



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
30 de noviembre de 2006
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2007

16 a 19 y 22 de enero de 2007

Tema 10 del programa provisional*

Plan de trabajo y proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado para 2007**

Resumen

El plan de trabajo y el proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado para 2007 se presentan a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

Se estima que en 2007 la División generará ingresos netos consolidados por valor de 689,1 millones de dólares de los EE.UU., de los que 352,8 millones de dólares corresponderán a recursos ordinarios y 336,3 millones a otros recursos. Esto se logrará con gastos por valor de 110,5 millones de dólares.

Se recomienda que la Junta Ejecutiva apruebe las decisiones que figuran en la sección VI.

* E/ICEF/2007/1.

** La presentación de este documento se retrasó para dar tiempo a la celebración de consultas internas.



Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Generalidades	1–11	3
II. Comercialización	12–21	9
III. Servicios de apoyo	22–25	13
IV. Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países	26–29	15
V. Plan de mediano plazo para 2008-2011	30–31	19
VI. Proyectos de decisión	32	21
 Cuadros		
1. Estado de ingresos de la División del Sector Privado: cifras reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007		6
1A. Ingresos netos tras la distribución de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos: cifras reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007: informe de gestión complementario del cuadro 1		7
2. Resumen de los gastos: presupuesto aprobado para 2005, cifras reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007		9
3. Comercialización: gastos reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007		11
4. Servicios de apoyo: gastos reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007		14
5. Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países: ingresos y gastos correspondientes a 2005 (cifras reales), presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007		17
6. Plan de mediano plazo de la División del Sector Privado: cifras reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006, proyecto de presupuesto para 2007 y proyecciones para el período 2008-2011		20
7. Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2007		21
 Anexos		
I. División del Sector Privado: resumen de los cambios de puestos propuestos para 2007 ..		24
II. División del Sector Privado: comparación de puestos: presupuesto aprobado para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007		25
III. Plan de actividades de la División del Sector Privado para el período 2007-2010		26

I. Generalidades

A. Introducción – perspectivas para 2006

1. En el año 2006 la División del Sector Privado tuvo que enfrentarse al desafío de mantener y aumentar la corriente de ingresos en un entorno marcado por los efectos del tsunami. Y respondió al desafío: se estima que el total de ingresos netos consolidados exceda en 34,8 millones de dólares de los EE. UU. las metas originales fijadas en el presupuesto aprobado para 2006 alcanzando 619,2 millones de dólares. Esta cifra resulta favorable si se la compara con los resultados efectivos en 2005, esto es, 1.058,2 millones de dólares incluidos los fondos de emergencia para las zonas afectadas por el tsunami (483,4 millones de dólares), o 574,8 millones de dólares excluidos dichos fondos.

2. Los principales logros de la División del Sector Privado previstos para 2006 son los siguientes:

a) La conclusión de la estrategia mundial de recaudación de fondos en el sector privado para 2006-2010, que establece metas ambiciosas en materia de ingresos y apunta a conseguir 10 millones de donantes particulares. Para alcanzar esas metas se intensificarán las innovaciones e inversiones y se elaborarán “productos” de recaudación de fondos con miras a su aprobación mundial;

b) La elaboración de una nueva oferta de producto basado en la web para recaudar fondos para la campaña mundial “Unidos por los niños, unidos contra el SIDA”, y su ensayo en el mercado;

c) La ampliación del programa de recaudación de fondos “Una escuela para África”, que se espera convertir en un modelo de filantropía empresarial con una recaudación superior a los 10 millones de dólares en 2006;

d) El continuo crecimiento de la corriente de ingresos de las oficinas en los países mediante la promoción de los recursos locales y la realización de pruebas para acumular conocimientos de nuevos mercados, como la Federación de Rusia, la India y China;

e) La ampliación de las asociaciones empresariales y multisectoriales en los planos local, regional y mundial más allá de la recaudación de fondos a fin de que queden comprendidas las inversiones de empresas en asuntos que afecten a los niños, programas de asistencia en especie, preparación para emergencias y otras esferas;

f) El lanzamiento de un estudio de posicionamiento estratégico sobre la intervención de las empresas a fin de fortalecer las asociaciones del UNICEF con el sector empresarial de modo que no se limiten a la recaudación de fondos;

g) La racionalización de las directrices, sistemas y procesos que rigen las alianzas con el mundo empresarial;

h) El nuevo lanzamiento de un sitio en la Intranet sobre alianzas empresariales previsto como recurso en línea completo para los comités nacionales pro UNICEF y las oficinas en los países que quieran forjar alianzas empresariales.

B. Objetivo para 2007

3. Para 2007, el objetivo de la División del Sector Privado es lograr unos ingresos netos consolidados de 689,1 millones de dólares, es decir, un 11,3% más que las estimaciones más recientes para 2006. Estos ingresos netos consolidados constan de 352,8 millones de dólares correspondientes a recursos ordinarios (un 6,9% más que las estimaciones más recientes para 2006) y de 336,3 millones de dólares correspondientes a otros recursos (un 16,3% más que las estimaciones más recientes para 2006). Véanse los cuadros 1 y 1A.

C. Estimaciones de los ingresos y gastos consolidados para 2007

4. En el presente plan de trabajo y proyecto de presupuesto se incluyen dos formatos de estado de ingresos: el del cuadro 1, Estado de ingresos de la División del Sector Privado; y el del cuadro 1A, Ingresos netos tras la distribución de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos (informe de gestión complementario del cuadro 1).

5. En el cuadro 1 figuran 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 explotación de las dos actividades generadoras de ingresos de la División, a saber, la recaudación de fondos y la venta de tarjetas y artículos de regalo. En ese informe se presenta la distribución de los gastos de los servicios de comercialización y de apoyo entre la recaudación de fondos y las ventas con el fin de cuantificar la contribución neta de cada actividad.

6. Como se indica en el cuadro 1, los ingresos netos consolidados de la División para 2007 se calculan en 689,1 millones de dólares. Sin la distribución de los gastos de explotación entre las dos actividades generadoras de ingresos, las estimaciones de ingresos netos (recursos ordinarios) de la División del Sector Privado para 2007 ascienden a 352,8 millones de dólares y comprenden los ingresos netos de explotación resultantes de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado, por valor de 317,2 millones de dólares, y de la venta de tarjetas y artículos de regalo, por valor de 57,0 millones de dólares, contrarrestados por el costo de los fondos de inversión, de 21,4 millones de dólares, destinados a apoyar las iniciativas de recaudación de fondos y de ventas.

7. En 2007 (véase el cuadro 1A), el 83% (291,8 millones de dólares) de los ingresos por concepto de recursos ordinarios derivan de actividades de recaudación de fondos, y el 17% (61,0 millones) de la venta de tarjetas y artículos de regalo.

8. En el contexto de la recaudación de fondos, los ingresos netos de explotación (sin descontar los fondos de inversión) correspondientes a los recursos ordinarios para 2007 se calculan en 310,0 millones de dólares, frente a la estimación más reciente para 2006 de 290,8 millones (véase el cuadro 1A). Además, para 2007 se prevén ingresos de 336,3 millones de dólares en concepto de otros recursos.

9. En el contexto de la venta de tarjetas y artículos de regalo, se prevé para 2007 un volumen de ventas de 112 millones de tarjetas e ingresos brutos por valor de 160,4 millones de dólares (véase el cuadro 1). Ello supone un aumento

de 5 millones de tarjetas en el volumen de ventas y de 9,3 millones de dólares en ingresos brutos respecto de las últimas estimaciones para 2006. Se prevé que los ingresos netos de explotación procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo (tras la distribución de los gastos de explotación, pero sin descontar los fondos de inversión) para 2007 aumenten a 64,2 millones de dólares, frente a las últimas estimaciones de 59,9 millones de dólares para 2006 (véase el cuadro 1A).

10. Los gastos consolidados para 2007, que se resumen en el cuadro 2, se estiman en 110,5 millones de dólares, lo que representa un aumento de 8,8 millones (8,7%) respecto de las últimas estimaciones para 2006. Este aumento comprende:

a) Un incremento de 6,1 millones de dólares en los gastos de explotación debido a la tasa de inflación mundial prevista en un 4% y a las inversiones en actividades innovadoras de ventas y recaudación de fondos;

b) Un incremento de los fondos de inversión (de 0,7 millones de dólares) para ampliar la aplicación de las estrategias de recaudación de fondos y de ventas a mercados existentes y nuevos y cumplir las metas previstas para 2007 en relación con los ingresos;

c) Un incremento del costo de las mercancías entregadas (de 1,8 millones de dólares), relacionado con el aumento de ventas previsto;

d) Un incremento de las comisiones (de 0,2 millones de dólares) debido al crecimiento constante de las ventas en las oficinas del UNICEF en los países.

