mucho mayor de contenido persuasivo para lograr la implicación de simpatizantes y donantes.

c) La División seguirá destinando específicamente recursos a los mercados con mayor potencial de crecimiento en lo relativo a las donaciones de particulares, incluidas las promesas de contribuciones mensuales, las donaciones puntuales y los legados.

**Resultado 2: Se maximizan el impacto y la eficacia de las principales personas influyentes con miras a promover los derechos y el bienestar de la infancia**

- Los principales asociados filantrópicos se comprometen a colaborar con el UNICEF y a invertir 387 millones de dólares anuales de aquí a 2021 con el fin de lograr un cambio transformador para la población infantil
- Las principales personas influyentes difunden los mensajes de promoción del UNICEF sobre cuestiones prioritarias que afectan a la infancia

25. Para el segundo resultado previsto, se propone un presupuesto total con fines especiales de 6,2 millones de dólares en concepto de RO a fin de mantener los contactos con fundaciones de ámbito mundial que constituyan asociados potenciales, captar a donantes destacados e interactuar con diversos asociados y sus redes para orientar la coincidencia de los sectores público y privado con los mensajes del UNICEF sobre temas fundamentales. En 2021 la RFASP diseñará y pondrá en marcha una campaña de captación de capital de gran valor y seguirá desarrollando la capacidad para realizar una prospección más amplia de los mercados a nivel local y mundial, tanto entre personas con gran patrimonio neto como mediante la nueva iniciativa interconfesional del UNICEF.

**Resultado 3: Se aprovechan plenamente el poder, el alcance y la influencia de las empresas en favor de la infancia**

- Las alianzas con las empresas maximizan los resultados en favor de la infancia garantizando ingresos (previsión de 190 millones de dólares en 2021), influencia, alcance, protección de los derechos del niño o actividades y activos esenciales
- Las empresas adoptan medidas sostenibles para respetar los derechos del niño en todas las actividades y relaciones empresariales
- Las empresas y las partes interesadas del ámbito corporativo realizan labores de defensa de la infancia

26. Para el tercer resultado previsto, se propone un presupuesto total con fines especiales de 16,8 millones de dólares (14,8 millones de dólares de RO y 2,0 millones de dólares de OR).

27. Las alianzas corporativas funcionaron bien frente a la pandemia de COVID-19, garantizando más de 100 millones de dólares procedentes del sector privado (a fecha de la redacción del presente informe). La mayor parte de dicho importe se obtuvo a través de canales de gran valor (empresas, fundaciones, entidades filantrópicas), y la mayoría de estas contribuciones son donaciones nuevas y anuales. Para mantener la ayuda constante recibida por tales canales, el UNICEF está elaborando un discurso posterior a la pandemia que posiciona a la organización como asociado preferente para la prestación de servicios a la infancia y las familias. El UNICEF promoverá activamente este discurso para que los nuevos donantes dejen de ser donantes de programas de emergencia y se conviertan en asociados plurianuales.

28. Asimismo, la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado seguirá aplicando progresivamente el enfoque de la iniciativa Business for Results en las oficinas en los países y con los Comités Nacionales. La visión de este enfoque consiste en lograr resultados en favor de la infancia mediante la incorporación del potencial y la utilidad de las actividades empresariales en las políticas, los programas, la orientación y las prácticas del UNICEF. El resultado será la participación de un porcentaje estimado del 100 % del personal directivo y de otra índole del UNICEF dedicado a programas y alianzas en sesiones de desarrollo de la capacidad de colaboración con empresas. El objetivo es que dicho personal adquiera y aplique de manera mensurable competencias, conocimientos y herramientas que le permitan normalizar la interacción con las empresas en todos los niveles de la organización de aquí a finales de 2022. Este resultado se logrará gracias a la RFASP y otros recursos del UNICEF.

**Resultado 4: Gobiernos de todos los niveles de países con un Comité Nacional logran resultados en lo relativo a las prioridades del UNICEF en favor de la infancia, según lo previsto en el Plan Estratégico para 2018-2021, a nivel tanto nacional como mundial**

- Las autoridades gubernamentales mantienen y aumentan los presupuestos destinados a la infancia en los planos nacional y mundial
- Las autoridades gubernamentales aumentan las medidas para respetar, proteger y hacer efectivos los derechos del niño a nivel nacional y mundial

29. Para el cuarto resultado previsto, se propone un presupuesto total con fines especiales de 1,6 millones de dólares de RO. La División seguirá aportando información y datos empíricos que respalden las iniciativas de los Comités Nacionales orientadas a la colaboración eficaz con las autoridades gubernamentales de sus propios países a fin de integrar los derechos del niño en las normas, leyes, políticas, presupuestos, pactos nacionales y acuerdos internacionales.

