



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
12 de diciembre de 2016
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2017

7 a 9 de febrero de 2017

Tema 11 del programa provisional**

Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2017

Resumen

El plan de trabajo y proyecto de presupuesto de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado para 2017 se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación. En 2017, se estima que el total de ingresos del sector privado llegará a 1.490 millones de dólares, de los cuales 665 millones se destinarán a recursos ordinarios y 820 millones de dólares a otros recursos. Los gastos previstos para 2017, financiados con cargo a los recursos asignados a la gestión, la eficacia de las actividades de desarrollo y las actividades con fines especiales, ascienden a 181 millones de dólares, de los cuales 135,7 millones de dólares serán financiados con recursos ordinarios y 45,3 millones de dólares con otros recursos.

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

* Publicado nuevamente por razones técnicas el 25 de enero de 2017.

** [E/ICEF/2017/1](#).



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Resultados de 2016	5
III. Principales resultados previstos para 2017 y recursos necesarios en el presupuesto de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado	10
IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2017	12
A. Introducción	12
B. Ingresos	13
C. Gastos	14
1. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo	14
2. Gastos de gestión	14
3. Gastos con fines especiales	15
V. Fondos de inversión	18
VI. Recursos humanos: cambios de puestos	19
VII. Proyectos de decisión	22
A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2017 (fines especiales)	22
B. Estimaciones de ingresos para 2017	23
C. Cuestiones normativas	23
Anexos	
I. Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2017	24
II. Resumen del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 del UNICEF	26

I. Introducción

1. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP) coordina todas las actividades del UNICEF de recaudación de fondos en el sector privado, gestiona la relación estratégica 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 plan de trabajo y proyecto de presupuesto de RFASP para 2017 se basa en el Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 y en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (el Plan) para el mismo período. En el anexo II se presenta un resumen del Plan.
3. El plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2017 abarca los gastos asociados a la generación de ingresos del sector privado y las actividades de las alianzas, y aborda los resultados de la RFASP en relación con: a) la recaudación de fondos en el sector privado; b) la colaboración con el sector privado y la promoción de los derechos del niño; c) la comunicación externa y el posicionamiento de la marca 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.
4. El plan de trabajo y proyecto de presupuesto de RFASP para 2017 presenta las previsiones de ingresos de la RFASP para 2017 y el presupuesto de gastos de la RFASP para 2017 que permitirán al UNICEF alcanzar la meta de recaudación de fondos de 1.490 millones de dólares para el cierre de 2017, cifra superior a las metas establecidas en el Plan y en las previsiones del presupuesto aprobado para 2016. La meta de recaudación de fondos de 1.490 millones de dólares es un 2% superior a la hipótesis de crecimiento mediano de 1.450 millones de dólares esbozada en el Plan, a pesar de las dificultades que presenta el entorno de recaudación de fondos y los efectos negativos de las fluctuaciones cambiarias. Además, la meta de recaudación de fondos de 1.490 millones de dólares es un 3%, o 49 millones de dólares, superior a la meta de 1.400 millones de dólares aprobada en el presupuesto de 2016.
5. El proyecto de presupuesto de RFASP para 2017 se presenta a la Junta Ejecutiva para solicitar la aprobación de los gastos en concepto de recursos ordinarios con fines especiales y de otros recursos con fines especiales de la RFASP y las oficinas regionales y en los países.
6. Los gastos totales cuya aprobación se solicita ascienden a 161,3 millones de dólares, de los cuales 116 millones de dólares corresponden a los recursos ordinarios con fines especiales y 45,3 millones de dólares a otros recursos con fines especiales. Asimismo, en el presente documento se hace referencia a los gastos del presupuesto institucional, que ya recibieron la aprobación de la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013 como parte del presupuesto integrado del UNICEF presentado para 2014-2017 (E/ICEF/2013/AB/L.4). El presupuesto institucional de 2017 para la RFASP que ya está aprobado por la Junta Ejecutiva asciende a 19,7 millones de dólares, en las categorías de gestión y eficacia de las actividades de desarrollo. En total, el presupuesto institucional y el presupuesto para fines especiales dirigido

a la RFASP y las oficinas en los países que se solicita para 2017 ascienden a 181 millones de dólares.

7. Este presupuesto total para 2017 de 181 millones de dólares representa un aumento total de 11,2 millones de dólares (7%) en comparación con el de 2016. Este incremento que se solicita se debe, en primer lugar, a un aumento de 10 millones de dólares en fondos de inversión (en el marco de los recursos ordinarios con fines especiales), que el UNICEF ha reconocido como algo fundamental para crear nuevos ingresos en concepto de recursos ordinarios para el UNICEF por valor de 26 millones de dólares en 3 años y de 131 millones de dólares en 10 años, y, en segundo lugar, un aumento del límite máximo propuesto de 2,3 millones de dólares en gastos con fines especiales destinados a otros recursos para la recaudación de fondos de las oficinas en los países. Este aumento máximo se ha compensado en parte con un descenso en el presupuesto institucional para 2017 de 1,1 millones de dólares, lo cual da como resultado un incremento total de 11,2 millones de dólares en el presupuesto de 2017 en comparación con el de 2016.

8. La RFASP sigue esforzándose para contener sus gastos de funcionamiento y mantener el rumbo hacia los objetivos del Plan a través de una presupuestación prudente, la racionalización de las actividades y la eficacia de las operaciones, al mismo tiempo que continúa aumentando los ingresos. Al margen de la solicitud de fondos de inversión adicionales por valor de 10 millones de dólares a fin de aumentar los ingresos en concepto de recursos ordinarios en un plazo de 3 a 10 años, la cual está en consonancia con el Plan, y de 2,3 millones de dólares en gastos de otros recursos con fines especiales para las oficinas en los países, la solicitud presupuestaria propone que los gastos de funcionamiento de la RFASP con cargo a los recursos ordinarios se reduzcan en 1,1 millones de dólares, de los 66,8 millones de dólares de 2016 a 65,7 millones de dólares en 2017 (véase la sección VI, A). La parte de gastos en concepto de recursos ordinarios con fines especiales de 2017, excluidos los fondos de inversión, será igual a la cantidad de 46 millones de dólares aprobada para 2016.

9. Los gastos de recaudación de fondos de las oficinas en los países se incluyeron por primera vez en el plan de trabajo de RFASP en 2016 con el objetivo de impulsar en mayor medida el crecimiento de la recaudación de fondos en las oficinas en los países. Para 2017, la RFASP solicita que el límite máximo de la categoría de otros recursos con fines especiales dirigidos a la recaudación de fondos de las oficinas en los países aumente 2,3 millones de dólares hasta alcanzar los 43,3 millones de dólares, lo cual supone un aumento del 6% en comparación con los 41 millones de dólares en 2016.

10. El Plan prepara el terreno para una agenda integrada con la participación del sector privado, fomentando la participación no financiera del sector privado, así como las actividades para promover los derechos de los niños. En 2017, esto seguirá consiguiéndose mediante actividades en sectores o países prioritarios junto con empresas, asociaciones de industrias, Comités Nacionales, oficinas en los países y Gobiernos. Entre los logros no financieros de la RFASP en 2015 se encuentran la ampliación de la colaboración con los sectores público y privado para la promoción de los derechos del niño y la educación, el fomento de un cambio en las prácticas de las empresas a través de los *Derechos del niño y principios empresariales*, y el desarrollo de alianzas innovadoras para la ejecución de los

programas y la acción humanitaria. Estos logros se consiguieron trabajando a escala a través de enfoques que abarcan a toda la industria, conferencias mundiales y plataformas de múltiples interesados; la puesta a prueba de nuevos modelos de alianzas; la coordinación en los planos mundial y nacional a fin de facilitar un enfoque holístico para trabajar con las empresas; y el suministro de orientación para la educación relacionada con los derechos del niño y las actividades de promoción de los Comités Nacionales.

