

**Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia****Junta Ejecutiva****Primer período ordinario de sesiones de 2014**

4 a 7 de febrero de 2014

Tema 10 del programa provisional*

**Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado:
plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2014***Resumen*

El plan de trabajo y proyecto de presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas con el Sector Privado (RFAP) para 2014 se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación. Se prevé que en 2014 la RFAP genere 1.010,6 millones de dólares de ingresos netos, cifra de la cual 480,6 millones de dólares serán en concepto de recursos ordinarios y 530 millones de dólares en concepto de otros recursos. Los gastos previstos para 2014, financiados con cargo a los recursos asignados para gestión, eficacia de las actividades de desarrollo y actividades con fines especiales, ascienden a 128,4 millones de dólares.

Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe los proyectos de decisión relacionados con la propuesta presupuestaria que figura en la Sección VII.

* E/ICEF/2014/1.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Resultados más recientes de 2013	4
III. Principales resultados previstos para 2014 y recursos necesarios en el presupuesto de la RFAP	7
IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2014	9
A. Introducción	9
B. Ingresos	10
C. Gastos	11
1. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo	11
2. Gastos de gestión	11
3. Gastos con fines especiales	11
V. Fondos de inversión	15
VI. Recursos humanos: cambios de puestos	16
VII. Proyectos de decisión	21
A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2014	21
B. Estimaciones de ingresos para 2014	22
C. Cuestiones normativas	22
Anexo	23
I. Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2014	23
II. Resumen ejecutivo del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017	24

I. Introducción

1. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFAP) coordina todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado y ventas del UNICEF, gestiona las relaciones estratégicas con los comités nacionales pro UNICEF, proporciona orientación para las actividades de promoción de los derechos del niño que se llevan a cabo en los países industrializados y apoya la colaboración con el sector empresarial.

2. El presente plan de trabajo y presupuesto abarca los gastos relacionados con las actividades de generación de ingresos procedentes del sector privado y alianzas con ese sector, y aborda una serie de resultados de la RFAP: a) la recaudación de fondos procedentes del sector privado, incluidas la recaudación de fondos basada en productos y las actividades de venta del UNICEF; b) la colaboración con el sector privado, y la promoción de los derechos del niño y la educación con respecto a esos derechos en los países industrializados; c) la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial en relación con las actividades del UNICEF en el sector privado; y d) la gestión de la relación estratégica entre el UNICEF y los comités nacionales.

3. Los gastos en que incurren las oficinas del UNICEF en los países en concepto de recaudación de fondos procedentes del sector privado, que se sufragan con cargo a otros recursos, se incluyen en el total de gastos de asistencia a los programas en los países de las oficinas respectivas y, por lo tanto, no se incluyen en este documento.

4. El plan de trabajo y presupuesto de la RFAP para 2014 se basa en el Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 y el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para ese mismo período. En el anexo II se presenta un resumen del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

5. A finales de 2012, la RFAP examinó la eficacia y la eficiencia de sus operaciones. Se han evaluado todas las funciones de la RFAP y se ha elaborado la estructura y el proyecto de presupuesto para 2014, con miras a apoyar el logro de los objetivos y las metas del nuevo Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado.

6. El proyecto de presupuesto total de la RFAP para 2014 asciende a 128,4 millones de dólares. Ya se aprobaron gastos para la RFAP por valor de 19,4 millones de dólares (en las categorías de “eficacia de las actividades de desarrollo” y “gestión”), como parte de la presentación del presupuesto integrado a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013. En este documento se presenta a la Junta para su aprobación una propuesta de gastos en concepto de actividades con fines especiales por valor de 109 millones de dólares.

7. El presupuesto de la RFAP para 2014, ascendente a 128,4 millones de dólares, representa una reducción general de 4 millones de dólares (3%), en comparación con el de 2013.

8. La RFAP sigue esforzándose para reducir todos los gastos, salvo los fondos de inversión. En el presupuesto, estos gastos de la RFAP se reducen de 95 millones de dólares en 2013 a 79,4 millones de dólares en 2014 (un 16%).

9. Los fondos de inversión para el fomento de la recaudación se incrementarán en un 31%, (de 37,4 millones de dólares a 49 millones de dólares). Los fondos de inversión son fundamentales para aumentar los ingresos del UNICEF procedentes del sector privado, en particular los recursos básicos flexibles.

II. Resultados más recientes de 2013

10. Se espera que en 2013 los ingresos netos asciendan a 950 millones de dólares, cifra que representa un aumento del 2% frente al objetivo aprobado de 932 millones de dólares.

11. También se espera que en 2013 los ingresos netos en concepto de recursos ordinarios asciendan a 432 millones de dólares, cifra que representa un aumento de 12 millones de dólares (3%) frente al objetivo aprobado de 420 millones de dólares.

12. La proporción de ingresos en concepto de recursos ordinarios es superior a la prevista debido a la atención que se sigue prestando a la recaudación de fondos flexibles para la organización y al rendimiento de los fondos de inversión asignados a las actividades de recaudación de fondos en los comités nacionales y las oficinas del UNICEF en los países.

13. Los ingresos en concepto de otros recursos, estimados en 518 millones de dólares, superan en 6 millones de dólares (1%) el objetivo previsto.

14. Se espera que en 2013, los ingresos brutos de las actividades de venta de tarjetas y productos asciendan a 69,5 millones de dólares. Esta cifra supone una reducción del 12% con respecto al presupuesto aprobado para 2013, reducción que obedece a la eliminación gradual de las actividades internas de venta de tarjetas y productos y a la transición hacia un modelo empresarial de otorgamiento de licencias y elaboración de productos a nivel local.

15. Según la estimación más reciente, los gastos ascenderán a 125,4 millones de dólares, cifra inferior en 7 millones de dólares a la prevista en el presupuesto aprobado. Estas economías presupuestarias que se prevé lograr son resultado de los esfuerzos desplegados por la RFAP para reducir los gastos mediante una gestión prudente de los recursos humanos y las finanzas.

Cuadro 1
Estado de ingresos y gastos

**Cifras reales de 2012, presupuesto aprobado para 2013, estimaciones más recientes para 2013
y proyecto de presupuesto para 2014**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Cifras reales de 2012			Presupuesto aprobado para 2013			Estimaciones más recientes para 2013			Proyecto de presupuesto para 2014			2014 respecto del presupuesto aprobado para 2013	
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Monto	Porcentaje
1. Ingresos operacionales														
Ingresos brutos de ventas de tarjetas y productos	80,7			78,7			69,5			55,8				
Gastos de los comités nacionales	24,0			19,6			20,9			16,8				
Ingresos netos de ventas de tarjetas y productos	56,7		56,7	59,1		59,1	48,6		48,6	39,0		39,0	(20,1)	-34
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	494,6	459,0	953,6	483,9	512,0	995,9	499,4	518,0	1 017,4	568,0	530,0	1 098,0	102,1	10
Total de ingresos de la RFAP	551,3	459,0	1 010,3	543,0	512,0	1 055,0	548,0	518,0	1 066,0	607,0	530,0	1 137,0	82,0	8
2. Uso de los recursos														
A. Gastos de eficacia del desarrollo	6,2		6,2	7,3		7,3	6,2		6,2	4,4		4,4	(2,9)	-40
A.1 Relaciones con los Comités Nacionales	6,2			7,3			6,2			4,4			(2,9)	-40

	Cifras reales de 2012			Presupuesto aprobado para 2013			Estimaciones más recientes para 2013			Proyecto de presupuesto para 2014			2014 respecto del presupuesto aprobado para 2013	
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Monto	Porcentaje
B. Gastos de gestión	16,7		16,7	18,4		18,4	17,4		17,4	15,0		15,0	(3,4)	-19
B.1 Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,5			1,6			1,6			1,1			(0,5)	-31
B.2 Finanzas y operaciones	15,2			16,8			15,8			13,9			(2,9)	-17
C. Gastos con fines especiales	88,6		88,6	106,7		106,7	101,8		101,8	109,0		109,0	2,3	2
C.1 Recaudación de Fondos	12,4			13,8			13,3			18,1			4,3	31
C.2 Apoyo a las Oficinas en los Países	5,0			8,0			7,5			8,8			0,8	10
C.3 Mercadeo y Comunicación	4,8			5,9			5,9			6,2			0,3	5
C.4 Adquisiciones	1,3			1,4			1,4			1,1			(0,3)	-21
C.5 Fondos de Inversión	38,4			37,4			40,4			49,0			11,6	31
C.6 Tarjetas y Productos	24,2			37,7			30,8			21,5			(16,2)	-43
C.7 Colaboración con el Sector Privado	2,5			2,5			2,5			4,3			1,8	72
3. Partidas no operacionales														
Otros ingresos	6,7		6,7	9,4		9,4	9,4		9,4	2,0		2,0	(7,4)	-79
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias	(2,4)		(2,4)											
Ingresos netos del período	444,1	459,0	903,1	420,0	512,0	932,0	432,0	518,0	950,0	480,6	530,0	1 010,6	78,6	8

Ratio de gastos e ingresos (salvo los fondos de inversión)

7,2%

9,0%

8,0%

7,0%

Los gastos del año anterior se han vuelto a contabilizar sobre bases aproximadas.