D. Recursos humanos

11. En 2007 habrá un puesto más, es decir que se pasará de 230 a 231 puestos. El nuevo puesto es un puesto profesional de categoría internacional en la sede de la División del Sector Privado en Ginebra para fortalecer las esferas clave de actividades relacionadas con la recaudación de fondos, fundamentalmente la elaboración de productos de recaudación de fondos que resulten convincentes para los asociados del UNICEF.

Cuadro 1

Estado de ingresos de la División del Sector Privado: cifras reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras reales de 2005		Presupuesto aprobado para 2006 ^a		Estimaciones más recientes para 2006		Proyecto de presupuesto para 2007		Diferencia entre 2007 y las estimaciones más recientes para 2006	
		Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje		Porcentaje	Dólares	Porcentaje
Ingresos brutos – venta de tarjetas y artículos de regalo	145,6		161,0		151,1		160,4		9,3	6,2
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos en las oficinas en los países	46,5	31,9	56,0	34,8	52,6	34,8	56,2	35,0	3,6	6,8
Ingresos netos – venta de tarjetas y artículos de regalo	99,1		105,0		98,5		104,2		5,7	5,8
<i>Menos:</i> Costo de las mercancías entregadas	27,0	18,5	32,0	19,9	30,1	19,9	31,9	19,9	1,8	6,0
Gastos de explotación	23,3	16,0	28,1	17,5	27,5	18,2	29,3	18,3	1,8	6,5
Partida para cuentas de cobro dudoso	1,6		1,0		1,0		1,0		–	–
<i>Más:</i> Otros ingresos	16,4		9,2		13,2		15,0		1,8	13,6
Ingresos netos de explotación – venta de tarjetas y artículos de regalo	63,6	43,7	53,1	33,0	53,1	35,1	57,0	35,5	3,9	7,3
Ingresos netos de explotación – recaudación de fondos en el sector privado	255,7		302,7		297,6		317,2		19,6	6,6
<i>Menos:</i> Fondos de inversión	16,4		21,4		20,7		21,4		0,7	3,4
Total de ingresos netos de explotación	302,9		334,4		330,0		352,8		22,8	6,9
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	14,3									
Ingresos netos – recursos ordinarios	288,6		334,4		330,0		352,8		22,8	6,9
<i>Más:</i> Otros recursos – recaudación de fondos en el sector privado	769,6		250,0		289,2		336,3		47,1	16,3
Ingresos netos consolidados	1 058,2		584,4		619,2		689,1		69,9	11,3
Volumen de la venta de tarjetas (en millones)	109		118		107		112		5	4,7

^a Tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva (decisión 2006/5, párr. 2).

Cuadro 1A

**Ingresos netos tras la distribución de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos:
cifras reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006
y proyecto de presupuesto para 2007: informe de gestión complementario del cuadro 1**

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>Cifras reales de 2005</i>			<i>Presupuesto aprobado para 2006</i>			<i>Estimaciones más recientes para 2006</i>			<i>Proyecto de presupuesto para 2007</i>		
	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>
Ingresos brutos	145,6		145,6	161,0		161,0	151,1		151,1	160,4		160,4
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos en las oficinas en los países	46,5		46,5	56,0		56,0	52,6		52,6	56,2		56,2
Ingresos netos	99,1	268,4	367,5	105,0	320	425,0	98,5	314,3	412,8	104,2	337,5	441,7
<i>Menos:</i> Costo de las mercancías entregadas	27,0		27,0	32,0		32,0	30,1		30,1	31,9		31,9
	72,1	268,4	340,5	73,0	320	393,0	68,4	314,3	382,7	72,3	337,5	409,8
<i>Menos:</i> Gastos de comercialización	6,0	12,7	18,7	7,1	17,3	24,4	7,1	16,7	23,8	7,5	20,3	27,8
	66,1	255,7	321,8	65,9	302,7	368,6	61,3	297,6	358,9	64,8	317,2	382,0
<i>Menos:</i> Servicios de apoyo	12,0	5,3	17,3	14,3	6,7	21,0	14,1	6,3	20,4	15,1	6,7	21,8
Partida para cuentas de cobro dudoso	1,3	0,3	1,6	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0
<i>Más:</i> Otros ingresos	52,8	250,1	302,9	51,1	295,5	346,6	46,7	290,8	337,5	49,2	310,0	359,2
	9,5	6,9	16,4	9,2		9,2	13,2		13,2	15,0		15,0
Ingresos netos de explotación sin descontar los fondos de inversión	62,3	257,0	319,3	60,3	295,5	355,8	59,9	290,8	350,7	64,2	310,0	374,2
<i>Menos:</i> Fondos de inversión	1,5	14,9	16,4	3,4	18,0	21,4	2,7	18,0	20,7	3,2	18,2	21,4
Total de ingresos netos de explotación	60,8	242,1	302,9	56,9	277,5	334,4	57,2	272,8	330,0	61,0	291,8	352,8
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	5,0	9,3	14,3	–		–						–
Ingresos netos – recursos ordinarios	55,8	232,8	288,6	56,9	277,5	334,4	57,2	272,8	330,0	61,0	291,8	352,8
<i>Más:</i> Otros recursos		769,6	769,6		250,0	250,0		289,2	289,2		336,3	336,3
Ingresos netos consolidados	55,8	1 002,4	1 058,2	56,9	527,5	584,4	57,2	562,0	619,2	61,0	628,1	689,1

	<i>Cifras reales de 2005</i>			<i>Presupuesto aprobado para 2006</i>			<i>Estimaciones más recientes para 2006</i>			<i>Proyecto de presupuesto para 2007</i>		
	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>
Gastos de explotación												
Gastos de comercialización	6,0	12,7	18,7	7,1	17,3	24,4	7,1	16,7	23,8	7,5	20,3	27,8
Servicios de apoyo	12,0	5,3	17,3	14,3	6,7	21,0	14,1	6,3	20,4	15,1	6,7	21,8
Partida para cuentas de cobro dudoso	1,3	0,3	1,6	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0
Fondos de inversión	1,5	14,9	16,4	3,4	18,0	21,4	2,7	18,0	20,7	3,2	18,2	21,4
Total de los gastos de explotación y los fondos de inversión	20,8	33,2	54,0	25,3	42,5	67,8	24,4	41,5	65,9	26,3	45,7	72,0
Porcentaje del total de gastos de explotación y fondos de inversión	38,5	61,5	100,0	37,3	62,7	100,0	37,0	63,0	100,0	36,5	63,5	100,0

Cuadro 2

Resumen de los gastos: presupuesto aprobado para 2005, cifras reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007

(En millones de dólares EE.UU.)

	Presupuesto aprobado para 2005 ^a	Cifras reales de 2005	Presupuesto aprobado para 2006 ^b	Estimaciones más recientes para 2006	Proyecto de presupuesto para 2007	Diferencia entre 2007 y las estimaciones más recientes para 2006	
						Dólares	Porcentaje
Comercialización							
Comisiones – oficinas en los países	1,2	0,9	1,5	1,6	1,8	0,2	12,5
Costo de las mercancías entregadas	34,3	27,0	32,0	30,1	31,9	1,8	6,0
Gastos de explotación	25,2	23,9	29,4	28,9	33,6	4,7	16,3
Subtotal	60,7	51,8	62,9	60,6	67,3	6,7	11,1
Servicios de apoyo							
Gastos de explotación	19,1	17,3	21,0	20,4	21,8	1,4	6,9
Fondos de inversión	17,1	16,4	21,4	20,7	21,4	0,7	3,4
Total de gastos	96,9	85,5	105,3	101,7	110,5	8,8	8,7

^a Tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva (decisión 2005/2, párr. 2).

^b Tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva (decisión 2006/5, párr. 2).

II. Comercialización

A. Introducción

12. La División del Sector Privado se ocupa de generar ingresos mediante actividades de recaudación de fondos y de ventas, en colaboración con los comités nacionales pro UNICEF y otros asociados.