**Resultado 5: Para 2021, el UNICEF será la organización de mayor confianza y atractivo para mejorar la vida de la población infantil de todo el mundo**

- El público de los mercados del sector privado ha ido adquiriendo conciencia y familiaridad con respecto a la labor del UNICEF como principal organización de ayuda a la infancia
- La labor del UNICEF goza de un mayor reconocimiento y se considera que la organización “cumple con su cometido”
- El UNICEF moviliza al público de los mercados del sector privado para que actúe en beneficio de la población infantil
- El UNICEF optimiza el empleo de contenido convincente, atractivo y emotivo para consolidar su marca

30. Para el quinto resultado previsto, se propone un presupuesto total con fines especiales de 5,5 millones de dólares de RO. Entre las prioridades para 2021 figuran las siguientes: el análisis de las tendencias (económicas, políticas, sociales y tecnológicas) derivadas de la pandemia de COVID-19 y las oportunidades que suponen para el UNICEF, especialmente en términos de recaudación de fondos, implicación de las empresas, marca y campañas; la realización de investigaciones que ilustren los resultados que el UNICEF ha logrado mediante iniciativas exitosas de creación de marca y recaudación de fondos, en particular las alianzas con empresas basadas en el modelo de alianzas prioritarias de valores comunes, cuyo propósito es aunar esfuerzos para solucionar los problemas sociales de nuestra sociedad; facilitar las consultas con los Comités Nacionales y garantizar que las decisiones sobre comunicación y marca se efectúen con conocimiento de causa gracias a la recopilación sistemática de datos y el correspondiente seguimiento; y la planificación constante y la realización de campañas integradas de ámbito mundial que maximicen las oportunidades de captación e implicación de simpatizantes y colaboradores, así como de recaudación de fondos entre estos.

**Resultado 6: Para 2021, el UNICEF se encontrará bien posicionado y dispondrá de una cultura común para lograr resultados ambiciosos con el sector privado, así como con el sector público en los países con un Comité Nacional**

- El UNICEF está en condiciones de desempeñar sus funciones, con una gobernanza receptiva, transparente y responsable
- El UNICEF planifica y actúa como una sola entidad, con una gestión eficiente y eficaz de los resultados
- Sistemas de información versátiles, seguros y fiables respaldan la ejecución del Plan para el Sector Privado para 2018-2021: IMPACT para Cada Niño
- El personal versátil del UNICEF y los Comités Nacionales colaboran con el sector privado actuando como agentes de cambio

31. Para el sexto resultado previsto, se propone un total de 23,0 millones de dólares de RO, de los que 10,5 millones de dólares proceden del presupuesto con fines especiales y 12,5 millones de dólares, del presupuesto institucional. Esto ayudará a garantizar la excelencia operacional y financiera dentro de la División y a apoyar las operaciones de recaudación de fondos globales. Dicha suma también se utilizará para reforzar las actividades de coordinación, supervisión y gestión del riesgo realizadas junto con los Comités Nacionales y por parte de estos, lo que incluye la planificación estratégica conjunta y el seguimiento de la aplicación de acuerdos de cooperación. La División seguirá proporcionando orientación a las juntas de gobierno y los equipos de gestión ejecutiva de los Comités Nacionales con respecto a la aplicación de los principios de buena gobernanza relativos a la gestión y las operaciones, las actividades de las juntas, la divulgación de información y la transparencia, la ética, la auditoría, la gestión del riesgo y el cumplimiento. La gestión y el apoyo a las operaciones se centrarán en las siguientes tareas: proporcionar orientación general y dirección estratégica en relación con todos los aspectos de las actividades del UNICEF de recaudación de fondos y establecimiento de alianzas en el sector privado; mejorar continuamente la gestión de las actividades de la RFASP; diseñar y utilizar tecnología avanzada de gestión de las relaciones con los clientes y sistemas optimizados de ciberseguridad; garantizar la presentación continua de información financiera con el fin de obtener ingresos procedentes del sector privado y sobre la utilización de los fondos de inversión; colaborar en la respuesta a las conclusiones de los órganos de supervisión; y realizar una gestión sólida de los recursos humanos para garantizar la contratación, la retención y el desarrollo oportunos de personal de alta cualificación, además de aplicar las recomendaciones del Grupo de Tareas Independiente.

## Cuadro 2

**Proyecto de presupuesto, por logros previstos (1 de enero a 31 de diciembre de 2021)**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Logros previstos</i>	<i>Recursos necesarios</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
<b>Fines especiales</b>	<b>153,0</b>	<b>58,4</b>	<b>211,4</b>
<b>Resultado 1: Para 2021, 115 millones de personas estarán cambiando el mundo con el UNICEF a través de sus voces y donaciones</b>	<b>114,3</b>	<b>56,4</b>	<b>170,7</b>
Producto 1.1: Para 2021, 11,3 millones de personas estarán aportando anualmente 905 millones de dólares en concepto de ingresos netos procedentes del sector privado	113,1	56,4	169,5
Producto 1.2: Para 2021, 115 millones de personas, incluidos niños y niñas, estarán movilizados en favor de los derechos del niño, con 50 millones de personas en vías de realizar donaciones	1,3	–	1,3
<b>Resultado 2: Se maximizan el impacto y la eficacia de las principales personas influyentes con miras a promover los derechos y el bienestar de la infancia</b>	<b>6,2</b>	<b>–</b>	<b>6,2</b>
Producto 2.1: Los principales asociados filantrópicos se comprometen a colaborar con el UNICEF y a invertir 387 millones de dólares anuales de aquí a 2021 con el fin de lograr un cambio transformador para la población infantil	5,9	–	5,9

