



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
16 de noviembre de 2009
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2010

12 a 14 de enero de 2010

Tema 5 del programa provisional*

Recaudación de Fondos en el Sector Privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto de 2010

Resumen

El plan de trabajo y proyecto de presupuesto de 2010 para la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado (RFAP) se presentan a la Junta Ejecutiva para su aprobación. En 2010, la RFAP generará una suma prevista de 761,4 millones de dólares de ingresos netos consolidados, de los cuales 360,6 millones serán para los recursos ordinarios y 400,8 millones para otros recursos. Esto se logrará con una inversión de 125,3 millones de dólares. Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe los proyectos de decisión relacionados con la propuesta presupuestaria contenida en el párrafo 55.

* E/ICEF/2010/1.



Índice

	<i>Página</i>
I. Panorama general	3
II. Comercialización (recaudación de fondos, venta de tarjetas y artículos de regalo, relaciones con los Comités Nacionales y comunicaciones)	8
III. Servicios de apoyo	18
IV. Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países	21
V. Plan de mediano plazo para la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado en el período 2011-2014	25
VI. Proyectos de decisión	27

Lista de cuadros

1. Estado de ingresos de la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado – cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010	9
1A. Informe de gestión complementario del cuadro 1 – ingresos netos tras la distribución de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos – cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010	10
2. Resumen de los gastos – cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010	12
3. Gastos de comercialización – cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010	17
4. Gastos en concepto de servicios de apoyo – cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010	20
5. Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países: ingresos y gastos – cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010	23
6. Plan de mediano plazo de la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado en el período 2011-2014 – cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009, proyecto de presupuesto para 2010 y proyecciones para el período 2011-2014	26
7. Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2010	27

Anexos

I. Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado: resumen de los cambios de puestos propuestos para 2010	30
II. Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado: comparación de puestos – presupuesto aprobado para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010	31
III. Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado: plan de actividades para el período 2010-2012	32

I. Panorama general

A. Introducción

1. La división de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado (RFAP) se creó en 2008 para coordinar todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado, incluida la venta de tarjetas de felicitación y artículos de regalo, gestionar las relaciones estratégicas con los Comités Nacionales pro UNICEF y prestar apoyo a las actividades de promoción de los derechos del niño llevadas a cabo por los Comités Nacionales, así como a las asociaciones con el sector privado que no tenían por objeto recaudar fondos. En el marco de la RFAP, que está dirigida por la Oficina del Director, los cinco equipos siguientes colaboran en la movilización de apoyo privado en unos 60 países de todo el mundo: Recaudación de fondos central, Tarjetas y artículos de regalo, Relaciones con los Comités Nacionales, Finanzas y operaciones y Comunicación.

2. El presente plan de trabajo y proyecto de presupuesto abarca las funciones de la RFAP, que son: a) generar el mayor volumen posible de ingresos procedentes de fuentes privadas y b) gestionar la relación estratégica con los Comités Nacionales. Asimismo, las labores básicas de la RFAP en materia de c) promoción y educación para el desarrollo en la esfera de los derechos del niño y d) participación empresarial se financian con cargo al presupuesto de apoyo bienal del UNICEF para el período 2010-2011 (E/ICEF/2009/AB/L.4). Sin embargo, estas funciones financiadas con cargo al presupuesto de apoyo no se abordan en el presente documento.

3. En 2009 la RFAP se vio obligada a evaluar la incidencia del clima económico generado por la recesión mundial en las actividades de recaudación de fondos y las ventas. Las previsiones para 2010 se basan en estimaciones directas de los ingresos de los Comités Nacionales y las oficinas en los países, validadas y reajustadas tras un examen realizado por un equipo de la RFAP, deliberaciones con los diez Comités Nacionales principales e investigaciones. La RFAP seguirá vigilando el entorno en que se desenvuelve la recaudación de fondos en el sector privado y la repercusión de la evolución de la economía.

4. Persiste la incertidumbre en lo que respecta a los resultados económicos. El análisis de los actuales resultados confirma que a) las donaciones privadas han sufrido las consecuencias menos que la financiación pública y en menor medida de lo que se había previsto; b) las contribuciones mensuales de donantes que han formulado promesas se han mantenido especialmente firmes durante la crisis; c) la recaudación de fondos en el sector empresarial ha descendido notablemente, tal como se preveía; d) la recaudación directa de fondos por correo y la recaudación de fondos para situaciones de emergencia también se han visto afectadas negativamente por la crisis económica, y e) disminuye la venta de tarjetas de felicitación.

5. Para 2010 la RFAP dará prioridad a la protección y el incremento de los ingresos procedentes de fuentes privadas, en particular mediante la obtención de más promesas de contribuciones periódicas al UNICEF. Los planteamientos y las declaraciones sobre la misión de la RFAP, preparados en 2009, fortalecen el impulso y la concentración en aspectos fundamentales relacionados con el máximo crecimiento posible de los ingresos procedentes del sector privado y la mejora de las

relaciones estratégicas con los Comités Nacionales a fin de aumentar las contribuciones privadas a los ingresos del UNICEF.

6. La RFAP procurará fortalecer los procesos operativos básicos internos de planificación estratégica y simplificación de las actividades, incluidos los que tienen por objeto aplicar plenamente las Normas Contables Internacionales para el Sector Público a más tardar el 1° de enero de 2012. La división forma parte también del proyecto de sistema integrado de información virtual y planificación unificada de recursos institucionales que se implantará en 2011 en las oficinas en los países.

B. Resultados más recientes de 2009

7. A pesar de la recesión, el total de ingresos netos consolidados previstos en 2009 superará las previsiones consignadas en el presupuesto aprobado para 2009. Las estimaciones más recientes de los ingresos de 2009 ascienden a 727,1 millones de dólares frente a los 682,3 millones de dólares consignados en el presupuesto aprobado.

8. Los ingresos netos previstos con cargo a recursos ordinarios ascienden a 345,8 millones de dólares, cifra que queda un 1% (3,6 millones de dólares) por debajo de lo previsto en el presupuesto aprobado.

9. Los ingresos previstos en concepto de otros recursos ascienden a 381,3 millones de dólares, cifra que supera en 48,4 millones de dólares (un 14,5%) la suma aprobada.

10. Los últimos gastos estimados para 2009 se sitúan 5,3 millones de dólares por debajo de lo previsto en el presupuesto aprobado para 2009, fundamentalmente a causa de la disminución de los gastos en los centros regionales de apoyo y las oficinas en los países, cifrada en 2,3 millones de dólares, y de una reducción del costo de los gastos en bienes cifrada en 3,2 millones de dólares, sumada a un aumento marginal de los fondos de inversión.

C. Principales resultados previstos para 2010

11. Recaudación de fondos central:

a) Fortalecer los conocimientos especializados y las estrategias e instrumentos de recaudación de fondos en los Comités Nacionales y las oficinas en los países para obtener el mayor volumen posible de recursos ordinarios y aumentar la asignación de otros recursos a los programas temáticos y prioritarios del UNICEF. Aumentar la obtención de promesas de contribuciones periódicas;

b) Mantener, potenciar al máximo y renovar las actuales alianzas con el sector empresarial para la movilización de recursos a escala mundial y transfronteriza. Forjar nuevas alianzas mundiales y transfronterizas;

c) Mejorar y coordinar la recaudación de fondos para situaciones de emergencia en el sector privado con cargo a otros recursos.

12. Venta de tarjetas y artículos de regalo:

a) Seguir aplicando el nuevo modelo operativo “de alianza” iniciado en 2009: i) ampliando el número de asociaciones con concesión de licencias a fin de que el UNICEF tenga oportunidad de generar ingresos procedentes de nuevos mercados, segmentos y canales, y ii) ejecutando el plan de racionalización de las actividades mediante la consolidación y contratación externa de varias funciones de las que actualmente se encargan internamente la RFAP y los Comités Nacionales;

b) Preparar y distribuir a tiempo y al menor costo posible colecciones y materiales de comercialización y promoción para consumidores y empresas que sean de calidad, atractivos y característicos a fin de que los Comités Nacionales y las oficinas en los países puedan aumentar en la medida de lo posible las ventas y el volumen de ingresos netos para los niños.

13. Relaciones con los Comités Nacionales:

a) Ultimar el nuevo acuerdo de cooperación con los Comités Nacionales;

b) Preparar y firmar con determinados Comités Nacionales los nuevos planes estratégicos conjuntos;

c) Fortalecer los mecanismos de interacción del UNICEF con los Comités Nacionales;

d) Aplicar procesos y mecanismos de gestión de los riesgos preparados para los Comités Nacionales y en colaboración con ellos.

14. Comunicación:

Mejorar la comunicación externa y el posicionamiento de la marca en los países de los Comités Nacionales.

D. Ingresos consolidados y proyecciones de gastos para 2010

15. En el presente documento del plan de trabajo y presupuesto figuran dos formatos de estados de ingresos de la RFAP: en el cuadro 1 se esboza el estado de ingresos de la RFAP y en el cuadro 1A se señalan los ingresos netos después de la distribución directa de los gastos de explotación, desglosados por actividad generadora de ingresos.

16. El cuadro 1 se prepara en consonancia con los requisitos estatutarios y refleja los resultados contenidos en el informe financiero de la RFAP que se presenta a la Junta Ejecutiva. El cuadro 1A es un informe de la gestión complementario del cuadro 1 donde se exponen los resultados obtenidos por la RFAP en relación con sus dos actividades generadoras de ingresos, la recaudación de fondos y la venta de tarjetas y artículos de regalo. En ese estado se presenta la asignación de los gastos a la comercialización y los servicios de apoyo, separados en recaudación de fondos y venta de tarjetas y artículos de regalo, a fin de medir con precisión la contribución neta de cada actividad.