B. Objetivos para 2007

13. Los objetivos para 2007 consisten en lograr:

a) Ingresos netos consolidados procedentes de la recaudación de fondos por valor de 628,1 millones de dólares (que se desglosarían en 291,8 millones en concepto de recursos ordinarios y 336,3 millones en concepto de otros recursos) y 61,0 millones de dólares procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo;

b) Ingresos netos procedentes de las actividades de recaudación de fondos por valor de 337,5 millones de dólares (un 7,4% más que las estimaciones más recientes para 2006) en concepto de recursos ordinarios;

c) Ingresos brutos derivados de la venta de productos por valor de 160,4 millones de dólares (un 6,2% más que las estimaciones más recientes para 2006), con un volumen de ventas de 112 millones de tarjetas (un 4,7% más que las estimaciones más recientes para 2006).

C. Estrategias para 2007

14. Las estrategias de la División del Sector Privado para la generación de ingresos en 2007 son las siguientes:

a) Seguir promoviendo los ingresos derivados de los cuatro pilares de la recaudación de fondos, a saber, promesas de contribución (donativos mensuales), donaciones de gran cuantía, legados y alianzas con empresas, y aprendiendo sobre ellos;

b) Reexaminar la corriente de ingresos principal de la División y el quinto pilar, esto es, las solicitudes de donativos en efectivo en tanto que base de obtención de promesas de contribución, donaciones de gran cuantía y legados;

c) Elaborar una estrategia de filantropía empresarial, aprovechando esta nueva y potencialmente importante corriente de ingresos;

d) Continuar la fructífera expansión de las tarjetas y artículos de regalo del UNICEF en el comercio al por menor y, al mismo tiempo, cambiar radicalmente la capacidad del UNICEF de captar nuevos compradores mediante la Internet;

e) Fomentar las innovaciones concibiendo nuevas ideas acerca de la recaudación de fondos, ofertas y productos que aprovechen las ofertas comerciales singulares del UNICEF;

f) Crear una cultura de aprendizaje, especialmente volviendo a lanzar el sitio de Internet de la División para la recaudación de fondos y las ventas.

Cuadro 3
Comercialización: gastos reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007

(En miles de dólares EE.UU.)

Gastos	Gastos reales de 2005	Presupuesto aprobado para 2006	Estimaciones más recientes para 2006	Proyecto de presupuesto para 2007	Diferencia entre 2007 y las estimaciones más recientes para 2006	
					Dólares	Porcentaje
Comisiones – oficinas en los países	890	1 509	1 607	1 816	209	13,0
Gastos de explotación						
Puestos de contratación internacional	5 390	7 502	6 170	7 902	1 732	28,1
Puestos de contratación local	1 787	1 998	1 794	2 060	266	14,8
Otros gastos relacionados con los puestos ^a	404	522	669	317	(352)	(52,6)
Capacitación del personal	65	155	155	156	1	0,6
Otros gastos de personal ^b	1 241	975	1 487	1 958	471	31,7
Consultores	246	580	570	770	200	35,1
Viajes	980	1 271	1 160	1 367	207	17,8
Otros gastos de explotación ^c	594	654	733	741	8	1,1
Mobiliario y equipo ^d	28	85	88	101	13	14,8
Investigación y desarrollo	2 688	3 603	3 840	4 057	217	5,7
Gastos de las oficinas en los países – ventas de productos	3 562	3 945	4 099	4 833	734	17,9
Gastos de las oficinas en los países – recaudación de fondos en el sector privado	4 157	5 551	5 531	6 683	1 152	20,8
Gastos de los centros regionales de apoyo	1 100	1 593	1 632	1 633	1	0,1
Partida para cuentas de cobro dudoso	1 643	1 000	1 000	1 000	–	–
Subtotal de gastos de explotación	23 885	29 434	28 928	33 578	4 650	16,1
Total de gastos	24 775	30 943	30 535	35 394	4 859	15,9

^a Indemnización por rescisión del nombramiento y reembolso de impuestos.

^b Personal contratado por períodos breves, asistencia social al personal y horas extraordinarias.

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

^d Equipo de oficina y equipo y programas informáticos.

D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2007

15. Para 2007 se prevén ingresos netos derivados de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado por valor de 673,8 millones de dólares, de los cuales 337,5 millones corresponderían a recursos ordinarios y 336,3 millones a otros recursos (véase el cuadro 1A). Esto representa un aumento de 70,3 millones de dólares (11,6%) respecto de las últimas estimaciones para 2006 (véase el cuadro 1A).

16. Para 2007, las estimaciones de ingresos brutos procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo oscilarían entre 157,4 millones y un máximo de 163,4 millones de dólares (véase el cuadro 7). La proyección intermedia es de 160,4 millones de dólares, lo que representa un aumento de 9,3 millones (6,2%) respecto de las estimaciones más recientes para 2006.

17. El volumen de ventas para 2007 se estima en 112 millones de tarjetas, esto es, un aumento de 5 millones de unidades (4,7%) respecto de las últimas estimaciones para 2006.

18. Los ingresos netos derivados de la venta de tarjetas y artículos de regalo en 2007, previo descuento de las sumas retenidas por los comités nacionales, las comisiones pagadas a los consignatarios y los gastos directos de las oficinas del UNICEF en los países (56,2 millones de dólares) se estiman en 104,2 millones de dólares, es decir 5,7 millones de dólares (5,8%) más que las estimaciones más recientes para 2006.

19. Para 2007 se prevé asimismo un aumento por concepto de otros ingresos a 15,0 millones de dólares, cifra 1,8 millones (13,6%) superior a las estimaciones más recientes para 2006. Estos otros ingresos comprenden los resultantes de la venta de tarjetas en el mercado estadounidense por Hallmark, así como las regalías por la venta de productos bajo licencia, la venta de productos de los comités nacionales, las donaciones generadas por los folletos y formularios de pedidos y los intereses bancarios.

20. Se prevé que en 2007 el total de los gastos de explotación para apoyar las actividades de recaudación de fondos y las ventas ascienda a 33,6 millones de dólares (véase el cuadro 3), es decir, un aumento de 4,7 millones de dólares (16,3%) respecto de las estimaciones más recientes para 2006. El aumento en los gastos de explotación obedece a varios factores: a) el aumento del número de funcionarios de plantilla y personal contratado por períodos breves, la provisión de vacantes de puestos existentes y la inflación (2,2 millones de dólares); b) el aumento de los gastos de las oficinas en los países y de los centros de apoyo regionales del UNICEF (1,9 millones), principalmente para fortalecer las actividades de recaudación de fondos y las ventas, sobre todo en mercados con mucho potencial como el del Brasil; c) la ampliación de la investigación y el desarrollo en las iniciativas más prometedoras de los comités nacionales pro UNICEF (0,2 millones de dólares); d) mayores costos en concepto de viajes debido a la ampliación de las actividades, los ahorros realizados el año anterior en materia de viajes debido a las vacantes y el impacto del alza de los precios del petróleo en las tarifas aéreas (0,2 millones); y e) la labor de consultoría adicional necesaria para apoyar la función revisada de los grupos de la Iniciativa Mundial sobre Técnicas de Recaudación de Fondos (GIFT) y para los servicios de concesión de licencias (0,2 millones de dólares).

21. La División del Sector Privado seguirá aportando fondos a los asociados para respaldar iniciativas innovadoras de recaudación de fondos y ventas para el UNICEF. Estas inversiones se utilizarán principalmente para que los comités nacionales y las oficinas del UNICEF en los países apliquen y hagan suyas progresivamente las nuevas iniciativas de recaudación de fondos y ventas que, de tener éxito, podrán dar un rendimiento de las inversiones superior a la media. Para 2007 se proponen unos fondos de inversión por valor de 21,4 millones de dólares, cifra que supera en 0,7 millones (3,4%) las estimaciones más recientes para 2006 y que equivale a la aprobada en 2006.

III. Servicios de apoyo

A. Introducción

22. El Grupo de Servicios de Apoyo presta apoyo a todas las actividades de generación de ingresos de la División del Sector Privado. Comprende la Oficina del Director, los Servicios de Apoyo a las Operaciones, Finanzas y Tecnología de la Información.