11. Para financiar las actividades que permitan cumplir la agenda integrada con la participación del sector privado, se recaudarán hasta 2 millones de dólares de Gobiernos, de las empresas y de otros donantes, como las fundaciones, y se asignarán a los tres componentes de la participación del sector privado: a) incorporación de los derechos de los niños en las operaciones y las políticas empresariales; b) movilización de los activos fundamentales de las empresas para respaldar los programas del UNICEF, y c) sensibilización y aumento del compromiso y la acción de las partes interesadas para promover, apoyar, respetar y cumplir los derechos del niño. Esta cantidad no se ha modificado con respecto al presupuesto de 2016.

12. Por tanto, el límite máximo total de la categoría de otros recursos con fines especiales solicitado por la RFASP aumentaría de los 43 millones de dólares de 2016 a 45,3 millones de dólares en 2017, lo cual constituye un incremento del 5%.

II. Resultados de 2016

13. Se espera que en 2016 los ingresos totales procedentes del sector privado asciendan a 1.440 millones de dólares, lo cual está dentro de lo previsto para alcanzar los objetivos esbozados en el presupuesto de 1.440 millones de dólares aprobado para 2016.

14. Se prevé que en 2016 los ingresos procedentes del sector privado en concepto de recursos ordinarios asciendan a 626 millones de dólares, pronóstico que está en consonancia con el objetivo de 626 millones de dólares aprobado en el presupuesto. Las fluctuaciones cambiarias siguen siendo una grave preocupación, ya que las monedas de muchos Comités Nacionales y oficinas en los países continúan descendiendo en comparación con el dólar de los Estados Unidos. Se estima que las repercusiones negativas debidas a las fluctuaciones cambiarias supongan una reducción de 59 millones de dólares en los ingresos propuestos para 2017 con respecto a los ingresos aprobados en 2016. La RFASP sigue trabajando en estrecha colaboración con los Comités Nacionales, que son contribuyentes importantes de recursos ordinarios, para llevar a cabo acciones de recaudación de fondos que minimicen el efecto de las pérdidas por los tipos de cambio y que permitan al UNICEF seguir logrando los objetivos generales de ingresos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado.

15. Se calcula que los ingresos en concepto de otros recursos ascenderán a 810 millones de dólares, cantidad que va bien encaminada para alcanzar la cifra de 810 millones de dólares aprobada en el presupuesto. Esta es una estimación prudente, teniendo en cuenta la respuesta a las actividades de recaudación de fondos relacionadas con las cinco emergencias de nivel 3.

16. Las últimas estimaciones de gastos para 2016, de octubre de 2016, ascienden a 152,9 millones de dólares, lo cual sitúa a la RFASP en una buena posición con respecto a los gastos previstos en el presupuesto para 2016.

17. En relación con las actividades de promoción y la participación del sector privado, en 2016 se introdujeron varias iniciativas con el objetivo de sentar las bases del proceso de fomento de la adopción de políticas y prácticas conformes a los *Derechos del niño y principios empresariales* por las partes interesadas empresariales. Entre ellas, se encuentran las siguientes iniciativas: un ejercicio para la realización de numerosas consultas en el UNICEF y los Comités Nacionales que dio lugar a un marco de resultados definitivo que incorpora indicadores estándar para ayudar a consolidar la presentación de informes por parte de los Comités Nacionales y las oficinas en los países sobre las repercusiones de las empresas en los niños; la implantación progresiva de cinco corrientes industriales clave (tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), industria extractiva, alimentación y bebidas, viajes y turismo, y confección) junto con los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF a fin de garantizar el entendimiento y la aceptación para ayudar a conformar y orientar la participación empresarial; el desarrollo de orientación para las oficinas en los países con respecto a la incorporación de las repercusiones de las empresas en los niños desde la perspectiva de los *Derechos del niño y principios empresariales* en los documentos de los programas por países, y un marco global definitivo para la colaboración del UNICEF con la industria extractiva.

18. En todo el mundo hay en marcha diversas iniciativas que contemplan la participación de asociados empresariales. Por ejemplo, se puso en marcha la iniciativa WASH4Work, que reúne a 11 organizaciones líderes relacionadas con el agua, el saneamiento y la higiene con el objetivo de promover estas cuestiones en los lugares de trabajo y las cadenas de suministro de todo el mundo, y a través de la cual es posible que se llegue a decenas de millones de personas. En otra iniciativa, el UNICEF ha presentado una serie de proyectos innovadores para respaldar los derechos de los niños en las cadenas de suministro de todo el mundo. Este enfoque se centra en sectores como el de la confección, el té, el aceite de palma y el cacao en varios países que presentan unos niveles de producción elevados, y sirve de base para la programación dirigida a los niños, las familias y las comunidades de dichos países.

19. Otros ejemplos de iniciativas con la participación del sector privado en las que se obtuvieron buenos resultados en 2016 fueron el apoyo al desarrollo de proyectos de colaboración de múltiples interesados nacionales en la seguridad del niño en línea con empresas de TIC en 12 países, así como la aprobación por parte del Consejo de Europa de la recomendación sobre los derechos humanos y las empresas, que presenta orientación fundamental sobre los derechos de los niños.

20. Asimismo, en 2016 continuó la labor dirigida a mejorar las comunicaciones externas y el posicionamiento de la marca en relación con las actividades del UNICEF en el sector privado. La encuesta del barómetro de 2016 sobre la fuerza de la marca UNICEF medirá cómo ha aumentado el conocimiento de la marca UNICEF y la confianza en ella gracias a las iniciativas desarrolladas en 2015 y 2016. Los resultados estarán disponibles a finales de 2016.

21. La gestión de la relación estratégica entre el UNICEF y los Comités Nacionales continuó siendo satisfactoria en 2016, con la armonización de los 34 Comités Nacionales y planes estratégicos conjuntos de RFASP con respecto a las esferas prioritarias de la recaudación de fondos y la participación del sector privado, y siguieron desarrollándose iniciativas para la plena adaptación de los planes estratégicos conjuntos y la Estrategia Mundial de Comunicación y Promoción Pública. En la actualidad, hay 28 planes estratégicos conjuntos adaptados.