17. Como se indica en el cuadro 1, los ingresos netos consolidados de la RFAP para 2010 se estiman en 761,4 millones de dólares, cifra que supera en 34,3 millones de dólares (un 4,7%) las estimaciones más recientes para 2009 y

en 79,1 millones de dólares (un 11,6%) las sumas consignadas en el presupuesto aprobado de 2009. Sin la distribución de los gastos de explotación entre ambas actividades generadoras de ingresos, los ingresos netos consolidados previstos para 2010 (recursos ordinarios) de 360,6 millones de dólares incluyen ingresos netos de explotación procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado, por valor de 360,2 millones de dólares, y de las ventas, por valor de 26 millones de dólares, todo ello contrarrestado por el costo de los fondos de inversión, de 25,6 millones de dólares, para apoyar las iniciativas de recaudación de fondos y ventas.

18. Como se observa en el cuadro 1A, el 92% (332,2 millones de dólares) de los ingresos netos consolidados en concepto de recursos ordinarios procede de actividades de recaudación de fondos, mientras que el 8% (28,4 millones de dólares) procede de la venta de tarjetas y artículos de regalo.

19. En lo que respecta a la recaudación de fondos en 2010, están previstos ingresos netos de explotación (antes de la deducción de los fondos de inversión) para los recursos ordinarios por valor de 355,2 millones de dólares, frente a los 318,8 millones de dólares previstos en el presupuesto aprobado para 2009 (cuadro 1A). Además, para 2010 están previstos ingresos en concepto de otros recursos por valor de 400,8 millones.

20. En cuanto a la venta de tarjetas y artículos de regalo, el volumen de ventas previsto para 2010 asciende a 71 millones de unidades, mientras que los ingresos brutos se estiman en 132 millones de dólares (cuadro 1). Estas cifras son consonantes con las estimaciones más recientes para 2009. El crecimiento de las ventas previsto en algunos mercados importantes se verá contrarrestado por el cierre o la racionalización de las operaciones en otros mercados. Se prevé que, después de la distribución de los gastos de explotación, los ingresos netos de explotación procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo (antes de la deducción de los fondos de inversión) asciendan en 2010 a 31 millones de dólares (cuadro 1A).

21. Para 2010 están previstos otros ingresos por valor de 14,6 millones de dólares, principalmente en concepto de productos de los Comités Nacionales, regalías y licencias, donaciones relacionadas con el catálogo e intereses bancarios.

22. Los gastos consolidados para 2010, resumidos en el cuadro 2, se estiman en 125,3 millones de dólares. En comparación con el presupuesto aprobado para 2009, esta suma supone una disminución de 1,7 millones de dólares en concepto de gastos de comercialización y servicios de apoyo y un aumento de 5,1 millones de dólares en concepto de fondos de inversión, lo cual arroja un aumento total de 3,4 millones de dólares (un 2,8%). En comparación con el presupuesto aprobado para 2009, cabe mencionar para 2010 los siguientes cambios principales:

a) La totalidad del aumento de 5,1 millones de dólares en concepto de fondos de inversión corresponde a la recaudación de fondos, especialmente en lo que respecta al incremento de los ingresos aportados por donantes que han formulado promesas de contribuciones periódicas;

b) En su afán por encontrar mecanismos de funcionamiento más económicos y eficientes, la RFAP ha reducido un 9% el presupuesto correspondiente a viajes, capacitación, mobiliario y equipo y servicios generales de consultoría;

c) El presupuesto del costo de los productos asciende a 27,6 millones de dólares frente a los 30,7 millones de dólares anteriores. Se ha mantenido la misma proporción entre el costo de los productos y los ingresos brutos;

d) La comisión fijada para las oficinas en los países es del 12% de los ingresos brutos;

e) La racionalización de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo obligará a agregar al presupuesto de consultoría otros 1,8 millones de dólares. No obstante, después de la disminución de otros gastos de consultoría, el aumento total del presupuesto de consultoría ascenderá a 1,6 millones de dólares (cuadros 3 y 4);

f) Los gastos de explotación correspondientes a los servicios comunes compartidos por la RFAP en Ginebra y Nueva York han aumentado 1,4 millones de dólares. Los principales motivos son el incremento del alquiler, los gastos obligatorios en concepto de aumentos salariales y la inversión mundial en el proyecto de aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público y el proyecto de sistema integrado de información virtual y planificación unificada de recursos institucionales (véanse los cuadros 3 y 4);

g) El presupuesto correspondiente a los puestos de plantilla ha aumentado 6,8 millones de dólares (cuadros 3 y 4) como consecuencia de lo siguiente:

i) La conversión (regularización) de plazas de personal temporario en puestos de plantilla y los gastos correspondientes a tres puestos nuevos creados a finales de 2009, con lo que el presupuesto para puestos aumenta 5,1 millones de dólares;

ii) La creación de los nuevos puestos de plantilla, que supone un aumento de 500.000 dólares;

iii) Los aumentos salariales de 2010, que suponen un aumento de 1,2 millones de dólares.

h) La disminución en 2010 de 3,7 millones de dólares en la partida de otros gastos de personal (personal temporario) del presupuesto obedece a la transferencia de 5,1 millones de dólares del presupuesto de 2009 para personal temporario al presupuesto aprobado de 2010 para puestos de plantilla y a la creación en 2010 de nuevas plazas de personal temporario por una suma de 1,4 millones de dólares, como se observa en los cuadros 3 y 4.

i) El presupuesto para las oficinas en los países y los centros regionales de apoyo ha disminuido 4,7 millones de dólares como consecuencia de la transferencia escalonada de los gastos de recaudación de fondos a las oficinas en los países (cuadros 3 y 4).

E. Recursos humanos

23. El número total de puestos de plantilla propuestos para 2010 ascenderá a 275, frente a los 231 consignados en el presupuesto aprobado para 2009 y los 234 previstos en las estimaciones más recientes para 2009.

24. Los puestos se regularizaron de conformidad con lo dispuesto en la resolución 63/250 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de 24 de diciembre de 2008.

25. En 2010 habrá en total 44 puestos de plantilla más, en comparación con el presupuesto aprobado para 2009 (anexo II), y 41 más, en comparación con las estimaciones más recientes para 2009 (anexo I). En lo que respecta a la sede y las oficinas en los países, se crearán 68 puestos de plantilla (incluidas 53 regularizaciones y 2 transferencias de puestos del presupuesto de las oficinas en los países con cargo a otros recursos) y se suprimirán 27.

26. De los 41 puestos nuevos en 2010, 36 corresponden a la sede y 5 a oficinas en los países.

27. Los 13 puestos suprimidos en oficinas en los países incluyen la transferencia de 8 puestos que se financiarán en las oficinas en los países con cargo a otros recursos.

28. Se suprimen 7 puestos como consecuencia directa del proyecto de racionalización de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo. En vista de que su entrada en vigor está prevista para finales de 2010, las consecuencias financieras se apreciarán principalmente en 2011.

II. Comercialización (recaudación de fondos, venta de tarjetas y artículos de regalo, relaciones con los Comités Nacionales y comunicaciones)

A. Introducción

29. El grupo de comercialización se encarga de la generación de ingresos. Está integrado por cuatro equipos que colaboran en el logro de los objetivos a los que aspira la RFAP: Servicios centrales de recaudación de fondos, Tarjetas y artículos de regalo, Relaciones con los Comités Nacionales y Comunicación. Cuando aparece en los cuadros, el término “comercialización” se refiere a todos estos equipos.

30. En 2010, el principal objetivo será la simplificación y racionalización de los procesos operativos básicos de recaudación de fondos y venta de tarjetas y artículos de regalo a fin de remodelar los procesos de conformidad con la evolución mundial de las pautas operativas con miras a reducir los gastos y aumentar la eficiencia. Una de las dificultades que encuentra el UNICEF es la relativa inflexibilidad de la estructura de gastos, que en muchos casos, como ocurre con los gastos de personal y los gastos generales, están fijados. Esta situación es difícil de cambiar a corto plazo en respuesta a la evolución de las condiciones del mercado. Sin embargo, el problema se está abordando en el marco de la reorganización general de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo. En futuros presupuestos dispondremos de una estructura de gastos más flexible y menos costosa. El UNICEF mantendrá a la Junta Ejecutiva al corriente de estas medidas a medida que se apliquen.

Cuadro 1
Estado de ingresos de la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado

Cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>Cifras reales de 2008</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2009^a</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2009</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2010</i>	<i>Porcentaje</i>
Ingresos brutos – venta de tarjetas y artículos de regalo	130,1		147,0		131,5		132,0	
Menos: Retenciones, comisiones y gastos directos en las oficinas en los países	49,5	38,0	52,8	35,9	50,4	38,3	50,3	38,1
Ingresos netos – venta de tarjetas y artículos de regalo	80,6		94,2		81,1		81,7	
Menos: Costo de las mercancías entregadas	27,1	20,8	30,7	20,9	27,5	20,9	27,6	20,9
Gastos de explotación	30,7	23,6	36,6	24,9	36,1	27,5	41,7	31,6
Partida para cuentas de cobro dudoso	0,2		1,0		1,0		1,0	
Más: Otros ingresos	18,7		15,9		14,2		14,6	
Ingresos netos de explotación – venta de tarjetas y artículos de regalo	41,3	31,7	41,8	28,4	30,7	23,3	26,0	19,7
Ingresos netos de explotación – recaudación de fondos en el sector privado	316,6		328,1		335,7		360,2	
Menos: Fondos de inversión	16,6		20,5		20,6		25,6	
Total de ingresos netos de explotación	341,3		349,4		345,8		360,6	
Menos: Ajustes cambiarios	(19,3)							
Ingresos netos – recursos ordinarios	360,6		349,4		345,8		360,6	
Más: Otros recursos – recaudación de fondos en el sector privado ^b	452,6		332,9		381,3		400,8	
Ingresos netos consolidados	813,2		682,3		727,1		761,4	
Volumen de venta de tarjetas (en millones)	71		89		69		71	

^a Tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva (decisión 2009/6).

