



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
3 de enero de 2002  
Español  
Original: inglés

**Adopción de medidas**

---

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2002**

21 a 25 de enero de 2002

Tema 9 del programa provisional\*

### **Plan de trabajo y proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado para 2002**

#### *Resumen*

La Directora Ejecutiva presenta el plan de trabajo y el proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado para 2002.

En 2002, la División proyecta generar unos ingresos netos consolidados de 199,2 millones de dólares de los EE.UU. en recursos ordinarios. Además, se ha previsto que se obtendrán 140 millones de dólares en otros recursos procedentes de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado. Esto se logrará con unos gastos de 84,2 millones de dólares.

La decisión oficial que ha de adoptarse sobre la base del presente documento consiste en aprobar el proyecto de resolución relativo al proyecto de presupuesto que figura en el párrafo 48.

---

\* E/ICEF/2002/2.



## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Generalidades . . . . .	1–17	3
II. Comercialización . . . . .	18–34	13
III. Servicios de apoyo . . . . .	35–38	19
IV. Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF . . . . .	39–45	21
V. Plan de mediano plazo para 2002-2006 . . . . .	46–47	24
VI. Proyectos de resolución . . . . .	48	26
<b>Cuadros</b>		
1. Estado de ingresos de la División del Sector Privado: cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002 . . . . .		9
1.A Ingresos netos tras la consignación de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos: cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002: informe de gestión complementario del cuadro 1 . . . . .		10
2. Resumen de los gastos: presupuesto aprobado para 2000, cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002 . . . . .		12
3. Comercialización: gastos efectivos de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002 . . . . .		14
4. Servicios de apoyo: gastos efectivos de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002 . . . . .		20
5. Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF: ingresos y gastos – cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002 . . . . .		22
6. Plan de mediano plazo de la División del Sector Privado: cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001, proyecto de presupuesto para 2002 y proyecciones para el período 2003-2006 . . . . .		24
7. Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2002 . . . . .		25
<b>Gráficos</b>		
A. Estructura mundial de la División del Sector Privado, 2002 . . . . .		4
B. Composición de los ingresos netos consolidados de la División del Sector Privado, 2002 . . . . .		5
C. Composición de los ingresos netos de explotación en recursos ordinarios por ámbito de generación de ingresos, 2002 . . . . .		6
D. Uso de los recursos de la División del Sector Privado, 2002 . . . . .		7
<b>Anexos</b>		
I. División del Sector Privado: resumen de los cambios de puestos propuestos para el año 2002 . . . . .		28
II. División del Sector Privado: comparación de puestos: presupuesto aprobado para 2001 y proyecto de presupuesto para el año 2002 . . . . .		29

## I. Generalidades

### A. Introducción

1. En lo que se refiere a la División del Sector Privado, 2001 puede calificarse de año de consolidación de los productos y servicios suministrados a los comités nacionales, así como de los importantes análisis de mercado y de organización que forman parte de la labor del Equipo de Tareas del sector privado mundial del UNICEF. Ello se logró en un entorno de incertidumbre progresiva en cuanto a las perspectivas económicas y de mercado, que podría ir acompañado de un aumento de las opciones y las oportunidades que se presentan a los donantes. La constatación anterior de que se estaba produciendo una genuina desaceleración de la actividad económica, exacerbada en la segunda mitad del año por los traumáticos sucesos ocurridos en septiembre de 2001 en los Estados Unidos, obstaculizó los esfuerzos encaminados a lograr los objetivos previstos para 2001. Además, la fortaleza del dólar de los Estados Unidos frente al euro y el yen sigue teniendo un efecto negativo para los márgenes de explotación y los ingresos procedentes de contribuciones.

2. En las conclusiones iniciales del Equipo de Tareas (que ha de presentar su informe definitivo a principios de 2002) se señala que el reajuste estratégico y la reestructuración organizativa de la División y los comités nacionales deben concretarse en los aspectos principales siguientes:

a) Especial atención a la recaudación de fondos para toda organización, con el apoyo de las tarjetas de felicitación;

b) Elaboración de una estrategia mundial única de generación de ingresos en el sector privado, vinculada a un uso más estratégico de los fondos para inversiones;

c) Elaboración de una estrategia detallada de generación de ingresos para cada comité nacional mediante el proceso de planificación conjunta;

d) Reorganización de las estructuras de la División y los comités nacionales para adaptarlas tanto a la atención especial a la recaudación de fondos como a unos procesos más propicios a la colaboración entre el UNICEF y los comités nacionales;

e) Consolidación, en la medida de lo posible, de los servicios de apoyo a la comercialización, las finanzas, la administración y las operaciones en un solo lugar.

3. El cumplimiento de las recomendaciones del Equipo de Tareas señaladas se inició en 2001 y proseguirá en 2002. Además, recientemente se han puesto en marcha varias iniciativas encaminadas a seguir aumentando la eficiencia. Entre ellas cabe señalar las directrices dictadas por el UNICEF en 2001 sobre el modo de conseguir la participación del sector empresarial en la movilización de recursos, que se distribuyeron a todos los asociados. Como resultado del proceso de planificación conjunta, se puso en marcha en dos mercados —Australia y el Canadá— un programa con objetivos precisos y apalancado de inversiones en creación de capacidad en prospección de donantes y recaudación directa de fondos por correo.

4. Sobre la base de la recomendación del Equipo de Tareas de que se siguieran consolidando las funciones propias de la sede de la División, se decidió que el lugar óptimo para ello desde el punto de vista de la proximidad a los principales mercados y de los beneficios financieros sería Ginebra (Suiza). Se mantendrán en Nueva York funciones muy reducidas (cuentas internacionales, recaudación de fondos y ventas

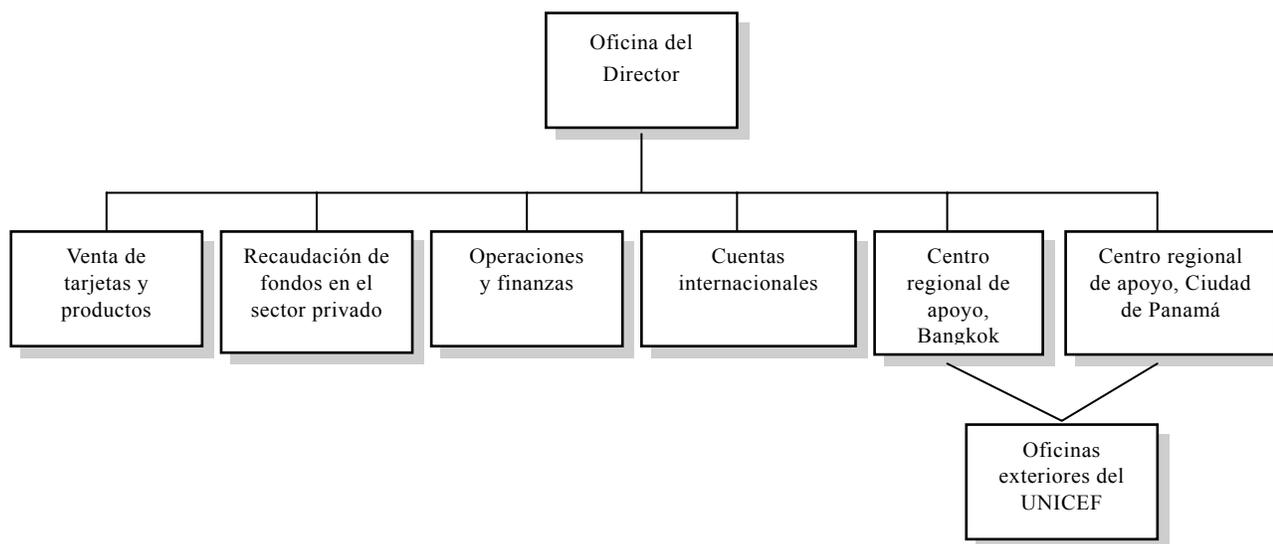
en América del Norte y el Pacífico, así como servicios de apoyo a las operaciones conexas). Con la nueva estructura mundial simplificada se reducirá al mínimo la supervisión transatlántica y la duplicación de funciones, lo cual permitirá redistribuir recursos financieros anteriormente dedicados a gastos de personal a iniciativas de movilización de recursos y facilitar una cooperación más estrecha con la Oficina Regional de Ginebra y la colaboración con los comités nacionales. Otro resultado importante de la labor del Equipo de Tareas es el aumento de la transparencia en los centros de costos gracias a los análisis de los comités nacionales, tanto en relación con éstos como con la División.

5. La nueva estructura de la División abarcará 190 puestos, lo cual representa una reducción de 24 puestos en relación con 2001, e incluirá cuatro componentes principales:

- a) Una sede en Ginebra, con presencia parcial en Nueva York;
- b) Un centro regional de apoyo para Asia en Bangkok;
- c) Un centro regional de apoyo para América Latina en la Ciudad de Panamá;
- d) Puestos financiados por la División en las oficinas del UNICEF en 13 países.