Cuadro 1

Estado de los ingresos y los gastos**Cifras reales de 2015, presupuesto aprobado para 2016, estimaciones más recientes para 2016 y proyecto de presupuesto para 2017**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Cifras reales de 2015</i>			<i>Presupuesto aprobado para 2016</i>			<i>Estimaciones más recientes para 2016</i>			<i>Proyecto de presupuesto para 2017</i>			<i>2017 respecto del presupuesto aprobado para 2016</i>	
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
	Ingresos del sector privado													
Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos	8,8		8,8	-		-	10,1		10,1	8,9		8,9	8,9	0%
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	520,7	813,7	1 334,4	617,0	810,0	1 427,0	616,0	810,0	1 426,0	656,1	820,0	1 476,1	49,1	3%
Comités Nacionales	490,9	648,8	1 139,6	587,6	601,1	1 188,7	588,2	639,6	1 227,7	626,6	635,6	1 262,2	73,5	
Oficinas en los países	29,8	164,9	194,8	29,4	208,9	238,3	27,8	170,4	198,3	29,5	184,4	213,9	(24,4)	
Otros ingresos	-		-	9,0		9,0	-		3	-		-	(9,0)	-100%
Total de ingresos del sector privado	529,5	813,7	1 343,2	626,0	810,0	1 436,0	626,0	810,0	1 436,0	665,0	820,0	1 485,0	49,0	3%
Gastos de la RFASP														
A. Gastos para promover la eficacia de las actividades del desarrollo:	3,2		3,2	3,9		3,9	3,6		3,6	3,8		3,8	(0,1)	-3%
Relaciones con los Comités Nacionales	3,2		3,2	3,9		3,9	3,6		3,6	3,8		3,8	(0,1)	-3%
B. Gastos de gestión:	14,3		14,3	16,9		16,9	15,4		15,4	15,9		15,9	(1,0)	-6%
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,1		1,1	1,4		1,4	1,2		1,2	1,3		1,3	(0,1)	-9%
Finanzas y operaciones	13,2		13,2	15,5		15,5	14,2		14,2	14,6		14,6	(0,9)	-6%

	Cifras reales de 2015			Presupuesto aprobado para 2016			Estimaciones más recientes para 2016			Proyecto de presupuesto para 2017			2017 respecto del presupuesto aprobado para 2016	
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Monto	Porcentaje
	C. Gastos con fines especiales:	96,5		96,5	106,0	43,0	149,0	100,1	33,8	133,9	116,0	45,3	161,3	12,3
Recaudación de fondos	17,6		17,6	22,5		22,5	19,8		19,8	23,4		23,4	0,9	4%
Apoyo a las oficinas en los países ¹	3,7		3,7	5,3		5,3	4,6		4,6	5,3		5,3	0,1	1%
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	1,1		1,1	3,9	41,0	44,9	3,2	33,1	36,3	3,1	43,3	46,4	1,5	3%
Comercialización y comunicación	6,9		6,9	8,0		8,0	7,1		7,1	7,8		7,8	(0,2)	-2%
Adquisiciones	0,8		0,8	1,2		1,2	1,0		1,0	1,2		1,2	(0,0)	-1%
Tarjetas y otros productos	2,3		2,3	-		-	-		-	-		-	-	0%
Colaboración con el sector privado	5,6		5,6	5,1	2,0	7,1	4,5	0,7	5,2	5,1	2,0	7,1	(0,0)	-1%
Fondos de inversión	58,4		58,4	60,0		60,0	60,0		60,0	70,0		70,0	10,0	17%
Total de gastos de la RFASP	114,0		114,0	126,8	43,0	169,8	119,1	33,8	152,9	135,7	45,3	181,0	11,2	7%
Gastos de obtención de licencias de los Comités Nacionales	1,1		1,1	1,4		1,4	0,1		0,1	0,7		0,7	(0,7)	-51%
Ganancias (pérdidas) de la RFASP por fluctuaciones cambiarias	(0,3)		(0,3)	-		-	-		-	-		-	-	0%
Excedente neto del sector privado	414,0	813,7	1 227,7	497,8	767,0	1 264,8	506,9	776,2	1 283,1	528,6		1 303,3	38,5	3%

¹ Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los centros regionales de apoyo.

III. Principales resultados previstos para 2017 y recursos necesarios en el presupuesto de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado

22. El plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2017 aborda las principales funciones de la RFASP: a) recaudación de fondos en el sector privado; b) colaboración con el sector privado y promoción de los derechos del niño; c) comunicación externa y posicionamiento de la marca 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.

23. En 2017, el último año en que se ejecuta el Plan, la RFASP tendrá como objetivo la consecución de cuatro resultados fundamentales (véase el cuadro 3 para obtener información detallada):

a) El total de ingresos del sector privado alcanzará 1.490 millones de dólares, de los cuales 665 millones de dólares serán de recursos ordinarios.

b) Las partes interesadas del sector privado proporcionarán más apoyo y recursos para hacer efectivos los derechos del niño.

c) Los Comités Nacionales seguirán la orientación estratégica establecida en el Plan y contarán con la orientación técnica, las herramientas y el apoyo operacional necesarios para alcanzar los resultados previstos.

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

24. Para alcanzar el primer resultado previsto (el total de ingresos del sector privado alcanza 1.490 millones de dólares, de los cuales 665 millones de dólares serán de recursos ordinarios), se propone un presupuesto total con fines especiales de 154,2 millones de dólares (110,9 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 43,3 millones de dólares en concepto de otros recursos). A continuación, se muestran algunas de las estrategias clave para la recaudación de fondos en el sector privado planificadas para 2017 con el objetivo de conseguir este crecimiento de los ingresos:

a) La RFASP seguirá concentrando 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. En 2017, la RFASP buscará y probará nuevos canales y modalidades para lograr un aumento notable en el número de donantes que hacen promesas de contribuciones, con el objetivo de ampliarlo como parte del Plan para 2018-2021.

b) Los fondos de inversión aumentarán en 10 millones de dólares para promover el crecimiento en los mercados prioritarios y, en concreto, en corrientes de ingresos de alto rendimiento que generen recursos ordinarios, tales como las promesas de contribuciones y los legados.

c) La RFASP continuará respaldando la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado en las oficinas en los países con un alto potencial. Los gastos de la recaudación de fondos en el sector privado se consolidaron por primera vez en el presupuesto de la RFASP dentro de la categoría de otros recursos con fines especiales en 2016, de conformidad con una decisión adoptada por el Director Ejecutivo. El resultado de este cambio ha sido la aclaración del compromiso mundial con respecto a la recaudación de fondos del sector privado. La recaudación de fondos del sector privado volverá a incluirse dentro de la categoría de otros recursos con fines especiales en 2017.

d) La RFASP trabajará en colaboración con las divisiones de la sede del UNICEF, los Comités Nacionales, las oficinas regionales y las oficinas en los países a fin de desarrollar campañas específicas y coordinadas en las que se incluya la cuestión de la recaudación de fondos en el sector privado. En 2016 la primera campaña se centró en la crisis de refugiados y migrantes.

25. Para lograr el segundo resultado previsto (las partes interesadas del sector privado proporcionan más apoyo y recursos para hacer efectivos los derechos del niño), se ha presupuestado un total de 7,1 millones de dólares (5,1 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios con fines especiales y 2 millones de dólares en concepto de otros recursos con fines especiales). La RFASP seguirá reforzando su colaboración estratégica con el sector privado y llevando a cabo actividades para promover los derechos de los niños. Para financiar las actividades que permitan cumplir esta agenda, se recaudarán hasta 2 millones de dólares en concepto de otros recursos de Gobiernos, de las empresas y de otros donantes, como las fundaciones, al igual que en 2016.

26. Para lograr el tercer resultado previsto (los Comités Nacionales seguirán la orientación estratégica establecida en el Plan y contarán con la orientación técnica, las herramientas y el apoyo operacional necesarios para alcanzar los resultados previstos), se ha presupuestado un total de 3,8 millones de dólares. Estos recursos se utilizarán para reforzar las actividades de coordinación, supervisión y gestión del riesgo en los Comités Nacionales, lo que incluye la planificación estratégica y la supervisión conjuntas de la aplicación del Acuerdo de Cooperación. La RFASP seguirá proporcionando también orientación a las juntas directivas y los equipos de gestión ejecutiva de los Comités Nacionales con respecto a la aplicación de 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.