B. Objetivos para 2007

23. Los objetivos que pretende alcanzar el Grupo de Servicios de Apoyo son los siguientes:

- a) Mantener el costo de los productos dentro del nivel máximo acordado;
- b) Mejorar la gestión de la información y aprovechar los últimos adelantos en materia de sistemas y tecnología para contener y administrar los gastos de personal y de explotación;
- c) Armonizar y mejorar los procedimientos de planificación estratégica y presupuestación conforme al plan estratégico de mediano plazo del UNICEF y a sus principios presupuestarios; formalizar la planificación financiera y los principios y procedimientos de presentación de informes en colaboración con los comités nacionales y la Oficina Regional del UNICEF para Europa;
- d) Mejorar las previsiones relativas a la recaudación de fondos y las ventas utilizando los exámenes periódicos presentados por los comités nacionales;
- e) Armonizar y racionalizar los procedimientos de supervisión de los fondos y las remesas adeudadas al UNICEF.

C. Estrategias para 2007

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

- a) Crear una cadena de producción y distribución más ágil a fin de lograr la mayor eficiencia posible a los menores costos; evaluar la capacidad de suministrar productos a los asociados comerciales más directamente para reducir el inventario general y el costo de la logística;

b) Centrar la atención en los acuerdos a largo plazo y en la normalización del material de promoción para la venta, y de la manera de exponer el material, a fin de brindar mejor apoyo a iniciativas al por menor cada vez más complejas;

c) Poner en práctica la planificación estratégica y la presupuestación conforme al acuerdo interno de 2006; definir los correspondientes nuevos procesos y procedimientos, incluidos nuevos sistemas; aplicar mejores sistemas basados en la web para la presentación de informes de los comités nacionales y su supervisión;

d) Reforzar los procedimientos, mecanismos de supervisión y directrices para apoyar las actividades de recaudación de fondos en las oficinas del UNICEF en los países; examinar, seleccionar y aplicar un nuevo sistema de apoyo de las ventas para las oficinas en los países;

e) Promover la prevención del fraude y la gestión de los riesgos mediante la aplicación de los principios de autoevaluación y auditoría, en colaboración con los comités nacionales y las oficinas regionales del UNICEF;

f) Obtener los recursos necesarios e idear nuevos enfoques para apoyar a los comités nacionales más pequeños.

D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2007

25. El total de los gastos de los servicios de apoyo se estima en 21,8 millones de dólares (véase el cuadro 4), lo que representa un aumento de 1,4 millones de dólares (7,1%) respecto de las últimas estimaciones para 2006. El aumento obedece principalmente a la provisión de vacantes de puestos existentes (0,7 millones), factores inflacionarios (0,4 millones), mejoras en la distribución (0,1 millones), la sustitución del equipo de la planta y el depósito que estaban obsoletos (0,1 millones) y el aumento marginal de los costos de dos centros de apoyo regional (0,1 millones)

Cuadro 4

Servicios de apoyo: gastos reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007

(En miles de dólares EE.UU.)

Gastos	Gastos reales de 2005	Presupuesto aprobado para 2006	Estimaciones más recientes para 2006	Proyecto de presupuesto para 2007	Diferencia entre 2007 y las estimaciones más recientes para 2006	
					Dólares	Porcentaje
Puestos de contratación internacional	4 574	5 349	5 064	5 536	472	9,3
Puestos de contratación local	2 832	3 564	3 340	3 615	275	8,2
Otros gastos relacionados con los puestos ^a	255	691	450	444	(6)	(1,3)
Capacitación del personal		5	5	5	–	–
Otros gastos de personal ^b	754	897	1 061	1 146	86	8,1
Consultores	94	87	107	107	–	–

<i>Gastos</i>	<i>Gastos reales de 2005</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2006</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2006</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2007</i>	<i>Diferencia entre 2007 y las estimaciones más recientes para 2006</i>	
					<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>
Viajes	269	390	388	386	(2)	(0,5)
Otros gastos de explotación ^c	8 091	9 198	9 137	9 453	316	3,5
Mobiliario y equipo ^d	91	143	139	234	95	68,3
Investigación y desarrollo		100	100	200	100	100,0
Gastos de los centros regionales de apoyo	300	564	573	682	109	19,0
Total de gastos	17 260	20 988	20 364	21 808	1 445	7,1

^a Indemnización por rescisión del nombramiento y reembolso de impuestos.

^b Personal contratado por períodos breves, asistencia social al personal y horas extraordinarias.

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

^d Equipo de oficina, equipo y programas informáticos e instalaciones.

IV. Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países

A. Perspectivas para 2006

26. Según las proyecciones, los ingresos brutos generados por las actividades de la División del Sector Privado en las oficinas del UNICEF en los países ascenderían en 2006 a 42,4 millones de dólares (véase el cuadro 5), mientras que los gastos estimados serían de 21,4 millones de dólares, lo que arrojaría ingresos netos de explotación por valor de 21,0 millones de dólares. Esto representa un aumento de 2,1 millones de dólares con respecto a los resultados de 2005, sin contar los fondos de emergencia para las víctimas del tsunami de 2005 (11,0 millones). El aumento obedece al crecimiento de los fondos recaudados por la estrategia mundial (1,2 millones) y las ventas (1,2 millones), contrarrestado por un ligero incremento de los gastos de los servicios de apoyo (0,3 millones).

B. Objetivos para 2007

27. Los objetivos para 2007 consisten en lograr:

a) Un total de ingresos de explotación de 27,8 millones de dólares, incluidos 24,1 millones de dólares obtenidos mediante la recaudación de fondos y 4,4 millones de dólares mediante ventas, lo que se contrarresta por unos gastos de 0,7 millones de dólares en concepto de servicios de apoyo;

b) Unos ingresos netos procedentes de las actividades de recaudación de fondos por valor de 37,9 millones de dólares (es decir, un 25,8% más que las estimaciones más recientes para 2006);

c) Unos ingresos brutos derivados de la venta de tarjetas y artículos de regalo por valor de 14,1 millones de dólares (es decir, un 15,7% más que las estimaciones más recientes para 2006), con un volumen de venta de tarjetas de 13,5 millones de unidades (es decir, un 20,5% más que las estimaciones más recientes para 2006);

d) El establecimiento de prioridades en cuanto a la recaudación de fondos en determinados mercados nuevos con sectores privados de elevado potencial para la obtención de ingresos a medio y largo plazo.

C. Estrategias para 2007

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

a) Sobre la base de las estrategias mundiales de recaudación de fondos y ventas, asistir a las oficinas del UNICEF en los países en la elaboración y aplicación de sus respectivas estrategias nacionales;

b) Apoyar la captación de donantes haciendo hincapié en las promesas de contribuciones y los compromisos de donativos, y definir y respaldar estrategias regionales que permitan establecer nuevos canales de distribución para la venta de tarjetas y artículos de regalo, prestando especial atención a las ventas al sector empresarial;

c) Centrar la atención en los mercados de mayor potencial, como los del Brasil, la Federación de Rusia, la India y China, con el objetivo de aumentar drásticamente los ingresos de las oficinas del UNICEF en los países.

D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2007

29. Según las proyecciones, en 2007 las oficinas del UNICEF en los países y los centros regionales de apoyo tendrían un total de gastos de explotación de 13,8 millones de dólares, lo que supone un aumento de 2,0 millones de dólares, o sea un 16,9% respecto de las estimaciones más recientes para 2006. Este incremento obedece sobre todo al factor inflacionario y al incremento de sueldos dentro de la misma categoría (0,9 millones), así como al aumento del personal contratado por períodos breves en los mercados en desarrollo (0,6 millones), las indemnizaciones por rescisión del nombramiento para los funcionarios cuyos puestos fueron eliminados (0,2 millones), un aumento adicional en concepto de capacitación del personal sobre el terreno (0,2 millones) y la ampliación de la investigación y desarrollo (0,1 millones).

Cuadro 5

Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países: ingresos y gastos correspondientes a 2005 (cifras reales), presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006 y proyecto de presupuesto para 2007

(En miles de dólares EE.UU.)