Gráfico A

**Estructura mundial de la División del Sector Privado, 2002**



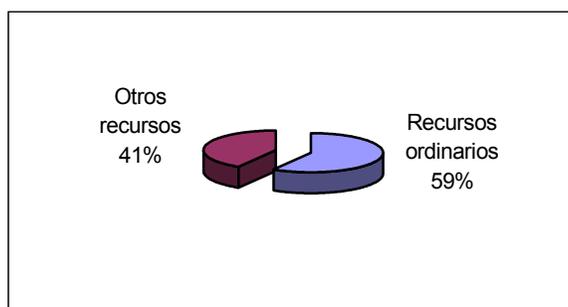
6. La sede de la División en Ginebra incluirá la Oficina del Director; el apoyo a la recaudación de fondos y las ventas para Europa, Oriente Medio y África; la función de desarrollo mundial de productos; la elaboración de informes financieros a nivel mundial; el control administrativo; y los servicios de apoyo a las operaciones.

7. En el presente plan de trabajo y proyecto de presupuesto se incluyen dos formatos de estados de ingresos: el del cuadro 1, Estado de ingresos de la División del Sector Privado; y el del cuadro 1A, Ingresos netos tras la consignación de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos (informe de gestión que complementa el cuadro 1). En el cuadro 1 constan los resultados de la División consignados, en el informe financiero que se presenta a la Junta Ejecutiva del UNICEF y del cual ésta toma nota. Este cuadro se prepara de conformidad con los requisitos reglamentarios. El cuadro 1A es un informe de gestión en el cual figuran los resultados de las operaciones de la División sobre la base del rendimiento de sus actividades generadoras de ingresos, es decir, las ventas y la recaudación de fondos. En ese estado se presenta la distribución de los servicios de apoyo entre las ventas y la recaudación de fondos en el sector privado con el fin de medir la contribución neta de cada actividad.

8. Como se indica en el cuadro 1A, se proyecta que en 2002 los ingresos netos consolidados de la División procedentes de ambas actividades generadoras de ingresos ascenderán a 339,2 millones de dólares, mientras que las estimaciones más recientes para 2001 ascienden a 319,4 millones de dólares. El 59% de esa suma (199,2 millones de dólares) se recaudará en recursos ordinarios y el 41% (140 millones de dólares) en otros recursos (véase el gráfico B *infra*). Como se observa en el cuadro 1A y el gráfico C, 147,8 millones de dólares, es decir el 74%, de los ingresos en recursos ordinarios se obtendrán por medio de actividades de recaudación de fondos en el sector privado, y 51,4 millones de dólares, o el 26%, se recaudarán por medio de la venta de tarjetas y productos.

Gráfico B

**Composición de los ingresos netos consolidados de la División del Sector Privado, 2002**

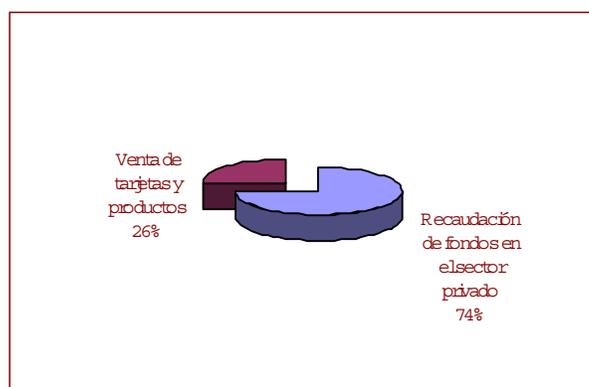


9. En el ámbito de la recaudación de fondos en el sector privado, se prevé que en 2002 los ingresos netos de explotación (sin descontar el Programa de fomento de la recaudación de fondos ni el Programa de inversiones de los países nórdicos) ascenderán a 158,2 millones de dólares en recursos ordinarios, frente a los 145,5 millones de dólares de las estimaciones más recientes para 2001 (véase el cuadro 1A).

Además, para 2002 se prevén unos ingresos de 140 millones de dólares en otros recursos, suma igual a la de las estimaciones más recientes para 2001.

Gráfico C

**Composición de los ingresos netos de explotación en recursos ordinarios por ámbito de generación de ingresos, 2002**



10. En el ámbito de la venta de tarjetas y productos, se prevé que el volumen de ventas de 2002 será de 137 millones de tarjetas y los ingresos brutos correspondientes al mismo período ascenderán a 130 millones de dólares. Ello representa un aumento de 2 millones en volumen de ventas y 6,5 millones de dólares en ingresos brutos respecto de las estimaciones más recientes para 2001. Se proyecta que en 2002 los ingresos netos de explotación procedentes de la venta de tarjetas y productos (sin descontar el Programa de creación de mercados y el Programa de inversiones de los países nórdicos) ascenderán a 55,3 millones de dólares, mientras que las estimaciones más recientes para 2001 ascienden a 48,3 millones de dólares (véase el cuadro 1A).

11. La creciente competencia, la fortaleza del dólar de los Estados Unidos y el estado general de la economía mundial siguieron ejerciendo un efecto negativo en los ingresos de la División. Por consiguiente, las estimaciones más recientes para 2001 reflejan una disminución de 17 millones de tarjetas en cuanto al volumen de ventas y de 28,3 millones de dólares en cuanto a ingresos brutos en relación con el plan aprobado para 2001. Por otra parte, esas disminuciones se han visto compensadas en parte por la reducción de los gastos y un enfoque más preciso en el ámbito de la recaudación de fondos, que se espera genere unos ingresos netos adicionales de 12,6 millones de dólares en recursos ordinarios en relación con el presupuesto aprobado de 2001.

12. Como pidió la Junta Ejecutiva (E/ICEF/2001/6 (Part I), decisión 2001/5), debido a la disminución de los ingresos netos prevista para 2001, la División ha reducido sus gastos correspondientes a ese mismo año a 83,8 millones de dólares, cifra inferior a la proyección a la baja aprobada de 86 millones de dólares.

## B. Cuestiones de política

13. La División del Sector Privado propone que se examinen y aprueben las siguientes cuestiones de política:

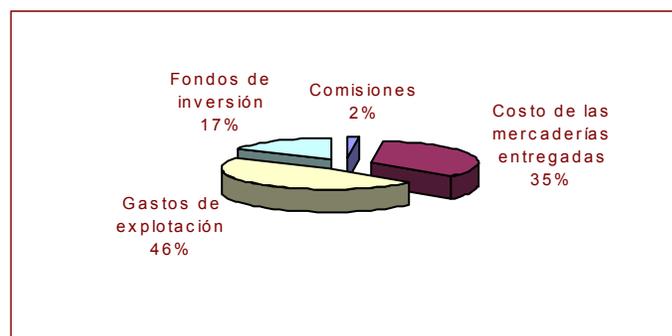
a) **Programa de fomento de la recaudación de fondos.** En 2002, la División se propone proseguir las actividades del Programa de fomento de la recaudación de fondos con un presupuesto de 7,5 millones de dólares (suma superior en 0,5 millones de dólares al presupuesto aprobado de 2001), prestando especial atención a la revitalización del apoyo de los donantes (lista interna) y la capacidad de respuesta directa en general en los mercados principales de Australia, el Canadá y otros;

b) El aumento de las inversiones en el Programa de fomento de la recaudación de fondos quedará compensado por la reducción recomendada del **Programa de creación de mercados.** La División se propone proseguir las actividades del Programa de creación de mercados en 2002 con un presupuesto de 2,7 millones de dólares (suma inferior en 0,7 millones de dólares al presupuesto aprobado de 2001). Las inversiones de 2002 se centrarán en experimentos controlados en canales nuevos y la revitalización de los existentes.

c) **Programa de inversiones de los países nórdicos.** En 2000, la Junta Ejecutiva aprobó el Programa para el período 2000-2003 con el fin de combinar los recursos de los cuatro comités nacionales nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia) para que cada uno de los comités nacionales pudiera alcanzar un nivel sostenible de generación de ingresos. Para 2002, tercer año del Programa, la División propone un presupuesto de 4,1 millones de dólares (igual al presupuesto aprobado de 2001), como se prevé en el plan cuatrienal.

Gráfico D

### Uso de los recursos de la División del Sector Privado, 2002



## C. Proyecciones consolidadas de ingresos y gastos para 2002

14. Como se indica en el cuadro 1, se proyecta que en 2002 los ingresos netos consolidados de la División ascenderán a 339,2 millones de dólares (199,2 millones de dólares en recursos ordinarios y 140 millones de dólares en otros recursos), lo cual representa un aumento de 19,8 millones de dólares (6,2%) en relación con las estimaciones más recientes para 2001. Los ingresos netos consolidados (recursos ordinarios) de 2002, que ascienden a 199,2 millones de dólares, abarcan los ingresos

netos de explotación procedentes de la venta de tarjetas y productos, que ascienden a 48,4 millones de dólares, más los ingresos netos de explotación procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado, que ascienden a 165,1 millones de dólares, contrarrestados por el costo de las inversiones en el Programa de creación de mercados, el Programa de fomento de la recaudación de fondos y el Programa de inversiones de los países nórdicos, que suman un total de 14,3 millones de dólares.