27. Para el logro del cuarto resultado (la eficiencia y eficacia en materia de gestión y el apoyo a las operaciones facilitarán la ejecución de las actividades), se ha presupuestado un total de 15,9 millones de dólares, lo que comprende la contribución del RFASP al presupuesto de los servicios comunes en la Oficina de Ginebra. La gestión y el apoyo a las operaciones se centrarán en proporcionar orientación general y dirección estratégica en relación con todos los aspectos de las actividades del UNICEF de recaudación de fondos y establecimiento de alianzas con el sector privado, el continuo fortalecimiento de las actividades de gestión de RFASP, la supervisión de la presentación de información financiera con el fin de obtener ingresos del sector privado y el uso de los fondos de inversión, y una sólida gestión de los recursos humanos para asegurar la contratación oportuna y la retención de personal altamente cualificado, así como una atención constante a la evaluación de la actuación profesional y la promoción de las perspectivas de carrera.

28. Las funciones intersectoriales, como la colaboración integrada con el sector empresarial, la supervisión y la evaluación, seguirán integrándose en la RFASP para obtener la máxima eficiencia.

IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2017

A. Introducción

29. El formato y la presentación del presupuesto y los cuadros se ajustan a los del presupuesto integrado para 2014-2017 que el UNICEF presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013, con modificaciones para incorporar los gastos en concepto de otros recursos con fines especiales para las actividades de recaudación de fondos que se realizan en las oficinas en los países y la colaboración estratégica con el sector privado. Los gastos de la RFASP se dividen en tres categorías: eficacia de las actividades de desarrollo, gestión y fines especiales.

30. La Junta Ejecutiva aprobó los gastos de la RFASP en las categorías de eficacia de las actividades de desarrollo y de gestión como parte del presupuesto integrado para 2014-2017. En este documento se presentaron los gastos con fines especiales para que la Junta Ejecutiva los aprobara.

31. La planificación del presupuesto de la RFASP para 2017 se basó en una hipótesis presupuestaria actualizada de crecimiento mediano (véase el cuadro 2), utilizando las proyecciones de ingresos nacionales que los Comités Nacionales y las oficinas en los países presentaron a la RFASP en mayo de 2016. Se estima que los ingresos, de 1.490 millones de dólares, serán ligeramente superiores a la hipótesis de crecimiento mediano prevista en el Plan, que proporciona proyecciones revisadas para los ingresos totales del sector privado de 1.450 millones de dólares hasta finales de 2017. La Junta aprueba el hecho de que la RFASP incurra en gastos acordes a la hipótesis de crecimiento mediano y que los aumente hasta el nivel de la hipótesis de crecimiento alto, en caso de que los ingresos procedentes de la recaudación de fondos alcancen los elevados niveles de ingresos previstos, o que los reduzca, en caso de que los ingresos desciendan.

32. En 2017, se prevé que los ingresos totales del sector privado alcancen un importe de 1.490 millones de dólares, de los cuales 665 millones serán de recursos ordinarios y 820 millones de dólares de otros recursos. Esto se logrará con un total de gastos de 181 millones de dólares, con 135,7 millones en concepto de recursos ordinarios y 45,3 millones de dólares en concepto de otros recursos.

33. Para 2017, se solicita que el proyecto de presupuesto para fondos de inversión aumente de 60 millones de dólares a 70 millones de dólares, con el objetivo de aumentar en mayor medida los recursos ordinarios y desarrollar corrientes de ingresos clave, como los legados y la recaudación digital de fondos. La relación entre los gastos y los ingresos procedentes del sector privado aumentará del 11,8% aprobado en 2016 al 12,2% en 2017, debido al aumento de los fondos de inversión. Cuando se evalúen los gastos de funcionamiento por separado, es decir, excluyendo los fondos de inversión y los gastos de otros recursos con fines especiales, esa relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos procedentes del sector privado descenderá de los 66,8 millones de dólares o el 4,7% en el presupuesto aprobado para 2016 a los 65,7 millones de dólares o el 4,4% en el proyecto de presupuesto para 2017.

34. Los gastos en concepto de recursos ordinarios con fines especiales, salvo los fondos de inversión, serán de 46,0 millones de dólares, la misma cantidad aprobada en 2016.

35. Como se indica en el cuadro 1, se prevé que el superávit neto del sector privado para 2017, después de deducir los gastos de la RFASP, los fondos de inversión y los gastos de obtención de licencias del Comité Nacional, alcanzará la cifra de 1.300 millones de dólares. Se trata de un aumento de 38,5 millones de dólares o del 3% respecto de la suma aprobada para 2016.

B. Ingresos

36. El proyecto de presupuesto para 2017 prevé un aumento del 3% en el total de ingresos procedentes del sector privado, al pasar de los 1.440 millones de dólares previstos en 2016 a los 1.490 millones de dólares previstos en 2017.

37. Este incremento de los ingresos incluye un aumento del 6% o de 39 millones de dólares en los ingresos en concepto de recursos ordinarios procedentes del sector privado, al pasar de los 626 millones de dólares aprobados en 2016 a los 665 millones de dólares que se proponen para 2017, y un aumento del 1% o de 10 millones de dólares en concepto de otros recursos, al pasar de los 810 millones de dólares aprobados en 2016 a los 820 millones de dólares que se proponen para 2017.

C. Gastos

38. El total de gastos de la RFASP para el presupuesto institucional y el proyecto de presupuesto para fines especiales de 2017 asciende a 181 millones de dólares, cifra que supone un aumento de 11,2 millones de dólares con respecto al presupuesto aprobado para 2016 de 169,8 millones de dólares. El aumento se debe a un incremento de los fondos de inversión de 10 millones de dólares y una suma adicional de 2,3 millones de dólares de gastos con fines especiales destinados a otros recursos para la recaudación de fondos de las oficinas en los países, contrarrestado por una disminución de los gastos respaldada por el presupuesto institucional de 1,1 millones de dólares.

39. Los gastos de la RFASP se dividen en tres categorías: 1) eficacia de las actividades de desarrollo, 2) gestión y 3) fines especiales.

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

40. 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, y que no están incluidos en proyectos ni en componentes concretos de los programas en los documentos de programas por países, regiones o a escala mundial. En la RFASP, 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 para 2017 se ha reducido en 0,1 millones de dólares, al pasar a 3,8 millones de dólares, y es conforme al presupuesto institucional aprobado para 2014-2017 como parte del presupuesto integrado del UNICEF ([E/ICEF/2013/AB/L.4](#)).

2. Gastos de gestión

41. 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 de dirección ejecutiva, representación, asuntos jurídicos, supervisión, auditoría, evaluación institucional, tecnología de la información, finanzas, administración, seguridad y recursos humanos.

42. En la RFASP, 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 descenderán un 6%, de 16,9 millones de dólares en 2016 a 15,9 millones en 2017. Ello se debe a la reducción de los costos estándar y a la transferencia de fondos a Recursos Humanos y a la Oficina del Asesor Jurídico del UNICEF, dentro de la Oficina del Director Ejecutivo, para financiar puestos específicos. Estos recursos seguirán favoreciendo la RFASP, si bien los puestos asociados no formarán parte oficialmente de la estructura de la RFASP.

43. Los gastos de gestión, que se financian con cargo al componente institucional del presupuesto general de la RFASP, están en consonancia con el presupuesto institucional aprobado para 2014-2017 como parte del presupuesto integrado del UNICEF y se analizaron en el examen de mitad de período.

3. Gastos con fines especiales

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

45. En la RFASP, los gastos con fines especiales con cargo a los recursos ordinarios hacen referencia a las actividades de las secciones siguientes: recaudación de fondos, apoyo a las oficinas en los países, comercialización y comunicación, adquisiciones y colaboración con el sector privado.