III. Principales resultados previstos para 2014 y recursos necesarios en el presupuesto de la RFAP

16. El presente plan de trabajo y presupuesto abarca las funciones principales de la RFAP: a) la recaudación de fondos procedentes del sector privado, incluidas la recaudación de fondos basada en productos y las actividades de venta del UNICEF; b) la colaboración con el sector privado, y la promoción de los derechos del niño y la educación con respecto a esos derechos en los países industrializados; c) la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial en relación con las actividades del UNICEF en el sector privado; y d) la gestión de la relación estratégica entre el UNICEF y los comités nacionales.

17. En 2014, primer año de aplicación del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017, la RFAP procurará alcanzar los cuatro resultados fundamentales siguientes:

a) Los ingresos netos ascenderán a 1.010,6 millones de dólares, incluidos 480,6 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios;

b) Los interesados del sector privado proporcionarán más recursos y apoyo para hacer realidad los derechos del niño;

c) Los comités nacionales seguirán la orientación estratégica establecida por el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017, y contarán con orientación técnica, herramientas y apoyo operacional para alcanzar los resultados previstos. La RFAP continuará reforzando la supervisión del cumplimiento del Acuerdo de Cooperación con los Comités Nacionales, y velando por que se apliquen las recomendaciones formuladas por los auditores externos del UNICEF en su informe de auditoría de 2012 en lo que respecta específicamente a los comités nacionales;

d) La eficiencia y eficacia en materia de gestión y el apoyo a las operaciones facilitarán la ejecución de las actividades.

18. Se ha presupuestado una suma total de 104,7 millones de dólares (véase el cuadro 4) como contribución para el logro del primer resultado previsto, a saber: los ingresos netos ascenderán a 1.010,6 millones de dólares, incluidos 480,6 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios. En 2014, se prestará atención a lo siguiente:

a) La RFAP centrará los recursos en los mercados que tengan las mayores posibilidades de crecimiento y en las corrientes de ingresos más eficaces en función de los costos, a saber, las “promesas” de contribución mensuales de particulares y los legados, las alianzas con empresas y con fundaciones mundiales, y la recaudación de fondos de los donantes particulares principales. Las corrientes de ingresos provenientes de los legados, las fundaciones y los donantes principales serán en gran medida nuevas esferas de desarrollo;

b) La inversión se incrementará fundamentalmente para impulsar el aumento de las promesas de contribuciones;

c) A más tardar al cierre de 2014, las ventas de tarjetas y productos concluirán la transición de una actividad interna a una actividad basada en la concesión de licencias a terceros y la elaboración de productos por algunos comités nacionales para sus mercados. En el primer semestre de 2015 concluirán algunas de

las actividades residuales logísticas y de inventario relacionadas con el cierre definitivo de esta actividad interna;

d) Como parte de la puesta en marcha de una estrategia integrada de colaboración con el sector empresarial, el UNICEF centrará su atención en las alianzas empresariales integradas y multianuales, que tengan más posibilidades de generar ingresos;

e) El marco para la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial del UNICEF con miras a promover la recaudación de fondos procedentes del sector privado y la colaboración con ese sector proporcionará una orientación estratégica común para la comunicación en apoyo de los objetivos de la recaudación de fondos y la promoción. Se fortalecerá la comunicación para la recaudación de fondos procedentes del sector privado y la colaboración con ese sector en relación con la gestión y el posicionamiento del nombre comercial, los medios digitales, las alianzas empresariales y la recaudación de fondos para situaciones de emergencia.

19. Se ha presupuestado un total de 4,3 millones de dólares (como se indica en el cuadro 4) para el logro del segundo resultado, a saber: los interesados del sector privado proporcionarán más recursos y apoyo para hacer realidad los derechos del niño. La RFAP seguirá reforzando su colaboración estratégica con el sector privado y llevando a cabo actividades para promover los derechos de los niños de las maneras siguientes:

a) La RFAP colaborará estrechamente con las demás divisiones del UNICEF y las oficinas regionales y en los países para consolidar y poner en marcha un enfoque integrado de la colaboración con el sector empresarial que incorpore la movilización de recursos, iniciativas de responsabilidad social de las empresas y la cooperación programática, según proceda, para lo que se ampliará la colaboración con el sector empresarial a fin de apoyar el comportamiento responsable, como se indica en el estudio *Derechos del Niño y Principios Empresariales*, y promover los derechos e intereses de los niños en los foros mundiales y las iniciativas y plataformas de múltiples interesados en que participen empresas;

b) Se fortalecerá la coordinación con las demás divisiones para que, en los países en los que haya un comité nacional, las actividades de promoción y educación con respecto a los derechos del niño se armonicen con las políticas mundiales del UNICEF.

20. Se ha asignado un total de 4,4 millones de dólares (como se muestra en el cuadro 4), para el logro del tercer resultado, a saber: los comités nacionales seguirán la orientación estratégica establecida por el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017 y contarán con orientación técnica, herramientas y apoyo operacional para alcanzar los resultados previstos. Estos recursos se utilizarán para reforzar las actividades de coordinación, supervisión y gestión del riesgo en los comités nacionales, lo que incluye:

a) Armonizar plenamente las prioridades de los planes estratégicos conjuntos y los plazos previstos con el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017;

b) Realizar actividades sistemáticas anuales de vigilancia y análisis comparado de la aplicación del Acuerdo de Cooperación entre el UNICEF y los comités nacionales;

c) Proporcionar orientación y apoyo técnicos, a fin de orientar las medidas que adopten las juntas directivas y los equipos de gestión ejecutiva de los comités nacionales para seguir aplicando los principios de la buena gobernanza relativos a la gestión y las operaciones, las actividades de las juntas, la divulgación de información y la transparencia, la ética, la auditoría, la gestión del riesgo y el cumplimiento.

21. Se ha presupuestado un total de 15 millones de dólares (como se indica en el cuadro 4) para el logro del cuarto resultado, a saber: eficiencia y eficacia en materia de gestión y el apoyo a las operaciones facilitarán la ejecución de las actividades. Esa suma comprende el presupuesto de la RFAP para servicios comunes en la Oficina de Ginebra. La gestión y el apoyo a las operaciones se centrarán en lo siguiente:

a) Proporcionar orientación general y dirección estratégica en relación con todos los aspectos de las actividades del UNICEF de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas con ese sector. Se fortalecerán la coordinación del plan de trabajo y la gestión de las actividades de la RFAP. Se seguirán manteniendo los procesos de gestión del riesgo a fin de asegurar que se adopten las medidas de control y correctivas que se requieran, entre otras cosas en respuesta a las recomendaciones de auditoría;

b) Aumentar la supervisión de la presentación de información financiera a los efectos de la generación de ingresos procedentes del sector privado y el uso de los fondos de inversión para asegurar el cumplimiento de lo dispuesto en el Acuerdo de Cooperación y gestionar de forma prudente el presupuesto de la RFAP;

c) Reforzar la gestión de los recursos humanos para asegurar la contratación oportuna y la retención de personal altamente cualificado. A fin de promover la actuación profesional del personal en la RFAP se prestará una atención constante a la evaluación de dicha actuación y a la promoción de las perspectivas de carrera.

22. La gestión del conocimiento y del riesgo se fortalecerán en todos los ámbitos de resultados de la RFAP.

IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2014

A. Introducción

23. El formato y la presentación del presupuesto y de los cuadros se han modificado para que se ajusten a la estructura del presupuesto integrado que el UNICEF presenta a la Junta Ejecutiva. Los gastos de la RFAP se dividen en tres categorías: “eficacia de las actividades de desarrollo”, “gestión” y “finés especiales”.