15. Se proyecta que los gastos consolidados de 2002, que se resumen en el cuadro 2, ascenderán a 84,2 millones de dólares, lo cual representa un aumento de 0,4 millones de dólares (0,5%) en relación con las estimaciones más recientes para 2001. Este pequeño aumento en comparación con las estimaciones más recientes para 2001 responde a un incremento de los gastos de explotación (0,9 millones de dólares) debido a los pagos por separación del servicio que se efectúen al personal que ocupaba puestos suprimidos y de las inversiones en el Programa de fomento de la recaudación de fondos (0,3 millones de dólares), y se verá compensado por la desaparición del Programa de desarrollo de los comités nacionales de Europa central y oriental (0,4 millones de dólares), la disminución del costo de las mercaderías entregadas (0,3 millones de dólares) resultante del aumento del poder adquisitivo del dólar de los Estados Unidos y la reducción de las comisiones (0,1 millones de dólares). Las economías generadas por la reestructuración se observarán principalmente en 2003, cuando hayan concluido los pagos por separación del servicio.

Cuadro 1  
**Estado de ingresos de la División del Sector Privado: cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002**  
 (En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras efectivas de 2000	Porcentaje	Presupuesto aprobado para 2001	Porcentaje	Estimaciones más recientes para 2001	Porcentaje	Proyecto de presupuesto para 2002	Porcentaje	Diferencia entre 2002 y las estimaciones más recientes para 2001	Porcentaje
	Dólares	Porcentaje	Dólares	Porcentaje	Dólares	Porcentaje	Dólares	Porcentaje	Dólares	Porcentaje
Ingresos brutos – venta de tarjetas y productos	117,3		151,8		123,5		130,0		6,5	5,3
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos en las oficinas exteriores	33,0	28,1	39,0	25,7	32,3	26,2	33,8	26,0	1,5	4,6
Ingresos netos – venta de tarjetas y productos	84,3		112,8		91,2		96,2		5,0	5,5
<i>Menos:</i> Costo de la mercadería entregada	24,9	21,2	32,0	21,1	29,5	23,9	29,2	22,5	(0,3)	(1,0)
Gastos de explotación	20,4	17,4	27,2	17,9	25,3	20,5	25,1	19,3	(0,2)	(0,8)
Partidas para cuentas de cobro dudoso	3,4		0,5		0,5		0,5		–	–
<i>Más:</i> Otros ingresos	6,1		7,0		6,8		7,0		0,2	2,9
Ingresos netos de explotación – venta de tarjetas y productos	41,7	35,5	60,1	39,6	42,7	34,6	48,4	37,2	5,7	13,3
Ingresos netos de explotación – recaudación de fondos en el sector privado	154,1		139,9		151,1		165,1		14,0	9,3
<i>Menos:</i> Otros gastos										
Programa de creación de mercados	2,3		3,4		2,7		2,7		–	–
Programa de fomento de la recaudación de fondos	5,6		7,0		7,2		7,5		0,3	4,2
Programa de desarrollo de los comités nacionales de Europa central y oriental	0,7		0,4		0,4		–		(0,4)	(100,0)
Programa de inversiones de los países nórdicos	3,2		4,1		4,1		4,1		–	–
Ingresos netos de explotación	184,0		185,1		179,4		199,2		19,8	11,0
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	20,9									
Ajustes de años anteriores (ganancia)	(0,2)									
Ingresos netos – recursos ordinarios	163,3		185,1		179,4		199,2		19,8	11,0
<i>Más:</i> Otros recursos – RFSP	146,2		136,1		140,0		140,0		–	–
<b>Ingresos netos consolidados</b>	<b>309,5</b>		<b>321,2</b>		<b>319,4</b>		<b>339,2</b>		<b>19,8</b>	<b>6,2</b>
Volumen de la venta de tarjetas (en millones)	127		152		135		137		2	1,5

RFSP: recaudación de fondos en el sector privado.

Cuadro 1A  
**Ingresos netos tras la consignación de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos: cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002: informe de gestión complementario del cuadro 1**

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras efectivas de 2000			Presupuesto aprobado para 2001			Estimaciones más recientes para 2001			Proyecto de presupuesto para 2002		
	Recaudación de fondos en el sector privado		Total	Recaudación de fondos en el sector privado		Total	Recaudación de fondos en el sector privado		Total	Recaudación de fondos en el sector privado		Total
	Venta de productos y tarjetas	Venta de productos y tarjetas		Venta de productos y tarjetas	Venta de productos y tarjetas		Venta de productos y tarjetas	Venta de productos y tarjetas		Venta de productos y tarjetas	Venta de productos y tarjetas	
Ingresos brutos	117,3	117,3	151,8	151,8	123,5	123,5	130,0	130,0	123,5	130,0	130,0	130,0
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos en las oficinas exteriores	33,0	33,0	39,0	39,0	32,3	32,3	33,8	33,8	32,3	33,8	33,8	33,8
Ingresos netos	84,3	159,3	243,6	112,8	147,4	260,2	91,2	160,0	252,2	96,2	175,0	271,2
<i>Menos:</i> Costo de la mercadería entregada	24,9	24,9	32,0	32,0	29,5	29,5	29,2	29,2	29,5	29,2	29,2	29,2
<i>Menos:</i> Gastos de comercialización	59,4	159,3	218,7	80,8	147,4	228,2	61,7	160,0	221,7	67,0	175,0	242,0
	6,1	5,2	11,3	8,6	7,5	16,1	6,9	8,9	15,8	6,0	10,8	16,8
<i>Menos:</i> Servicios de apoyo	53,3	154,1	207,4	72,2	139,9	212,1	54,8	151,1	205,9	61,0	164,2	225,2
Partida para cuentas de cobro dudoso	10,1	4,2	14,3	13,0	5,6	18,6	12,8	5,6	18,4	12,2	6,0	18,2
	3,4	3,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Más:</i> Otros ingresos	39,8	149,9	189,7	58,7	134,3	193,0	41,5	145,5	187,0	48,3	158,2	206,5
	6,1	6,1	7,0	7,0	6,8	7,0	6,8	6,8	6,8	7,0	7,0	7,0
Ingresos netos de explotación sin descontar otros gastos	45,9	149,9	195,8	65,7	134,3	200,0	48,3	145,5	193,8	55,3	158,2	213,5
<i>Menos:</i> Otros gastos												
Programa de creación de mercados	2,3	2,3	3,4	3,4	2,7	3,4	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Programa de fomento de la recaudación de fondos		5,6	5,6	7,0	7,0	7,0	7,2	7,2	7,2	7,2	7,5	7,5

	Cifras efectivas de 2000			Presupuesto aprobado para 2001			Estimaciones más recientes para 2001			Proyecto de presupuesto para 2002		
	Recaudación de fondos en el sector privado			Recaudación de fondos en el sector privado			Recaudación de fondos en el sector privado			Recaudación de fondos en el sector privado		
	Venta de productos y tarjetas	Total		Venta de productos y tarjetas	Total		Venta de productos y tarjetas	Total		Venta de productos y tarjetas	Total	
Programa de desarrollo de los comités nacionales de Europa central y oriental	0,7	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Programa de inversiones de los países nórdicos	0,6	2,6	3,2	1,2	2,9	4,1	1,2	2,9	4,1	1,2	2,9	4,1
Ingresos netos de explotación	42,3	141,7	184,0	60,7	124,4	185,1	44,0	135,4	179,4	51,4	147,8	199,2
Menos: Ajustes cambiantes	14,2	6,7	20,9									
Ajustes de años anteriores (ganancia)		(0,2)	(0,2)									
Ingresos netos - recursos ordinarios	28,1	135,2	163,3	60,7	124,4	185,1	44,0	135,4	179,4	51,4	147,8	199,2
Más: Otros recursos		146,2	146,2		136,1	136,1		140,0	140,0		140,0	140,0
<b>Ingresos netos consolidados</b>	<b>28,1</b>	<b>281,4</b>	<b>309,5</b>	<b>60,7</b>	<b>260,5</b>	<b>321,2</b>	<b>44,0</b>	<b>275,4</b>	<b>319,4</b>	<b>51,4</b>	<b>287,8</b>	<b>339,2</b>
Gastos de explotación												
Gastos de comercialización	6,1	5,2	11,3	8,6	7,5	16,1	6,9	8,9	15,8	6,0	10,8	16,8
Servicios de apoyo	10,1	4,2	14,3	13,0	5,6	18,6	12,8	5,6	18,4	12,2	6,0	18,2
Partida para cuentas de cobro dudoso	3,4		3,4	0,5		0,5	0,5		0,5		0,5	0,5
Otros gastos	3,6	8,2	11,8	5,0	9,9	14,9	4,3	10,1	14,4	3,9	10,4	14,3
Total de los gastos de explotación y otros gastos	23,2	17,6	40,8	27,1	23,0	50,1	24,5	24,6	49,1	22,6	27,2	49,8
Porcentaje del total de gastos de explotación y otros gastos	56,9	43,1	100,0	54,1	45,9	100,0	49,9	50,1	100,0	45,4	54,6	100,0

Cuadro 2

**Resumen de los gastos: presupuesto aprobado para 2000, cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002**

(En millones de dólares EE.UU.)