46. Cuando se compara solo el componente de fines especiales del presupuesto de la RFASP, excluyendo los gastos de otros recursos, el presupuesto aumenta en un 9%, de 106 millones de dólares en 2016 a 116 millones de dólares en 2017. Este aumento de 10,0 millones de dólares se debe únicamente al incremento de 10 millones de dólares en fondos de inversión para invertir en actividades estratégicas que generan ingresos con el objetivo de ampliar los ingresos en concepto de recursos ordinarios del UNICEF a corto y largo plazo. Este aumento presupuestario es necesario para alcanzar las proyecciones de ingresos esbozadas en el Plan para 2014-2017 y para sentar las bases del Plan para 2018-2021.

47. Los recursos propuestos para fines especiales permitirán que la RFASP cumpla los objetivos del último año del Plan para 2014-2017 a través de cuatro estrategias clave: a) la aportación a nivel mundial de conocimientos especializados y el fomento de la capacidad de recaudación de fondos en los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países; b) la supervisión de la calidad y el fortalecimiento de la presentación de informes sobre los resultados; c) la aplicación de un enfoque integrado a la colaboración del UNICEF con el sector empresarial, y d) la aplicación estratégica y el control riguroso de la utilización de los fondos de inversión.

48. El proyecto de presupuesto para la recaudación de fondos se incrementará en 0,9 millones de dólares o en un 4%, de 22,5 millones de dólares en 2016 a 23,4 millones en 2017. Este aumento se debe a la reasignación de recursos en relación con la obtención de ingresos en los Comités Nacionales y las oficinas en los países, en concreto ingresos en concepto de recursos ordinarios, y a la preparación de la RFASP para el Plan para 2018-2021 a través de inversiones específicas. Entre estas, se encuentran aquellas inversiones centradas en lograr una capacidad técnica adecuada en 2017, así como las inversiones en tecnología dirigidas a garantizar que la organización está en condiciones de cumplir con estrategias nuevas y ambiciosas para la recaudación digital de fondos y otros modelos innovadores con el objetivo de captar donantes que hagan promesas de contribuciones. Las inversiones se centrarán en los siguientes objetivos: a) seguir aumentando los legados y las aportaciones periódicas; b) estimular la recaudación digital de fondos en la organización; c) fomentar la recaudación de fondos en

mercados maduros clave; d) explorar nuevas modalidades de financiación innovadora procedente de fundaciones y organizaciones no gubernamentales, y e) invertir en recaudación de fondos procedentes de legados y en recaudación de fondos para emergencias. A finales de 2016 se llevará a cabo una evaluación de la capacidad humana en la RFASP y en las oficinas regionales y en los países para lograr los ambiciosos objetivos del Plan para 2018-2021. Más concretamente, la evaluación calculará las competencias y la capacidad actuales en la RFASP y en las oficinas regionales y en los países para llevar a cabo el Plan de una forma eficaz y efectiva. Asimismo, la evaluación ofrecerá recomendaciones para aumentar al máximo el uso de los recursos actuales.

49. El presupuesto de la categoría de recursos ordinarios con fines especiales para el apoyo a las oficinas en los países y los gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países se reducirá en 0,6 millones de dólares, o en un 7%, hasta los 8,5 millones de dólares en 2017. Ello se debe principalmente a la reducción de los costos estándar de los puestos de 2016 a 2017 y a la conversión de la financiación en la oficina en la India de recursos ordinarios con fines especiales a otros recursos con fines especiales.

50. El proyecto de presupuesto para comercialización y comunicación es de 7,8 millones de dólares, cifra que representa una reducción de 0,2 millones de dólares o un 2% con respecto al presupuesto aprobado para 2016. Esta disminución se debe principalmente a la reducción de los costos estándar de los puestos de 2016 a 2017. Las prioridades para 2017 se centran en nuevas iniciativas para seguir fortaleciendo la marca y captando nuevos colaboradores y donantes: a) la aplicación y la supervisión de la nueva estrategia mundial de la marca en todos los Comités Nacionales; b) un apoyo más reactivo para la captación y la retención de asociados de empresas y fundaciones; c) la presentación de la plataforma Team UNICEF para promover la estrategia de deporte del UNICEF, y d) el desarrollo y la adaptación de las campañas relacionadas con el nuevo Marco de Gestión de Causas.

51. Los gastos de adquisiciones se reducirán en 13.000 dólares o en un 1% en el proyecto de presupuesto de 2017 con respecto al presupuesto aprobado para 2016. Ello se debe a la reducción de los costos estándar de 2016 a 2017.

52. En 2017, el presupuesto de recursos ordinarios con fines especiales destinados al sector privado será de 5,1 millones de dólares, la misma cantidad aprobada en 2016.

53. En el cuadro 2 se esboza el intervalo del presupuesto de ingresos y gastos para 2017. La proyección media es la meta convenida para cada año del Plan y para 2017, el último año. Las proyecciones altas, es decir, los objetivos más ambiciosos, se basaron en distintas hipótesis de tipos de cambio, así como en unos niveles de fondos de inversión más elevados.

Cuadro 2
Estimaciones de ingresos y gastos, 1 de enero a 31 de diciembre de 2017
 (En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>I</i> Proyección baja	<i>II</i> Proyección media	<i>III</i> Proyección alta
Ingresos del sector privado			
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	1 415,2	1 485,0	1 554,8
Comités Nacionales	1 211,8	1 271,1	1 330,3
Oficinas en los países	203,5	213,9	224,5
Total de ingresos del sector privado	1 415,2	1 485,0	1 554,8
Gastos de la RFASP			
A. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo	3,6	3,8	4,0
Relaciones con los Comités Nacionales	3,6	3,8	4,0
B. Gastos de gestión	15,1	15,9	16,7
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,3	1,3	1,4
Finanzas y operaciones	13,9	14,6	15,3
C. Gastos con fines especiales	156,9	161,3	165,7
Recaudación de fondos	22,3	23,4	24,6
Apoyo a las oficinas en los países ¹	5,1	5,3	5,6
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	44,3	46,4	48,8
Comercialización y comunicación	7,4	7,8	8,2
Adquisiciones	1,1	1,2	1,2
Tarjetas y otros productos	0,0	0,0	0,0
Colaboración con el sector privado	6,7	7,1	7,4
Fondos de inversión	70,0	70,0	70,0
Total de gastos de la RFASP	175,6	181,0	186,4
Gastos de obtención de licencias de los Comités Nacionales	0,7	0,7	0,7
Excedente neto del sector privado	1 238,9	1 303,3	1 367,6

¹ Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los centros regionales de apoyo.

V. Fondos de inversión

54. La RFASP gestiona, asigna y supervisa los fondos de inversión del UNICEF como parte de su responsabilidad de aumentar los ingresos procedentes del sector privado. Se prevé que las contribuciones de la recaudación de fondos en el sector privado alcancen los 1.480 millones de dólares a finales de 2017.

55. Para conseguir los ambiciosos objetivos establecidos en el Plan es preciso seguir ampliando las promesas de contribuciones, que se definen como aportaciones mensuales de donantes particulares. Las promesas de contribución han aumentado de forma constante en los últimos cinco años. A finales de 2016, se espera que el UNICEF cuente con 4,7 millones de donantes que hayan hecho promesas de contribuciones en todo el mundo, que aportarán 765 millones de dólares en ingresos brutos. A finales de 2017, se espera que el UNICEF cuente con 5,1 millones de donantes que hayan hecho promesas de contribuciones en todo el mundo, que aportarán casi 900 millones de dólares en ingresos brutos. La realización del pleno potencial de las promesas de contribuciones a corto y largo plazo depende del aumento de los fondos de inversión a 70 millones de dólares en 2017, así como de la continuación del incremento del nivel de inversiones en los años posteriores.