24. Los gastos de la RFAP en las categorías de eficacia de las actividades de desarrollo y de gestión se aprobaron como parte del presupuesto integrado que se presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013. En este documento se presentan los gastos con fines especiales para que la Junta Ejecutiva los apruebe.

25. La planificación del presupuesto para 2014 se basó en una hipótesis presupuestaria media (véase el cuadro 3, proyección media), en particular para calcular los ratios de gastos e ingresos (véase el cuadro 1). Las hipótesis de

planificación son las mismas que se utilizaron para elaborar las proyecciones financieras del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017 (que se muestran en el cuadro 5), con arreglo a las cuales se espera que el total de ingreso de la RFAP ascienda a 1.453 millones de dólares al cierre de 2017.

26. En 2014, se prevé que la RFAP genere 1.010,6 millones de dólares de ingresos netos, a saber 480,6 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 530 millones de dólares en concepto de otros recursos. Esto se logrará con gastos por valor de 128,4 millones de dólares.

27. En 2014, el proyecto de presupuesto del fondo de inversión se elevará a 49 millones de dólares a fin de alcanzar los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017, lo que representa un aumento de 11,6 millones de dólares (31%), en comparación con el presupuesto aprobado para 2013.

28. Salvo por los fondos de inversión, todos los demás gastos de la RFAP se reducen en un 16%, es decir, de 95 millones de dólares en 2013 a 79,4 millones de dólares en 2014.

29. Como se indica en el cuadro 1, se prevé que los ingresos netos de la RFAP en 2014 asciendan a 1.010,6 millones de dólares (después de deducidos los gastos y los fondos de inversión). Por consiguiente, se prevé que los ingresos superen en 78,6 millones de dólares (8%) la cifra aprobada para 2013, lo que representa un aumento de 60,6 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y de 18 millones de dólares en concepto de otros recursos.

30. La ratio de gastos e ingresos continuará disminuyendo, del 12,5% en 2013 al 11,3% en 2014, Si se excluyen los fondos de inversión, la ratio de gastos e ingresos operacionales se reducirá del 9% en el presupuesto aprobado para 2013 al 7% en el proyecto de presupuesto para 2014.

B. Ingresos

31. El proyecto de presupuesto para 2014 prevé que el total de ingresos de la RFAP (con exclusión de los gastos y los fondos de inversión) se incremente en un 8%, a saber, del total aprobado de 1.055 millones de dólares para 2013 a 1.137 millones de dólares en 2014.

32. Este aumento obedece fundamentalmente al aumento previsto de los ingresos en concepto de recursos ordinarios de la RFAP, de 543 millones de dólares en el presupuesto aprobado para 2013 a 607 millones de dólares en el proyecto de presupuesto para 2014.

33. Se prevé que los ingresos brutos de las actividades de venta asciendan a 55,8 millones de dólares, cifra que supone una disminución de 22,9 millones de dólares en comparación con la prevista en el presupuesto aprobado para 2013 y que se relaciona con la eliminación gradual de las actividades internas de venta de tarjetas y productos.

C. Gastos

34. El total de gastos previsto de la RFAP en 2014 es de 128,4 millones de dólares, cifra que supone una disminución de 4 millones de dólares (3%) en comparación con la de 132,4 millones de dólares prevista en el presupuesto aprobado para 2013.

35. En consonancia con la introducción de nuevas categorías armonizadas de gastos en el presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017 (E/ICEF/2013/AB/L.4), los gastos de RFAP se presentan en tres categorías: a) eficacia de las actividades de desarrollo; b) gestión; y c) fines especiales.

1. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo

36. Los gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo se definen como aquellos relacionados con las actividades de carácter normativo-consultivo, técnico y de ejecución necesarias para alcanzar los objetivos de los programas y proyectos de la organización, que no se incluyen en proyectos ni en componentes concretos de los programas en los documentos de programas de países, regionales o mundiales.

37. En la RFAP, los gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo abarcan la gestión de la relación estratégica con los comités nacionales pro UNICEF. El proyecto de presupuesto para promover la eficacia de las actividades de desarrollo se ha reducido en un 40%, a saber, de 7,3 millones de dólares en 2013 a 4,4 millones de dólares en 2014. Esta reducción obedece a la reestructuración de las funciones y los puestos en la sección de Relaciones con los Comités Nacionales para apoyar la armonización de los recursos con el enfoque estratégico de la gestión de las relaciones.

2. Gastos de gestión

38. Los gastos de gestión se definen como aquellos que abarcan actividades periódicas y no periódicas, cuya función primordial es promover la identidad, la orientación y el bienestar de la organización, incluidos los gastos de dirección ejecutiva, representación, asuntos jurídicos, supervisión, auditoría, evaluación institucional, tecnología de la información, finanzas, administración, seguridad y recursos humanos.

39. En la RFAP, los gastos de gestión abarcan las actividades de la Oficina del Director y de las secciones de Planificación Estratégica y Finanzas y Operaciones. Los gastos de gestión se reducirán en un 19%, a saber, de 18,4 millones de dólares en 2013 a 15 millones de dólares en 2014.

3. Gastos con fines especiales

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

41. En la RFAP, los gastos con fines especiales abarcan las actividades de las secciones siguientes: Recaudación de Fondos, Apoyo a las Oficinas en los Países, Mercadeo y Comunicación, Adquisiciones, Fondos de Inversión, Tarjetas y Productos, y Colaboración con el Sector Privado.

42. Los gastos con fines especiales registrarán un incremento total de 2,3 millones de dólares, fundamentalmente debido al aumento de los fondos de inversión (11,6 millones de dólares) y a la reducción de los gastos relacionados con las actividades de venta de tarjetas y productos (16,2 millones de dólares).

43. El reajuste propuesto de las funciones y la estructura permitirá que la RFAP alcance los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017, dado que, entre otras cosas, permitirá proporcionar conocimientos técnicos de recaudación de fondos a nivel mundial y fomentar la capacidad de los comités nacionales y las oficinas del UNICEF en los países; supervisar la calidad y fortalecer la presentación de informes sobre los resultados; aplicar un enfoque integrado de la colaboración del UNICEF con el sector empresarial; y aplicar de manera estratégica y supervisar rigurosamente el uso de los fondos de inversión.

44. El proyecto de presupuesto para Recaudación de Fondos se incrementará en 4,3 millones de dólares (31%), a saber, de 13,8 millones de dólares en 2013 a 18,1 millones de dólares en 2014. Este aumento obedece principalmente al aumento de los gastos en concepto de puestos de recaudación de fondos y los gastos de funcionamiento conexos, incluidos los relacionados con los servicios de consultores, en tanto los fondos asignados a las actividades de investigación y desarrollo se reducirán (véase el cuadro 2).

45. El presupuesto para Apoyo a las Oficinas en los Países se incrementará en 0,8 millones de dólares y ascenderá a 8,8 millones de dólares en 2014, lo que permitirá crear dos puestos nuevos a nivel regional para disponer de capacidad de apoyo con miras a fomentar la colaboración empresarial en África (con sede en Nairobi), apoyar el establecimiento de una nueva Oficina de Alianzas del UNICEF en Singapur, y fortalecer la capacidad de movilización de recursos de la Oficina de la Zona del Golfo.

46. El presupuesto propuesto para Mercadeo y Comunicación ascenderá a 6,2 millones de dólares, cifra que representa un aumento de 0,3 millones de dólares (5%) respecto del presupuesto aprobado para 2013.

47. El presupuesto para Adquisiciones se reducirá de 1,4 millones de dólares en 2013 a 1,1 millones de dólares en 2014. La reducción de los gastos en concepto de puestos y funcionamiento se relaciona con la eliminación gradual de las actividades internas de venta de tarjetas y productos.

48. En 2014, el presupuesto para Fondos de Inversión se incrementará en de 11,6 millones de dólares, y ascenderá a 49 millones de dólares. Este aumento es una parte fundamental de la estrategia para lograr los objetivos de la hipótesis de crecimiento medio del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

49. Los 21,5 millones de dólares previstos para Tarjetas y Productos en 2014 representan una reducción de 16,2 millones de dólares, frente al presupuesto aprobado para 2013. Esta reducción obedece a la decisión de eliminar gradualmente las actividades internas de la RFAP de venta de tarjetas y productos, y sustituirlas por un régimen de otorgamiento de licencias de productos y la producción por algunos comités nacionales de bienes para sus mercados a más tardar a mediados de 2015. La decisión de eliminar gradualmente las actividades de venta de tarjetas y productos del UNICEF se adoptó tras un riguroso examen externo de las

operaciones de la RFAP. Esta modificación permitirá que la RFAP centre los recursos en las oportunidades que generan el mayor rendimiento de las inversiones.