<i>Logros previstos</i>	<i>Recursos necesarios</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
Producto 2.2: Las principales personas influyentes difunden los mensajes de promoción del UNICEF sobre cuestiones prioritarias que afectan a la infancia	0,3	–	0,3
<b>Resultado 3: Se aprovechan plenamente el poder, el alcance y la influencia de las empresas en favor de la infancia</b>	<b>14,8</b>	<b>2,0</b>	<b>16,8</b>
Producto 3.1: Las alianzas con las empresas maximizan los resultados en favor de la infancia garantizando ingresos (previsión de 190 millones de dólares en 2021), influencia, alcance, protección de los derechos del niño o actividades y activos esenciales	10,0	2,0	12,0
Producto 3.2: Las empresas adoptan medidas sostenibles para respetar los derechos del niño en todas las actividades y relaciones empresariales	3,1	–	3,1
Producto 3.3: Las empresas y las partes interesadas del ámbito corporativo realizan labores de defensa de la infancia	1,8	–	1,8
<b>Resultado 4: Gobiernos de todos los niveles de países con un Comité Nacional logran resultados en lo relativo a las prioridades del UNICEF en favor de la infancia, según lo previsto en el Plan Estratégico para 2018-2021, a nivel tanto nacional como mundial</b>	<b>1,6</b>	<b>–</b>	<b>1,6</b>
Producto 4.1: Las autoridades gubernamentales mantienen y aumentan los presupuestos destinados a la infancia en los planos nacional y mundial	1,0	–	1,0
Producto 4.2: Las autoridades gubernamentales aumentan las medidas para respetar, proteger y hacer efectivos los derechos del niño a nivel nacional y mundial	0,7	–	0,7
<b>Resultado 5: Para 2021, el UNICEF será la organización de mayor confianza y atractivo para mejorar la vida de la población infantil de todo el mundo</b>	<b>5,5</b>	<b>–</b>	<b>5,5</b>
Producto 5.1: El público de los mercados del sector privado ha ido adquiriendo conciencia y familiaridad con respecto a la labor del UNICEF como principal organización de ayuda a la infancia	1,4	–	1,4
Producto 5.2: La labor del UNICEF goza de un mayor reconocimiento y se considera que la organización “cumple con su cometido”	1,5	–	1,5
Producto 5.3: El UNICEF moviliza al público de los mercados del sector privado para que actúe en beneficio de la población infantil	1,5	–	1,5
Producto 5.4: El UNICEF optimiza el empleo de contenido convincente, atractivo y emotivo para consolidar su marca	1,1	–	1,1
<b>Resultado 6: Para 2021, el UNICEF se encontrará bien posicionado y dispondrá de una cultura común para lograr resultados ambiciosos con el sector privado, así como con el sector público en los países con un Comité Nacional</b>	<b>10,5</b>	<b>–</b>	<b>10,5</b>
Producto 6.1: El UNICEF está en condiciones de desempeñar sus funciones, con una gobernanza receptiva, transparente y responsable	3,4	–	3,4
Producto 6.2: El UNICEF planifica y actúa como una sola entidad, con una gestión eficiente y eficaz de los resultados	3,9	–	3,9
Producto 6.3: Sistemas de información versátiles, seguros y fiables respaldan la ejecución del Plan para el Sector Privado para 2018-2021: IMPACT para Cada Niño	2,2	–	2,2
Producto 6.4: El personal versátil del UNICEF y los Comités Nacionales colaboran con el sector privado actuando como agentes de cambio	0,9	–	0,9
<b><i>Eficacia del desarrollo</i></b>	<b>4,2</b>	<b>–</b>	<b>4,2</b>

<i>Logros previstos</i>	<i>Recursos necesarios</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
<b>Resultado 6: Para 2021, el UNICEF se encontrará bien posicionado y dispondrá de una cultura común para lograr resultados ambiciosos con el sector privado, así como con el sector público en los países con un Comité Nacional</b>	<b>4,2</b>	<b>–</b>	<b>4,2</b>
Producto 6.1: El UNICEF está en condiciones de desempeñar sus funciones, con una gobernanza receptiva, transparente y responsable	4,2	–	4,2
<b>Gestión</b>	<b>8,3</b>	<b>–</b>	<b>83</b>
<b>Resultado 6: Para 2021, el UNICEF se encontrará bien posicionado y dispondrá de una cultura común para lograr resultados ambiciosos con el sector privado, así como con el sector público en los países con un Comité Nacional</b>	<b>8,3</b>	<b>–</b>	<b>8,3</b>
Producto 6.1: El UNICEF está en condiciones de desempeñar sus funciones, con una gobernanza receptiva, transparente y responsable	4,8	–	4,8
Producto 6.2: El UNICEF planifica y actúa como una sola entidad, con una gestión eficiente y eficaz de los resultados	3,3	–	3,3
Producto 6.4: El personal versátil del UNICEF y los Comités Nacionales colaboran con el sector privado actuando como agentes de cambio	0,3	–	0,3
<b>Proyecto de presupuesto total para obtener los resultados</b>	<b>165,5</b>	<b>58,4</b>	<b>223,9</b>