56. La armonización de las asignaciones a los fondos de inversión con el Plan y una vigilancia reforzada de los ingresos han permitido desplegar los fondos de inversión de manera eficaz para asegurar el crecimiento en los ingresos del sector privado. El rendimiento previsto de las inversiones realizadas en 2016 es superior a la relación mínima requerida de 3:1. La suma de 60 millones de dólares invertida en 2016 generará 210 millones de dólares en contribuciones (antes de la deducción de los gastos de los Comités Nacionales) a lo largo de 36 meses. La inversión de 70 millones de dólares que se prevé realizar en 2017 servirá de complemento a las inversiones en recaudación de fondos de los Comités Nacionales y las oficinas en los países para garantizar que las contribuciones procedentes del sector privado no solo alcanzan los objetivos de ingresos estipulados en el Plan, sino que, además, los superan.

VI. Recursos humanos: cambios de puestos

57. El total de puestos propuestos para 2017 es de 393, dentro de los que se engloban 208,5 puestos financiados con cargo a los recursos ordinarios y 184,5 puestos financiados con cargo a otros recursos. De los 208,5 puestos financiados con recursos ordinarios, 172 estarán en la sede, lo cual no representa ningún cambio con respecto a 2016, y 36,5 en centros regionales de apoyo y oficinas en los países. Los 184,5 puestos financiados con otros recursos están en las oficinas en los países.

58. En total, la RFASP propone crear 26 puestos, todos ellos en oficinas en los países: 1 financiado con cargo a los recursos ordinarios y 25 con cargo a otros recursos. Para continuar con el rápido crecimiento de los ingresos de las oficinas en los países, en este proceso de creación neta de puestos, 22 de los 25 puestos financiados con otros recursos se sitúan en América Latina y el Caribe, 4 en Asia Oriental y el Pacífico, 1 en Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes. Además, están cambiando las fuentes de financiación de dos puestos en África Oriental y Meridional.

59. Se transferirá un puesto financiado por el presupuesto institucional de la RFASP a la Oficina del Asesor Jurídico del UNICEF, dentro de la Oficina del Director Ejecutivo, al igual que la financiación asociada. La Oficina utilizará dicha financiación para crear un recurso específico para la RFASP, que se beneficiará de la estructura y los recursos de la Oficina.

60. El número total de puestos en la sede de la RFASP financiados con cargo al presupuesto de recursos ordinarios con fines especiales será de 130, al igual que en 2016.

61. Se propone un aumento neto de un total de medio puesto para las oficinas en los países y los centros regionales de apoyo financiados con cargo al presupuesto de recursos ordinarios con fines especiales de la RFASP, lo cual da como resultado 36,5 puestos en 2017 frente a los 36 de 2016. La RFASP solicita la creación de un puesto financiado a través de los recursos ordinarios con fines especiales para invertir en ampliar la colaboración del sector privado en África, así como la reducción del apoyo que recibe un puesto de recaudación de fondos en la India del pleno apoyo al 50% en 2017.

62. El número total de puestos financiados con otros recursos con fines especiales aumentará de los 159 aprobados en 2016 a los 184,5 en 2017, todos los cuales se desarrollan en centros de apoyo regionales y oficinas en los países. Los cambios de puestos de recaudación de fondos con cargo a otros recursos en las oficinas en los países están aprobados conjuntamente por la RFASP y los directores regionales.

Cuadro 3
**Proyecto de presupuesto, por resultados esperados,
 1 de enero a 31 de diciembre de 2017**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Resultados previstos</i>	<i>Necesidades de recursos</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
<i>Fines especiales</i>	116,0	45,3	161,3
Resultado 1: el total de ingresos del sector privado procedentes de particulares, empresas y fundaciones asciende a 1.485 millones de dólares al cierre de 2017.	110,9	43,3	154,2
1.1. Las contribuciones de las actividades de recaudación de fondos del sector privado se elevan a 665,0 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 820,0 millones de dólares en concepto de otros recursos al cierre de 2017.	103,1	43,3	146,4
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 de la marca, los medios digitales, las alianzas empresariales y la recaudación de fondos para situaciones de emergencia.	7,8	0,0	7,8
Resultado 2: los interesados del sector privado proporcionan más recursos y apoyo para hacer realidad los derechos del niño.	5,1	2,0	7,1
2.1. Incorporación de los derechos del niño en las operaciones y las políticas empresariales.	2,2	0,8	3,0
2.2. Movilización de los activos fundamentales de las empresas para respaldar los programas del UNICEF.	2,0	0,8	2,8
2.3. Aumento de la acción de las partes interesadas para promover, apoyar, respetar y cumplir los derechos del niño.	0,9	0,4	1,3
<i>Eficacia de las actividades de desarrollo</i>	3,8	0,0	3,8
Resultado 3: los Comités Nacionales seguirán la orientación estratégica establecida en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 y contarán con la orientación técnica, las herramientas y el apoyo operacional necesarios para alcanzar los resultados previstos.	3,8	0,0	3,8
<i>Gestión</i>	15,9	0,0	15,9
Resultado 4: eficacia y eficiencia en materia de gestión y apoyo a las operaciones	15,9	0,0	15,9
4.1. Gobernanza y sistemas eficientes y eficaces.	2,6	0,0	2,6
4.2. Gestión y administración eficientes y eficaces de los recursos financieros.	13,0	0,0	13,0
4.3. Gestión eficiente y eficaz de la capacidad humana.	0,3	0,0	0,3
Proyecto de presupuesto total para obtener los resultados	135,7	45,3	181,0

Cuadro 4

Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF: proyecciones financieras
Cifras reales de 2015, presupuesto aprobado para 2016, estimaciones más recientes para 2016, proyecto de
presupuesto para 2017 y proyecciones de 2018

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Cifras reales de 2015</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2016</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2016</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2017</i>	<i>Proyección para 2018*</i>
Ingresos del sector privado					
Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos	8,8	0,0	10,1	8,9	0,0
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	1 334,4	1 427,0	1 426,0	1 476,1	1 561,9
Comités Nacionales	1 139,6	1 188,7	1 227,7	1 262,2	1 323,0
Oficinas en los países	194,8	238,3	198,3	213,9	238,9
Otros ingresos	0,0	9,0	0,0	0,0	0,0
Total de ingresos del sector privado	1 343,2	1 436,0	1 436,0	1 485,0	1 561,9
Gastos de la RFASP					
A. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo	3,2	3,9	3,6	3,8	3,9
Relaciones con los Comités Nacionales	3,2	3,9	3,6	3,8	3,9
B. Gastos de gestión	14,3	16,9	15,4	15,9	16,4
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,1	1,4	1,2	1,3	1,4
Finanzas y Operaciones	13,2	15,5	14,2	14,6	15,0
C. Gastos con fines especiales	96,5	149,0	133,9	161,3	164,4
Recaudación de fondos	17,6	22,5	19,8	23,4	24,1
Apoyo a las oficinas en los países ¹	3,7	5,3	4,6	5,3	5,5
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	1,1	44,9	36,3	46,4	46,2
Comercialización y comunicación	6,9	8,0	7,1	7,8	8,1
Adquisiciones	0,8	1,2	1,0	1,2	1,2
Tarjetas y otros productos	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Colaboración con el sector privado	5,6	7,1	5,2	7,1	9,2
Fondos de inversión	58,4	60,0	60,0	70,0	70,0
Total de gastos de la RFASP	114,0	169,8	152,9	181,0	184,7
Gastos de obtención de licencias de los Comités Nacionales	1,1	1,4	0,1	0,7	1,0
Ganancias y pérdidas de la RFASP por fluctuaciones cambiarias	-0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Excedente neto del sector privado	1 227,7	1 264,8	1 283,1	1 303,3	1 376,2

* Las proyecciones para 2018 son estimadas y, por lo tanto, están sujetas a cambios.