	Cifras reales de 2005				Presupuesto aprobado para 2006				Estimaciones más recientes para 2006				Proyecto de presupuesto para 2007				Diferencia entre el año 2007 y las estimaciones más recientes para 2006	
	Ventas de		O y F		Ventas de		O y F		Ventas de		O y F		Ventas de		O y F		Dólares	Porcentaje
	T y AR	RFSP	Total	T y AR	RFSP	Total	T y AR	RFSP	Total	T y AR	RFSP	Total	T y AR	RFSP	Total			
<i>Volumen de la venta de tarjetas (en millones)</i>	9,9		-	9,9	13,1		-	13,1	11,2		-	11,2	13,5		-	13,5	2,3	20,5
Ingresos brutos (RO+OR)	10 308	35 744		46 052	12 310	26 341		38 651	12 178	30 173		42 351	14 086	37 943		52 029	9 678	22,9
Menos: comisiones pagadas a consignatarios	890			890	1 509			1 509	1 607			1 607	1 816			1 816	209	13,0
Ingresos netos	9 418	35 744	-	45 162	10 801	26 341	-	37 142	10 571	30 173	-	40 744	12 270	37 943	-	50 213	9 469	23,2
Costos de las mercancías entregadas	2 843			2 843	1 685			1 685	2 016			2 016	2 326			2 326	310	15,4
Gastos de explotación:																		
Puestos de contratación internacional	274	340	164	778	438	783	298	1 519	453	761	318	1 532	489	783	402	1 674	142	9,3
Puestos de contratación local	1 462	1 519	52	3 033	1 610	2 123	64	3 797	1 635	1 991	65	3 691	1 741	2 350	72	4 163	472	12,8
Otros gastos relacionados con los puestos ^a	5			5	1			1	4			4	168			168	164	4 100,0
Capacitación del personal	13	73	24	110	36	117	33	186	33	113	36	182	106	193	59	358	176	96,7
Otros gastos de personal ^b	584	611	7	1 202	649	833	11	1 493	694	953	5	1 652	909	1 311	10	2 230	578	35,0
Consultores	106	80		186	102	66		168	107	33		140	98	81		179	39	27,9
Viajes	155	221	17	393	203	307	72	582	207	312	72	591	192	350	52	594	3	0,5
Otros gastos de explotación ^c	1 257	1 040	33	2 330	1 411	1 194	57	2 662	1 482	1 263	48	2 793	1 523	1 537	58	3 118	325	11,6
Mobiliario y equipo ^d	47	62	3	112	52	82	29	163	61	95	29	185	54	88	29	171	(14)	(7,6)
Investigación y desarrollo	209	762		971	234	849		1 083	234	831		1 065	218	957		1 175	110	10,3
Total de gastos de explotación	4 112	4 708	300	9 120	4 736	6 354	564	11 654	4 910	6 352	573	11 835	5 498	7 650	682	13 830	1 995	16,9

	Cifras reales de 2005				Presupuesto aprobado para 2006				Estimaciones más recientes para 2006				Proyecto de presupuesto para 2007				Diferencia entre el año 2007 y las estimaciones más recientes para 2006	
	Ventas de T y AR	RFSP	O y F	Total	Ventas de T y AR	RFSP	O y F	Total	Ventas de T y AR	RFSP	O y F	Total	Ventas de T y AR	RFSP	O y F	Total	Dólares	Porcentaje
Otros ingresos	31	-	-	31	48	-	-	48	71	-	-	71	80	-	-	80	9	12,7
Ingresos netos de explotación sin descontar los fondos de inversión	2 494	31 036	(300)	33 230	4 428	19 987	(564)	23 851	3 716	23 821	(573)	26 964	4 526	30 293	(682)	34 137	7 173	26,6
Porcentaje de los ingresos brutos	24	87		72	36	76		62	31	79		64	32	80		66		
<i>Menos:</i> fondos de inversión	90	3 260	-	3 350	84	5 046	-	5 130	134	5 806	-	5 940	169	6 203	-	6 372	432	7,3
	2 404	27 776	(300)	29 880	4 344	14 941	(564)	18 721	3 582	18 015	(573)	21 024	4 357	24 090	(682)	27 765	6 741	32,1
Ingresos netos de explotación después de descontar los fondos de inversión	23	78		65	35	57		48	29	60		50	31	63		53		
Porcentaje de los ingresos brutos																		
Resumen de los gastos																		
Comisiones	890	-	-	890	1 509	-	-	1 509	1 607	-	-	1 607	1 816	-	-	1 816	209	13,0
Costo de la mercancía entregada	2 843	-	-	2 843	1 685	-	-	1 685	2 016	-	-	2 016	2 326	-	-	2 326	310	15,4
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)	4 112	4 708	300	9 120	4 736	6 354	564	11 654	4 910	6 352	573	11 835	5 498	7 650	682	13 830	1 995	16,9
Fondos de inversión	90	3 260		3 350	84	5 046		5 130	134	5 806		5 940	169	6 203		6 372	432	7,3
Total de gastos	7 935	7 968	300	16 203	8 014	11 400	564	19 978	8 667	12 158	573	21 398	9 809	13 853	682	24 344	2 946	13,8

RFSP: recaudación de fondos en el sector privado; O y F: Operaciones y Finanzas; Ventas de T y AR: ventas de tarjetas y artículos de regalo; RO: recursos ordinarios; OR: otros recursos

^a Indemnización por rescisión del nombramiento.

^b Personal contratado por períodos breves, asistencia social al personal y horas extraordinarias.

^c Servicios por contrata, alquiler y conservación de locales, alquiler y conservación de mobiliario, equipo, suministros y materiales de comunicación, atenciones sociales, servicios de apoyo a la información y servicios diversos.

^d Equipo de oficina, equipo y programas informáticos.

V. Plan de mediano plazo para 2008-2011

30. En el cuadro 6 se presenta el plan de mediano plazo de la División del Sector Privado para el período 2008-2011. El plan se basa en las tendencias de los mercados, los resultados financieros de años anteriores y los planes estratégicos elaborados y ejecutados en colaboración con los comités nacionales y las oficinas del UNICEF en los países que la División considera prioritarios.

31. Según el plan de mediano plazo, la División espera alcanzar en 2011 los siguientes objetivos:

a) Ingresos netos consolidados para el UNICEF por valor de 894,0 millones de dólares, de los cuales 454,0 millones corresponderían a recursos ordinarios y 440,0 millones a otros recursos;

b) Ingresos netos de explotación procedentes de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado por valor de 406,0 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios;

c) Ingresos netos de explotación procedentes de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado por valor de 440,0 millones de dólares en concepto de otros recursos;

d) Ingresos netos de explotación procedentes de las ventas de tarjetas y artículos de regalo por valor de 72,0 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios;

e) Ingresos brutos de 188,0 millones de dólares procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo;

f) Un volumen de venta de tarjetas por valor de 132 millones de unidades.

Cuadro 6

Plan de mediano plazo de la División del Sector Privado: cifras reales de 2005, presupuesto aprobado para 2006, estimaciones más recientes para 2006, proyecto de presupuesto para 2007 y proyecciones para el período 2008-2011

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras reales de 2005	Presupuesto aprobado para 2006	Estimaciones más recientes para 2006 ^a	Proyecto de presupuesto para 2007	Proyecciones a mediano plazo			
					2008	2009	2010	2011
Ingresos brutos – venta de tarjetas y productos	145,6	161,0	151,1	160,4	167,0	174,0	181,0	188,0
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos de las oficinas en los países	46,5	56,0	52,6	56,2	58,0	60,0	61,5	63,0
Ingresos netos – venta de productos	99,1	105,0	98,5	104,2	109,0	114,0	119,5	125,0
<i>Menos:</i> Costo de las mercancías entregadas	27,0	32,0	30,1	31,9	32,5	33,5	34,5	35,5
Gastos de explotación	23,3	28,1	27,5	29,3	31,0	33,0	34,5	36,0
Reserva para deudas de cobro dudoso	1,6	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<i>Más:</i> Otros ingresos	16,4	9,2	13,2	15,0	16,0	17,0	18,0	19,5
Ingresos netos de explotación – venta de tarjetas y productos de la División del Sector Privado	63,6	53,1	53,1	57,0	60,5	63,5	67,5	72,0
Ingresos netos de explotación – recaudación de fondos en el sector privado	255,7	302,7	297,6	317,2	340,5	360,5	383,5	406,0
<i>Menos:</i> Fondos de inversión	16,4	21,4	20,7	21,4	22,0	22,5	23,0	24,0
Ingresos netos de explotación	302,9	334,4	330,0	352,8	379,0	401,5	428,0	454,0
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	14,3							
Ingresos netos – recursos ordinarios	288,6	334,4	330,0	352,8	379,0	401,5	428,0	454,0
<i>Más:</i> Otros recursos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado	769,6	250,0	289,2	336,3	360,0	385,0	410,0	440,0
Ingresos netos consolidados	1 058,2	584,4	619,2	689,1	739,0	786,5	838,0	894,0
Volumen de la venta de tarjetas (en millones)	109	118	107	112	117	122	127	132

^a Tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva (decisión 2006/5, párr. 2).