50. El presupuesto para Colaboración con el Sector Privado se incrementará en 1,8 millones de dólares (72%), es decir, de 2,5 millones de dólares en 2013 a 4,3 millones de dólares en 2014, suma en la que se incluyen la integración de las funciones de responsabilidad social de las empresas, promoción y educación con respecto a los derechos del niño, y alianzas estratégicas, que anteriormente se financiaban con cargo al presupuesto institucional del UNICEF.

V. Fondos de inversión

51. La RFAP gestiona, asigna y supervisa los fondos de inversión del UNICEF como parte de su responsabilidad de aumentar los ingresos procedentes del sector privado para los programas del UNICEF. Los fondos de inversión pueden aumentar considerablemente el volumen de ingresos procedentes del sector privado al aprovechar oportunidades de recaudación de fondos que no están al alcance de los comités nacionales ni de las oficinas del UNICEF en los países.

52. Se realizan inversiones estratégicas en apoyo de campañas de recaudación de fondos en determinados mercados a fin de aumentar la magnitud y el alcance de las actividades de recaudación de fondos del UNICEF dirigidas a particulares, empresas e instituciones. Se utilizan criterios basados en el desempeño para evaluar y priorizar las solicitudes de financiación, sobre la base de las tasas de rendimiento probables y de la contribución general a los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF.

53. Los fondos de inversión generan ingresos constantes, sostenibles y no restringidos, con una buena tasa de rendimiento. Estos fondos se administran para garantizar un rendimiento mínimo de tres dólares por cada dólar invertido, a lo largo de un período de 36 meses. Actualmente, el rendimiento real de los fondos de inversión del UNICEF se aproxima más a 4:1 en los primeros 36 meses.

54. Los fondos de inversión para la recaudación de fondos procedentes del sector privado se dedican fundamentalmente a incrementar las “promesas” de contribuciones y las donaciones periódicas hechas por particulares. En su conjunto, las promesas de contribución son la principal fuente de ingresos procedentes del sector privado para el UNICEF, y generan más ingresos que los procedentes de cualquier gobierno donante por separado.

55. La recaudación de fondos procedentes del sector privado por el UNICEF puede crecer rápidamente. El crecimiento constante de las promesas de contribuciones es la base de los ambiciosos objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017, con arreglo al cual, se espera que para 2017 el UNICEF tenga 5,9 millones de donantes cuyas promesas de contribución generen 1.000 millones de dólares en ingresos brutos anuales. Este objetivo depende del aumento de los fondos de inversión a lo largo del período del Plan.

56. Los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 se basan en una sólida trayectoria de crecimiento de las promesas de contribuciones. A pesar de la difícil situación económica imperante en muchos países, en los últimos cinco años los ingresos procedentes de promesas de contribuciones han crecido con rapidez y, entre 2008 y 2012 registraron un aumento anual del 72%. La recaudación de fondos sobre la base de promesas de contribución genera ingresos fiables, a largo plazo, en concepto de recursos ordinarios para el UNICEF. En comparación con otras fuentes de ingresos, el porcentaje de recursos ordinarios que se recauda es muy alto. En 2012, el 83% de los ingresos procedentes de promesas de contribuciones (una vez deducidos los gastos de recaudación de fondos) fueron ingresos en concepto de recursos ordinarios.

57. Una evaluación externa de la posibilidad de que el UNICEF aumente los ingresos procedentes del sector privado ha recomendado aumentar el nivel de

fondos de inversión y reinvertir en dichos fondos los ahorros obtenidos durante la eliminación gradual de las actividades internas de venta de tarjetas y productos a fin de aumentar al máximo las posibilidades del UNICEF de generar ingresos.

58. En 2014, el proyecto de presupuesto para fondos de inversión se elevaría a 49 millones de dólares con miras a alcanzar los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

59. A fin de reforzar la supervisión y la presentación de información sobre el desempeño de los fondos de inversión se han establecido nuevos sistemas y procesos. A partir de 2014, la gestión de los fondos de inversión estará bajo la supervisión directa del titular del cargo de Director de la RFAP. Además, la capacidad para supervisar la presentación de información sobre los fondos de inversión y evaluar el desempeño a largo plazo se fortalecerá con un puesto a esos efectos.

VI. Recursos humanos: cambios de puestos

60. El total de puestos propuestos para 2014 es de 199, frente a 214 en el presupuesto aprobado para 2013. La diferencia está dada principalmente por la reducción del número de puestos en las secciones de Tarjetas y Productos y Relaciones con los Comités Nacionales, y su aumento en las de Recaudación de Fondos, Mercadeo y Comunicación, y Colaboración con el Sector Privado (véase el anexo I). De ese total de 199 puestos, 166 serán en la sede y 33 en las oficinas en los países.

61. La RFAP se propone suprimir 55 puestos y crear 44, incluido un cambio neto de 4 puestos con cargo al presupuesto institucional y al presupuesto de los centros regionales de apoyo y las oficinas UNICEF en los países que pasarán a financiarse con cargo al presupuesto para fines especiales de la RFAP. Todos los cambios de puestos se relacionan con la reestructuración de la RFAP a fin de ajustar su plantilla y recursos para apoyar los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

62. No habrá variaciones netas en la Oficina del Director ni en Planificación Estratégica y Apoyo a las Oficinas en los Países.

63. El número de puestos en la sección de Relaciones con los Comités Nacionales se reducirá de 28 en 2013 a 13 en 2014, debido a la revisión sustancial de las funciones, incluida la transferencia de la función de apoyo al mercado de recaudación de fondos a la sección de Recaudación de Fondos en el Sector Privado, donde un nuevo equipo de desarrollo de mercados prestará un apoyo a los mercados que se ajustará a las necesidades de estos. La sección de Relaciones con los Comités Nacionales se centrará en la gestión de las relaciones con los comités nacionales, la planificación estratégica conjunta, la supervisión del Acuerdo de Cooperación, y el asesoramiento en materia de políticas de gobernanza.

64. El número total de puestos en Recaudación de Fondos se incrementará de 52 en 2013 a 66 en 2014, incluidos siete puestos para las actividades de inteligencia empresarial y debida diligencia y supervisión de los fondos de inversión, subordinados a la Dirección de la RFAP. Este cambio obedece a la necesidad de reorientar la labor de la función de recaudación de fondos para apoyar las esferas prioritarias de aumento de los ingresos en consonancia con el Plan de Recaudación

de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017. Tres puestos de vigilancia de los fondos se transfieren de Recaudación de Fondos a Finanzas y Operaciones para facilitar la supervisión consolidada de todas las funciones de vigilancia de los fondos.

65. El número de puestos en la sección de Mercadeo y Comunicación se incrementará de 15 en 2013 a 23 en 2014, debido a la transferencia de la dependencia de Conocimiento de los Mercados, integrada por 5 puestos y procedente de la sección de Recaudación de Fondos, y la adición neta de 3 puestos. Se creará una nueva función para apoyar la gestión y el posicionamiento del nombre comercial con miras a apoyar el aumento de los ingresos y la creación de alianzas.

66. En la sección de Tarjetas y Productos, el número de puestos se reducirá de 44 aprobados en 2013 a 16 en 2014, lo que incluye la supresión de 21 puestos y la transferencia de 7 a otras secciones a fin de apoyar las actividades de recaudación de fondos basada en productos, concesión de licencias y colaboración con el sector empresarial. Los 16 puestos que quedarán en la sección ayudarán al UNICEF en el proceso de eliminación gradual de las actividades internas de venta de tarjetas y productos hasta mediados de 2015. Al propio tiempo, en 2014 se suprimirán 2 puestos en Adquisiciones, ya que durante la transición se requerirá menos capacidad para esta función.

67. Se creará una nueva sección de Colaboración con el Sector Privado, que contará con un total de 14 puestos. Esta sección agrupará la Responsabilidad Social de las Empresas (5 puestos) y la Promoción y Educación con Respeto a los Derechos del Niño (2 puestos transferidos de Relaciones con los Comités Nacionales), y recibirá una transferencia neta de 3 puestos (2 de la sección de Alianzas Estratégicas, financiados con cargo al presupuesto institucional en años anteriores, y 1 con cargo al presupuesto de las oficinas en los países). Además, se crearán 4 puestos nuevos para apoyar un enfoque integrado de la colaboración del UNICEF con el sector empresarial en toda la organización.