	Presupuesto aprobado para 2000 <sup>a</sup>	Cifras efectivas de 2000	Presupuesto aprobado para 2001	Estimaciones más recientes para 2001	Proyecto de presupuesto para 2002	Diferencia entre 2002 y las estimaciones más recientes para 2001	
						Dólares	Porcentaje
<b>Comercialización</b>							
Comisiones – oficinas exteriores	2,2	2,0	2,0	1,8	1,7	(0,1)	(5,6)
Costo de la mercadería entregada	34,6	24,9	32,0	29,5	29,2	(0,3)	(1,0)
Gastos de explotación	20,3	17,7	20,2	19,7	20,7	1,0	5,1
<b>Subtotal</b>	<b>57,1</b>	<b>44,6</b>	<b>54,2</b>	<b>51,0</b>	<b>51,6</b>	<b>0,6</b>	<b>1,2</b>
<b>Servicios de apoyo</b>							
Gastos de explotación	19,0	14,4	18,6	18,4	18,3	(0,1)	(0,5)
<b>Gastos no relacionados con la explotación</b>							
Programa de creación de mercados	3,4	2,3	3,4	2,7	2,7	–	–
Programa de fomento de la recaudación de fondos	7,1	5,6	7,0	7,2	7,5	0,3	4,2
Programa de desarrollo de los comités nacionales de Europa central y oriental	0,4	0,7	0,4	0,4	–	(0,4)	(100,0)
Programa de inversiones de los países nórdicos	4,0	3,2	4,1	4,1	4,1	–	–
<b>Subtotal</b>	<b>14,9</b>	<b>11,8</b>	<b>14,9</b>	<b>14,4</b>	<b>14,3</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,7)</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>91,0</b>	<b>70,8</b>	<b>87,7</b>	<b>83,8</b>	<b>84,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>

<sup>a</sup> En cumplimiento del párrafo 2 de la decisión 2000/1 de la Junta Ejecutiva (E/ICEF/2000/8/Rev.1), estas cifras se refieren al presupuesto de proyección baja.

## D. Recursos humanos

16. De resultas de la mencionada consolidación en un solo lugar de la sede de la DSP, se reducirán 24 puestos del número total de 214 que había en 2001 a 190 en 2002, es decir que se reducen 6 puestos del cuadro orgánico de contratación internacional y 19 del cuadro de servicios generales, aunque se aumentará un puesto del cuadro orgánico de contratación local (véase el anexo II). El promedio de puestos del cuadro orgánico de contratación internacional financiado con cargo al presupuesto de la DSP disminuirá de 3,68 en 2001 a 3,55 en 2002. El personal de la DSP se distribuirá por lugares de la manera siguiente:

a) **Sede de la División del Sector Privado** (que consta de la Oficina del Director, la Oficina del Director Adjunto de Recaudación de Fondos, con las correspondientes estructuras de presentación de informes que incluyen a los servicios de

recaudación de fondos; la Oficina del Director Adjunto de Ventas de Tarjetas y Productos, con las correspondientes estructuras de presentación de informes que comprende a los grupos encargados de la marca, el desarrollo y la promoción de productos; la Oficina del Director Adjunto de Operaciones y Finanzas, incluidos los servicios de apoyo a las operaciones, finanzas y administración y administración de las existencias; y la Sección de Cuentas Internacionales): 97 puestos en Ginebra, de ellos 49 del cuadro orgánico de contratación internacional y 48 del cuadro de servicios generales; más 26 puestos en Nueva York, de ellos 16 del cuadro orgánico de contratación internacional y 10 del cuadro de servicios generales;

b) **Centro regional de apoyo de la DSP para Asia en Bangkok:** cinco puestos, de ellos dos del cuadro orgánico de contratación internacional y tres del cuadro de servicios generales;

c) **Centro regional de apoyo de la DSP para América Latina en Ciudad de Panamá:** siete puestos, de ellos cuatro del cuadro orgánico de contratación internacional y tres del cuadro de servicios generales;

d) **Oficinas exteriores del UNICEF en 13 países (Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Ecuador, Filipinas, Indonesia, México, Nigeria, Perú, Tailandia y Venezuela):** 55 puestos, de ellos 3 del cuadro orgánico de contratación internacional y 19 de contratación nacional y 33 del cuadro de servicios generales.

17. Se ha pedido especialmente la reclasificación del puesto de Jefe de Cuentas Internacionales de la actual categoría P-5 a D-1 para destacar el aumento de la importancia de las alianzas con las empresas tanto para la recaudación de fondos como para la promoción de la marca y el hecho de que, desde este puesto, se dirigirá de jure el resto de la estructura de la DSP en Nueva York.

## II. Comercialización

### A. Introducción

18. En 2001, la DSP participó activamente en el estudio del Equipo de Tareas del sector privado mundial relacionado especialmente con el examen de los procesos y las interacciones de carácter interno con los comités nacionales. Se emprendió un análisis de la cadena de valor para determinar las actividades concretas realizadas por los grupos de la División encargados de la marca en apoyo de los comités nacionales y de otras secciones de la DSP. Esta labor de base fue el punto de partida de los debates exhaustivos con los consultores externos y de la formulación de algunas de las recomendaciones del Equipo de Tareas.

19. El proceso de planificación conjunta ha permitido a la División del Sector Privado mejorar su base de datos acerca de la problemática concreta que cada comité nacional tiene ante sí y de las oportunidades de mercado específicas que existen en cada país. El propio proceso y la base de conocimientos obtenida gracias al proceso de planificación conjunta permitieron a la DSP centrar sus aportaciones técnicas y facilitaron el desarrollo de nuevas actividades de ventas y recaudación de fondos. Gracias a los debates en relación con el proceso de planificación conjunta, se emprendió en dos mercados un programa de inversiones con objetivos precisos y financiado con préstamos externos en materia de búsqueda de donantes e intercambio directo de correspondencia.

20. Los grupos encargados de la marca, dotados prácticamente de todo el personal, estuvieron en condiciones de transmitir las prácticas más eficaces con una mayor capacidad. El objetivo central siguió siendo el aumento de las actividades de venta y la ampliación y el desarrollo de nuevos canales de distribución. El taller sobre recaudación de fondos en el sector privado, celebrado a principios de 2001, se dedicó al proyecto relacionado con la Iniciativa Mundial sobre Técnicas de Recaudación de Fondos (GIFT) para terminar el análisis y el registro de las prácticas más eficaces.

## Cuadro 3

**Comercialización: gastos efectivos de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002**

(En miles de dólares EE.UU.)

Gastos	Gastos efectivos de 2000	Presupuesto aprobado para 2001	Estimaciones más recientes para 2001	Proyecto de presupuesto para 2002	Diferencia entre 2002 y las estimaciones más recientes para 2001	
					Dólares	Porcentaje
<b>Comisiones – oficinas exteriores</b>	1 972	2 020	1 770	1 696	(74)	(4,2)
<b>Gastos de explotación</b>						
Puestos de contratación internacional	2 812	3 950	3 799	4 387	588	15,5
Puestos de contratación local	1 898	2 021	2 128	1 909	(219)	(10,3)
Otros gastos relacionados con los puestos <sup>a</sup>	260	245	245	1 100	855	349,0
Capacitación del personal	58	124	119	98	(21)	(17,6)
Otros gastos relacionados con el personal <sup>b</sup>	214	365	345	268	(77)	(22,3)
Consultores	36	70	70	255	185	264,3
Viajes	670	815	807	930	123	15,2
Otros gastos de explotación <sup>c</sup>	267	1 544	1 500	514	(986)	(65,7)
Mobiliario y equipo <sup>d</sup>	48	40	34	30	(4)	(11,8)
Investigación y desarrollo	2 007	2 666	2 719	3 000	281	10,3
Gastos de las oficinas exteriores – ventas de productos	3 024	3 555	3 312	3 524	212	6,4
Gastos de oficinas exteriores – recaudación de fondos en el sector privado	1 935	2 633	2 565	2 895	330	12,9
Gastos de los centros regionales de apoyo	1 135	1 671	1 510	1 349	(161)	(10,7)
Partidas para cuentas de cobro dudoso	3 395	500	500	500	–	–
<b>Subtotal de gastos de explotación</b>	<b>17 759</b>	<b>20 199</b>	<b>19 653</b>	<b>20 759</b>	<b>1 106</b>	<b>5,6</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>19 731</b>	<b>22 219</b>	<b>21 423</b>	<b>22 455</b>	<b>1 032</b>	<b>4,8</b>

<sup>a</sup> Indemnización por cese en el servicio y reembolso de impuestos.

<sup>b</sup> Personal contratado por períodos breves, bienestar del personal y horas extraordinarias.