## IV. Previsiones de ingresos y gastos para 2021

### A. Metodología de planificación

32. El formato y la presentación del presupuesto se ajustan a los del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021. Las actividades y los resultados de la RFASP van dirigidos al logro de los resultados del UNICEF en materia de eficacia del desarrollo, gestión y fines especiales.

33. La Junta Ejecutiva aprobó a título indicativo los gastos de la RFASP incluidos en las categorías de eficacia del desarrollo y gestión como parte del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021. Los gastos de la RFASP presupuestados en la categoría de fines especiales en 2021 se presentan a la Junta para su aprobación en el presente documento.

34. Se presentan a la Junta Ejecutiva tres escenarios en materia de ingresos y gastos (véase el cuadro 3): previsión baja, previsión media y previsión alta. El escenario de previsión media, que es el más realista, se basa en la información recibida en octubre de 2020 de los mercados de recaudación de fondos, en las previsiones de los tipos de cambio y en la aplicación satisfactoria de las estrategias descritas anteriormente. Se pedirá a la Junta autorización para que la RFASP incurra en un importe de gastos acorde con el escenario de previsión media y lo aumente hasta el nivel del escenario de previsión alta, en caso de que se alcance el nivel de ingresos contemplado en la previsión alta, o bien lo reduzca si se alcanza el nivel de ingresos contemplado en la previsión baja. Se considera posible la obtención de ingresos más altos si mejoran las condiciones del mercado mundial de recaudación de fondos. También se considera posible la obtención de ingresos más bajos en caso de que surjan nuevos riesgos.

35. Como se señala en el cuadro 1, se prevé que el superávit neto indicativo procedente del sector privado para 2021, una vez deducidos los gastos de la RFASP, los fondos de inversión y los gastos de obtención de licencias de los Comités Nacionales, ascienda a 1.280 millones de dólares. Esta cifra es 48,9 millones de

dólares superior al superávit neto indicativo procedente del sector privado contemplado en el presupuesto aprobado para 2020.

## B. Ingresos

36. Se prevé que los ingresos totales procedentes del sector privado alcancen los 1.503 millones de dólares en 2021. Esto representa un modesto aumento de 48,9 millones de dólares (es decir, un 3 %) en comparación con las previsiones iniciales de ingresos totales para 2020 y ninguna variación con respecto a la versión más reciente de dichas previsiones.

37. Tal previsión de ingresos totales para 2021 se basa en la información recibida de los mercados de recaudación de fondos en el sector privado de los Comités Nacionales y las oficinas en los países en octubre de 2020, e incluye una previsión de ingresos en concepto de RO de 672,6 millones de dólares. Dicha cifra supone una disminución de 31,1 millones de dólares (es decir, una disminución del 4 %) en comparación con las previsiones iniciales de ingresos totales para 2020, pero ninguna variación con respecto a la versión más reciente de dichas previsiones. Tal previsión de RO refleja la prudencia del enfoque de planificación adoptado por la mayoría de los mercados de recaudación de fondos. Aunque existen pruebas empíricas derivadas de las importantes crisis económicas mundiales más recientes<sup>3</sup> que demuestran la resiliencia de los canales de recaudación de fondos en el sector privado, y pese a que los mercados siguen confiando en su base de donantes habituales, persiste una incertidumbre general sobre las perspectivas económicas globales a causa de la larga duración de la pandemia de COVID-19.

38. En los primeros meses de la pandemia de COVID-19 surgieron y se aprovecharon nuevas oportunidades:

a) Los mercados de recaudación de fondos respondieron con agilidad para trasladar las inversiones financieras y el personal de la captación presencial a la captación digital de nuevos donantes. Los datos de los dos últimos años indican que los donantes captados por medios digitales son de “mayor calidad”, es decir, donan más y su compromiso financiero mensual dura más. Además, el tránsito notable hacia la captación digital de nuevos donantes en 2020 ha acelerado la aplicación de la estrategia de recaudación digital de fondos del UNICEF.

b) Pese a los efectos recesivos de los prolongados períodos de confinamiento nacional e internacional, se registró un número considerable de nuevos donantes corporativos que contribuyó a la labor del UNICEF en 2020. Las actividades se centran actualmente en la gestión de estas nuevas relaciones a largo plazo y su transformación en alianzas plurianuales.