68. El número de puestos de la RFAP en las oficinas del UNICEF en los países y centros regionales de apoyo se reducirá de 37 en 2013 a 33 en 2014, debido a la supresión de 7 puestos, la creación de 13 y la transferencia de 10, incluidos 9 puestos con cargo al presupuesto de la RFAP que se transfieren al presupuesto para otros recursos de las oficinas en los países, y un puesto con cargo al presupuesto del centro regional de apoyo que se transfiere al presupuesto de la RFAP en la sede.

Cuadro 3
Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico
comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014
 (En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>I</i> <i>Proyección</i> <i>baja</i>	<i>II</i> <i>Proyección</i> <i>media</i>	<i>III</i> <i>Proyección</i> <i>alta</i>
1. Ingresos operacionales			
Ingresos brutos de ventas de tarjetas y productos	55,6	55,8	64,3
Gastos de los comités nacionales	18,8	16,8	19,3
Ingresos netos de ventas de tarjetas y productos	36,8	39,0	45,0
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	1 077,2	1 098,0	1 116,0
Total de ingresos de la RFAP	1 114,0	1 137,0	1 161,0
2. Uso de los recursos			
A. Gastos de eficacia del desarrollo	4,4	4,4	4,4
A.1 Relaciones con los Comités Nacionales	4,4	4,4	4,4
B. Gastos de gestión	15,0	15,0	15,0
B.1 Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,1	1,1	1,1
B.2 Finanzas y Operaciones	13,9	13,9	13,9
C. Gastos con Fines Especiales	107,0	109,0	112,0
C.1 Recaudación de Fondos	18,1	18,1	18,1
C.2 Apoyo a las Oficinas en los Países	8,8	8,8	8,8
C.3 Mercadeo y Comunicación	6,2	6,2	6,2
C.4 Adquisiciones	1,1	1,1	1,1
C.5 Fondos de Inversión	47,0	49,0	52,0
C.6 Tarjetas y Productos	21,5	21,5	21,5
C.7 Colaboración con el Sector Privado	4,3	4,3	4,3
3. Partidas no operacionales			
Otros ingresos	2,0	2,0	2,0
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias			
Ingresos netos del período	989,6	1 010,6	1 031,6

Cuadro 4
Proyecto de presupuesto por resultados para el período comprendido
entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Resultados previstos</i>	<i>Necesidades de recursos para 2014</i>
<i>Fines especiales</i>	109,0
Resultado 1: el total de ingresos de la RFAP procedentes de particulares, empresas y fundaciones asciende a 1.140 millones de dólares al cierre de 2014	104,7
1.1 Las contribuciones de las actividades de recaudación de fondos del sector privado se elevan a 568 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 530 millones de dólares en concepto de otros recursos al cierre de 2014	77,0
1.2 Se fortalecen las comunicaciones para la recaudación de fondos del sector privado y la colaboración con ese sector en relación con la gestión y el posicionamiento del nombre comercial, los medios digitales, las alianzas empresariales y la recaudación de fondos para situaciones de emergencia	6,2
1.3 Se logra una transición eficiente y eficaz de las actividades internas de venta de tarjetas y productos; los ingresos netos de las ventas de tarjetas y productos ascienden a 39 millones de dólares al cierre de 2014	21,5
Resultado 2: los interesados del sector privado proporcionan más recursos y apoyo para hacer realidad los derechos del niño	4,3
2.1 La colaboración con las empresas en la ejecución de los programas del UNICEF contribuye al logro de resultados en favor de los niños, entre otras cosas mediante el fomento de la responsabilidad social de las empresas, la promoción y la innovación con respecto a los programas	3,6
2.2 En los países donde existe un comité nacional, los derechos de los niños se priorizan en las políticas y las prácticas que afectan a los niños a nivel mundial y nacional	0,7
<i>Eficacia del desarrollo</i>	4,4
Resultado 3: los comités nacionales siguen la orientación estratégica establecida por el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 y cuentan con orientación técnica, herramientas y apoyo operacional para alcanzar los resultados previstos en el Plan	4,4
<i>Gestión</i>	15,0
Resultado 4: eficacia y eficiencia en materia de gestión y apoyo a las operaciones	15,0
4.1 Gobernanza y sistemas eficientes y eficaces	2,0
4.2 Gestión y administración eficientes y eficaces de los recursos financieros	12,7
4.3 Gestión eficiente y eficaz de la capacidad humana	0,3
Proyecto de presupuesto total para obtener los resultados	128,4

Cuadro 5

**Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF:
proyecciones financieras****Cifras reales de 2012, presupuesto aprobado para 2013, estimaciones más recientes
para 2013, proyecto de presupuesto para 2014 y proyecciones para 2015-2017**

(En millones de dólares de los Estados Unidos.)

	<i>Cifras reales de 2012</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2013</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2013</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2014</i>	<i>Proyecciones para 2015*</i>	<i>Proyecciones para 2016*</i>	<i>Proyecciones para 2017*</i>
1. Ingresos operacionales							
Ingresos brutos de ventas de tarjetas y productos	80,7	78,7	69,5	55,8	32,3	37,5	38,7
Gastos de comités nacionales	24,0	19,6	20,9	16,8	17,1	21,4	22,1
Ingresos netos de ventas de tarjetas y productos	56,7	59,1	48,6	39,0	15,2	16,1	16,6
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	953,6	995,9	1 017,4	1 098,0	1 203,8	1 320,9	1 436,4
Total de ingresos de la RFAP	1 010,3	1 055,0	1 066,0	1 137,0	1 219,0	1 337,0	1 453,0
2. Uso de los recursos							
A. Gastos de eficacia del desarrollo	6,2	7,3	6,2	4,4	4,0	4,2	4,4
A.1 Relaciones con los Comités Nacionales	6,2	7,3	6,2	4,4	4,0	4,2	4,4
B. Gastos de gestión	16,7	18,4	17,4	15,0	16,1	16,9	17,2
B.1 Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,5	1,6	1,6	1,1	1,3	1,4	1,4
B.2 Finanzas y Operaciones	15,2	16,8	15,8	13,9	14,8	15,5	15,8
C. Gastos con fines especiales	88,6	106,7	101,8	109,0	111,3	113,7	116,5
C.1 Recaudación de Fondos	12,4	13,8	13,3	18,1	21,4	22,4	23,9
C.2 Apoyo a las Oficinas en los Países	5,0	8,0	7,5	8,8	9,2	9,7	10,1
C.3 Mercadeo y Comunicación	4,8	5,9	5,9	6,2	6,7	7,0	7,3
C.4 Adquisiciones	1,3	1,4	1,4	1,1	1,1	1,1	1,2
C.5 Fondos de Inversión	38,4	37,4	40,4	49,0	60,0	60,0	60,0
C.6 Tarjetas y Productos	24,2	37,7	30,8	21,5	8,0	8,4	8,7
C.7 Colaboración con el Sector Privado	2,5	2,5	2,5	4,3	4,9	5,1	5,3
3. Partidas no operacionales							
Otros ingresos	6,7	9,4	9,4	2,0	2,0	2,0	2,0
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias	-2,4						
Ingresos netos del período	903,1	932,0	950,0	1 010,6	1 089,6	1 204,2	1 316,9

* Las proyecciones para 2015, 2016 y 2017 son tentativas y están sujetas a cambio. Los ingresos brutos de las ventas de tarjetas y productos se basan en regalías de los productos bajo licencia, productos elaborados por los comités, ventas efectuadas por los titulares de las licencias y donaciones menores relacionadas con productos del catálogo.

VII. Proyectos de decisión

69. A continuación se presentan los proyectos de decisión relativos al presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014, para su aprobación por la Junta Ejecutiva.

A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2014

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba* para el ejercicio económico 2014 (1 de enero a 31 de diciembre) los gastos presupuestados por valor de 109 millones de dólares que se describen en el cuadro siguiente.

	<i>Millones de dólares EE.UU.</i>
Fondos de inversión	49,0
Otros gastos de recaudación de fondos procedentes del sector privado	60,0
Total de gastos con fines especiales	109,0

2. *Observa* que en el presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017 se aprobaron 19,4 millones de dólares en concepto de gastos de la RFAP para la eficacia de las actividades de desarrollo y gastos de gestión ([E/ICEF/2013/AB/L.4](#)).