<sup>c</sup> Servicios por contrata, alquiler y conservación de locales, alquiler y conservación de mobiliario, equipo, comunicaciones, suministros y materiales, atenciones sociales y servicios diversos.

<sup>d</sup> Equipo de oficina, equipo y programas informáticos e instalaciones.

## **B. Objetivos en 2002**

21. Objetivos de la DSP que habrá que lograr (cuadros 1 y 1A):

- a) Ingresos netos obtenidos de las actividades del UNICEF en el sector privado y la recaudación de fondos por la suma de 315 millones de dólares (recursos ordinarios por 175 millones de dólares y otros recursos por la suma de 140 millones de dólares);
- b) Volumen de ventas de 137 millones de tarjetas;
- c) Ingresos brutos derivados de la venta de productos por la suma de 130 millones de dólares;
- d) Ingresos netos por la suma de 199,2 millones de dólares para los recursos ordinarios;
- e) Mayor conocimiento del UNICEF y desarrollo de la imagen patentada del UNICEF por medio de campañas de recaudación de fondos y la venta de tarjetas y productos.

## **C. Estrategias en 2002**

22. Las estrategias de la División para 2002 son las siguientes:

- a) Eficiencia y capacidad de servicio de la organización:
  - i) El proceso de planificación conjunta, principal instrumento de planificación de la DSP, la Oficina Regional en Ginebra y los comités nacionales se ampliarán para que puedan abarcar todos los mercados principales;
  - ii) Con el nuevo puesto de Director Adjunto de Recaudación de Fondos, aumentará la capacidad de recaudación de fondos en el sector privado del personal de comercialización respecto de la realización de consultas, la instrucción, el asesoramiento y el análisis en apoyo de los comités nacionales y de las oficinas exteriores del UNICEF;
  - iii) La DSP y los comités nacionales comenzarán a elaborar y aplicar una estrategia a largo plazo de recaudación de fondos y de establecimiento de alianzas con empresas;
  - iv) La DSP y los comités nacionales emprenderán la aplicación de la estrategia de ventas elaborada conjuntamente;
  - v) Se dará más importancia a las reuniones estratégicas sobre comercialización con representantes de los 10 comités nacionales principales como foro para abordar las cuestiones relacionadas con las actividades de ventas;
- b) Recaudación de fondos:
  - i) El objetivo fundamental será el desarrollo de la capacidad y la financiación de iniciativas relacionadas con promesas de recaudación de fondos o compromisos de donación, el sector de más rápido crecimiento de los ingresos sostenibles y predecibles en la recaudación de fondos con un alto componente de recursos ordinarios;

ii) Gracias al proyecto GIFT, iniciado en 2000, se acaban de publicar manuales sobre prácticas más eficaces en las técnicas más esenciales (Promesas de contribución y donaciones). En 2002, los grupos encargados de la marca alentarán a los distintos comités nacionales a que apliquen las prácticas más eficaces y organizarán sesiones de capacitación limitadas sobre temas concretos en todas las técnicas correspondientes;

iii) La recaudación de fondos directa por correos sigue siendo la piedra angular de la movilización de recursos sostenible y a largo plazo con la mayoría de los comités nacionales. La División aumenta sus objetivos en la investigación de mercado para garantizar que el contenido de los mensajes esté mejor orientado y aprovechar al máximo los ingresos procedentes de las inversiones en beneficio del UNICEF;

iv) La División y los comités nacionales emprenderán medidas relacionadas con oportunidades de recaudación de fondos y alianzas con empresas gracias al Movimiento Mundial en favor de la Infancia;

v) Se publicará un folleto sobre prácticas más eficaces en relación con alianzas innovadoras y precursoras que hayan aportado beneficios significativos al UNICEF;

vi) La División aumentará su labor de divulgación activa con miras a promover asociaciones mundiales para procurar contribuciones a los recursos ordinarios;

c) Ventas:

i) En consonancia con la nueva estrategia de ventas, en 2002 se iniciarán actividades creativas para la ejecución de campañas en 2003 que den respuesta a las necesidades de los recién definidos mercados destinatarios;

ii) Aumentará el interés en la rentabilidad de la línea de productos mediante una política más estricta de autorización de la producción basada en el pronóstico de ventas;

iii) Continuará el apoyo a los comités nacionales en el constante desarrollo de las ventas empresariales mediante el servicio de tarjetas a gusto de los clientes para las grandes empresas;

iv) El estudio de diseño de la División renovará los materiales de los estaquillos de venta del UNICEF en consonancia con el estuche de marcas que se está preparando;

v) En colaboración con los comités nacionales, se intensificarán las ventas y la distribución mediante experimentos controlados con nuevos canales, la revitalización de los canales existentes y el estudio de la posible rentabilidad de la venta de un Catálogo mundial de regalos para determinados mercados (que se iniciará en 2003);

d) Desarrollo y colocación de la marca:

i) En colaboración con la División de Comunicación del UNICEF, la DSP elaborará una identidad remozada y común y la colocación mundial de la marca para el UNICEF. Se prepararán talleres y medios de capacitación visual para

dar a conocer el modelo de marca UNICEF y el consiguiente “estuche de distintivos de la marca”;

ii) La creación de la marca con arreglo al modelo de marca UNICEF y las directrices para las alianzas con las empresas formarán parte integrante de la mencionada estrategia de generación de ingresos en el sector privado.

#### **D. Programa de creación de mercados**

23. En 2001 se aprobó un total de 29 proyectos que se financiaron con cargo al presupuesto de 3,4 millones de dólares del Programa de creación de mercados. Presentaron proyectos 11 comités nacionales. Al 1º de diciembre de 2001, las inversiones financieras de la División en dichos proyectos ascendían a 1,7 millones de dólares y se prevé obtener con estas iniciativas ingresos brutos por la suma de 5,4 millones de dólares.

24. Con respecto al plan de trabajo para 2002, se propone financiar el Programa de creación de mercados con 2,7 millones de dólares, lo que supone una reducción de 700.000 dólares (20,6%) respecto del presupuesto aprobado para 2001. El interés fundamental de los proyectos propuestos para 2002 se basará en el éxito de campañas anteriores del Programa de creación de mercados y en el ensayo controlado de nuevos canales.

#### **E. Programa de fomento de la recaudación de fondos**

25. Para 2001, la Junta Ejecutiva aprobó una consignación de 7 millones de dólares para el Programa de fomento de la recaudación de fondos. Al 1º de diciembre de 2001, ya se habían comprometido 6,3 millones de dólares. En 2001 recibieron el apoyo del Programa 10 comités nacionales y siete oficinas exteriores del UNICEF. Se prevé obtener ingresos brutos por la suma de 19 millones de dólares con estas inversiones.

26. Con respecto al plan de trabajo para 2002, se propone financiar el Programa de fomento de la recaudación de fondos con 7,5 millones de dólares, lo que representa un aumento de 500.000 dólares (7,1%) en relación con el presupuesto aprobado para 2001. Las inversiones se centrarán en la revitalización del apoyo de los donantes, así como en el asesoramiento y la capacitación en el lanzamiento y la realización de actividades relacionadas con las prácticas más eficaces, de conformidad con la Iniciativa Mundial sobre Técnicas de Recaudación de Fondos. El objetivo de la División es lograr donantes de calidad y aumentar el número de donantes que hacen promesas de contribuciones o están comprometidos, lo que supondrá la creación de una base de ingresos más sostenible con posibilidades de que aumenten las asignaciones a los recursos ordinarios.

#### **F. Programa de inversiones de los países nórdicos**

27. Para 2001, la Junta Ejecutiva aprobó una consignación de 4,1 millones de dólares para el Programa de inversiones de los países nórdicos. Al 1º de diciembre de 2001, ya se habían comprometido 4 millones de dólares para los comités nacionales de los cuatro países nórdicos. Como quedó establecido en el plan original de desarrollo

de la región nórdica, se prevé que los comités nacionales de los países nórdicos recauden ingresos por la suma total de 17,3 millones de dólares.

28. Con respecto al plan de trabajo para 2002, se propone financiar el Programa de inversiones de los países nórdicos con 4,1 millones de dólares, suma que coincide con las estimaciones más recientes para 2001. Ello concuerda con el programa cuatrienal de inversiones aprobado por la Junta Ejecutiva en 1999. La inversión impulsará primordialmente la elaboración de una lista interna de compradores y donantes lo suficientemente amplia como para que cada uno de los cuatro comités nacionales logre en 2003 un nivel de ingresos que le permita ser autosuficiente.

## **G. Análisis del proyecto de presupuesto para 2002**

29. Se prevé que en 2002 se reciban ingresos netos derivados de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado por la suma de 315 millones de dólares, de los cuales 175 millones de dólares corresponderán a los recursos ordinarios y 140 millones de dólares a otros recursos, lo que representa un incremento de 15 millones de dólares (5%) respecto de las estimaciones más recientes para 2001.

30. Se prevén ingresos brutos por la venta de tarjetas y de productos por un monto que va desde un mínimo de 127 millones de dólares a un máximo de 134 millones de dólares (véase el cuadro 7). La cifra media prevista es de 130 millones de dólares, lo que representa un incremento de 6,5 millones de dólares (5,3%) respecto de las estimaciones más recientes para 2001.