Cuadro 7
**Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido
entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2007**

(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>
Ingresos			
Ingresos brutos – venta de productos	157,4	160,4	163,4
<i>Menos:</i> Retenciones de los comités nacionales ^a	49,2	49,6	50,0
Ingresos netos	108,2	110,8	113,4
<i>Más:</i> Otros ingresos netos (cuadro 1A)	14,7	15,0	15,7
Ingresos netos – venta de productos	122,9	125,8	129,1
Recaudación de fondos en el sector privado – recursos ordinarios (cuadro 1A)	327,5	337,5	347,5
Total de ingresos netos – recursos ordinarios	450,4	463,3	476,6
Gastos			
Comisiones – oficinas en los países	1,7	1,8	1,9
Costo de las mercancías entregadas	31,3	31,9	32,5
Gastos de comercialización	32,7	33,6	34,6
Servicios de apoyo	21,3	21,8	22,5
Fondos de inversión	20,4	21,4	22,0
Total de gastos consolidados (cuadro 2)	107,4	110,5	113,5
Ingresos consolidados netos – recursos ordinarios (cuadro 1)	343,0	352,8	363,1
<i>Más:</i> Otros recursos – recaudación de fondos en el sector privado (cuadro 1)	328,2	336,3	344,4
Ingresos netos consolidados – recursos ordinarios y otros recursos	671,2	689,1	707,5

^a Se excluyen las comisiones de las oficinas en los países que se consignan en los gastos.

VI. Proyectos de decisión

32. A continuación se presentan los proyectos de decisión que la Junta Ejecutiva debería aprobar en relación con el proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado para 2007.

A. Estimaciones de gastos de la División del Sector Privado para el ejercicio económico de 2007

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba* para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2007 las estimaciones de gastos por valor de 110,5 millones de dólares, que se desglosan a continuación y se resumen en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2007/AB/L.3:

<i>En millones de dólares EE.UU.</i>	
Comisiones – oficinas exteriores	1,8
Costo de las mercancías entregadas	31,9
Gastos de comercialización	33,6
Servicios de apoyo	21,8
Fondos de inversión	21,4
Total de gastos (consolidados)	110,5

2. *Autoriza* al UNICEF:

a) A efectuar los gastos que se resumen en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2007/AB/L.3 y aumentar los gastos hasta el nivel que se indica en la columna III del mismo cuadro, en caso de que los ingresos aparentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo o de la recaudación de fondos aumentaran hasta los niveles indicados en la columna III y, por consiguiente, a reducir los gastos por debajo del nivel indicado en la columna II en la medida en que sea necesario, en caso de que los ingresos netos disminuyan;

b) A reasignar recursos entre las distintas partidas presupuestarias (como 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, hasta el monto resultante de las fluctuaciones cambiarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2007.

B. Estimaciones de ingresos para la temporada de 2007

La Junta Ejecutiva

Observa que para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2007 se prevén en el presupuesto de la División del Sector Privado ingresos netos por valor de 463,3 millones de dólares (recursos ordinarios), como se indica en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2007/AB/L.3.

C. Cuestiones de política

La Junta Ejecutiva

1. *Repone* los fondos de inversión con la suma de 21,4 millones de dólares asignada para 2007;

2. *Autoriza* al UNICEF a efectuar gastos en el ejercicio económico de 2007 relacionados con el costo de la mercancía entregada (producción o compra de materias primas, tarjetas y otros productos) para el ejercicio económico 2008 hasta un total de 32,5 millones de dólares, como se indica en el plan de mediano plazo de la División del Sector Privado (véase el cuadro 6 del documento E/ICEF/2007/AB/L.3).

D. Plan de mediano plazo

La Junta Ejecutiva

Aprueba el plan de mediano plazo de la División del Sector Privado que figura en el cuadro 6 del documento E/ICEF/2007/AB/L.3.

Anexo I

División del Sector Privado: resumen de los cambios de puestos propuestos para 2007

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 para 2006	1	4	8	27	31	15	0	86	27	117	230
Puestos creados y eliminados											
Comercialización				1				1			1
Total de puestos creados y eliminados	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Reclasificaciones											
Servicios de apoyo					-1	1		0			0
Total de reclasificaciones	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0
Variación total	0	0	0	1	-1	1	0	1	0	0	1
Total propuesto para 2007	1	4	8	28	30	16	0	87	27	117	231

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 2006 y proyecto de
presupuesto para 2007**

	Categoría de los puestos							Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Comercialización											
Presupuesto aprobado para 2006		3	3	15	17	6		44		19	63
Proyecto de presupuesto para 2007		3	3	16	17	6		45		19	64
Variación	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
Servicios de apoyo											
Presupuesto aprobado para 2006	1	1	3	8	13	5		31		37	68
Proyecto de presupuesto para 2007	1	1	3	8	12	6		31		37	68
Variación	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0
Total para la sede de la División											
Presupuesto aprobado para 2006	1	4	6	23	30	11	0	75	0	56	131
Proyecto de presupuesto para 2007	1	4	6	24	29	12	0	76	0	56	132
Variación	0	0	0	1	-1	1	0	1	0	0	1
Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países											
Presupuesto aprobado para 2006			2	4	1	4		11	27	61	99
Proyecto de presupuesto para 2007			2	4	1	4		11	27	61	99
Variación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total para la sede de la División, los centros regionales de apoyo y las oficinas del UNICEF en los países											
Presupuesto aprobado para 2006	1	4	8	27	31	15	0	86	27	117	230
Proyecto de presupuesto para 2007	1	4	8	28	30	16	0	87	27	117	231
Variación	0	0	0	1	-1	1	0	1	0	0	1

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

Anexo III

Plan de actividades de la División del Sector Privado para el período 2007-2010

1. En su primer período ordinario de sesiones de 2002, la Junta Ejecutiva pidió a la División del Sector Privado que, como parte de su plan de trabajo y proyecto de presupuesto para el año 2003, presentara un plan de actividades amplio que se actualizaría todos los años (E/ICEF/2002/8/Rev.1, decisión 2002/6) y en el que detallaría la contribución de la División al plan estratégico de mediano plazo del UNICEF. La presente actualización del plan de actividades abarca el período comprendido entre 2007 y 2010.

I. Introducción

2. El presente plan de actividades es la cuarta actualización del plan que se presentó a la Junta Ejecutiva en enero de 2003. Está basado en una serie de exámenes estratégicos que tuvieron lugar en la División durante la preparación del plan de trabajo y del presupuesto. Sin embargo, se prepara en un momento en que es probable que una serie de factores (aún inciertos) repercutan en la labor de la División. El carácter de la recaudación de fondos en el sector privado está cambiando a medida que tanto los donantes particulares como los institucionales procuran establecer asociaciones más sustantivas y lograr una mayor rendición de cuentas y claridad en los resultados. Cada vez son más las posibilidades de conseguir recursos no financieros del mundo empresarial en beneficio de los niños, y cada vez es mayor la necesidad de establecer asociaciones sobre asuntos relacionados con la responsabilidad social de las empresas en tanto éstos incumben a los niños. Es posible que el proceso de examen institucional brinde más orientaciones sobre asuntos estratégicos esenciales, como los posibles vínculos entre las corrientes de ingresos dentro de la organización. Además, en el primer semestre de 2007 se conocerán los resultados de los exámenes que realice la División de las asociaciones en el ámbito de las adquisiciones, la logística y las ventas estratégicas. Puesto que se trata de un contexto de recaudación de fondos en el sector privado y establecimiento de asociaciones, estos factores repercutirán en el modelo y plan de actividades de la División.

La actual versión del plan de actividades se basa en lo siguiente:

a) El **plan estratégico de mediano plazo** y los **objetivos de desarrollo del Milenio**, que determinan las prioridades generales de organización y de estrategia del UNICEF y sirven de guía para las actividades de recaudación de fondos de la División y de los comités nacionales.

b) La **estrategia mundial de recaudación de fondos en el sector privado para 2007–2010** que acaba de aprobarse y que, dentro del sector privado, se dirige a particulares, empresas y organizaciones.

c) La **estrategia mundial de venta de tarjetas y artículos de regalo**, que reconoce la importancia que tienen las tarjetas y los artículos de regalo del UNICEF como fuente de recursos ordinarios y permite que los particulares y las empresas dejen de ser compradores y se conviertan en donantes. El crecimiento se logrará

promoviendo asociaciones estratégicas tanto en los sectores minoristas como mayoristas.

d) El **proceso de planificación estratégica conjunta** revisado y reforzado, que ofrece a cada uno de los comités nacionales un instrumento de evaluación y un plan de acción orientado hacia el futuro.

e) El **nuevo modelo de marca del UNICEF**, introducido en 2003, que define la visión, la posición, los valores y la esencia del Fondo. Dicho modelo proporciona un marco para vincular las propiedades de la marca, el plan estratégico de mediano plazo, las comunicaciones y las estrategias de movilización de recursos.