^b Los fondos recaudados en el sector privado para otros recursos se consignan en cifras brutas, como se presentan en los estados financieros del UNICEF.

Cuadro 1A
Informe de gestión complementario del cuadro 1

Ingresos netos tras la distribución de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos

Cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras reales de 2008			Presupuesto aprobado para 2009			Estimaciones más recientes para 2009			Proyecto de presupuesto para 2010		
	Venta de tarjetas y artículos de regalo	Recaudación de fondos en el sector privado	Total	Venta de tarjetas y artículos de regalo	Recaudación de fondos en el sector privado	Total	Venta de tarjetas y artículos de regalo	Recaudación de fondos en el sector privado	Total	Venta de tarjetas y artículos de regalo	Recaudación de fondos en el sector privado	Total
Ingresos brutos	130,1		130,1	147,0		147,0	131,5		131,5	132,0		132,0
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos en las oficinas en los países	49,5		49,5	52,8		52,8	50,4		50,4	50,3		50,3
Ingresos netos	80,6	336,7	417,3	94,2	354,4	448,6	81,1	361,0	442,1	81,7	383,4	465,1
<i>Menos:</i> Costo de las mercancías entregadas	27,1		27,1	30,7		30,7	27,5		27,5	27,6		27,6
	53,5	336,7	390,2	63,5	354,4	417,9	53,6	361,0	414,6	54,1	383,4	437,5
<i>Menos:</i> Gastos de comercialización	7,6	20,1	27,7	9,8	26,3	36,1	9,5	25,3	34,8	11,3	23,2	34,5
	45,9	316,6	362,5	53,7	328,1	381,8	44,1	335,7	379,8	42,8	360,2	403,0
<i>Menos:</i> Servicios de apoyo	15,8	7,3	23,1	18,0	8,8	26,8	18,2	8,4	26,6	21,2	9,1	30,4
<i>Menos:</i> Partida para cuentas de cobro dudoso	0,2		0,2	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0
	29,9	309,3	339,2	35,2	318,8	354,0	25,4	326,8	352,2	21,1	350,5	371,6
<i>Más:</i> Otros ingresos	12,6	6,1	18,7	15,9		15,9	9,4	4,8	14,2	9,9	4,7	14,6
Ingresos netos de explotación sin descontar los fondos de inversión	42,5	315,4	357,9	51,1	318,8	369,9	34,8	331,6	366,4	31,0	355,2	386,2
<i>Menos:</i> Fondos de inversión	1,7	14,9	16,6	2,8	17,7	20,5	2,6	18,0	20,6	2,6	23,0	25,6
Total de ingresos netos de explotación	40,8	300,5	341,3	48,3	301,1	349,4	32,2	313,6	345,8	28,4	332,2	360,6
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	(5,4)	(13,9)	(19,3)									
Ingresos netos – recursos ordinarios	46,2	314,4	360,6	48,3	301,1	349,4	32,2	313,6	345,8	28,4	332,2	360,6
<i>Más:</i> Otros recursos		452,6	452,6		332,9	332,9		381,3	381,3		400,8	400,8
Ingresos netos consolidados	46,2	767,0	813,2	48,3	634,0	682,3	32,2	694,9	727,1	28,4	733,0	761,4

	<i>Cifras reales de 2008</i>			<i>Presupuesto aprobado para 2009</i>			<i>Estimaciones más recientes para 2009</i>			<i>Proyecto de presupuesto para 2010</i>		
	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>	<i>Venta de tarjetas y artículos de regalo</i>	<i>Recaudación de fondos en el sector privado</i>	<i>Total</i>
Gastos de explotación												
Gastos de comercialización	7,6	20,1	27,7	9,8	26,3	36,1	9,5	25,3	34,8	11,3	23,2	34,5
Servicios de apoyo	15,8	7,3	23,1	18,0	8,8	26,8	18,2	8,4	26,6	21,2	9,1	30,4
Partida para cuentas de cobro dudoso	0,2	–	0,2	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0
Fondos de inversión	1,7	14,9	16,6	2,8	17,7	20,5	2,6	18,0	20,6	2,6	23,0	25,6
Total de los gastos de explotación y los fondos de inversión	25,3	42,3	67,6	31,1	53,3	84,4	30,8	52,2	83,0	35,7	55,9	91,5
Porcentaje del total de gastos de explotación y fondos de inversión	37,4	62,6	100,0	36,8	63,2	100,0	37,1	62,9	100,0	39,0	61,0	100,0

Cuadro 2
Resumen de los gastos

Cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>Cifras reales de 2008</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2009^a</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2009</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2010</i>	<i>Diferencia entre 2010 y el presupuesto aprobado para 2009</i>	
					<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>
Comercialización						
Comisiones – oficinas en los países*	1,6	1,5	1,5	1,6	0,1	6,7
Costo de las mercancías entregadas	27,1	30,7	27,5	27,6	(3,1)	-10,1
Gastos de explotación**	32,6	42,4	40,4	40,1	(2,3)	-5,4
Subtotal	61,3	74,6	69,4	69,3	(5,3)	-7,1
Servicios de apoyo						
Gastos de explotación***	23,1	26,8	26,6	30,4	3,6	13,4
Total de comercialización y servicios de apoyo	84,4	101,4	96,0	99,7	(1,7)	-1,7
Fondos de inversión	16,6	20,5	20,6	25,6	5,1	24,9
Total de gastos	101,0	121,9	116,6	125,3	3,4	2,8

* Se indican también en el cuadro 3.

** Los gastos de explotación correspondientes a la comercialización se indican detenidamente en el cuadro 3.

*** Los gastos de explotación correspondientes a los servicios de apoyo se indican detenidamente en el cuadro 4.

^a Tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva (decisión 2009/6).

B. Estrategias para 2010

31. En el marco de la estrategia mundial para la recaudación de fondos en el sector privado, el equipo de Servicios centrales de recaudación de fondos proporcionará a escala mundial conocimientos especializados y dirección a los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países:

- a) Analizará los conocimientos del mercado y vigilará las tendencias;
- b) Se centrará en la obtención de promesas de contribuciones para que aumente el número de donantes que aportan contribuciones mensuales periódicas al UNICEF;
- c) Aumentará el asesoramiento y el apoyo estratégicos facilitados a los Comités Nacionales mediante los planes estratégicos conjuntos y otras modalidades de planificación del trabajo y capacitación práctica en recaudación de fondos especializada;
- d) Impulsará la innovación en el ámbito de la recaudación de fondos y la preparación de una serie de instrumentos, directrices, conceptos y contenidos nuevos;
- e) Elaborará procedimientos para recaudar recursos más flexibles;
- f) Forjará, orientará y coordinará importantes alianzas con empresas de ámbito mundial y transfronterizo;
- g) Mejorará y coordinará la recaudación de fondos para situaciones de emergencia;
- h) Aplicará la estrategia de recaudación de fondos de las oficinas en los países;
- i) Colaborará estrechamente con la división de suministros para aprovechar el potencial de los asociados empresariales en el ámbito de la asistencia en especie.

32. El equipo encargado de la venta de tarjetas y artículos de regalo facilitará dirección estratégica y conocimientos operacionales especializados a los Comités Nacionales y las oficinas en los países con el objeto de elevar al máximo la venta de tarjetas y artículos de regalo y los correspondientes ingresos netos aplicando del siguiente modo la estrategia mundial relativa a las tarjetas y artículos de regalo y el modelo operativo “de alianza” sobre la base de las recomendaciones del examen estratégico de 2007/2008 aprobado por la Oficina del Director Ejecutivo:

- a) Elaborando una combinación estratégica de actividades internas y concesión de licencias a asociados externos a fin de ampliar al máximo los ingresos en el plano de los países y entrar en nuevos segmentos y canales de mercado con un elevado potencial de generación de ingresos. Esta orientación ha tenido gran éxito hasta la fecha desde que se puso en marcha en 2008. Se han forjado nuevas asociaciones con destacados fabricantes de tarjetas de felicitación de siete países, lo cual ha permitido al UNICEF llegar a millones de posibles compradores nuevos y ampliar su presencia y su visibilidad;

b) Racionalizando las actuales actividades internas llevadas a cabo por la RFAP y los Comités Nacionales mediante la consolidación y la contratación externa de distintas funciones: la totalidad de las actividades de logística y distribución; la prestación de servicios creativos relacionados con las tarjetas, los artículos de regalo y el material de promoción; y el control de la calidad de todas las tarjetas, los artículos de regalo, los puntos de venta y el material de promoción. En el marco de este proyecto, las operaciones basadas en Nueva York se consolidarán y traspasarán a Ginebra en 2010. Cuando se vuelva a diseñar el modelo operativo para la venta de tarjetas y artículos de regalo, se tendrán en cuenta las Normas Contables Internacionales para el Sector Público. En 2009, la RFAP ha mantenido los servicios de una empresa de consultoría para que la ayude durante todo el proyecto de racionalización de las actividades y aporte conocimientos avanzados en materia de reorganización y transformación de las actividades;

c) Facilitar a los Comités Nacionales y las oficinas en los países, a tiempo y al menor costo posible, tarjetas y artículos de regalo innovadores y característicos. La continuidad empresarial durante un año de profundas transformaciones orgánicas planteará grandes dificultades, lo que representa una prioridad básica para todos los participantes en las actividades, empezando por el personal directivo superior;

d) Volver a definir y aclarar las funciones y responsabilidades entre la RFAP, los Comités Nacionales y los terceros que prestan servicios, y asignar a los agentes indicadores claros e importantes de la ejecución y acuerdos sobre el nivel de los servicios para mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo en su totalidad.

33. La RFAP gestionará la relación estratégica con los Comités Nacionales mediante una serie de mecanismos:

a) El nuevo acuerdo de cooperación;

b) Un mayor apoyo al proceso integrado de planificación de la recaudación de fondos, la promoción, la educación para el desarrollo y la comunicación, en particular mediante la elaboración de planes estratégicos conjuntos con los Comités Nacionales;

c) Preparación y aplicación de marcos de cooperación e instrumentos de supervisión orientados a la buena gobernanza y la gestión de los riesgos.