c) El UNICEF comenzó a aplicar un enfoque de “liderazgo” (es decir, un enfoque único para todos nuestros flujos de ingresos de gran valor) y convocó a donantes potenciales de los sectores empresarial, fundacional y filantrópico en su conjunto. El objetivo era aprovechar su interconexión para intercambiar conocimientos, compartir experiencias y plantear respuestas adecuadas del sector privado frente a la pandemia. El fundamento de este enfoque fue un programa de “visitas virtuales sobre el terreno”, que la RFASP diseñó rápidamente a raíz de la imposición de restricciones a los viajes. Tales visitas demostraron ser un medio muy

---

<sup>3</sup> El Análisis de Revisión por Pares efectuado por las organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI) en 2013 indica que tres entidades homólogas situadas entre los cinco principales agentes del sector, incluido el UNICEF, aumentaron sus ingresos procedentes de donaciones de particulares en el período 2008-2009, sin que se registrase ninguna disminución importante en el sector.



eficaz de acercar nuestros programas a un conjunto más amplio de simpatizantes y colaboradores del UNICEF y ofrecerles la posibilidad de conocer mejor las consecuencias nuevas de la pandemia de COVID-19 y las necesidades cambiantes que se derivan de ella.

## **C. Gastos**

39. Los gastos totales de la RFASP correspondientes al presupuesto institucional (gastos en eficacia del desarrollo y gastos de gestión) y al proyecto de presupuesto con fines especiales suman en total 223,9 millones de dólares para 2021. El proyecto de presupuesto con fines especiales se mantiene al mismo nivel que el presupuesto aprobado para 2020.

### **1. Gastos en eficacia del desarrollo (presupuesto institucional)**

40. En la RFASP, los gastos en eficacia del desarrollo abarcan la gestión de la relación estratégica con los Comités Nacionales. El proyecto de presupuesto relativo a la eficacia del desarrollo para 2021 se mantiene al mismo nivel que el presupuesto para 2020 (4,2 millones de dólares) y las estimaciones más recientes sobre el presupuesto real para 2020 siguen situándose dentro de los límites máximos del presupuesto institucional aprobados a título indicativo como parte del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021.

### **2. Gastos de gestión (presupuesto institucional)**

41. En la RFASP, los gastos de gestión abarcan las actividades de la Oficina del Director y Planificación Estratégica y las secciones de Operaciones y Finanzas. El presupuesto de gestión para 2021 disminuirá en 0,1 millones de dólares, pasando de los 8,4 millones de dólares contemplados tanto en el presupuesto como en las últimas estimaciones para 2020 a 8,3 millones de dólares. La disminución proviene de una reducción de la asignación presupuestaria no relacionada con puestos de 0,1 millones de dólares.

### **3. Gastos con fines especiales**

42. Los gastos con fines especiales se definen como aquellos que abarcan actividades de carácter intersectorial que a) suponen inversiones materiales de capital o b) no representan un gasto relacionado con las actividades de gestión de la organización.

43. Los gastos con fines especiales de la RFASP abarcan las actividades de las secciones de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado, apoyo a las oficinas en los países, comunicación y comercialización y adquisiciones. También incluyen los gastos de los fondos de inversión. Los gastos con fines especiales se financian con cargo a un crédito habilitado de RO y un límite máximo de OR.

44. En 2021 se establecieron los siguientes principios fundamentales para elaborar el presupuesto de la RFASP: a) garantizar un crecimiento nulo de los gastos operacionales en comparación con el presupuesto aprobado para 2020; b) proteger y priorizar las inversiones en recaudación de fondos en la medida de lo posible; c) promover la consolidación de los cambios anteriores de la estructura orgánica y reducir al mínimo los cambios adicionales; y d) implementar las iniciativas y prioridades institucionales tanto nuevas como existentes que se hayan encomendado a la División.

45. En comparación con el de 2020, el presupuesto de RO con fines especiales para 2021 ha aumentado en 1,6 millones de dólares, debido principalmente al incremento de los gastos estándar relacionados con puestos.

46. La RFASP gestiona, asigna y vigila los fondos de inversión como parte de su responsabilidad de aumentar los ingresos procedentes del sector privado en más de 50 mercados.

47. Se necesitan fondos de inversión para seguir incrementando los ingresos de RO en el período del Plan Estratégico actual y con posterioridad a este, en los canales fundamentales de recaudación de fondos procedentes de legados y donaciones periódicas de particulares y en consonancia con las estrategias de innovación y recaudación digital de fondos. Las oficinas en los países con actividades afianzadas de recaudación de fondos en el sector privado también necesitan fondos de inversión para generar y aumentar los recursos destinados a sus propios programas. Se prevé que los ingresos totales en concepto de RO alcancen los 2.700 millones de dólares en el período del Plan Estratégico actual (2018-2021), lo que supone un aumento de 286 millones de dólares con respecto al período del Plan Estratégico 2014-2017. La inversión constante en recaudación de fondos constituye un requisito previo para el aumento continuo de los ingresos totales de RO procedentes del sector privado.