II. Recaudación de fondos

A. La estrategia mundial de recaudación de fondos en el sector privado

3. En el año 2006 se aprobó la estrategia mundial de recaudación de fondos en el sector privado. El objetivo financiero a largo plazo es ambicioso: asignar al UNICEF 1.000 millones de dólares de fuentes privadas para sus programas, a partir de todas las fuentes de ingresos del sector privado (recursos ordinarios procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado más otros recursos, incluidos los ingresos relacionados con las emergencias y la campaña mundial contra el SIDA, así como ingresos netos de la venta de tarjetas y artículos de regalo).

4. La estrategia mundial de recaudación de fondos en el sector privado apunta a una tasa de crecimiento cada vez mayor. Para alcanzar la meta fijada, la División del Sector Privado deberá obtener resultados en cuatro esferas fundamentales: expansión, dirección, innovación y satisfacción.

5. **Expansión.** Para duplicar los ingresos en cinco años, la expansión debe ser realmente importante, tanto desde el punto de vista de las finanzas como de la promoción. Se fijó la meta de captar 10 millones de donantes del UNICEF para 2010, esto es, siete millones más de los actuales.

6. **Dirección.** El objetivo es triplicar los ingresos de las oficinas del UNICEF en los países y que la mayor parte de ese crecimiento sea generado en el Brasil, la Federación de Rusia, la India y China, donde hay mayor potencial. La atención sigue dirigiéndose a los donativos mensuales, las asociaciones empresariales, los legados y las donaciones de gran cuantía, como en la estrategia de recaudación de fondos en el sector privado para 2003–2005; se han añadido asimismo las solicitudes de donativos en efectivo directas, en vista de la experiencia del tsunami. La estrategia reconoce asimismo la importancia de captar más eficazmente un público más joven.

7. **Innovación.** La estrategia de recaudación de fondos en el sector privado recalca la necesidad de que la División asuma una función rectora en la creación de nuevos “productos” de recaudación de fondos, asegurándose de que el UNICEF permanezca a la vanguardia en la formulación de ofertas atractivas a la vez que se aprovechan al máximo las ofertas comerciales singulares del UNICEF. También es necesario abordar de manera creativa la recaudación de más fondos en concepto de recursos ordinarios.

8. Para ayudar a satisfacer esa demanda se propone crear en la División del Sector Privado una dependencia dedicada a la promoción de la recaudación de fondos, a la que se encomiende investigar y desarrollar nuevas ofertas de recaudación de fondos y productos desde el ensayo hasta su aplicación en los comités nacionales y oficinas del UNICEF en los países.

9. **Satisfacción.** Un componente fundamental de la estrategia es escuchar a los donantes del sector privado y, especialmente, a los particulares que apoyan al UNICEF. Lo que se pretende es comprender mejor sus necesidades y demandas y brindarles mejor los “productos” que estén dispuestos a aceptar, así como presentar informes sobre el UNICEF que contribuyan a que sigan siendo fieles al Fondo. El objetivo es estar mucho más orientados a los donantes y a la satisfacción de sus demandas.

B. Estrategias de recaudación de fondos

10. Los objetivos en materia de recaudación de fondos se alcanzarán aplicando las estrategias que se describen a continuación.

11. **Solicitud de donativos en efectivo.** El envío directo por correo sigue siendo el instrumento más eficaz para generar fondos de particulares. En 2005 se recaudaron 296 millones de dólares mediante solicitudes de donativos en efectivo a más de 7 millones de donantes. Las donaciones en línea representarán una parte cada vez mayor de los ingresos en concepto de solicitudes de donativos en efectivo. Las emergencias muy probablemente seguirán teniendo gran impacto en los ingresos procedentes de las solicitudes de donativos en efectivo.

12. **Donativos mensuales.** Las peticiones a los donantes para que se comprometan a hacer donativos mensuales por transferencia automática de fondos (“ingresos en concepto de promesas de contribución”) constituyen una fuente priorizada de crecimiento de los ingresos. En 2005, las promesas de donativos generaron 167 millones de dólares y se prevé que aumenten considerablemente, pasando a representar el 30% del total de ingresos para 2010. Los nuevos métodos de captación de donantes son la recaudación de fondos de cara al público en los centros urbanos y los llamados “telemaratonés”. Se espera que la búsqueda de nuevas ofertas de productos que combinen la promoción con la recaudación de fondos atraiga a donantes más jóvenes. A principios de 2007 se pondrá a prueba una serie de productos de este tipo vinculados a la campaña mundial de lucha contra el SIDA.

13. **Donaciones de gran cuantía.** Las donaciones de gran cuantía representan un importante sector de crecimiento de la recaudación de fondos. En 2005, 40 millones de dólares de contribuciones netas procedieron de grandes donaciones de particulares. Sólo dos comités nacionales (el de los Estados Unidos de América y el del Reino Unido) tienen en funcionamiento un programa de donaciones de gran cuantía plenamente establecido y dotado de suficiente personal. Gracias al lanzamiento previsto del programa de donantes filantrópicos se espera una posible duplicación de los ingresos totales en concepto de donaciones de gran cuantía.

14. **Legados.** Para impulsar la estrategia de recaudación de fondos será necesario prestar mayor atención a los legados que podrían obtenerse en los principales mercados en que se hayan detectado oportunidades en ese campo. Se prevé que la aplicación de esta estrategia haga duplicar los ingresos por concepto de legados del 4% de las contribuciones netas en 2005 hasta alcanzar el 8% del total en 2010.

15. **Recaudación de fondos en empresas.** El fomento de la capacidad seguirá teniendo gran prioridad en la búsqueda de alianzas fructíferas con el sector empresarial. La División del Sector Privado trabajará con los principales asociados a fin de consolidar las relaciones establecidas en el plano nacional y transformarlas en colaboraciones regionales o mundiales más rentables. En 2005 se recaudaron fondos por conducto del sector empresarial por valor de 138 millones de dólares, lo que representó un aumento respecto de los 84 millones de dólares del año anterior. Si bien gran parte de esta corriente de ingresos estuvo relacionada con el tsunami, la experiencia ha hecho despertar un nuevo interés entre las empresas de demostrar buena ciudadanía y responsabilidad social, tendencia que continuará.

16. **Colectas.** Las colectas, o donativos a los que no pueden asignarse ni un nombre ni una dirección que permitan repetir la solicitud de fondos, son una fuente complementaria de ingresos. En 2005 los ingresos en este concepto ascendieron a 78 millones de dólares, lo que representó un aumento respecto de los 58 millones de 2004; también en este caso el aumento se debió fundamentalmente al tsunami.

17. **Fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG).** En esta categoría se incluyen las fundaciones y ONG que conceden subvenciones, así como los clubes de servicios a la comunidad como Rotary Internacional y los Leones. Este canal sufrió también en gran medida el impacto del tsunami en 2005 pasando de 32 millones de dólares en 2004 a 60 millones en 2005.

III. Panorama general de las actividades de comercialización y venta

A. Introducción

18. El objetivo de la estrategia mundial de venta de tarjetas y artículos de regalo es conseguir 181 millones de dólares de ganancias brutas, 68 millones de ingresos netos de explotación y 127 millones de unidades vendidas para 2010. Esto representa un crecimiento anual promedio del 4% de las ganancias brutas, un 7% de los ingresos netos de explotación y un 4% del volumen de venta de tarjetas.

19. Estos objetivos fijados se cumplirán plenamente aplicando las estrategias descritas en la estrategia mundial de venta de tarjetas y artículos de regalo. Además, y conforme a lo que demuestran los resultados de 2005, al centrar la atención en la reducción de costos ya se ha registrado un impacto positivo en los ingresos netos lo cual, junto con los ahorros suplementarios de costos a raíz de los cambios que se prevé introducir en la cadena de producción y distribución, permitirá alcanzar el objetivo respecto de los ingresos netos de explotación para 2010.