34. La RFAP también prestará apoyo a la comunicación y al posicionamiento de la marca en los países de los Comités Nacionales y se ocupará de lo siguiente:

a) Elaborar y aplicar estrategias de comunicación interna y externa;

b) Fortalecer las comunicaciones con las asociaciones encargadas de generar ingresos;

c) Promover las labores de posicionamiento de la marca de los Comités Nacionales mediante actividades de comunicación que hagan uso de medios digitales de comunicación social.

C. Análisis de los ingresos y los gastos propuestos para 2010

35. Los objetivos financieros para 2010 son los siguientes:

a) Recaudar ingresos netos consolidados por un valor de 733 millones de dólares, 332,2 millones de dólares para recursos ordinarios y 400,8 millones de dólares para otros recursos. Esta cifra supera la suma aprobada para 2009 en 99 millones de dólares, 31,1 millones de dólares para recursos ordinarios y 67,9 millones de dólares para otros recursos (cuadro 1A);

b) Elevar los ingresos netos consolidados de 28,4 millones de dólares procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo (cuadro 1A).

36. Los ingresos netos procedentes de la recaudación de fondos para recursos ordinarios se estiman en 383,4 millones de dólares, cifra que supera en un 8,2% el presupuesto aprobado para 2009 (cuadro 1A).

37. Los ingresos brutos procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo se estiman en 132 millones de dólares, y el volumen de venta de tarjetas previsto asciende a 71 millones de unidades.

38. Está previsto que los ingresos netos consolidados procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo disminuyan como consecuencia del bajo nivel de compra de tarjetas por consumidores y empresas y de la reorganización a fondo de las actividades en 2010. La transformación de las actividades obligará a realizar algunos gastos únicos en concepto de consultoría e inversiones a fin de establecer nuevos procesos y sistemas que vinculen la RFAP con los Comités Nacionales y los terceros que prestan servicios. Las estimaciones preliminares vienen a indicar que, al término de su implantación completa, la racionalización de las actividades comportará importantes economías, fundamentalmente en el ámbito de la logística, el almacenamiento y la distribución y la disminución de los niveles de existencias de tarjetas y artículos de regalo. Está previsto que, sumadas a la generación de otros ingresos a raíz de la ampliación de las asociaciones con fabricantes de tarjetas y artículos de regalos, estas medidas tengan efectos positivos en los ingresos netos a partir de 2011.

39. Para 2010 se cambió el método de distribución de los gastos entre comercialización y servicios de apoyo (cuadro 1A) para que reflejase con mayor precisión los gastos correspondientes a las dos fuentes de ingresos. De ese modo, aumentaron los gastos asignados a la venta de tarjetas y artículos de regalos (con la consiguiente disminución de los gastos correspondientes a la recaudación de fondos en el sector privado) en comparación con las asignaciones para años anteriores, incluidos el presupuesto aprobado para 2009 y las estimaciones más recientes para 2009. De haberse empleado la anterior asignación, los ingresos netos consolidados procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalos en 2010 habrían ascendido a 30,3 millones de dólares, en lugar de los 28,4 millones de dólares consignados en el cuadro 1A. Los ingresos netos de explotación para 2010 procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalos, antes de la deducción de los fondos de inversión, habrían ascendido a 27,8 millones de dólares en lugar de los 26 millones de dólares que se indican en el cuadro 1. La disminución de los ingresos netos procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalos coinciden con un aumento de los ingresos netos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado.

40. Los gastos de explotación correspondientes al apoyo a las actividades de recaudación de fondos y venta en 2010 se estiman en 40,1 millones de dólares (cuadro 3). El descenso de 2,3 millones de dólares en 2010 en comparación con la suma aprobada para 2009 se debe principalmente a lo siguiente:

a) La disminución de los gastos en las oficinas en los países y los centros regionales de apoyo, cifrada en 4,6 millones de dólares, como consecuencia de la transferencia gradual de los gastos de las oficinas en los países a su propio presupuesto (otros recursos). Los puestos y gastos consignados en el presupuesto de las oficinas en los países (otros recursos) no forman parte del presente presupuesto de la RFAP;

b) Un aumento de 4,7 millones de dólares en los gastos de los puestos de contratación internacional y local como consecuencia de la regularización de los nombramientos temporales, la creación de puestos y los aumentos salariales;

c) La disminución en 2,4 millones de dólares del presupuesto para otros gastos de personal como consecuencia de la transferencia de los gastos a la partida para puestos de contratación internacional y local (regularización de los nombramientos temporales) y de la creación de plazas para personal temporario. Ha aumentado en 300.000 dólares la suma prevista para las actividades de investigación y desarrollo para la recaudación de fondos, y ha disminuido en 300.000 dólares el proyecto de presupuesto para 2010 en concepto de consultores, viajes, mobiliario y equipo y otros gastos de explotación.

D. Fondos de inversión

41. Se necesita el aumento presupuestario de 5,1 millones de dólares en concepto de fondos de inversión para la recaudación de fondos que se propone para 2010 a fin de prestar apoyo al crecimiento sostenido de los ingresos procedentes del sector privado. En los últimos años, los fondos de inversión no han crecido al mismo ritmo que los ingresos generales procedentes del sector privado. La RFAP se propone organizar con los Comités Nacionales campañas encaminadas a doblar a lo largo de los próximos tres años el número de donantes que formulan promesas de contribuciones. Mediante ingresos de periodicidad mensual aportados por donantes los recursos ordinarios serían sostenibles.

Cuadro 3
Gastos de comercialización

**Cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009
y proyecto de presupuesto para 2010**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Gastos</i>	<i>Cifras reales de 2008</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2009^a</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2009</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2010</i>	<i>Diferencia entre 2010 y el presupuesto aprobado para 2009</i>	
					<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>
Comisiones – oficinas en los países	1 583	1 534	1 481	1 612	78	5,1
Gastos de explotación						
Puestos de contratación internacional	6 927	12 105	11 472	15 219	3 114	25,7
Puestos de contratación local	3 054	3 412	3 412	4 960	1 548	45,4
Otros gastos relacionados con los puestos ^a	157	167	167	206	39	23,4
Capacitación del personal	–	11	13	27	16	145,5
Otros gastos de personal ^b	2 730	3 231	4 509	863	(2 368)	-73,3
Consultores	785	1 450	1 180	1 426	(24)	-1,7
Viajes	1 365	1 502	1 502	1 376	(126)	-8,4
Otros gastos de explotación ^c	524	1 119	1 089	1 018	(101)	-9,0
Mobiliario y equipo ^d	107	165	167	150	(15)	-9,1
Investigación y desarrollo	3 634	3 930	3 930	4 229	299	7,6
Gastos de las oficinas en los países – venta de productos	4 678	5 259	4 685	4 579	(680)	-12,9
Gastos de las oficinas en los países – recaudación de fondos en el sector privado	6 658	7 048	5 980	3 423	(3 625)	-51,4
Gastos de los centros regionales de apoyo	1 739	1 979	1 342	1 651	(328)	-16,6
Partida para cuentas de cobro dudoso	237	1 000	1 000	1 000	–	0,0
Subtotal de gastos de explotación	32 595	42 378	40 448	40 127	(2 251)	-5,3
Total de gastos	34 178	43 912	41 929	41 739	(2 173)	-4,9

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

^b Personal temporario y contratado por períodos breves, bienestar del personal y horas extraordinarias.

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

^d Equipo de oficina y equipo y programas informáticos

III. Servicios de apoyo

A. Introducción

42. La sección de Servicios de apoyo presta apoyo a todas las actividades generadoras de ingresos de la RFAP. Aglutina las funciones del Director; el Director Adjunto de Operaciones y Finanzas; Servicios de Apoyo a las Operaciones; Finanzas; Adquisiciones; y Gobernanza.

43. Las funciones de recursos humanos, administración y tecnología de la información se desempeñan por conducto de los servicios de operaciones comunes de Ginebra. La administración de los servicios de operaciones comunes y las funciones de tecnología de la información dependen directamente del Director Adjunto de Operaciones y Finanzas de la RFAP. Se imputa a esta una parte prorrateada de los gastos de los servicios comunes.

44. Las dependencias de producción, logística y distribución de tarjetas y artículos de regalo se han transferido al equipo responsable de la venta de tarjetas y artículos de regalo. Los presupuestos de estas dependencias todavía figuran en el cuadro 4, relativo a los servicios de apoyo. No obstante, este procedimiento se modificará más adelante con la aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público.

B. Objetivos para 2010

45. Los objetivos para 2010 son los siguientes:

a) Prestar apoyo eficaz y eficiente en materia de presupuestación, análisis, procedimientos y sistemas para todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado velando por la presentación puntual de informes, la precisión en la planificación y la eficacia en la reunión de fondos. Mejorar la capacidad de la RFAP y los Comités Nacionales mediante la educación permanente, la revisión por pares y el intercambio de mejores prácticas;

b) Ultimar el acuerdo de cooperación. Fortalecer los principios, las estructuras y los sistemas de gobernanza, lo cual servirá al mismo tiempo para mejorar las políticas y procedimientos de seguimiento en los Comités Nacionales y dentro de la RFAP optimizando los recursos y resultados en los ámbitos que incumben a la RFAP;

c) Prestar apoyo eficaz y eficiente a los equipos encargados del proyecto del sistema integrado de información virtual y planificación unificada de recursos institucionales y el proyecto de aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público para examinar y determinar las políticas contables y los procesos operativos de la RFAP que se verán afectados y deberán modificarse para garantizar la plena aplicación para 2011 y 2012, respectivamente.