48. La realización de un volumen considerable de inversiones anuales debe acompañarse de una inversión en la mejora de los conocimientos técnicos y los sistemas en la sede, las oficinas regionales y los mercados en su conjunto para optimizar el rendimiento de tales inversiones. Además, las inversiones no pueden gestionarse satisfactoriamente sin el apoyo de especialistas en recaudación de fondos a nivel mundial que vigilen los ingresos procedentes de la recaudación de fondos, analicen el potencial del mercado y gestionen los riesgos. La mejora continua de los conocimientos técnicos, los sistemas y la experiencia ha garantizado la instauración eficaz de fondos de inversión para garantizar el incremento de los ingresos de RO. Tales mejoras han ayudado a que las inversiones alcancen sistemáticamente el rendimiento de referencia de 3:1 en 36 meses.

49. Los Comités Nacionales y las oficinas en los países están presentando sus solicitudes de fondos de inversión para 2021 en el momento de redactarse el presente documento. Las solicitudes para 2021, como en años anteriores, exceden la disponibilidad de fondos. Será necesario adoptar decisiones difíciles para asignar los fondos atendiendo a la prioridad de aumentar en el momento actual los ingresos de RO (la gran mayoría de los cuales son recaudados por los Comités Nacionales) y no a la estrategia de crear y mantener los mercados emergentes de recaudación de fondos de las oficinas en los países y sus programas. Esto supondrá un riesgo para algunos programas de las oficinas en los países, que actualmente se financian con sus propios ingresos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado.

50. El rendimiento previsto de los fondos de inversión en 2021 se ajusta al mínimo de 3:1 necesario para la cartera de este tipo de fondos, salvo en el caso de los fondos relacionados con los legados y la innovación. La inversión en legados tiene un período de amortización de mayor duración y un rendimiento considerablemente superior, pero no se puede determinar con exactitud su previsión a lo largo de un período de tres años. Se dispondrá de fondos limitados para la innovación y el ensayo de nuevas técnicas de recaudación de fondos, sin que exista una rentabilidad inmediata. No obstante, dicha labor de innovación y ensayo permitirá al UNICEF mantenerse a la vanguardia de la exploración de nuevas técnicas de recaudación de fondos.

51. Dado el alto valor en dólares de los fondos de inversión, los procesos de planificación, seguimiento y presentación de información al respecto son rigurosos y transparentes. No obstante, la RFASP procura constantemente mejorar la utilización

de los fondos de inversión, en particular en lo que respecta a las metodologías de asignación y las correspondientes tareas de seguimiento y presentación de información. Más adelante, en 2021, se presentará un informe completo sobre los fondos de inversión, de acuerdo con lo solicitado por la Junta Ejecutiva.

52. La RFASP no solicita la creación de ningún puesto en 2021.

53. Los gastos con fines especiales cubiertos mediante OR representan un límite máximo (y no una habilitación de créditos presupuestarios) y abarcan los gastos directos de recaudación de fondos en las oficinas en los países con programas centrados en esta actividad. La cuantía del límite presupuestario máximo depende de los ingresos procedentes de la recaudación de fondos percibidos por las oficinas en los países, que pueden utilizar hasta un 25 % de sus ingresos brutos para sufragar gastos de recaudación de fondos. Sin embargo, el límite máximo no puede aplicarse si no se logran los ingresos correspondientes.

54. En comparación con 2020, el límite máximo de OR con fines especiales para 2021 ha disminuido en 1,5 millones de dólares (un 2 %), al pasar de los 59,9 millones de dólares contemplados en el presupuesto aprobado para 2020 a los 58,4 millones de dólares propuestos para 2021. La disminución del límite máximo para 2021 está relacionada con la mejora de las previsiones de gastos sobre la base de la armonización de estas con las previsiones de ingresos, así como con el pronóstico de una tasa de vacantes del 6 %. El número de puestos financiados mediante ingresos de OR con fines especiales aumentará de 270 en 2020 a 325 en 2021. La Dirección, la RFASP y las respectivas Direcciones Regionales tienen la responsabilidad común de aprobar tales puestos. Los puestos están incluidos en la estructura orgánica de las oficinas en los países. El límite máximo de OR con fines especiales y los gastos correspondientes a los puestos figuran en el plan de trabajo y el presupuesto de la RFASP y en el informe financiero de la RFASP, respectivamente.

### Cuadro 3

#### **Plan del UNICEF para el Sector Privado para 2018-2021: IMPACT para Cada Niño: estimaciones de ingresos y gastos presupuestados (2021)**

(En millones de dólares de los Estados Unidos<sup>a</sup>)

	<i>I</i> (previsión baja)	<i>II</i> (previsión media)	<i>III</i> (previsión alta)
<b>Ingresos procedentes del sector privado</b>			
Comités Nacionales	1 243,4	1 268,8	1 294,2
Oficinas en los países	229,7	234,4	239,1
<b>Ingresos totales procedentes del sector privado</b>	<b>1 473,1</b>	<b>1 503,2</b>	<b>1 533,3</b>
<b>Gastos de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP)</b>			
A. Gastos en eficacia del desarrollo	4,2	4,2	4,2
Relaciones con los Comités Nacionales	4,2	4,2	4,2
B. Gastos de gestión	8,3	8,3	8,3
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,6	1,6	1,6
Operaciones y finanzas	6,8	6,8	6,8
C. Gastos con fines especiales	208,8	211,4	213,9