3. *Autoriza* al UNICEF a:

a) Efectuar los gastos que se resumen en la columna II del cuadro 3 del documento [E/ICEF/2014/AB/L.1](#), y a reducir o aumentar esos gastos hasta el nivel que se indica en las columnas I y III del mismo cuadro, en caso de que los ingresos evidentes de las actividades de recaudación de fondos o de venta de tarjetas y productos aumenten o disminuyan hasta alcanzar los niveles que se indican en las columnas I y III;

b) Redistribuir los recursos entre las distintas partidas presupuestarias (como se describe en el párrafo 1), hasta un máximo del 10% de las sumas aprobadas;

c) Gastar entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario, una suma adicional hasta el monto resultante de las fluctuaciones monetarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2014.

B. Estimaciones de ingresos para 2014

La Junta Ejecutiva

Observa que, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014, en el presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas con el Sector Privado se prevén ingresos por valor de 1.137 millones de dólares, como se indica en la columna II del cuadro 3 del documento [E/ICEF/2014/AB/L.1](#).

C. Cuestiones normativas

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba la asignación de* fondos de inversión por valor de 49 millones de dólares para 2014;
2. *Aprueba* una asignación provisional para el mes de enero de 2015 de 13,14 millones de dólares, que quedará absorbida en el presupuesto anual de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2015.

Anexo I

Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2014

Detalle	Categoría de los puestos						Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
Base: LPA para 2013	1	4	24	48	52	10	139	9	66	214
Sede de la RFAP										
Aprobados en 2013	1	4	20	41	49	10	125	0	52	177
Se crearán, suprimirán, transferirán o reclasificarán en una categoría inferior o superior en 2014										
Relaciones con los Comités Nacionales			-3	-7	-1		-11		-4	-15
Finanzas y Operaciones							0		3	3
Recaudación de Fondos			2	7	6	-1	14		0	14
Apoyo a las Oficinas en los Países				-1	1				0	0
Mercadeo y Comunicación			1	2	4		7		1	8
Adquisiciones						-1	-1		-1	-2
Tarjetas y Productos			-2	-8	-12		-22		-6	-28
Colaboración con el Sector Privado		1	2	3	1		7		2	9
Propuestos para 2014	1	5	20	37	48	8	119	0	47	166
Cambios con respecto a los aprobados en 2013	0	1	0	-4	-1	-2	-6	0	-5	-11
Centros de apoyo regionales y oficinas del UNICEF en los países										
Aprobados en 2013	0	0	4	7	3	0	14	9	14	37
Se crearán, suprimirán o transferirán en 2014			-1	4	0	1	4	-3	-5	-4
Propuestos para 2014*	0	0	3	11	3	1	18	6	9	33
Cambios con respecto a los aprobados en 2013	0	0	-1	4	0	1	4	-3	-5	-4
Total de la RFAP										
Aprobados en 2013	1	4	24	48	52	10	139	9	66	214
Propuestos para 2014	1	5	23	48	51	9	137	6	56	199
Cambios con respecto a los aprobados en 2013	0	1	-1	0	-1	-1	-2	-3	-10	-15

Abreviaturas: COI: Cuadro Orgánico de contratación internacional; LPA: lista de puestos autorizados;
ON: Oficial Nacional; SG: Cuadro de Servicios Generales.

* El cuadro no incluye los puestos de recaudación de fondos financiados con cargo a los presupuestos para otros recursos de las oficinas en los países.

Anexo II

Resumen ejecutivo del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017

Introducción

1. El Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 apoya el Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 y demás estrategias y marcos de la organización. En el Plan se prevén los resultados y las estrategias para aumentar al máximo los recursos y aprovechar la influencia del sector privado. En este contexto, el término “sector privado” se refiere a las fuentes no gubernamentales de apoyo y colaboración, incluidos el público, la sociedad civil, las empresas y las fundaciones privadas y otros grupos sociales que pueden contribuir de forma individual o colectiva a lograr cambios positivos en la vida de los niños.

2. En el plano mundial, la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFAP), en colaboración con otras oficinas regionales y divisiones de la sede, coordina, orienta y apoya todas las actividades de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas con ese sector que llevan a cabo los comités nacionales y las oficinas en los países. El Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado establece una visión común y un marco para la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado a todos los niveles del UNICEF y los comités nacionales.

El entorno cambiante

3. La elaboración del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se basó en un análisis detallado de las tendencias externas, entre las cuales se destacan:

a) El aumento de la presión que se ejerce en la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) proveniente de los gobiernos donantes tradicionales;

b) El papel cada vez mayor que desempeña el sector privado en el desarrollo, con una multitud de agentes y nuevos mecanismos y modalidades de asistencia, que van desde iniciativas de financiación y solidaridad innovadoras hasta alianzas entre los sectores público y privado y fondos mancomunados;

c) El aumento de la competencia para obtener financiación de los donantes en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, con más organizaciones sin fines de lucro, incluidas organizaciones profesionales, y nuevos canales de comunicación e interacción con el público para recabar apoyo, fomentar la confianza y recaudar fondos;

d) Las expectativas crecientes en lo relacionado con la eficacia en función de los costos, con donantes que solicitan transparencia y un uso óptimo de los recursos;

e) La explosión de la comunicación digital, incluidos los canales y las aplicaciones informáticos y móviles, que domina el panorama de las

comunicaciones y aumenta las expectativas de los donantes en materia de transparencia, inmediatez, pertinencia y personalización.

Recaudación de fondos y alianzas del UNICEF en el sector privado

4. Un mandato universal en favor de todos los niños del mundo, un nombre comercial reconocido y una presencia mundial (con una sólida red de comités nacionales y oficinas en los países), dan al UNICEF tres ventajas principales para recaudar fondos y crear alianzas en el sector privado. Aprovechando esas ventajas mundiales, la organización debe tratar de orientar claramente y armonizar las actividades de recaudación de fondos, colaboración con el sector empresarial, promoción y comunicación que realiza toda su red en el sector privado, incluidos los comités nacionales, las oficinas nacionales y regionales y las divisiones de la sede.

5. En la aplicación del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, los comités nacionales, las oficinas en los países y las divisiones de la sede del UNICEF trabajarán de consuno para lograr dos objetivos generales: aumentar al máximo los ingresos procedentes del sector privado para los programas del UNICEF, y ampliar la colaboración estratégica con el sector privado y promover los derechos del niño para impulsar su materialización.

Aumentar al máximo los ingresos procedentes del sector privado para los programas del UNICEF

6. Para el cierre de 2017, el UNICEF procurará aumentar los ingresos anuales procedentes de los particulares, las empresas y las fundaciones para sus programas en favor de los niños a 1.450 millones de dólares, incluidos 773 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios, según la hipótesis de crecimiento medio. Según la hipótesis de crecimiento máximo, se prevé que el ingreso neto anual se eleve a 1.750 millones de dólares, incluidos 960 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios.

7. El UNICEF centrará los recursos mundiales en los mercados que tengan las mayores posibilidades de crecimiento y en las corrientes de ingresos que sean más eficaces en función de los costos: las promesas de contribuciones mensuales de los participantes y los legados; las alianzas con empresas y fundaciones mundiales; y la recaudación de fondos de los principales donantes particulares. Se incrementará el capital de inversión, incluso de fuentes externas, para impulsar el crecimiento, sobre todo los ingresos procedentes de promesas de donantes. Al cierre de 2014, las ventas de tarjetas y productos del UNICEF habrán concluido la transición de una actividad de la RFAP que actualmente tiene carácter interno a una actividad basada exclusivamente en la concesión de licencias a terceros y la elaboración de productos por algunos comités nacionales para sus mercados.

8. La calidad de los ingresos que se recauden será una consideración primordial en todas las actividades de recaudación de fondos, en las que se prestará especial atención a los recursos ordinarios a fin de que el UNICEF pueda asignar los fondos de la forma más eficaz y estratégica. En los casos en que los donantes deseen apoyar

esferas concretas de la labor de la organización, otros recursos de calidad permitirán hacerlo de una manera eficaz.