C. Estrategias para 2010

46. Las siguientes estrategias tienen por objeto la consecución de los mencionados objetivos para 2010:

a) Se ha creado un grupo de estudios financieros para seguir mejorando la solidez y la eficacia financieras de la organización. La labor llevada a cabo por este pequeño grupo de expertos, procedentes de la RFAP y los Comités Nacionales, se pondrá a disposición de las reuniones anuales de mayor envergadura celebradas por los oficiales de finanzas de los Comités Nacionales y por el Grupo Permanente de Comités Nacionales pro UNICEF. El grupo de estudios centrará su atención en lo siguiente: i) compartir, comparar y fomentar las mejores prácticas y las nuevas tendencias en el ámbito de la gestión financiera; ii) comunicar, explicar y, cuando proceda, acordar procedimientos, políticas y controles financieros y operacionales, nuevos o ya existentes; iii) abordar las cuestiones comunes y preparar enfoques y soluciones comunes para ocuparse de las cuestiones financieras; iv) acordar los temas importantes que se tratarán en la reunión anual de oficiales de finanzas; y v) promover los conocimientos técnicos (impartiendo saberes prácticos especializados);

b) Apoyar el respeto de los principios de gobernanza acordados en la totalidad de los Comités Nacionales, incluida la aplicación de procesos y políticas adecuados para la gestión de los riesgos en los Comités Nacionales y la RFAP;

c) Examinar, cuando proceda, los procesos y prácticas operativos y las políticas contables y proponer los cambios que correspondan para garantizar la plena aplicación para 2012 de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público. Ayudar al equipo encargado del proyecto del sistema integrado de información virtual y planificación unificada de recursos institucionales a elaborar y aplicar a escala mundial el sistema para 2011;

d) Centralizar todas las actividades de adquisición de la RFAP en Ginebra.

D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2010

47. El total de gastos para servicios de apoyo se estima en 30,4 millones de dólares (cuadro 4), lo que representa un aumento de 3,6 millones de dólares (un 13,3%) en comparación con el presupuesto aprobado para 2009. El aumento obedece principalmente a lo siguiente:

a) Un aumento de 1,8 millones de dólares en concepto de gastos de consultores para la racionalización de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo. Esta medida es necesaria para generar sinergias en el marco de las actuales funciones relativas a las tarjetas y los artículos de regalo. El presupuesto para consultores correspondiente a otros centros de gastos ha disminuido 200.000 dólares;

b) Un aumento de 1,5 millones de dólares en concepto de otros gastos de explotación para la participación de la RFAP en los gastos de los servicios comunes en Ginebra y Nueva York, incluidos los alquileres, los gastos de personal y la contribución a los servicios de tecnología de la información relacionados con el proyecto de aplicación de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público y el proyecto de sistema integrado de información virtual y planificación unificada de recursos institucionales;

c) Un aumento de 2,1 millones de dólares en los gastos para puestos de contratación internacional y local como consecuencia de la conversión de los

contratos de personal por períodos breves en puestos de plantilla y del aumento anual de los gastos salariales;

d) Una disminución del presupuesto para otros gastos de personal (personal temporario) cifrado en 1,4 millones de dólares y compensado en parte por el aumento del presupuesto para puestos. Ello es principalmente consecuencia de la regularización del personal temporario;

e) Disminuciones en el presupuesto para los gastos de los centros regionales de apoyo, los viajes, la capacitación del personal, el mobiliario y el equipo y la investigación y el desarrollo por un monto de 200.000 dólares.

Cuadro 4

Gastos en concepto de servicios de apoyo

Cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010

(En miles de dólares EE.UU.)

	Cifras reales de 2008	Presupuesto aprobado para 2009	Estimaciones más recientes para 2009	Proyecto de presupuesto para 2010	Diferencia entre 2010 y el presupuesto aprobado para 2009	
					Dólares	Porcentaje
Puestos de contratación internacional	4 822	5 814	5 270	6 743	929	16,0
Puestos de contratación local	3 638	4 005	3 748	5 111	1 106	27,6
Otros gastos relacionados con los puestos ^a	347	361	349	427	66	18,3
Capacitación del personal	87	131	131	102	(29)	-22,1
Otros gastos de personal ^b	1 664	1 919	2 705	551	(1 368)	-71,3
Consultores						
Racionalización de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo		800	800	2 600	1 800	225,0
Otros asuntos	304	669	509	469	(200)	-29,9
Viajes	399	389	389	345	(44)	-11,3
Otros gastos de explotación ^c	11 171	11 333	11 316	12 813	1 480	13,1
Mobiliario y equipo ^d	82	106	110	96	(10)	-9,4
Investigación y desarrollo		170	170	100	(70)	-41,2
Gastos de los centros regionales de apoyo	624	1 121	1 092	1 024	(97)	-8,7
Total de gastos	23 138	26 818	26 589	30 381	3 563	13,3

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

^b Personal temporario y contratado por períodos breves, bienestar del personal y horas extraordinarias.

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

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

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

A. Perspectivas para 2009

48. El total de ingresos brutos generados por las oficinas del UNICEF en los países en 2009 se estima en 61,2 millones de dólares (cuadro 5), lo que supone un aumento de 2,5 millones de dólares (4,2%) con respecto a los resultados de 2008, debido principalmente al aumento de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado, que aumentaron en 1,9 millones de dólares (3,9%). El total de ingresos netos de explotación antes de la deducción de los fondos de inversión se calcula en 44,2 millones de dólares, lo que representa un aumento del 9,2% respecto de los resultados de 2008 al que también contribuyó la disminución de los gastos de explotación imputados a la RFAP. Los resultados netos de explotación estimados se sitúan un 27,7% (14,5 millones de dólares) por debajo de las metas aprobadas. El difícil clima económico ha repercutido notablemente en los ingresos procedentes de la recaudación de fondos y las ventas en el sector empresarial, en la recaudación directa de fondos por correo y en la obtención de promesas en algunos países.

B. Objetivos para 2010

49. Los objetivos para 2010 son los siguientes:

a) Generar un total de ingresos brutos de 82,0 millones de dólares, incluidos 68,4 millones de dólares procedentes de la recaudación de fondos y 13,5 millones de dólares de las ventas. Esta cifra representa un aumento del 2,2% en comparación con el presupuesto aprobado para 2009; se prevé que los ingresos procedentes de la recaudación de fondos aumenten un 5,2% y los procedentes de las ventas disminuyan un 10,7%. Las estimaciones se basan en inversiones selectivas en obtención de promesas entre 2007 y 2010;

b) Generar ingresos netos de explotación tras la deducción de todos los gastos sufragados con cargo a la RFAP (después de la deducción de los fondos de inversión) de 58,3 millones de dólares. Ahora bien, cabe señalar que algunos gastos locales de recaudación de fondos (13,9 millones de dólares para 2010 frente a 8,4 millones de dólares en 2009) no se consignan ya en el presupuesto de la RFAP toda vez que se están financiando con cargo a los ingresos generados en las oficinas en los países.

C. Estrategias para 2010

50. Las siguientes estrategias de recaudación de fondos tienen por objeto alcanzar los mencionados objetivos para 2010:

a) Asignación de importancia estratégica a los países prioritarios sobre la base de los criterios establecidos;

b) Mantenimiento de los objetivos de captar nuevos donantes que formulen promesas de contribuciones para que los ingresos resulten sostenibles, fundamentalmente mediante campañas directas, y promover la lealtad de los donantes en los países donde el potencial de recaudación de fondos es elevado;

c) Introducción experimental de la recaudación de fondos para recursos ordinarios en mercados destacados de las oficinas en los países.

51. Se aplicarán las siguientes estrategias a la venta de tarjetas y artículos de regalo:

a) Asignación de importancia estratégica a los países prioritarios, cese de las operaciones de venta de tarjetas y artículos en Tailandia y racionalización en todos los países de las actividades que no comportan valor añadido o reportan menos beneficios;

b) Forja de alianzas estratégicas, cuando resulte viable, con destacados fabricantes de tarjetas y artículos de regalo;

c) Preparación para las oficinas en los países de un nuevo modelo operativo y funcional que reporte para los niños un volumen importante de ingresos. De ese modo se podrán atender mejor las necesidades de los mercados locales y se simplificará la adaptación a la reforma general de las asociaciones mundiales con destacados fabricantes de tarjetas y artículos de regalo centradas en las correspondientes operaciones de venta, siempre que sean posibles y atractivas desde el punto de vista financiero.

D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2010

52. Los gastos totales de explotación de la RFAP en las oficinas del UNICEF en los países y los centros regionales de apoyo a la RFAP en 2010 se estiman en 10,7 millones de dólares, lo que representa una disminución de 4,7 millones de dólares con respecto al presupuesto aprobado para 2009. Esta disminución del presupuesto de la RFAP se explica por la transferencia escalonada de los gastos de la recaudación de fondos a las oficinas en los países. Los fondos de inversión para las actividades de recaudación de fondos serán consonantes con las estrategias acordadas. Se prevé que, como porcentaje de los ingresos brutos, los gastos de explotación relacionados con la venta de tarjetas de felicitación y artículos de regalo mejoren en 2010 gracias a la disminución o el cierre de los centros de gastos que reportan menos beneficios.

Cuadro 5
Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países: ingresos y gastos

Cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009
y proyecto de presupuesto para 2010

(En miles de dólares EE.UU.)