31. Para 2002 se prevé un volumen de ventas de 137 millones de tarjetas, o sea un incremento de 2 millones de tarjetas (1,5%) en relación con las estimaciones más recientes para 2001.

32. Para 2002 se prevén ingresos netos por venta de tarjetas y de productos por un total de 96,2 millones de dólares, lo que representa un incremento de 5 millones de dólares (5,5%) respecto de las estimaciones más recientes para 2001, después de haberse descontado las sumas retenidas por los comités nacionales, las comisiones pagadas a los consignatarios y los gastos directos en las oficinas exteriores del UNICEF (33,8 millones de dólares).

33. Se estima que en 2002 habrá otros ingresos por la suma de 7 millones de dólares, lo que supone un aumento de 200.000 dólares (2,9%) respecto de las estimaciones más recientes para 2001. Esta cifra comprende las regalías por venta de productos bajo licencia, las donaciones generadas por los folletos y formularios de pedidos, los intereses bancarios y los descuentos en las compras.

34. Se prevé que en 2002 el total de gastos de explotación para el Grupo de Comercialización ascienda a 22,4 millones de dólares (véase el cuadro 3), lo que representa un incremento de 1 millón de dólares (4,8%) en comparación con las estimaciones más recientes para 2001. Este aumento obedece fundamentalmente al pago adeudado por concepto de indemnizaciones por cese en el servicio a funcionarios cuyos puestos han sido abolidos.

### **III. Servicios de apoyo**

#### **A. Introducción**

35. Este grupo proporciona apoyo a las actividades de la División que generan ingresos. Comprende los gastos de la Oficina del Director, Servicios de Apoyo a las Operaciones y Finanzas y Administración.

#### **B. Objetivos para 2002**

36. Los objetivos de los servicios de apoyo son:

- a) Prestar apoyo financiero, operacional y de información a la administración;
- b) Prestar servicios a los colaboradores de manera eficaz en función de los costos;
- c) Prestar apoyo y aportar conocimientos técnicos al proceso de planificación conjunta en colaboración con los comités nacionales;
- d) Analizar la rentabilidad por corriente de ingresos y difundir información sobre mercados, canales de venta y sobre la actividad de recaudación de fondos a los grupos encargados de la marca y a los comités nacionales;
- e) Mejorar la predicción de las ventas y de la recaudación de fondos valiéndose de los exámenes trimestrales y mensuales que realizan los comités nacionales.

#### **C. Estrategias para 2002**

37. Las estrategias para alcanzar los objetivos enumerados son:

- a) Mejorar el servicio a los clientes mediante un análisis oportuno y periódico de la situación con respecto al plan y del uso de la nueva estructura racionalizada de los servicios de apoyo a las operaciones, así como de los procesos conexos;
- b) Examinar y mejorar los procesos de producción y distribución y hacerlos más eficaces y eficientes; y fortalecer la función del proceso de examen de la producción para reducir la relación entre la entrega y las ventas y, por consiguiente, el costo de la mercancía;
- c) Insistir en que haya más rigor en los procesos comunes con los comités nacionales, por ejemplo, el pronóstico de ventas, la colocación de pedidos y la recepción y devolución de mercancías;
- d) Institucionalizar la presentación de informes financieros por parte de cada comité nacional;
- e) Examinar periódicamente los planes anuales con la información presentada en los informes trimestrales por los comités nacionales.

**Cuadro 4**  
**Servicios de apoyo: gastos efectivos de 2000, presupuesto aprobado para 2001,**  
**estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Gastos</i>	<i>Gastos efectivos de 2000</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2001</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2001</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2002</i>	<i>Diferencia entre el año 2002 y las estimaciones más recientes para 2001</i>	
					<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>
Puestos de contratación internacional	4 249	5 360	5 333	4 795	(538)	(10,1)
Puesto de contratación local	2 718	3 394	3 350	2 959	(391)	(11,7)
Otros gastos relacionados con los puestos <sup>a</sup>	928	438	448	1 209	761	169,9
Capacitación del personal	24	113	114	41	(73)	(64,0)
Otros gastos de personal <sup>b</sup>	364	361	353	302	(51)	(14,4)
Consultores	197	333	243	130	(113)	(46,5)
Viajes	343	462	456	373	(83)	(18,2)
Gastos de explotación <sup>c</sup>	3 294	4 694	4 730	7 643	2 913	61,6
Mobiliario y equipo <sup>d</sup>	1 868	2 654	2 599	214	(2 385)	(91,8)
Gastos de los centros regionales de apoyo	350	803	787	590	(197)	(25,0)
<b>Total de gastos</b>	<b>14 335</b>	<b>18 612</b>	<b>18 413</b>	<b>18 256</b>	<b>(157)</b>	<b>(0,9)</b>

<sup>a</sup> Indemnización por cese en el servicio y reembolso de impuestos.

<sup>b</sup> Personal contratado por períodos breves, asistencia social al personal y horas extraordinarias.

<sup>c</sup> Servicios por contrata, alquiler y conservación de locales, alquiler y conservación de mobiliario, equipo, suministros y materiales de comunicaciones, atenciones sociales y servicios diversos.

<sup>d</sup> Equipo de oficinas, equipo de computadoras, programas de computadora e instalaciones.

#### **D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2002**

38. Se prevé en 18,3 millones de dólares el total de gastos de los servicios de apoyo, lo que representa una disminución de 200.000 dólares (0,9%) respecto de las estimaciones más recientes para 2001. Esta disminución obedece fundamentalmente a una reducción significativa del número de puestos en el Servicio de Apoyo, que queda parcialmente compensada por el pago de indemnizaciones por cese en el servicio a los funcionarios cuyos puestos han sido abolidos.

## **IV. Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF**

### **A. Introducción**

39. Según las proyecciones, los ingresos brutos generados por las actividades de la División en las oficinas exteriores del UNICEF ascenderán en 2002 a 24,8 millones de dólares, mientras que los gastos estimados serán de 12,9 millones de dólares (excluido el Programa de fomento de la recaudación de fondos), lo que redundará en ingresos netos de las operaciones por la suma de 12,1 millones de dólares (incluidos 200.000 dólares por concepto de otros ingresos).

40. Debido a las posibilidades que ofrecen los mercados locales, el UNICEF establecerá su presencia por medio de estructuras de personal financiadas con cargo a la División del Sector Privado en Chile, China y Venezuela.

### **B. Objetivos para 2002**

41. Los objetivos son los siguientes:

- a) Brindar apoyo, asistencia y capacitación a las oficinas exteriores del UNICEF en los países prioritarios de Asia y América Latina;
- b) Lograr:
  - i) Un volumen de ventas de 17,2 millones de tarjetas;
  - ii) Ingresos brutos por la suma de 13,4 millones de dólares por la venta de tarjetas y productos y 17,7 millones de dólares en concepto de recaudación de fondos en el sector privado.

### **C. Estrategias para 2002**

42. Las estrategias para lograr los objetivos indicados son las siguientes:

- a) En relación con la recaudación de fondos en el sector privado, elaborar estrategias regionales de comunicación directa por correos para adquirir nuevos donantes y hacer llamamientos al sector empresarial en favor de la recaudación de fondos en el sector privado y las ventas; e influir en la combinación de productos en los puestos de venta con precios correctos;
- b) Brindar apoyo a los mercados y supervisar la ejecución del plan de trabajo y el presupuesto para el año 2002;
- c) Organizar talleres regionales en relación con la venta de tarjetas y productos y las actividades de recaudación de fondos en el sector privado a fin de examinar los resultados de 2001, establecer estrategias y brindar capacitación y apoyo para lograr los objetivos fijados para 2002.

Cuadro 5  
**Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF: ingresos y gastos – cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001 y proyecto de presupuesto para 2002**

(En miles de dólares EE.UU.)