¹ Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los centros regionales de apoyo.

VII. Proyectos de decisión

63. A continuación se presentan los proyectos de decisión relativos al presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2017, para su aprobación por la Junta Ejecutiva.

A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2017 (fines especiales)

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba* para el ejercicio económico 2017 (1 de enero a 31 de diciembre) los gastos presupuestados con fines especiales por valor de 161,3 millones de dólares que se describen en el cuadro siguiente.

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Gastos de fondos de inversión financiados con recursos ordinarios con fines especiales	70,0
Otros gastos de recaudación de fondos del sector privado financiados con recursos ordinarios con fines especiales	46,0
Total de gastos de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas financiados con recursos ordinarios con fines especiales	116,0
Gastos de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas financiados con otros recursos con fines especiales	45,3
Total de gastos con fines especiales	161,3

2. *Autoriza* al UNICEF:

a) A efectuar los gastos que se resumen en la columna II del cuadro 2 del documento [E/ICEF/2017/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 aumenten o disminuyan hasta alcanzar los niveles que se indican en las columnas I y III;

b) A redistribuir los recursos entre las distintas partidas presupuestarias de recursos ordinarios (como se detalla en el párrafo 1), 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 monetarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2017.

B. Estimaciones de ingresos para 2017

La Junta Ejecutiva

1. *Observa* que, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017, en el presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se prevén ingresos por valor de 1.490 millones de dólares, como se indica en la columna II del cuadro 2 del documento [E/ICEF/2017/AB/L.1](#).

C. Cuestiones normativas

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba* la asignación de fondos de inversión por valor de 70 millones de dólares para 2017;

2. *Aprueba* una asignación provisional para el mes de enero de 2018 de 11,6 millones de dólares (o el 10% de la asignación de recursos ordinarios con fines especiales de 116 millones de dólares), que quedará absorbida en el presupuesto anual de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2018.

Anexo I

Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2017

Detalle	Categoría de los puestos						Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
Base: lista de puestos autorizados aprobada para 2016	1	4	19	49	50	11	134	0	39	173
Sede de la RFASP										
Aprobados en 2016	1	4	19	49	50	11	134	0	39	173
Cambios de puestos en 2016										
Gestión	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	-1
Eficacia de las actividades de desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fines especiales:	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0
Proyecto para 2017	1	4	20	47	50	11	133	0	39	172
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2016	0	0	1	-2	0	0	-1	0	0	-1
Centros regionales de apoyo y oficinas de los países del UNICEF (con fines especiales)										
Aprobados en 2016	0	0	3	11	7	0	21	7	8	36
Cambios de puestos en 2016: estimaciones más recientes y 2017	0	0	0	-0,5	2	0	1,5	-1	0	-0,5
Proyecto para 2017	0	0	3	10,5	9	0	22,5	6	8	36,5
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2016	0	0	0	-0,5	2	0	1,5	-1	0	0,5
Total de recursos ordinarios de la RFASP										
Aprobados en 2016	1	4	22	60	57	11	155	7	47	209
Proyecto para 2017	1	4	23	57,5	59	11	155,5	6	47	208,5
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2016	0	0	1	-2,5	2	0	0,5	-1	0	-0,5

Detalle	Categoría de los puestos						Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
Otros recursos de las oficinas del UNICEF en los países (con fines especiales)										
Aprobados en 2016	0	0	0	6	0	0	6	69	84	159
Cambios de puestos en 2016: estimaciones más recientes y 2017	0	0	0	0,5	1	0	1,5	11	13	25,5
Proyecto para 2017	0	0	0	6,5	1	0	7,5	80	97	184,5
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2016	0	0	0	0,5	1	0	1,5	11	13	25,5
Total de la RFASP										
Aprobados en 2016	1	4	22	66	57	11	161	76	131	368
Proyecto para 2017	1	4	23	64	60	11	163	86	144	393
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2016	0	0	1	-2	3	0	2	10	13	25,0

Siglas: COI = Cuadro Orgánico de contratación internacional; ON = Oficial de contratación nacional;
SG = Cuadro de Servicios Generales

Anexo II

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

Introducción

1. El Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 del UNICEF apoya el Plan Estratégico para 2014-2017 del UNICEF y demás estrategias y marcos de la organización. En el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se exponen los resultados y 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, dentro de las que se engloban el público en general, la sociedad civil, las empresas y las fundaciones privadas, entre otros grupos sociales que pueden contribuir de forma individual o colectiva al logro de 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 (RFASP), en colaboración con las oficinas regionales y otras divisiones de la sede, coordina, orienta y apoya todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado y el establecimiento de alianzas con ese sector que llevan a cabo los Comités Nacionales y las oficinas en los países. El Plan establece un proyecto común y un marco para la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado a todos los niveles del UNICEF y para los Comités Nacionales.

El entorno cambiante

3. La elaboración del Plan se basó en un detallado análisis de tendencias externas. Algunas de las tendencias más significativas son:

a) El aumento de la presión que los Gobiernos donantes tradicionales ejercen en la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) en respuesta a las crecientes necesidades de los niños.

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, entre ellas 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 relación 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. La comunicación digital, dentro de la que se engloban los canales y las aplicaciones informáticas y móviles, está dominando el panorama de las comunicaciones y está aumentando

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

Actividades del UNICEF de recaudación de fondos y establecimiento de alianzas en el sector privado

4. Un mandato universal en favor de todos los niños del mundo, una marca reconocida y una presencia mundial (con una sólida red de Comités Nacionales y oficinas del UNICEF en los países) confieren a la organización 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, dentro de la que se encuentran los Comités Nacionales, las oficinas nacionales y regionales y las divisiones de la sede.

5. En la aplicación del Plan, 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 1.470 millones de dólares, de los cuales 648 millones de dólares serán de recursos ordinarios, según la hipótesis de crecimiento mediano. Según la hipótesis de crecimiento máximo, se prevé que el ingreso neto anual se eleve a 1.750 millones de dólares, de los cuales 960 millones de dólares serán de recursos ordinarios. Estas proyecciones se revisaron en 2015 basándose en las proyecciones de tipos de cambio actuales y las previsiones de rendimiento basadas en las cifras reales de 2014 y las estimaciones más recientes de 2015. La proyección actual es alcanzar 1.485 millones de dólares netos, con 665 dólares en concepto de recursos ordinarios, para el cierre de 2017. Estas proyecciones se actualizaron en 2016 sobre la base de los últimos cálculos de los Comités Nacionales y las oficinas en los países.