	Cifras reales de 2008			Presupuesto aprobado para 2009				Estimaciones más recientes para 2009				Proyecto de presupuesto para 2010				Diferencia entre el año 2010 y el presupuesto aprobado para 2009		
	Venta de T y AR	RFSP	O y F	Total	Venta de T y AR	RFSP	O y F	Total	Venta de T y AR	RFSP	O y F	Total	Venta de T y AR	RFSP	O y F	Total	Dólares	Porcentaje
Volumen de la venta de tarjetas (en millones)	7,5	-	-	7,5	9,0	-	-	9,0	7,3	-	-	7,3	7,4	-	-	7,4	(1,6)	-17,8
Ingresos (RO+OR)*	10 978	47 773		58 751	15 139	65 074		80 213	11 564	49 647		61 211	13 520	68 434		81 954	1 741,0	2,2
<i>Menos:</i>																		
comisiones pagadas a consignatarios	1 583			1 583	1 534			1 534	1 481			1 481	1 612			1 612	78,0	5,1
Ingresos netos	9 395	47 773	-	57 168	13 605	65 074	-	78 679	10 083	49 647	-	59 730	11 908	68 434	-	80 342	1 663,0	2,1
Costos de las mercancías entregadas	3 319			3 319	3 939			3 939	2 440			2 440	3 239			3 239	(700,0)	-17,8
Gastos de explotación:																		
Puestos de contratación internacional	433	338	398	1 169	397	963	676	2 036	373	835	657	1 865	451	878	649	1 978	(58,0)	-2,8
Puestos de contratación local	1 820	1 470	78	3 369	2 106	1 115	94	3 315	1 794	1 314	90	3 198	2 095	1 318	93	3 506	191,0	5,8
Otros gastos relacionados con los puestos ^d	-	-	1	1	11	144	-	155	29	38	-	67	37	50	-	87	(68,0)	-43,9
Capacitación del personal	64	144	26	235	39	191	62	292	34	152	61	247	67	150	48	265	(27,0)	-9,2
Otros gastos de personal ^b	1 078	1 667	3	2 747	1 216	1 219	7	2 442	848	825	6	1 679	478	185	7	670	(1 772,0)	-72,6
Consultores	205	214	-	419	187	122	-	309	406	116	-	522	385	60	-	445	136,0	44,0
Viajes	144	357	52	553	182	388	125	695	154	331	128	613	155	203	122	480	(215,0)	-30,9
Otros gastos de explotación ^c	1 503	1 942	65	3 510	1 804	2 890	155	4 849	1 551	2 438	144	4 133	1 407	752	98	2 257	(2 592,0)	-53,5
Mobiliario y equipo ^d	26	50	1	76	45	25	2	72	31	29	6	66	21	9	7	37	(35,0)	-48,6
Investigación y desarrollo	274	1 347		1 621	155	1 087	-	1 242	31	678	-	709	31	921	-	952	(290,0)	-23,3
Total de gastos de explotación para la RFAP**	5 547	7 528	624	13 699	6 142	8 144	1 121	15 407	5 251	6 756	1 092	13 099	5 127	4 526	1 024	10 677	(4 730,0)	-30,7

	Cifras reales de 2008				Presupuesto aprobado para 2009				Estimaciones más recientes para 2009				Proyecto de presupuesto para 2010				Diferencia entre el año 2010 y el presupuesto aprobado para 2009	
	Venta de T y AR	RFSP	O y F	Total	Venta de T y AR	RFSP	O y F	Total	Venta de T y AR	RFSP	O y F	Total	Venta de T y AR	RFSP	O y F	Total	Dólares	Porcentaje
Otros ingresos	311	–	–	311	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		
Ingresos netos de explotación sin descontar los fondos de inversión	529	40 245	(624)	40 461	3 524	56 930	(1 121)	59 333	2 392	42 891	(1 092)	44 191	3 542	63 908	(1 024)	66 426	7 093,0	12,0
<i>Porcentaje de los ingresos brutos</i>	5	84		69	23	87		74	21	86		72	26	93		81		
<i>Menos: Fondos de inversión</i>	214	5 601	–	5 815	78	7 000	–	7 078	138	6 255	–	6 393	93	8 076	–	8 169	1 091,0	15,4
Ingresos netos de explotación después de descontar los fondos de inversión	315	34 643	(624)	34 645	3 446	49 930	(1 121)	52 255	2 254	36 636	(1 092)	37 798	3 449	55 832	(1 024)	58 257	6 002,0	11,5
<i>Porcentaje de los ingresos brutos</i>	3	73		59	23	77		65	19	74		62	26	82		71		
Resumen de los gastos																		
Comisiones	1 583	–	–	1 583	1 534	–	–	1 534	1 481	–	–	1 481	1 612	–	–	1 612	78,0	5,1
Costo de la mercancía entregada	3 319	–	–	3 319	3 939	–	–	3 939	2 440	–	–	2 440	3 239	–	–	3 239	(700,0)	-17,8
Total de gastos de explotación ^e	5 547	7 528	624	13 699	6 142	8 144	1 121	15 407	5 251	6 756	1 092	13 099	5 127	4 526	1 024	10 677	(4 730,0)	-30,7
Fondos de inversión	214	5 601	–	5 815	78	7 000	–	7 078	138	6 255	–	6 393	93	8 076	–	8 169	1 091,0	15,4
Total de gastos	10 663	13 129	624	24 417	11 693	15 144	1 121	27 958	9 310	13 011	1 092	23 413	10 071	12 602	1 024	23 697	(4 261,0)	-15,2

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

* Al igual que en los estados financieros del UNICEF, los fondos recaudados en el sector privado para otros recursos se consignan en cifras brutas.

** Los gastos con cargo a otros recursos en las oficinas en los países no se deducen: cifras reales de 2008 – 2 millones de dólares; presupuesto aprobado para 2009 – 8,6 millones; estimaciones más recientes para 2009 – 8,4 millones; proyecto de presupuesto para 2010 – 13,9 millones.

^a Indemnización por rescisión del nombramiento.

^b Personal temporario y contratado por períodos breves, bienestar del personal y horas extraordinarias.

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

^d Equipo de oficina, equipo y programas informáticos.

^e Puestos de contratación internacional, puestos de contratación local, capacitación del personal, otros gastos de personal, viajes, otros gastos de explotación, mobiliario y equipo, investigación y desarrollo y deudas incobrables.

V. Plan de mediano plazo para la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado en el período 2011-2014

53. El plan de mediano plazo para la RFAP en el período 2011-2014 (cuadro 6) se basa en las tendencias del mercado, los resultados financieros de años anteriores y los planes estratégicos formulados y aplicados en cooperación con los Comités Nacionales y las oficinas exteriores del UNICEF en los países prioritarios de la RFAP.

54. En el plan de mediano plazo se esbozan los siguientes objetivos financieros de la RFAP cuyo cumplimiento está previsto para 2014:

a) Ingresos netos consolidados para el UNICEF procedentes de fuentes privadas de 1.064,3 millones de dólares, que incluyen 439,9 millones de dólares para los recursos ordinarios y 624,4 millones para otros recursos;

b) Ingresos netos de explotación procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado de 441,6 millones de dólares para los recursos ordinarios;

c) Ingresos netos de explotación procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado de 624,4 millones de dólares para otros recursos;

d) Ingresos netos de explotación procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo de 29,2 millones de dólares para los recursos ordinarios;

e) Ingresos brutos procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo de 137,4 millones de dólares;

f) Volumen de tarjetas vendidas: 77 millones de unidades.

Cuadro 6

Plan de mediano plazo de la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado en el período 2011-2014**Cifras reales de 2008, presupuesto aprobado para 2009, estimaciones más recientes para 2009, proyecto de presupuesto para 2010 y proyecciones para el período 2011-2014**

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras reales de 2008	Presupuesto aprobado para 2009 ^a	Estimaciones más recientes para 2009	Proyecto de presupuesto para 2010	Proyecciones a mediano plazo			
					2011	2012	2013	2014
Ingresos brutos – venta de tarjetas y productos	130,1	147,0	131,5	132,0	133,3	134,7	136,0	137,4
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos de las oficinas en los países	49,5	52,8	50,4	50,3	50,8	51,3	51,8	52,3
Ingresos netos – venta de productos	80,6	94,2	81,1	81,7	82,5	83,4	84,2	85,1
<i>Menos:</i> Costo de las mercancías entregadas	27,1	30,7	27,5	27,6	27,7	27,7	27,7	27,7
Gastos de explotación	30,7	36,6	36,1	41,7	42,0	42,4	42,7	42,6
Reserva para deudas de cobro dudoso	0,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<i>Más:</i> Otros ingresos	18,7	15,9	14,2	14,6	14,7	14,9	15,1	15,4
Ingresos netos de explotación – venta de tarjetas y productos de la RFAP	41,3	41,8	30,7	26,0	26,5	27,2	27,9	29,2
Ingresos netos de explotación – recaudación de fondos en el sector privado	316,6	328,1	335,7	360,2	380,0	399,0	419,7	441,6
<i>Menos:</i> Fondos de inversión	16,6	20,5	20,6	25,6	26,7	27,8	29,7	30,9
Ingresos netos de explotación	341,3	349,4	345,8	360,6	379,8	398,4	417,9	439,9
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	(19,3)							
Ingresos netos – recursos ordinarios	360,6	349,4	345,8	360,6	379,8	398,4	417,9	439,9
<i>Más:</i> Otros recursos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado	452,6	332,9	381,3	400,8	469,1	516,0	567,6	624,4
Ingresos netos consolidados	813,2	682,3	727,1	761,4	848,9	914,4	985,5	1 064,3
<i>Volumen de la venta de tarjetas (en millones)</i>	71	89	69	71	72	74	75	77

Nota: las proyecciones no tienen en cuenta las consecuencias de la racionalización de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo, que se está cuantificando y estará disponible en el primer trimestre de 2010.

^a Tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva (decisión 2009/6).