B. Estrategias de comercialización y venta

20. **Atención especial a la venta de tarjetas como motor principal del crecimiento futuro.** Se promoverá el crecimiento tanto en el sector de venta de tarjetas a los consumidores como en el de ventas a empresas. Sin embargo, se espera que el sector de los consumidores crezca con mayor rapidez, ya que es un sector que ofrece gran potencial y exige poca inversión. El objetivo es aprovechar la tendencia del mercado, esto es, la gran popularidad que han adquirido las tarjetas electrónicas y crear un negocio de tarjetas digitales para el UNICEF, además de las tarjetas de papel tradicionales. El experimento llevado a cabo en varios países por el que se promocionaron tarjetas electrónicas pagadas ha arrojado resultados alentadores

hasta la fecha y ha permitido afinar la oferta, el sitio y los servicios, lo cual sienta las bases de la expansión mundial prevista para 2007.

21. **Convertir los artículos de regalo en una nueva fuente rentable de crecimiento.** El negocio de los regalos ha seguido creciendo a tasas de dos dígitos en los últimos años. Las iniciativas destinadas a hacer más rentables los artículos de regalo fueron fructíferas, dado que el margen de ganancia arrojado por dichos artículos mejoró a un ritmo que superó los objetivos de la estrategia mundial. Tal rentabilidad, sumada a las importantes innovaciones que se produjeron cada año en las colectas de regalos, sienta sólidas bases en esta esfera para que pase a ser un complemento atractivo del negocio de las tarjetas.

22. **Crear asociaciones estratégicas.** Se investigará con empresas del sector privado la posibilidad de establecer nuevas asociaciones para seguir desarrollando el diseño, la producción y las posibilidades comerciales tanto del negocio de las tarjetas como del de los artículos de regalo.

23. **Ampliar considerablemente la base de distribución por conducto del comercio minorista y la Internet.** Si bien se ha avanzado mucho en 2005 y 2006 para ampliar las actividades en el sector minorista, se seguirán explorando nuevos modelos de asociaciones en este sector. Resulta claro que es necesario seguir trabajando en el ámbito de la Internet, en donde la actividad comercial se ha expandido a un ritmo menor del previsto. Se promoverá más este canal apuntando a las personas que ya usan Internet y compran en línea.

24. **Optimizar la cadena de producción y distribución.** La modernización del sistema de producción y distribución permite una reducción significativa de costos gracias a una mejor relación distribución-venta y a la racionalización de los procesos. La introducción en 2005 del nuevo ciclo de planificación de las actividades, de 18 meses, orientado al mercado, y la especial atención que se dedica a la reducción de la relación distribución-venta, ya han empezado a generar una reducción de costos y a mejorar el servicio que se presta a los clientes. En 2007, la División del Sector Privado estudiará asimismo distintas vías que permitan simplificar los procesos mediante la automatización de las previsiones y del despacho de pedidos, la introducción de sistemas mejorados de gestión de inventarios y el examen de los sistemas de logística y adquisiciones en todo el mundo.

IV. Orientación estratégica en materia de operaciones y finanzas

A. Servicios de Apoyo a las Operaciones

25. El plan de actividades de los Servicios de Apoyo a las Operaciones para el período 2007-2010 se centrará claramente en un objetivo fundamental: mantener los costos de los productos a un nivel máximo equivalente al 20% del volumen total de ventas. Se prevé que en este ciclo de planificación perduren los mayores costos resultantes del aumento del costo del transporte en los últimos dos años. Hacia fines de 2006 se prevé asimismo sentir el efecto del aumento de los precios de las materias primas. Por otra parte, los consumidores desean contar con una oferta de productos más compleja y costosa (p. ej., tarjetas más elaboradas y artículos de regalo de mayor precio), según confirman las tendencias del mercado.

26. El aumento de costos no puede compensarse totalmente aumentando los precios de venta de las tarjetas y los artículos de regalo; será necesario mejorar las prácticas de adquisición y distribución. Ello supondrá diversas estrategias:

- a) Aprovechar plenamente los nuevos ciclos de planificación de las actividades y adelantar los pedidos de envíos consolidados a los asociados;
- b) Operar con una relación distribución-venta más baja;
- c) Optimizar la cadena de producción y distribución a fin de aumentar la eficacia y reducir los costos aprovechando los abastecedores que se encuentran más cerca del mercado y explorando y aplicando la distribución directa a las asociados comerciales;
- d) Modernizar los sistemas informáticos a fin de mejorar la supervisión de inventarios y ventas: i) establecer un sistema de pedidos en línea para los asociados; ii) lograr mayor visibilidad en línea del despacho de los pedidos; y iii) sacar ventaja de la armonización europea y, en tanto que organismo de las Naciones Unidas, aprovechar las compras exentas del impuesto al valor agregado (IVA) en todas las esferas de los productos, no sólo en el papel;
- e) Estudiar nuevas modalidades de realización de las actividades con miras a aprovechar al máximo las asociaciones estratégicas potenciales.

B. Finanzas y administración

27. Durante el período de planificación, la sección de finanzas aplicará los procedimientos de planificación y presupuestación mejorados y racionalizados. En la presentación de informes financieros por parte de los asociados, así como en el seguimiento de todos los montos adeudados al UNICEF por los comités nacionales, se aplicarán los nuevos procesos operativos y las tecnologías basadas en la web. La presentación de informes y las previsiones de remesas en línea intensificarán tanto la cobranza de cuentas como el seguimiento de las contribuciones de emergencia del sector privado.

28. Para 2010, la División del Sector Privado habrá introducido los cambios pertinentes en las normas de contabilidad de las Naciones Unidas que se rigen por las Normas contables internacionales del sector público. Los objetivos más elevados y las estrategias de recaudación de fondos mejoradas en las oficinas externas también están planteando un reto para controlar y supervisar mejor las actividades de la División en las oficinas en los países. Deben definirse de común acuerdo mejores procesos, procedimientos y nuevos sistemas, y aplicarse de forma tal que se preste apoyo a esas actividades y que éstas se supervisen.

C. Recursos humanos

29. En 2006 se reforzaron la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales mediante la obtención de un puesto a tiempo completo en los servicios comunes de la Oficina Regional de Ginebra. Al titular de este puesto, por el que se aportarán los recursos necesarios para la realización de esta importante función, incumbirán las actividades de capacitación y aprendizaje de todo el personal en Ginebra.

D. Tecnología de la información

30. En un proyecto de consultoría sobre las aplicaciones de la empresa SAP, terminado en 2006, se formularon recomendaciones respecto de los procesos de producción y control, cuya aplicación se traducirá en última instancia en procesos de trabajo armonizados, un estado de ingresos simplificado, una reducción del tiempo de procesamiento a fines de año, el cálculo de la rentabilidad por asociado y país y una mejor contención de costos.

31. Las operaciones de la División del Sector Privado en los distintos países se han basado en dos sistemas: Sales Perfect y Donor Perfect. Se está realizando un examen de estos sistemas con el objetivo primordial de mejorar la manera en que se opera con ellos y de ayudar a que las oficinas en los países cumplan sus respectivas metas y objetivos.

32. En el marco del continuo impulso por mejorar los métodos de recolección de información y promover una presentación de informes transparente, la División del Sector Privado está aplicando una mejor transferencia de información con los comités nacionales. El programa COGNOS de planificación empresarial ha sido diseñado y ensayado, y se aplicará en 2007 por medio de tres modelos: a) recolección, presentación y consolidación de la información sobre los ingresos y los gastos de todas las oficinas; b) empleo de un aviso de remesa electrónico (notificación) para mejorar el control y la previsión de las remesas; c) sistemas de previsión, pedidos y entrega en la web mundial. Entre las otras esferas en donde se aplicará el programa COGNOS durante el período que abarca esta planificación cabe mencionar la planificación estratégica y presupuestación y el procesamiento y presentación de informes electrónicos sobre los fondos de inversión.

33. El programa de capacitación en tecnología de la información en curso se ha convertido ahora en parte del proceso de capacitación inicial de todo el personal, que deberá incorporar estos conocimientos a sus funciones diarias a fin de alcanzar un nivel cada vez más alto de rendimiento y eficiencia. Aunque el aumento de la productividad individual seguirá siendo un objetivo primordial, se está haciendo mayor hincapié en la productividad de los equipos de trabajo, la gestión de documentos y las mejores prácticas y políticas para mejorar constantemente los métodos de trabajo.