7. El UNICEF centrará los recursos mundiales en los mercados que tengan las mayores posibilidades de crecimiento y en las corrientes de ingresos más eficaces en función de los costos: a) las promesas de contribuciones mensuales de particulares y los legados; b) las alianzas con empresas y con fundaciones mundiales, y c) la recaudación de fondos de los donantes particulares principales. Se incrementará el capital de inversión, dentro del que se incluye el de fuentes externas, para impulsar el crecimiento, sobre todo en los ingresos procedentes de donantes que hacen promesas de contribuciones. Para el cierre de 2015, las ventas de tarjetas y otros productos del UNICEF concluyeron la transición de una actividad de la RFASP de carácter interno a una actividad basada exclusivamente en la concesión de licencias a terceros y la elaboración local de productos por parte de algunos Comités Nacionales.

8. El tipo de 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 posible. 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 con arreglo a 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, y la recaudación de fondos de los principales donantes particulares y los legados, como se indica a continuación:

i) *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 atraer y retener a donantes particulares que hacen promesas de contribuciones de manera habitual. Entre 2007 y 2012, las contribuciones brutas procedentes de estos donantes se incrementaron en un 85%, al llegar a los 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 contribuciones brutas anuales, con unos 5,88 millones de donantes particulares que hacen promesas de contribuciones a través de las cuales aportarán como promedio 171 dólares al año.

ii) 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 las empresas. El UNICEF se centrará en las alianzas que puedan generar los mayores ingresos y en los mecanismos de recaudación de fondos que resulten más eficaces (en particular la filantropía estratégica, la comercialización relacionada con una causa, la concesión de licencias y las contribuciones de clientes), y favorecerá y fomentará alianzas que generen ingresos de calidad. El UNICEF tratará de establecer de forma proactiva alianzas empresariales estratégicas a nivel mundial que luego puedan ponerse en práctica en los países. Al mismo tiempo, la organización aprovechará las alianzas por el valor que poseen más allá de 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 en otros ámbitos, de llegar a nuevos públicos con sus mensajes, de captar nuevos donantes, y de consolidar el perfil y el valor de la marca UNICEF.

iii) La recaudación de fondos de *donantes principales*, definidos como los que donan o tienen la posibilidad de donar por lo menos 100.000 dólares al año, requiere un conjunto de competencias muy diferente del que requiere la recaudación de fondos basada en promesas de contribuciones. Se harán inversiones estratégicas para captar posibles donantes en determinados mercados. El éxito de la recaudación de fondos procedentes de los donantes principales se apoyará con el liderazgo y la participación personal de funcionarios de categoría superior.

iv) Los *legados* generan un importante rendimiento de la inversión a largo plazo y pueden ser una importante fuente de ingresos. El UNICEF tiene grandes posibilidades de crecer en esta esfera y puede aprovechar la existencia de una considerable base de datos sobre donantes de la organización procedentes de los diversos países que cuentan con poblaciones cada vez más ricas. En determinados mercados con gran potencial en este sentido se invitará, por medio de las comunicaciones existentes con los donantes y de materiales especializados sobre legados, a los donantes que hacen promesas de contribuciones y a los que donan una sola vez a dejar un legado al UNICEF. Se alentará a los que expresen interés por medio de un programa de fomento de los legados. Cabe esperar que se generen ingresos por este concepto con posterioridad al período 2014-2017.

v) Las *fundaciones privadas* han adquirido una importancia creciente en el desarrollo a escala 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 procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado. Se utilizarán los medios digitales como instrumento clave en la recaudación de fondos y la comunicación. El UNICEF aprovechará al máximo 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 RFASP colaborará estrechamente con los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países para determinar la estrategia de recaudación de fondos en el sector privado que resulte más eficaz para cada mercado, en cuyo marco se definirán las corrientes de ingresos a las que se dará prioridad, entre otras cosas. Se utilizará un nuevo marco facilitador para aplicar las estrategias mundiales en el plano nacional. El desempeño de la recaudación de fondos puede optimizarse mediante el intercambio de resultados y experiencias entre los países. Trabajando de consuno en todo el mundo, será más fácil reproducir el éxito de un país en otro, abreviar 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 con arreglo a 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 mundiales 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 acrecentando las corrientes de ingresos procedentes de los donantes principales y los legatarios. En mercados más nuevos, en particular los países de ingresos medianos donde el UNICEF mantiene 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 cuota de mercado mediante la búsqueda agresiva de donantes que hagan promesas de contribución. En esos mercados, el objetivo es duplicar con creces los ingresos brutos durante los próximos 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 seguirá realizando actividades de promoción para impulsar la materialización de los derechos de los niños. La organización tratará de maximizar el apoyo a los derechos y el bienestar de los niños mediante: a) la colaboración 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 iniciativas para combatir los efectos negativos y maximizar los efectos positivos de la actividad empresarial en los derechos de los niños, y b) la realización de 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 cualesquiera 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 empresarial y la cooperación programática, según proceda. Sobre la base del estudio Derechos del niño y principios empresariales realizado en 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 y las iniciativas y plataformas de múltiples interesados a escala mundial en que participen empresas.

16. La relación con las empresas aprovechará las bases esbozadas 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 colaboración relacionada con la responsabilidad social de las empresas en favor de los derechos de los niños más allá de las donaciones 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 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 vinculadas a sus actividades básicas, buscan nuevas oportunidades de colaboración filantrópica y programática, así como el 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 de 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 empresarial. El UNICEF creará conciencia sobre los efectos que tienen las empresas en los derechos de los niños y se posicionará como un asociado preferido en la medida en que demuestre tener conocimientos especializados en los ámbitos de la programación y la responsabilidad social empresarial 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 operaciones comerciales y las esferas de influencia; 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 prácticas; 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, así como en los foros del sector empresarial y sobre responsabilidad de las empresas. La colaboración con el sector empresarial también incluirá el aprovechamiento de las innovaciones, 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 a fin de apoyar activamente los derechos del niño, haciendo particular hincapié en aumentar la conciencia y el apoyo del público respecto de los derechos del niño en la AOD, y en reducir la pobreza infantil y su exclusión social en esos países.

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 de 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, la carpeta de materiales de promoción, y la carpeta de material educacional sobre los derechos del niño.

21. Las actividades mundiales de promoción que el UNICEF lleva a cabo 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 especial atención a la prevención de la violencia, el abuso, la explotación y el abandono de niños, y a la respuesta ante esos problemas, así como a la reducción de la exclusión y la pobreza infantil en sus múltiples dimensiones.

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 otros 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 de la marca.* El marco para la comunicación externa y el posicionamiento de la marca del UNICEF con miras a promover la recaudación de fondos en el 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 especial hincapié en la gestión de la marca, los medios digitales, la comunicación institucional y el posicionamiento de la marca; y la comunicación en situaciones 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 RFASP y enfoques nuevos e 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 proporcionar conocimientos técnicos 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 de riesgos.* La gestión de los riesgos en las esferas de la financiación, la gobernanza, las relaciones con los interesados externos y la participación del sector privado se reforzará tanto en los Comités Nacionales como en las oficinas en los países.

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. En 2014-2017, el UNICEF seguirá reforzando su relación con los Comités Nacionales a fin de mejorar los resultados en favor de los niños, centrándose en el proyecto compartido y 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 nacionales del UNICEF en la recaudación de fondos procedentes del sector privado y las alianzas con ese sector está cobrando auge. En el periodo 2014-2017, las oficinas del UNICEF en los países que lleven a cabo actividades de recaudación de fondos procedentes del sector privado en mercados de alto potencial se estructurarán de manera que refleje los siguientes principios: a) la recaudación de fondos procedentes del sector privado a escala mundial como función básica; b) la inversión en la capacidad de recaudación de fondos en el 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 —entre los Comités Nacionales, las oficinas regionales y en los países y las divisiones de la sede— en torno a un proyecto, metas y 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.