Cuadro 7
Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido
entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2010

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>I</i> <i>Proyección</i> <i>baja</i>	<i>II</i> <i>Proyección</i> <i>intermedia</i>	<i>III</i> <i>Proyección</i> <i>alta</i>
Ingresos			
Ingresos brutos – venta de productos	122,8	132,0	137,3
<i>Menos:</i> Retenciones de los comités nacionales ^a	41,0	44,1	45,9
Ingresos netos	81,8	87,9	91,4
<i>Más:</i> Otros ingresos netos (cuadro 1A)	13,6	14,6	15,2
Ingresos netos – venta de productos	95,4	102,5	106,6
<i>Más:</i> Recaudación de fondos en el sector privado – recursos ordinarios (cuadro 1A)	356,6	383,4	398,7
Total de ingresos netos – recursos ordinarios	452,0	485,9	505,3
Gastos			
Comisiones – oficinas en los países	1,4	1,6	1,6
Costo de las mercancías entregadas	26,7	27,6	28,7
Gastos de comercialización	39,2	40,1	41,7
Servicios de apoyo	29,8	30,4	31,6
Fondos de inversión	25,0	25,6	26,6
Total de gastos consolidados (cuadro 2)	122,1	125,3	130,2
Ingresos consolidados netos – recursos ordinarios (cuadro 1)	329,9	360,6	375,1
<i>Más:</i> Otros recursos – recaudación de fondos en el sector privado (cuadro 1)	372,7	400,8	416,8
Ingresos netos consolidados – recursos ordinarios y otros recursos	702,6	761,4	791,9

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

VI. Proyectos de decisión

55. A continuación se presentan los proyectos de decisión que la Junta Ejecutiva debería aprobar en relación con el proyecto de presupuesto de 2010 para la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado.

A. Estimaciones de gastos para la temporada de 2010 en relación con la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba* para el ejercicio económico de 2010 (1° de enero a 31 de diciembre) las estimaciones de gastos por valor de 125,3 millones de dólares, que se desglosan a continuación y se resumen en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2010/AB/L.1.

<i>Millones de dólares EE.UU.</i>	
Comisiones – oficinas exteriores	1,6
Costo de las mercancías entregadas	27,6
Gastos de explotación – comercialización	40,1
Gastos de explotación – servicios de apoyo	30,4
Fondos de inversión	25,6
Total de gastos (consolidados)	125,3

2. *Autoriza* al UNICEF:

a) A efectuar los gastos que se resumen en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2010/AB/L.1 y aumentar los gastos hasta el nivel que se indica en la columna III del mismo cuadro, en caso de que los ingresos aparentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo o de la recaudación de fondos aumentaran hasta los niveles indicados en la columna III y, por consiguiente, a reducir los gastos por debajo del nivel indicado en la columna II en la medida en que sea necesario, en caso de que los ingresos netos disminuyan;

b) A redistribuir recursos entre las distintas partidas presupuestarias (como se detalla en el párrafo 1 de la presente decisión) hasta un máximo del 10% de las sumas aprobadas;

c) A gastar una suma adicional entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario, hasta el monto resultante de las fluctuaciones cambiarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo para 2010.

B. Estimaciones de ingresos para la temporada de 2010

La Junta Ejecutiva

Observa que para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2010 se prevén en el presupuesto de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado ingresos netos por valor de 485,9 millones de dólares (recursos ordinarios), como se indica en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2010/AB/L.1.

C. Cuestiones de política

La Junta Ejecutiva

1. *Repone* los fondos de inversión con la suma de 25,6 millones de dólares asignada para 2010;

2. *Autoriza* al UNICEF a efectuar gastos en el ejercicio económico de 2010 relacionados con el costo de la mercancía entregada (producción o compra de materias primas, tarjetas y otros productos) para el ejercicio económico de 2011 hasta un total de 27,7 millones de dólares, como se indica en el plan de mediano plazo de la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado (véase el cuadro 6 del documento E/ICEF/2010/AB/L.1);

3. *Aprueba* una asignación provisional para el mes de enero de 2011 por un importe de 12,6 millones de dólares, que quedará absorbida en el presupuesto anual de la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado para 2011.

D. Plan de mediano plazo de la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado

La Junta Ejecutiva

Aprueba el plan de mediano plazo de la Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado que figura en el cuadro 6 del documento E/ICEF/2010/AB.L.1.

Anexo I

Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado: resumen de los cambios de puestos propuestos para 2010

Detalle	Categoría de los puestos							Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Base: lista de puestos autorizados para 2009	1	4	18	33	36	11	0	103	23	105	231
Tras las variaciones a raíz de las estimaciones más recientes para 2009*	1	4	18	34	38	11	0	106	23	105	234
Puestos creados y eliminados											
Comercialización			2	2	6	4		14		11	25
Servicios de apoyo				1	-2	1		0		11	11
Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países					-1			-1	2	4	5
Total de puestos creados y eliminados en 2010	0	0	2	3	3	5	0	13	2	26	41
Variación total frente a las estimaciones más recientes para 2009	0	0	2	3	3	5	0	13	2	26	41
Total propuesto para 2010	1	4	20	37	41	16	0	119	25	131	275

* Se incluyen los cambios de puestos aprobados excepcionalmente durante el año.

Explicación de los cambios de puestos

2009

Puestos aprobados para 2009	231
Puestos adicionales aprobados excepcionalmente en 2009 (estimaciones más recientes)	3
Total de puestos creados en 2009	234

2010

Conversión o regularización de plazas de personal temporario en puestos de plantilla (con carácter obligatorio)	53
Puestos creados sin regularización (conversión de plazas de personal temporario)	15
Supresión de puestos existentes (incluidos 8 puestos transferidos al presupuesto para otros recursos de las oficinas en los países)	-27
Cambios de puestos, en cifras netas	41
Total de puestos creados para 2010	275

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

Anexo II

Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado: comparación de puestos

Presupuesto aprobado para 2009 y proyecto de presupuesto para 2010

	Categoría de los puestos							Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Comercialización											
Presupuesto aprobado para 2009		3	11	21	19	8		62		29	91
Estimaciones más recientes para 2009		3	11	22	19	8		63		29	92
Proyecto de presupuesto para 2010		3	13	24	25	12		77		40	117
Variación frente al presupuesto aprobado para 2009	0	0	2	3	6	4	0	15	0	11	26
Servicios de apoyo											
Presupuesto aprobado para 2009	1	1	4	7	14	3		30		38	68
Estimaciones más recientes para 2009*	1	1	4	7	16	3		32		38	70
Proyecto de presupuesto para 2010	1	1	4	8	14	4		32		49	81
Variación frente al presupuesto aprobado para 2009	0	0	0	1	0	1	0	2	0	11	13
Total para la sede de la RFAP											
Presupuesto aprobado para 2009	1	4	15	28	33	11	0	92	0	67	159
Estimaciones más recientes para 2009	1	4	15	29	35	11	0	95	0	67	162
Proyecto de presupuesto para 2010	1	4	17	32	39	16	0	109	0	89	198
Variación frente al presupuesto aprobado para 2009	0	0	2	4	6	5	0	17	0	22	39
Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países											
Presupuesto aprobado para 2009			3	5	3	0		11	23	38	72
Proyecto de presupuesto para 2010			3	5	2	0		10	25	42	77
Variación frente al presupuesto aprobado para 2009	0	0	0	0	-1	0	0	-1	2	4	5
Total para la sede de la RFAP, los centros regionales de apoyo y las oficinas del UNICEF en los países											
Presupuesto aprobado para 2009	1	4	18	33	36	11	0	103	23	105	231
Estimaciones más recientes para 2009	1	4	18	34	38	11	0	106	23	105	234
Proyecto de presupuesto para 2010	1	4	20	37	41	16	0	119	25	131	275
Variación frente al presupuesto aprobado para 2009	0	0	2	4	5	5	0	16	2	26	44

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

* Se incluyen los cambios de puestos aprobados excepcionalmente durante el año.

Anexo III

Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado: plan de actividades para el período 2010-2012

I. Introducción

1. La división de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado (RFAP) se creó en 2008 para coordinar todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado, incluida la venta de tarjetas y artículos de regalo, y prestar apoyo a las actividades de promoción de los derechos del niño llevadas a cabo por los Comités Nacionales y a las asociaciones con el sector privado que no guardaran relación con la recaudación de fondos.

2. La RFAP integra las funciones de apoyo a la generación de ingresos de la anterior División del Sector Privado y la función de apoyo de los Comités Nacionales en la promoción de los derechos del niño y la educación al respecto en los países industrializados, la comunicación, la planificación estratégica y la gobernanza, que anteriormente se gestionaban a través de la Oficina Regional para Europa (Oficina Regional de Ginebra).

3. La RFAP ofrece una ventanilla única a los Comités Nacionales pro UNICEF y las oficinas del Fondo en los países con respecto a la recaudación de fondos en el sector privado y actúa ante el UNICEF como representante de las opiniones y preocupaciones de los Comités Nacionales. El presente plan de actividades abarca las funciones de la RFAP encaminadas a obtener el mayor volumen posible de ingresos de fuentes privadas para el UNICEF y a gestionar la relación estratégica con los Comités Nacionales.

4. La Junta Ejecutiva, en la decisión 2002/6, aprobada en su primer período ordinario de sesiones de 2002, pidió a la División del Sector Privado que, como parte de su plan de trabajo y proyecto de presupuesto de 2003, presentara un plan de actividades amplio que se actualizaría todos los años en el cual se expondría la contribución de la división al plan estratégico de mediano plazo del UNICEF. La presente actualización del plan de actividades abarca el período comprendido entre 2010 y 2012.

II. Dificultades

5. Las dificultades externas para el cumplimiento de los objetivos de financiación procedente del sector privado indicados en el plan estratégico de mediano plazo incluyen la persistencia de un contexto que hace difícil la recaudación de fondos en el sector privado y se caracteriza por la lentitud de la recuperación económica de la crisis financiera y una mayor competencia por los fondos privados entre los organismos sin fines de lucro.

6. Las dificultades internas incluyen la necesidad de generar sinergias e integración en todos los ámbitos: recaudación de fondos, tarjetas y artículos de regalo, promoción, comunicación y participación empresarial. La RFAP, los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países tendrán que colaborar

estrechamente cuando definan los grupos de destinatarios y los canales en los planes anuales de movilización de recursos, las campañas y las iniciativas de emergencia.