	<i>I</i> (previsión baja)	<i>II</i> (previsión media)	<i>III</i> (previsión alta)
Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado	37,2	38,0	38,8
Apoyo a las oficinas en los países <sup>b</sup>	6,9	7,0	7,2
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	59,1	60,3	61,5
Comunicación y Comercialización	10,9	11,1	11,3
Adquisiciones	1,4	1,5	1,5
Colaboración con el sector privado	8,3	8,5	8,6
Fondos de inversión	85,0	85,0	85,0
<b>Gastos totales de la RFASP</b>	<b>221,4</b>	<b>223,9</b>	<b>226,4</b>
Gastos de obtención de licencias/ventas de los Comités Nacionales	0,7	0,7	0,7
<b>Superávit neto procedente del sector privado</b>	<b>1 251,0</b>	<b>1 278,6</b>	<b>1 306,1</b>

<sup>a</sup> La suma de las cifras puede no ser exacta debido al redondeo.

<sup>b</sup> Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los centros regionales de apoyo.

#### Cuadro 4

### Previsiones financieras del Plan del UNICEF de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2018-2021: IMPACT para Cada Niño

(En millones de dólares de los Estados Unidos<sup>a</sup>)

	<i>Resultados reales de 2019</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2020</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2020</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2021</i>	<i>Previsión para 2022<sup>b</sup></i>
<b>Ingresos procedentes del sector privado</b>					
Ingresos procedentes de la venta de tarjetas y otros productos	5,0	7,0	7,0	5,0	5,0
Contribuciones procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado	1 416,9	1 447,3	1 496,2	1 498,2	1 525,0
Comités Nacionales	1 231,3	1 215,9	1 261,5	1 263,8	1 282,1
Oficinas en los países	185,6	231,4	234,8	234,4	242,9
Otros ingresos	–	–	–	–	–
<b>Ingresos totales procedentes del sector privado</b>	<b>1 421,9</b>	<b>1 454,3</b>	<b>1 503,2</b>	<b>1 503,2</b>	<b>1 530,0</b>
<b>Gastos de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP)</b>					
A. Gastos en eficacia del desarrollo	3,8	4,2	4,2	4,2	4,2
Relaciones con los Comités Nacionales	3,8	4,2	4,2	4,2	4,2

	<i>Resultados reales de 2019</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2020</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2020</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2021</i>	<i>Previsión para 2022<sup>b</sup></i>
B. Gastos de gestión	7,2	8,4	8,3	8,3	8,3
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6
Operaciones y finanzas	5,8	6,8	6,7	6,8	6,8
C. Gastos con fines especiales	221,8	211,3	204,1	211,4	217,0
Recaudación de fondos en el sector privado	34,6	36,3	35,1	38,0	38,0
Apoyo a las oficinas en los países <sup>c</sup>	6,7	6,9	6,6	7,0	7,1
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	45,8	61,5	58,5	60,3	64,0
Comunicación y Comercialización	10,4	10,8	10,6	11,1	11,4
Adquisiciones	1,3	1,3	1,3	1,5	1,5
Colaboración con el sector privado	6,8	9,4	7,1	8,5	9,9
Fondos de inversión	116,2	85,0	85,0	85,0	85,0
<b>Gastos totales de la RFASP</b>	<b>232,8</b>	<b>223,9</b>	<b>216,7</b>	<b>223,9</b>	<b>229,5</b>
Gastos de ventas/obtención de licencias de los Comités Nacionales	1,2	0,7	0,7	0,7	0,7
Ventas y deterioro del valor	0,9	–	–	–	–
Ganancias (pérdidas) de la RFASP por diferencias cambiarias	2,6	–	–	–	–
<b>Superávit neto procedente del sector privado</b>	<b>1 184,4</b>	<b>1 229,7</b>	<b>1 285,9</b>	<b>1 278,6</b>	<b>1 299,8</b>

<sup>a</sup> La suma de las cifras puede no ser exacta debido al redondeo.

<sup>b</sup> Las previsiones para el año 2022 son provisionales y, por tanto, están sujetas a cambios.

<sup>c</sup> Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los centros regionales de apoyo.

## V. Recursos humanos: cambios de puestos

55. Se propone que el número de puestos financiados en 2021 con cargo al presupuesto de la RFASP sea de 616 en todo el mundo. De este total, se financiarán 45 puestos con cargo al presupuesto institucional, 241 con cargo a RO con fines especiales y 330 con cargo a OR con fines especiales. Del número total de puestos, 204 estarán ubicados en Ginebra y 409 en otros lugares con sedes, en oficinas regionales y en los países y en centros de apoyo.