9. El UNICEF tratará de aprovechar al máximo los ingresos procedentes del sector privado destinados a los niños por medio de: a) la atención a cinco corrientes de ingresos prioritarias; b) la armonización de las prioridades mundiales y nacionales; y c) la asignación de los recursos a los mercados de acuerdo con sus posibilidades de contribuir a los objetivos de recaudación de fondos a nivel mundial.

a) Atención a cinco corrientes de ingresos prioritarias

10. Se ha determinado que hay cinco corrientes de ingresos prioritarias que ofrecen las mayores posibilidades de aumentar los ingresos. A nivel mundial, el UNICEF centrará su atención en las promesas de contribuciones mensuales de los particulares, las alianzas con empresas y fundaciones mundiales, la recaudación de fondos de los principales donantes particulares y los legados, como se indica a continuación:

a) *Las promesas de contribuciones* serán la piedra angular de la estrategia de recaudación de fondos para 2014-2017 y las inversiones se centrarán en el volumen de nuevos donantes y el valor de los donantes existentes. El aumento general de los ingresos del UNICEF provenientes del sector privado ha estado impulsado fundamentalmente por la inversión para adquirir y retener donantes particulares que hacen promesas de contribuciones de manera habitual. Entre 2007 y 2012, los ingresos brutos procedentes de estos donantes se incrementaron en un 85%, y ascendieron a 556 millones de dólares en 2012. Los ingresos procedentes de promesas de contribuciones han demostrado ser resistentes a las recesiones y son una de las fuentes más fiables, previsibles y sostenibles de ingresos procedentes del sector privado y una importante fuente de recursos ordinarios provenientes de ese sector. Para el cierre de 2017, las promesas de contribuciones de particulares generarán 1.000 millones de dólares de ingresos brutos anuales, con unos 5,88 millones de donantes particulares que contribuirán como promedio 171 dólares al año.

b) Con la creciente función que desempeña el sector empresarial en la sostenibilidad, y con el crecimiento de las *donaciones empresariales*, existe la posibilidad de aumentar considerablemente el total de ingresos procedentes de las alianzas del UNICEF con empresas. El UNICEF centrará su atención en las alianzas que tengan las mayores posibilidades de generar ingresos y en los mecanismos de recaudación de fondos que resulten más eficaces (en particular la filantropía estratégica, el mercadeo relacionado con una causa, la concesión de licencias y las contribuciones de clientes), y favorecerá y fomentará alianzas que generen ingresos de calidad. El UNICEF se esforzará para establecer alianzas empresariales estratégicas a nivel mundial, que luego puedan ponerse en práctica en los países. Al mismo tiempo, la organización aprovechará las alianzas por su valor que trasciende los ingresos en efectivo, a saber, la posibilidad de ampliar las relaciones con los asociados para promover los derechos del niño en las prácticas empresariales y más allá, llegar a nuevos públicos con sus mensajes, adquirir nuevos donantes, y aprovechar el perfil y el valor del nombre comercial del UNICEF.

c) La recaudación de fondos de *donantes principales*, definidos como los que donan o tienen la posibilidad de donar por lo menos 100.000 dólares, requiere un conjunto de competencias muy diferente al que requiere la recaudación de fondos

basada en promesas de contribuciones. Se harán inversiones estratégicas para captar el potencial al respecto en determinados mercados. El éxito de la recaudación de fondos procedentes de los donantes principales se apoyará por medio del liderazgo y la participación personal de la administración superior.

d) Los *legados* generan un alto rendimiento de la inversión a largo plazo y pueden ser una fuente importante de ingresos de uso general. El UNICEF tiene grandes posibilidades de crecer en esta esfera, y puede aprovechar la existencia de una considerable base de datos sobre donantes de muchos países con poblaciones cada vez más ricas, que están en proceso de envejecimiento. En determinados mercados con gran potencial en este sentido, por medio de las comunicaciones existentes con los donantes y de materiales especializados sobre legados, se invitará a los donantes habituales y a los que donan una sola vez, a dejar un legado al UNICEF, y a quienes expresen interés se les alentará por medio de un programa de fomento de los legados. Se espera generar ingresos por este concepto con posterioridad al período 2014-2017.

e) Las *fundaciones privadas* han adquirido una importancia creciente en el desarrollo internacional. Las alianzas con fundaciones de alcance internacional ofrecen al UNICEF grandes posibilidades de aumentar los ingresos y la oportunidad de aprovechar activos, como los conocimientos técnicos y el poder de convocatoria, para promover los derechos de los niños. El UNICEF ampliará su colaboración con las fundaciones internacionales para aprovechar al máximo las alianzas nacionales, regionales y mundiales.

11. El UNICEF hará especial hincapié en aprovechar los medios digitales para aumentar los ingresos de la recaudación de fondos del sector privado. Se utilizarán los medios digitales como un instrumento clave en la combinación de medios de comunicación para las actividades de recaudación de fondos. Se maximizará la integración de los canales digitales para aumentar los ingresos, prestando especial atención a las actividades digitales en apoyo de las promesas de contribuciones, la recaudación de fondos para situaciones de emergencia y las alianzas con empresas y fundaciones. Los medios digitales también se integrarán con los canales de comunicación tradicionales para estrechar la relación con los donantes.

b) Armonización de las prioridades mundiales y nacionales

12. La RFAP colaborará estrechamente con los comités nacionales y las oficinas en los países para determinar la estrategia de recaudación de fondos procedentes del sector privado que resulte más eficaz para cada mercado, incluidas las corrientes de ingresos a las que se asignará prioridad. Para aplicar las estrategias mundiales en el plano nacional, se utilizará un nuevo marco facilitador. El desempeño de la recaudación de fondos puede optimizarse intercambiando resultados y experiencias entre los países. Trabajando de consuno en todo el mundo, será más fácil reproducir el éxito de un país en otro, acelerar el proceso de aprendizaje y lograr economías de escala en la infraestructura y los sistemas de recaudación de fondos.

c) Asignación de los recursos a los mercados de acuerdo con sus posibilidades de contribuir a los objetivos de recaudación de fondos a nivel mundial

13. El UNICEF destinará recursos financieros y técnicos a los mercados, según las posibilidades de cada uno de contribuir a los objetivos de la recaudación de fondos

procedentes del sector privado. En los mercados establecidos, el UNICEF impulsará el crecimiento de los ingresos principalmente aumentando el valor de los donantes, sobre todo optimizando las promesas de contribuciones y desarrollando las corrientes de ingresos procedentes de los donantes principales y los legatarios. En los nuevos mercados, en particular en los países de ingresos medios donde el UNICEF tiene una presencia directa y se espera que el crecimiento sea más rápido y la recaudación de fondos más eficaz en función de los costos, la atención se centrará en lograr una participación mediante la búsqueda agresiva de donantes que hagan promesas de contribución, con el fin de duplicar con creces los ingresos brutos a lo largo de cuatro años.

Ampliar la colaboración estratégica con el sector privado y promover los derechos del niño para impulsar su materialización

14. El UNICEF seguirá fortaleciendo la colaboración estratégica con el sector privado y llevando a cabo actividades de promoción para impulsar la materialización de los derechos de los niños. La organización tratará de maximizar el apoyo a los derechos y al bienestar de los niños de la forma siguiente: a) colaborando con el sector empresarial en favor de los derechos del niño de una manera que trascienda la recaudación de fondos, a saber, apoyando a las empresas, los gobiernos y la sociedad civil en sus esfuerzos para combatir los efectos negativos y maximizar los efectos positivos de la actividad empresarial en los derechos de los niños; y b) llevando a cabo actividades de promoción, movilización social y educación con respecto a los derechos de los niños en los países donde exista un comité nacional para influir en los encargados de adoptar decisiones a fin de que apoyen y apliquen medidas que contribuyan a la realización de los derechos del niño.

a) Un enfoque integrado de la colaboración con el sector empresarial

15. En la colaboración con el sector empresarial, el UNICEF procurará aplicar un enfoque integrado que incorpore la movilización de recursos, las iniciativas de responsabilidad social de las empresas y la cooperación programática, según proceda. Sobre la base del estudio *Derechos del Niño y Principios Empresariales (2012)*, el UNICEF dirigirá los esfuerzos encaminados a apoyar un comportamiento empresarial responsable con respecto a los derechos del niño en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad y a promover los derechos e intereses de los niños en los foros mundiales y las iniciativas y plataformas de múltiples interesados en que participen empresas.

16. La relación con las empresas aprovechará las bases descritas en el Marco Estratégico para las Asociaciones y Relaciones de Colaboración y el Marco Estratégico sobre la Responsabilidad Social de las Empresas. En el caso de los comités nacionales, que tienen una amplia experiencia en la recaudación de fondos del sector empresarial, la promoción de la responsabilidad social de las empresas será un nuevo aspecto en el que se centrará la atención. En el caso de las oficinas del UNICEF en los países, se aprovechará la experiencia de trabajo con las empresas en las actividades de promoción y ejecución de los programas para hacer de la colaboración empresarial una estrategia en la ejecución de los programas del UNICEF en los países.