III. Funciones, resultados previstos y estrategias

7. Para hacer frente a las dificultades que presenta la recaudación de fondos en el sector privado y cumplir las metas en materia de ingresos previstas para la RFAP en el plan estratégico de mediano plazo, la RFAP está elaborando, en consulta con los principales interesados, entre ellos los Comités Nacionales, las oficinas en los países y las divisiones de la sede, un plan estratégico de mediano plazo (de tres a cinco años) en relación con su participación en el proceso. Éste se inició en octubre de 2009 y previsiblemente terminará en 2010 con antelación suficiente para que sirva de base a la preparación del plan de trabajo y presupuesto de 2011. Por consiguiente, el presente plan de actividades para 2010-2012 ofrece una visión panorámica de la orientación general de la RFAP.

8. La RFAP simplificará los procesos operativos esenciales para potenciar al máximo la eficacia de la orientación estratégica y el apoyo técnico que presta a los Comités Nacionales y las oficinas en los países a fin de cumplir las metas fijadas en materia de ingresos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado y obtener resultados en el ámbito de la promoción de los derechos del niño y la participación empresarial. Se fomentará la integración de las distintas funciones de la RFAP unificando las diversas estrategias y coordinando las actividades para aprovechar al máximo los enfoques comunes y, cuando proceda, facilitar la cooperación en la obtención de resultados.

A. Obtención para el UNICEF del mayor volumen posible de ingresos procedentes de fuentes privadas

9. La RFAP ayudará a los Comités Nacionales pro UNICEF y las oficinas del Fondo en los países a cumplir una serie de metas determinadas para 2010-2012 en materia de ingresos consolidados netos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado y de la venta de tarjetas y artículos de regalo, para lo cual elaborará y aplicará la estrategia mundial para la recaudación de fondos en el sector privado y la estrategia mundial relativa a la venta de tarjetas y artículos de regalo y facilitará los conocimientos y servicios técnicos necesarios en relación con las dos fuentes de ingresos.

10. La RFAP facilitará conocimientos y apoyo técnicos a los Comités Nacionales y las oficinas en los países para ampliar la base de conocimientos técnicos, las estrategias para la recaudación de fondos y los instrumentos encaminados a obtener el mayor volumen posible de recursos ordinarios y aumentar la asignación de otros recursos a los programas temáticos y prioritarios del UNICEF, así como a mejorar la coordinación de la recaudación de fondos en el sector privado a fin de generar otros recursos para situaciones de emergencia. Se mantendrán, potenciarán al máximo y renovarán las actuales alianzas mundiales y transfronterizas con el sector empresarial para la movilización de recursos y se forjarán nuevas alianzas mundiales y transfronterizas.

11. La RFAP facilitará conocimientos y apoyo técnicos para la recaudación de fondos en el sector privado mediante lo siguiente:

- a) Dirección estratégica mundial en el ámbito de la recaudación de fondos en el sector privado;
- b) Duplicación durante los próximos tres años del número de donantes mundiales que formulan promesas de contribuciones hasta situarlo en 3 millones;
- c) Conocimientos técnicos y orientación especializada en materia de recaudación de fondos, haciendo especial hincapié en las tecnologías digitales y los nuevos medios de comunicación;
- d) Asignación estratégica de los fondos de inversión;
- e) Preparación de ofertas de recaudación de fondos nuevas e innovadoras;
- f) Adaptación de las necesidades de los donantes a las prioridades programáticas institucionales para la creación de oportunidades de financiación;
- g) Conocimiento a fondo de los donantes y compradores, los mercados, la competencia y las tendencias a fin de adoptar decisiones operativas fundamentadas;
- h) Orientación relativa a las ofertas de recaudación de fondos procedentes de fundaciones y el sector empresarial a fin de generar otros recursos para los programas prioritarios y temáticos del UNICEF, así como recursos no financieros;
- i) Forja, coordinación y pleno aprovechamiento de las principales alianzas empresariales mundiales y transfronterizas.

12. La RFAP dará el máximo impulso posible a la venta de tarjetas y artículos de regalo y los ingresos netos procedentes de ella mediante lo siguiente:

- a) Una combinación de actividades internas y concesión de licencias a fin de ampliar al máximo los ingresos en el plano de los países y entrar en nuevos segmentos y canales de mercado con un elevado potencial de generación de ingresos;
- b) Innovación en materia de productos y comercialización en el mercado de la expresión de mensajes sociales, para particulares y empresas;
- c) Racionalización para finales de 2011 de las actuales actividades internas, entre ellas:
 - i) Consolidación y contratación externa de la totalidad de las actividades de logística y distribución del UNICEF, de las que actualmente se encargan la RFAP, los Comités Nacionales y las oficinas en los países, asignándolas a un tercero que actúe a nivel mundial;
 - ii) Creación de una dependencia interna de servicios al cliente que proporcione dirección estratégica al tercero encargado de la logística y la distribución y gestione las relaciones con los países;
 - iii) Contratación externa del desarrollo y la producción de catálogos y material de promoción para los puntos de venta de cada país;
 - iv) Consolidación y contratación externa de algunas actividades y funciones de las que actualmente se encargan los Comités Nacionales y las oficinas en

los países, como la sobreimpresión de tarjetas para empresas y el despacho de pedidos electrónicos;

v) Contratación externa de servicios de apoyo creativo a las actividades relativas a las tarjetas, los artículos de regalo y el material de promoción (incluidos los catálogos y los puntos de venta) sobre la base de planes y directrices creativos facilitados por la RFAP;

vi) Contratación externa de la función de control de calidad de todas las tarjetas y artículos de regalo, el material de promoción y los puntos de venta;

vii) Reorganización del sistema SAP para que funcione como plataforma central de tecnología de la información para la totalidad del flujo de trabajo y las actividades relacionadas con las tarjetas y los artículos de regalo;

d) Forja de asociaciones con destacados fabricantes y minoristas de tarjetas de felicitación y artículos de regalo;

e) Redefinición de las funciones y responsabilidades entre la RFAP, los Comités Nacionales, las oficinas en los países y los terceros que prestan servicios y aplicación de un marco eficaz de indicadores esenciales de la ejecución y acuerdos sobre el nivel de los servicios para todos los agentes por conducto del acuerdo de cooperación y los planes estratégicos conjuntos.

B. Gestión de la relación estratégica con los Comités Nacionales

13. La RFAP estrechará su colaboración con los Comités Nacionales firmando un nuevo acuerdo de cooperación y nuevos planes estratégicos conjuntos. Junto con los Comités Nacionales y la Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público del UNICEF, la RFAP preparará un enfoque único de recaudación de fondos aplicable a todos los países.

14. La RFAP ayudará de diversas maneras a los Comités Nacionales a mejorar la ejecución y la gobernanza:

a) Facilitará a la Junta de los Comités Nacionales y a su personal superior orientación sobre las políticas y prioridades del UNICEF y sobre la manera de determinar y abordar las limitaciones que merman la eficacia de la recaudación de fondos, la buena gobernanza y el posicionamiento de la marca;

b) Fortalecerá los mecanismos que favorecen la interacción del UNICEF con los Comités Nacionales prestando apoyo al Grupo Permanente de Comités Nacionales pro UNICEF, las reuniones anuales entre los Comités Nacionales y la Directora Ejecutiva, las sesiones de orientación dirigidas a la Junta de los Comités Nacionales y otros foros de colaboración;

c) Actualizará y dará a conocer a los Comités Nacionales mejores prácticas en el ámbito de la gobernanza y la gestión de los riesgos;

d) Preparará mecanismos para prever y abordar posibles situaciones de crisis, incluidos indicadores de alerta temprana.

C. Comunicación y posicionamiento de la marca en los países de los Comités Nacionales

15. La RFAP prestará apoyo a las labores de comunicación a corto plazo de los Comités Nacionales y a los objetivos de posicionamiento de la marca a largo plazo, en particular:

a) Aplicando la estrategia de comunicación externa mediante información oportuna y apropiada sobre las situaciones de emergencia y el fortalecimiento de la capacidad del personal de los Comités Nacionales encargado de la comunicación;

b) Promoviendo las labores de posicionamiento de la marca de los Comités Nacionales mediante actividades de comunicación que emplean medios sociales.

D. Eficacia institucional de la RFAP

16. La RFAP emprenderá una serie de iniciativas para mejorar su eficacia institucional y su gestión de la ejecución a fin de respaldar la aplicación de las estrategias indicadas y el logro de los resultados previstos.

17. La RFAP modificará según proceda las normas contables de las Naciones Unidas para armonizarlas con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público y los cambios impulsados por el sistema integrado de información virtual y planificación unificada de recursos institucionales.

18. La RFAP implantará mecanismos que mejoren la gestión de la ejecución, en particular mediante la preparación y el seguimiento de indicadores de la gestión de la ejecución. Estos estarán vinculados con las iniciativas mundiales de perfeccionamiento institucional del UNICEF y con la elaboración de la plataforma del Fondo para la gestión de la ejecución.

19. Se fortalecerán la comunicación y los conocimientos internos mediante el ulterior desarrollo de sistemas y mecanismos de coordinación y comunicación interna dentro de la RFAP y de intercambio de conocimientos con los Comités Nacionales, en particular mediante el portal de Intranet de la RFAP.

20. Las prioridades en el ámbito de los recursos humanos comprenden la contratación de los titulares de unos 80 puestos a raíz de la modificación del sistema de contratación de las Naciones Unidas y de la regularización de las plazas para personal temporario contratado a plazo fijo. Se promoverán el aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera del personal mediante la participación de la RFAP en el Programa de capacitación de dirigentes y la capacitación del personal. Durante el proceso de racionalización de las actividades relacionadas con las tarjetas y los artículos de regalo se facilitarán apoyo y capacitación especiales al personal encargado de estas tareas.

21. Están previstas varias mejoras en el ámbito de la tecnología de la información, en particular la implantación del programa COGNOS de planificación empresarial en los ámbitos de los planes estratégicos conjuntos, la presupuestación y el procesamiento y presentación de informes electrónicos sobre los fondos de inversión. Los servicios comunes del UNICEF seguirán facilitando a la RFAP apoyo y servicios en materia de tecnología de la información.