	Gastos efectivos de 2000	Presupuesto aprobado para 2001	Estimaciones más recientes para 2001				Proyecto de presupuesto para 2002				Diferencia entre el año 2002 y las estimaciones más recientes para 2001	
			Ventas de T y P	RFSP	O y F	Total	Ventas de T y P	RFSP	O y F	Total	Dólares	Porcentaje
Volumen de la venta de tarjetas	14 377	19 216	15 191	–	–	15 191	17 195	–	–	17 195	2 004	13,2
Ingresos brutos (RO+OR)	20 463	31 198	11 371	13 412		24 783	13 400	17 732		31 132	6 349	25,6
<i>Menos:</i> Comisiones pagadas a consignatarios	1 972	2 020	1 770			1 770	1 696			1 696	(74)	(4,2)
Ingresos netos	18 491	29 178	9 601	13 412	–	23 013	11 704	17 732	–	29 436	6 423	27,9
Costo de la mercadería entregada	2 567	3 300	2 926			2 926	2 879			2 879	(47)	(1,6)
<b>Gastos de explotación</b>												
<i>Puestos de contratación internacional</i>	351	836	131	166	319	616	338	211	323	872	256	41,6
Puestos de contratación local	2 116	2 126	1 136	716	108	1 960	1 178	1 022	40	2 240	280	14,3
Otros gastos relacionados con los puestos <sup>d</sup>	61	207	45	24	134	203	1	–	40	41	(162)	(79,8)
Capacitación del personal	20	112	28	51	31	110	21	57	40	118	8	7,3
Otros gastos de personal <sup>b</sup>	843	1 155	862	511	55	1 428	807	440	12	1 259	(169)	(11,8)
Consultores	210		4			4	14			14	10	250,0
Viajes	350	336	169	117	55	341	155	126	54	335	(6)	(1,8)
Otros gastos de explotación <sup>c</sup>	1 920	2 383	1 210	676	54	1 940	1 312	763	62	2 137	197	10,2
Mobiliario y equipo <sup>d</sup>	54	149	70	29	31	130	94	40	19	153	23	17,7
Investigación y desarrollo	520	1 359	406	1 035		1 441	373	816		1 189	(252)	(17,5)
<b>Total de gastos de explotación</b>	<b>6 445</b>	<b>8 663</b>	<b>4 061</b>	<b>3 325</b>	<b>787</b>	<b>8 173</b>	<b>4 293</b>	<b>3 475</b>	<b>590</b>	<b>8 358</b>	<b>185</b>	<b>2,3</b>
Otros ingresos	261	143	154	–	–	154	157	–	–	157	3	1,9
Ingresos netos de explotación sin descontar el PFRF	9 740	17 358	2 768	10 087	(787)	12 068	4 689	14 257	(590)	18 356	6 288	52,1
<i>Porcentaje bruto</i>	48	56	24	75		49	35	80		59		
<i>Menos:</i> PFRF	409	767	–	767	–	767	–	1 086	–	1 086	319	41,6
Ingresos netos de explotación sin descontar el PFRF	9 331	16 591	2 768	9 320	(787)	11 301	4 689	13 171	(590)	17 270	5 969	52,8
<i>Porcentaje de los ingresos brutos</i>	46	53	24	69		46	35	74		55		

	Gastos efectivos de 2000	Presupuesto aprobado para 2001	Estimaciones más recientes para 2001				Proyecto de presupuesto para 2002				Diferencia entre el año 2002 y las estimaciones más recientes para 2001	
			Ventas de T y P	RFSP	O y F	Total	Ventas de T y P	RFSP	O y F	Total	Dólares	Porcentaje
<b>Resumen de los gastos</b>												
Comisiones	1 972	2 020	1 770	–	–	1 770	1 696	–	–	1 696	(74)	(4,2)
Costo de la mercadería entregada	2 567	3 300	2 926	–	–	2 926	2 879	–	–	2 879	(47)	(1,6)
<b>Total de gastos de explotación (puestos de contratación internacional, puestos de contratación local, capacitación del personal, otros gastos de personal, viajes, otros gastos de explotación, mobiliario y equipo, investigación y desarrollo, deudas incobrables)</b>	<b>6 445</b>	<b>8 663</b>	<b>4 061</b>	<b>3 325</b>	<b>787</b>	<b>8 173</b>	<b>4 293</b>	<b>3 475</b>	<b>590</b>	<b>8 358</b>	<b>185</b>	<b>2,3</b>

RFSP: recaudación de fondos en el sector privado; Ventas de T y P: ventas de tarjetas y productos; O y F: operaciones y finanzas; RO: recursos ordinarios; OR: otros recursos; PFRF: Programa de fomento de la recaudación de fondos.

<sup>a</sup> Indemnización por rescisión del nombramiento.

<sup>b</sup> Personal contratado por períodos breves, asistencia social al personal y horas extraordinarias.

<sup>c</sup> Servicios por contrata, alquiler y conservación de locales, alquiler y conservación de mobiliario, equipo, suministros y materiales de comunicación, atenciones sociales y servicios diversos.

<sup>d</sup> Equipo de oficinas, equipo de computadoras, programas de computadora e instalaciones.

## D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2002

43. Según las proyecciones, en el año 2002 las oficinas exteriores del UNICEF generarán ingresos brutos por valor de 31,1 millones de dólares, lo que supone un incremento de 6,3 millones de dólares (25,6%) respecto de las estimaciones más recientes para 2001 (véase el cuadro 5). Este incremento corresponde al aumento de la recaudación de fondos en el sector privado (4,3 millones de dólares) a raíz del lanzamiento de actividades de recaudación de fondos en China e Indonesia, como a un aumento de los ingresos procedentes de la venta de tarjetas (2 millones de dólares) en los principales mercados de América Latina y Asia.

44. En 2002 se prevé un total de gastos de explotación de las oficinas exteriores del UNICEF y de los centros regionales de apoyo de la División por la suma de 8,4 millones de dólares, o sea un incremento de 200.000 dólares (2,3%) en relación con las estimaciones más recientes para 2001. Cabe atribuir este incremento, primordialmente, a mayores gastos de personal a raíz del aumento de 5 puestos de 62 que había a 67.

45. Para 2002 se prevén ingresos netos de explotación de las oficinas exteriores del UNICEF procedentes tanto de las actividades de venta como de la recaudación de fondos en el sector privado (sin incluir el Programa de fomento de la recaudación de fondos) por la suma de 18,4 millones de dólares, lo que representa un incremento de 6,3 millones de dólares. Este incremento es el resultado de un aumento en los ingresos netos de explotación netos derivados de la recaudación de fondos en el sector privado (4,2 millones de dólares) y de ventas (1,9 millones de dólares), así como de una disminución de los gastos de explotación del Grupo de Operaciones y Finanzas por la suma de 200.000 dólares.

## V. Plan de mediano plazo para 2002-2006

46. En el cuadro 6 se presenta el plan de mediano plazo de la División para el período 2002-2006. Este plan se basa en las tendencias de los mercados, los resultados de los ejercicios económicos de años anteriores y los planes estratégicos elaborados y ejecutados en cooperación con los comités nacionales y las oficinas exteriores del UNICEF en países prioritarios de la División.

Cuadro 6

### Plan de mediano plazo de la División del Sector Privado: cifras efectivas de 2000, presupuesto aprobado para 2001, estimaciones más recientes para 2001, proyecto de presupuesto para 2002 y proyecciones para el período 2003-2006

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras efectivas de 2000	Presupuesto aprobado para 2001	Estimaciones más recientes para 2001	Proyecto de presupuesto para 2002	2003	2004	2005	2006
					Proyecciones a mediano plazo			
Ingresos brutos – ventas de tarjetas y productos	117,3	151,8	123,5	130,0	140,0	145,0	150,0	155,0
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos de las oficinas exteriores	33,0	39,0	32,3	33,8	36,4	37,0	39,0	40,3
Ingresos netos – venta de productos	84,3	112,8	91,2	96,2	103,6	108,0	111,0	114,7
<i>Menos:</i> Costo de la mercadería entregada	24,9	32,0	29,5	29,2	32,0	32,8	33,6	34,5
Gastos de explotación	20,4	27,2	25,3	25,1	26,5	27,3	28,2	29,5
Partidas para cuentas de cobro dudoso	3,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Más:</i> Otros ingresos	6,1	7,0	6,8	7,0	7,5	8,0	8,5	9,0
Ingresos netos de explotación – venta de tarjetas y productos de la DSP	41,7	60,1	42,7	48,4	52,1	55,4	57,2	59,2
Ingresos netos de explotación – recaudación de fondos en el sector privado	154,1	139,9	151,1	165,1	175,0	185,0	195,0	200,0
<i>Menos:</i> Otros gastos								
Programa de creación de mercados	2,3	3,4	2,7	2,7	3,5	3,5	3,5	3,5
Programa de fomento de la recaudación de fondos	5,6	7,0	7,2	7,5	7,0	7,0	8,0	8,0
Programa de desarrollo de los comités nacionales de Europa central y oriental	0,7	0,4	0,4		–	–	–	–
Programa de inversiones de los países nórdicos	3,2	4,1	4,1	4,1	2,4	–	–	–
Ingresos netos de explotación	184,0	185,1	179,4	199,2	214,2	229,9	240,7	247,7
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	20,9							
Ajustes de años anteriores (ganancia)	(0,2)							
Ingresos netos – Recursos ordinarios	163,3	185,1	179,4	199,2	214,2	229,9	240,7	247,7
<i>Más:</i> Otros recursos – RFSP	146,2	136,1	140,0	140,0	140,0	130,0	130,0	130,0
<b>Ingresos consolidados netos</b>	<b>309,5</b>	<b>321,2</b>	<b>319,4</b>	<b>339,2</b>	<b>354,2</b>	<b>359,9</b>	<b>370,7</b>	<b>377,7</b>
Volumen de la venta de tarjetas (en millones)	127	152	135	137	140	145	148	150

RFSP: recaudación de fondos en el sector privado.