17. A medida que las empresas pasan de las donaciones caritativas a las inversiones estratégicas y la colaboración estructurada, vinculada a sus actividades básicas, buscan nuevas oportunidades de colaboración filantrópica y programática, así como liderazgo de asociados no comerciales en cuestiones relativas a la sostenibilidad, lo que ofrece al UNICEF una oportunidad importante de maximizar los recursos e influir en las actividades empresariales básicas en favor de los derechos del niño. El UNICEF colaborará con las iniciativas de las empresas, las fundaciones y múltiples interesados para aumentar el número de alianzas empresariales de la organización que integren la movilización de recursos, la colaboración en los programas y la responsabilidad social de las empresas. El UNICEF creará conciencia sobre los efectos que tienen las empresas en los derechos de los niños y se posicionará como un asociado preferido demostrando tener conocimientos especializados en los ámbitos de la programación y la responsabilidad social de las empresas con respecto a los niños.

18. El UNICEF ayudará a los gobiernos a elaborar y promulgar leyes y reglamentos relativos a los derechos de los niños en las actividades y las esferas de influencia de las empresas; dialogará con las empresas, sobre todo en los casos en que no se contempla la colaboración financiera, para promover los derechos del niño en las prácticas empresariales y abordar los efectos de esas empresas; procurará que el público comprenda los efectos de las empresas en los derechos de los niños; y velará por que los derechos del niño estén representados en las plataformas e iniciativas de múltiples interesados, las empresas y los foros sobre responsabilidad empresarial. La colaboración con el sector empresarial también incluirá el aprovechamiento de las posibilidades de innovación, los recursos y los conocimientos especializados del sector privado para eliminar los cuellos de botella y fortalecer la programación con miras a promover los derechos de todos los niños, especialmente los más desfavorecidos o excluidos.

b) Promoción y educación con respecto a los derechos del niño en los países donde existe un comité nacional

19. En los países donde existe un comité nacional, el UNICEF colaborará con los particulares, las personas influyentes y los encargados de adoptar decisiones por medio de campañas e iniciativas mundiales, regionales y nacionales de promoción y movilización en apoyo de los derechos del niño en favor de todos los niños en todas partes, haciendo particular hincapié en aumentar la conciencia pública y el apoyo con respecto a los derechos del niño en la AOD, y en reducir la pobreza en los hogares con niños, así como la exclusión social de los niños.

20. Se realizará un cambio estratégico a fin de armonizar plenamente las iniciativas de promoción y educación con respecto a los derechos del niño, que llevan a cabo los comités nacionales, con los enfoques y las prioridades mundiales del UNICEF, y para fortalecer aún más la coordinación en los planos mundial, regional y nacional. Las actividades de promoción y educación con respecto a los derechos del niño en los países donde existe un comité nacional ayudarán a priorizar los derechos del niño en las políticas nacionales y mundiales que aplican esos países. El enfoque se basará en el marco para la promoción en los países donde existe un comité nacional, el conjunto de materiales de promoción, y el conjunto de materiales educativos sobre los derechos del niño.

21. Las actividades mundiales de promoción que lleva a cabo el UNICEF en los países donde existe un comité nacional procurarán generar mayores niveles de apoyo y compromiso de los parlamentarios, los encargados de formular políticas y el público con respecto a las prioridades de promoción de la AOD en las siete esferas de resultados del Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017.

22. Las actividades nacionales de promoción de los derechos del niño que lleva a cabo el UNICEF en los países donde existe un comité nacional procurarán generar un mayor compromiso político en materia de legislación, planificación y presupuestación para mejorar y hacer más equitativa la observancia de los derechos del niño, prestando atención particular a la prevención de la violencia, el abuso, la explotación y el abandono, y a la respuesta ante esos problemas, así como a la reducción de la exclusión y la pobreza infantil multidimensionales.

23. Como complemento de la promoción de los derechos del niño, las actividades de educación sobre los derechos del niño que realiza el UNICEF en los países donde existe un comité nacional procurarán aumentar el número de niños que reciben educación sobre los derechos del niño como parte de los planes de estudios de las escuelas y los entornos de aprendizaje.

Estrategias de facilitación

24. Para ayudar a alcanzar estos objetivos, se utilizarán las siguientes estrategias intersectoriales de facilitación:

a) *Comunicación y posicionamiento del nombre comercial.* El marco para la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial del UNICEF con miras a promover la recaudación de fondos procedentes del sector privado y la colaboración con ese sector proporcionará una orientación estratégica común para la comunicación en apoyo de los objetivos de la recaudación de fondos y la promoción. Se hará particular hincapié en la gestión del nombre comercial, los medios digitales, la comunicación con las empresas y el posicionamiento del nombre comercial y la comunicación en casos de emergencia.

b) *Intercambio de conocimientos.* Una cultura de intercambio de conocimientos, apoyada por instrumentos y mecanismos de colaboración permitirá optimizar el uso y el intercambio de información y experiencias.

c) *Capital de inversión.* Se incrementará el capital de inversión para ampliar la base de donantes en los mercados existentes y emergentes que pueden proporcionar ingresos sostenibles y flexibles a largo plazo. Se examinarán la reinversión por los países, el aumento de los fondos de inversión de la RFAP y nuevos enfoques innovadores para buscar capital con miras a invertir en la recaudación de fondos.

d) *Recursos humanos.* Un personal debidamente cualificado, conocedor y dedicado es fundamental para alcanzar los objetivos del Plan. Se prestará especial atención a los recursos humanos para apoyar el conocimiento técnico en las esferas de la recaudación de fondos, la colaboración con las empresas y la promoción.

e) *Plataformas de tecnología de la información.* Se examinarán plataformas comunes de tecnología de la información para apoyar la recaudación de fondos, incluidas las bases de datos de donantes y las plataformas de apoyo al intercambio de información financiera para optimizar la eficacia y la eficiencia en el intercambio

de datos entre los comités nacionales y el UNICEF y en la vigilancia de la ejecución.

f) *Gestión del riesgo.* La gestión del riesgo en las esferas de la recaudación de fondos, la gobernanza y las relaciones con los interesados externos se ajustará más a los objetivos de la organización. En los comités nacionales y las oficinas en los países se fortalecerán la orientación, el apoyo y el control de la calidad con respecto a la gestión del riesgo vinculado a la colaboración con el sector privado.

Armonización y coordinación entre los interesados

25. Los objetivos, los resultados y las estrategias del Plan se traducirán por medio del proceso de planificación estratégica conjunta con los comités nacionales, y el proceso de planificación de los programas para los países que se lleva a cabo con las oficinas en los países, para asegurar la coherencia y la sinergia entre los objetivos nacionales y mundiales.

26. El UNICEF seguirá reforzando su relación con los comités nacionales a fin de mejorar los resultados en favor de los niños, centrándose en la visión compartida, el aumento de la cohesión, el fortalecimiento de la gobernanza, el compromiso con la eficacia y la eficiencia, y la gestión de las relaciones con arreglo a las necesidades.

27. Los comités nacionales pro UNICEF desempeñan una función fundamental en el logro de los objetivos del Plan. Al mismo tiempo, la función que desempeñan las oficinas del UNICEF en los países en la recaudación de fondos procedentes del sector privado y las alianzas con ese sector está cobrando auge. En 2014-2017, las oficinas del UNICEF en los países que llevan a cabo actividades de recaudación de fondos procedentes del sector privado en mercados de gran potencial se estructurarán de una manera que refleje los siguientes principios: a) la recaudación de fondos procedentes del sector privado a escala mundial como una función básica; b) la inversión en la capacidad de recaudación de fondos procedentes del sector privado para impulsar el crecimiento; c) la sinergia entre la recaudación de fondos, los programas, la comunicación y la promoción; d) la salvaguardia de la integridad de la programación; y e) el diseño institucional para facilitar la transformación de la función.

28. La armonización estratégica en el UNICEF, incluida la armonización entre el UNICEF y los comités nacionales, y entre todas las oficinas regionales y en los países y las divisiones de la Sede, en torno a una visión y a unas metas y unos objetivos comunes es crucial para alcanzar los objetivos del Plan. La armonización se logrará aplicando el marco de colaboración, que establece la división de funciones y responsabilidades de los comités nacionales, las oficinas en los países y las divisiones de la sede a fin de alcanzar los resultados fundamentales y los componentes estratégicos del Plan.