56. En el anexo del presente documento se resumen los cambios de puestos propuestos para 2021.

## VI. Proyecto de decisión

57. Se presenta el siguiente proyecto de decisión para su examen por la Junta Ejecutiva:

*La Junta Ejecutiva*

*Toma nota* del informe sobre Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2021 ([E/ICEF/2021/AB/L.1](#)), y el instrumento del Banco Mundial para facilitar la inversión sostenida en la recaudación de fondos en el sector privado ([E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.2](#));

*Toma nota* de los escenarios de previsión alta, media y baja de ingresos para 2021 que figuran en el cuadro 3 del documento [E/ICEF/2021/AB/L.1](#);

*Aprueba* un presupuesto para actividades con fines especiales de 153 millones de dólares con cargo a recursos ordinarios, que consta de 85 millones de dólares para fondos de inversión y 68 millones de dólares para otros gastos de recaudación de fondos en el sector privado, así como el establecimiento de un límite máximo de otros recursos de 58,4 millones de dólares sobre la base del escenario de previsión media que figura en el cuadro 3 del documento [E/ICEF/2021/AB/L.1](#);

*Autoriza* al UNICEF

a) A redistribuir los recursos entre las distintas partidas presupuestarias de recursos ordinarios (detalladas en el párrafo 1), hasta un máximo del 10 % de las sumas aprobadas;

b) A disminuir o aumentar los gastos hasta el nivel que se indica en las columnas I y III del cuadro 3 del documento [E/ICEF/2021/AB/L.1](#) en caso de que los ingresos manifiestos procedentes de la recaudación de fondos aumenten o disminuyan hasta alcanzar los niveles que se indican en las columnas I y III;

c) A gastar una suma adicional entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, si fuera necesario, hasta el importe resultante de las fluctuaciones monetarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2021;

*Alienta* a la Dirección Ejecutiva a detectar y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado que puedan surgir entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, así como a notificar a la Junta en consecuencia;

*Aprueba* una asignación provisional única para el mes de enero de 2022 de 15,3 millones de dólares (es decir, el 10 % de la asignación de recursos ordinarios con fines especiales de 153 millones de dólares), que quedará absorbida en el presupuesto anual de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2022;

*Autoriza* a la Dirección Ejecutiva a que, con el asesoramiento de la Contraloría, ejecute el instrumento financiero en colaboración con el Banco Mundial a fin de obtener financiación adicional para invertir en recaudación de fondos en el sector privado, aprovechando la experiencia del Banco en los mercados financieros.

## Anexo

## Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2021

Detalle	Categoría de los puestos							Total de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico	Funcionarios nacionales	Cuadro de Servicios Generales	Total general
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
<b>Base: lista de puestos autorizados aprobada para 2020</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>82</b>	<b>14</b>	<b>194</b>	–	<b>46</b>	<b>240</b>
<b>Sede de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP)</b>											
Aprobados 2020	1	5	2	22	68	82	14	194	–	46	240
<b>Cambios de puestos en 2021</b>											
<b>Gestión</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Eficacia del desarrollo</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Fines especiales</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	15
<b>Propuestos para 2021</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>82</b>	<b>14</b>	<b>194</b>	–	<b>46</b>	<b>240</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2020	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países (fines especiales)</b>											
Aprobados para 2020	–	–	–	5	12	10	–	27	7	12	46
Cambios de puestos para 2021	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Propuestos para 2021</b>	–	–	–	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	–	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>46</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2020	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total de recursos ordinarios de la RFASP</b>											
Aprobados para 2020	1	5	2	27	80	92	14	221	7	58	286
<b>Propuestos para 2021</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>80</b>	<b>92</b>	<b>14</b>	<b>221</b>	<b>7</b>	<b>58</b>	<b>286</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2020	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Sede de la RFASP: otros recursos (con fines especiales)</b>											
Aprobados para 2020	–	–	–	–	5	–	–	5	–	–	5
<b>Propuestos para 2021</b>	–	–	–	–	<b>5</b>	–	–	<b>5</b>	–	–	<b>5</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2020	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Oficinas del UNICEF en los países: otros recursos (con fines especiales)</b>											
Aprobados para 2020	–	–	–	1	9	4	–	14	121	135	270
Cambios de puestos para 2021: estimaciones más recientes	–	–	–	–	2	1	1	4	34	17	55
<b>Propuestos para 2021</b>	–	–	–	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>155</b>	<b>152</b>	<b>325</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2020	–	–	–	–	2	1	1	4	34	17	55
<b>Total de otros recursos de la RFASP</b>											
Aprobados para 2020	–	–	–	1	14	4	–	19	121	135	275

Detalle	Categoría de los puestos							Total de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico	Funcionarios nacionales	Cuadro de Servicios Generales	Total general
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
<b>Propuestos para 2021</b>	-	-	-	1	16	5	1	23	155	152	330
Cambio con respecto a los aprobados para 2020	-	-	-	-	2	1	1	4	34	17	55
<b>Total de la RFASP</b>											
Aprobados para 2020	1	5	2	28	94	96	14	240	128	193	561
<b>Propuestos para 2021</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>15</b>	<b>244</b>	<b>162</b>	<b>210</b>	<b>616</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2020	-	-	-	-	2	1	1	4	34	17	55