Cuadro 7  
**Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido  
entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2002**

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>I</i> <i>Proyección</i> <i>baja</i>	<i>II</i> <i>Proyección</i> <i>intermedia</i>	<i>III</i> <i>Proyección</i> <i>alta</i>
<b>Estimaciones de ingresos</b>			
Ingresos brutos – venta de productos	127,0	130,0	134,0
<i>Menos:</i> Retenciones de los comités nacionales <sup>a</sup>	27,9	28,6	29,4
Ingresos netos	99,1	101,4	104,6
<i>Más:</i> Otros ingresos netos (cuadro 1A)	6,8	7,0	7,5
Ingresos netos – venta de productos	105,9	108,4	112,1
Recaudación de fondos en el sector privado – recursos ordinarios (cuadro 1A)	170,0	175,0	180,0
<b>Total de ingresos netos – recursos ordinarios</b>	<b>275,9</b>	<b>283,4</b>	<b>292,1</b>
<b>Estimaciones de gastos</b>			
Comisiones – oficinas exteriores	1,5	1,7	2,0
Costo de la mercadería entregada	28,6	29,2	30,0
Gastos de comercialización	20,0	20,7	21,5
Servicios de apoyo	17,8	18,3	18,9
Programa de creación de mercados	2,7	2,7	2,7
Programa de fomento de la recaudación de fondos	7,5	7,5	7,5
Programa de inversiones de los países nórdicos	4,1	4,1	4,1
<b>Total de gastos consolidados (cuadro 2)</b>	<b>82,2</b>	<b>84,2</b>	<b>86,7</b>
Ingresos consolidados netos – recursos ordinarios (cuadro 1)	193,7	199,2	205,4
<i>Más:</i> Otros recursos – recaudación de fondos en el sector privado (cuadro 1)	135,0	140,0	145,0
<b>Ingresos consolidados netos – recursos ordinarios y otros recursos</b>	<b>328,7</b>	<b>339,2</b>	<b>350,4</b>

<sup>a</sup> Se excluyen las comisiones de las oficinas exteriores, que están incluidas en los gastos.

47. Los objetivos de la División, según el plan de mediano plazo, consisten en lograr lo siguiente para el año 2006:

a) Ingresos netos consolidados para el UNICEF procedentes del sector privado por la suma de 377,7 millones de dólares, de los cuales 247,7 millones corresponden a recursos ordinarios y 130 millones a otros recursos;

b) Ingresos netos de explotación por concepto de actividades de recaudación de fondos en el sector privado por un total de 200 millones de dólares para recursos ordinarios;

- c) Ingresos netos de explotación por concepto de actividades de recaudación de fondos en el sector privado de 130 millones de dólares para otros recursos;
- d) Un volumen de venta de 150 millones de tarjetas;
- e) Ingresos brutos de 155 millones de dólares por concepto de venta de tarjetas y productos.

## VI. Proyectos de resolución

48. A continuación se presentan los proyectos de resolución para la aprobación de la Junta Ejecutiva en relación con el proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado para 2002.

### A. Estimaciones de gastos de la División del Sector Privado para la temporada de 2002

#### *La Junta Ejecutiva*

1. *Aprueba* para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2002 estimaciones de gastos por la suma de 84,2 millones de dólares que se detallan a continuación y se resumen en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2002/AB/L.1:

	<i>Millones de dólares EE.UU.</i>
Comisiones – oficinas exteriores	1,7
Costo de las mercaderías entregadas	29,2
Gastos de comercialización	20,7
Servicios de apoyo	18,3
Programa de creación de mercados	2,7
Programa de fomento de la recaudación de fondos	7,5
Programa de inversiones de los países nórdicos	4,1
<b>Total de gastos consolidados</b>	<b>84,2</b>

2. *Autoriza* a la Directora Ejecutiva:

a) A efectuar gastos según se resume en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2002/AB/L.1 y a aumentar los gastos hasta el nivel indicado en la columna III del mismo cuadro, si los ingresos aparentes de la venta de tarjetas y productos o la recaudación de fondos en el sector privado aumentaran hasta los niveles indicados en la columna III y, en consecuencia, a reducir los gastos por debajo del nivel indicado en la columna II en la medida necesaria, si los ingresos netos disminuyeran;

b) A reasignar recursos entre las distintas partidas presupuestarias (conforme se detalla en el párrafo 1 *supra*) hasta un máximo del 10% de las sumas aprobadas;

c) A gastar una suma adicional entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario y hasta el monto resultante de las fluctuaciones cambiarias, para dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para el año 2002.

## **B. Estimaciones de ingresos para la temporada de 2002**

*La Junta Ejecutiva*

*Toma nota* de que para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2002 se prevén en el presupuesto ingresos netos de la División de 283,4 millones de dólares (recursos ordinarios), según se indica en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2002/AB/L.1.

## **C. Cuestiones de política**

*La Junta Ejecutiva*

1. *Renueva* el Programa de creación de mercados, asignándole 2,7 millones de dólares para 2002;

2. *Renueva* el Programa de fomento de la recaudación de fondos, asignándole 7,5 millones de dólares para 2002;

3. *Renueva* el Programa de inversiones de los países nórdicos, que abarca a cuatro países, asignándole un presupuesto de 4,1 millones de dólares para 2002;

4. *Autoriza* a la Directora Ejecutiva a efectuar gastos en el ejercicio económico de 2002 relacionados con el costo de las mercaderías entregadas (producción o compra de materias primas, tarjetas y otros productos) para el ejercicio económico 2003, hasta por un total de 32 millones de dólares, según se indica en el plan de mediano plazo de la DSP (véase el cuadro 6 del documento E/ICEF/2002/AB/L.1).

## **D. Plan de mediano plazo**

*La Junta Ejecutiva*

*Aprueba* el plan de mediano plazo de la DSP que figura en el cuadro 6 del documento E/ICEF/2002/AB/L.1.

## Anexo I

### División del Sector Privado: resumen de los cambios de puestos propuestos para el año 2002

Detalle	Categoría de los puestos							Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Base: lista de puestos autorizados de 2001	1	3	12	24	33	7	0	80	18	116	214
Creados y eliminados											
Comercialización			-1			2		1		-6	-5
Servicios de apoyo			1	-4	-2	2		-3		-10	-13
Centros de apoyo regional y oficinas exteriores del UNICEF					1	2		3	1	1	5
<b>Total de cambios, DSP</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>-1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-15</b>	<b>-13</b>
Reclasificaciones, DSP											
Comercialización			1	-2	2	-1		0			0
<b>Total de reclasificaciones, DSP</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>			<b>0</b>			<b>0</b>
Traslados de la DSP											
Comercialización								0		-1	-1
Servicios de apoyo			-2	-2	-2	-1		-7		-3	-10
<b>Total de traslados de la DSP</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>-11</b>
Traslados dentro de la DSP											
Comercialización				-1	1						
Servicios de apoyo				1	-1						
<b>Total de traslados dentro de la DSP</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de cambios, reclasificaciones, traslados</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>1</b>	<b>-19</b>	<b>-24</b>
<b>Total propuesto para el año 2002</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	<b>19</b>	<b>97</b>	<b>190</b>

COI: cuadro orgánico de contratación internacional; ON: oficiales nacionales; SG: cuadro de servicios generales.

## Anexo II

**División del Sector Privado: comparación de puestos:  
presupuesto aprobado para 2001 y proyecto de presupuesto  
para el año 2002**

	<i>Categoría de los puestos</i>							<i>Total COI</i>	<i>ON</i>	<i>SG</i>	<i>Total general</i>
	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>P-1</i>				
<b>Comercialización</b>											
Presupuesto aprobado para 2001		2	5	10	13	2		32		28	60
Proyecto de presupuesto para el año 2002		3	3	11	12	4		33		21	54
Cambio	0	1	-2	1	-1	2	0	1	0	-7	-6
<b>Servicios de apoyo</b>											
Presupuesto aprobado para 2001	1	1	5	11	20	4		42		50	92
Proyecto de presupuesto para el año 2002	1	1	4	5	16	5		32		37	69
Cambio	0	0	-1	-6	-4	1	0	-10	0	-13	-23
<b>Total para la sede de la División</b>											
Presupuesto aprobado para 2001	1	3	10	21	33	6	0	74	0	78	152
Proyecto de presupuesto para el año 2002	1	4	7	16	28	9	0	65	0	58	123
Cambio	0	1	-3	-5	-5	3	0	-9	0	-20	-29
<b>Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF</b>											
Presupuesto aprobado para 2001			2	3		1		6	18	38	62
Proyecto de presupuesto para el año 2002			2	3	1	3		9	19	39	67
Cambio	0	0	0	0	1	2	0	3	1	1	5
<b>Total para la sede de la División, los centros de apoyo regional y las oficinas exteriores del UNICEF</b>											
Presupuesto aprobado para 2001	1	3	12	24	33	7	0	80	18	116	214
Proyecto de presupuesto para el año 2002	1	4	9	19	29	12	0	74	19	97	190
Cambio	0	1	-3	-5	-4	5	0	-6	1	-19	-24

COI: cuadro orgánico de contratación internacional; ON: oficiales nacionales; SG: cuadro de servicios generales.