Naciones Unidas E/ICEF/2013/AB/L.1

Consejo Económico y Social

Distr. general
3 de diciembre de 2012
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
Junta Ejecutiva
Primer período ordinario de sesiones de 2013
5 a 8 de febrero de 2013
Tema 12 del programa provisional*

Recaudación de fondos en el sector privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto de 2013

Resumen

El plan de trabajo y proyecto de presupuesto de 2013 para la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFAP) se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación. En 2013, la RFAP generará una suma prevista de 932 millones de dólares de ingresos netos consolidados, de los cuales 420 millones de dólares serán en concepto de recursos ordinarios y 512 millones de dólares en concepto de otros recursos. Esto se logrará con unos gastos de 132,4 millones de dólares. Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe los proyectos de decisión relacionados con la propuesta presupuestaria que figura en la sección VII.

* E/ICEF/2013/1.

12-62714X (S) 241212 241212

Se ruega reciclar

Índice

		Página
I.	Introducción	3
II.	Resultados más recientes de 2012	4
III.	Principales resultados previstos para 2013 y recursos necesarios en el presupuesto de la RFAP	7
	A. Introducción	7
	B. Principales resultados previstos	7
IV.	Proyecciones de ingresos y gastos para 2013	10
	A. Introducción	10
	B. Ingresos	11
	C. Gastos	11
V.	Fondos de inversión	15
VI.	Recursos humanos: cambios de puestos	16
VII.	Proyectos de decisión	20
	A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico de 2013	20
	B. Estimaciones de ingresos para 2013	20
	C. Cuestiones de política	21
Anexo I	Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2013	22
Anexo II	Resumen del Plan estratégico de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2011-2013	24

I. Introducción

1. La división de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFAP) coordina todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado y de ventas del UNICEF, gestiona las relaciones estratégicas con los comités nacionales del UNICEF, facilita orientación para las actividades de promoción de los derechos del niño llevadas a cabo en los países industrializados y apoya las alianzas empresariales y la participación de la organización.

2. El presente plan de trabajo y presupuesto abarca los costos directos e indirectos asociados con las actividades de generación de ingresos procedentes del sector privado y de asociación con dicho sector, y se ocupa de los resultados de la RFAP relacionados con: a) la generación del mayor volumen posible de ingresos procedentes del sector privado; b) la gestión de la relación estratégica con los comités nacionales; c) la promoción de los derechos del niño y la educación para el desarrollo; y d) la participación empresarial.

3. El presente documento no se ocupa de la aplicación del marco estratégico para las asociaciones y relaciones de colaboración en la organización, supervisada por la RFAP y financiada con cargo al presupuesto institucional para 2012-2013 (E/ICEF/2011/AB/L.2). Los gastos incurridos por las oficinas en los países en concepto de operaciones de recaudación de fondos en el sector privado que se sufragan con cargo a otros recursos tampoco figuran en el presente documento, ya que aparecen reflejados en los gastos totales de asistencia al programa en el país de cada una de esas oficinas.

4. La actual recesión económica mundial afecta a las previsiones generales de ingresos del UNICEF durante los próximos años. Aunque se prevé que los ingresos procedentes del sector privado crezcan ligeramente, las proyecciones en el entorno actual son provisionales.

5. Ante esta situación, y en el contexto del examen en curso de la eficacia y la eficiencia de la organización, la RFAP sigue aplicando un enfoque cauteloso a las previsiones de ingresos para 2013. Al igual que en 2012, las hipótesis de planificación para el presupuesto de la RFAP de 2013 se basan en un escenario de presupuesto a la baja, incluso para el cálculo de la relación entre los ingresos y los gastos (véase el cuadro 1). En años anteriores a 2012, se utilizó la proyección intermedia como escenario de planificación para determinar los niveles de gasto.

6. En el escenario de presupuesto a la baja se toma como hipótesis un aumento en los ingresos netos del 5,3% (53 millones de dólares) respecto al presupuesto aprobado de 2012, hasta un total de 1.055 millones de dólares. Aunque se proyecta que los ingresos netos procedentes de la recaudación de fondos aumenten un 7%, la proyección de los ingresos netos procedentes de las ventas es que disminuya en un 13%, debido a las dificultades que experimenta continuamente el mercado mundial de venta.

7. El gasto total proyectado de la RFAP en 2013 es de 132,4 millones de dólares. Esto representa un aumento del gasto del 1,5% (2 millones de dólares) respecto al presupuesto aprobado para 2012. Este aumento de los gastos de funcionamiento está asociado principalmente a los incrementos obligatorios de los costos de puestos, y se compensa parcialmente por una reducción en los presupuestos correspondientes a fondos de inversión, viajes y consultoría.

8. La RFAP sigue esforzándose por reducir los gastos de funcionamiento, lo que ya ha permitido ahorros de 24 millones de dólares en el presupuesto correspondiente a 2012, y la división prevé unos ahorros adicionales de aproximadamente 5 millones de dólares para finales de 2012.

9. Además, la división ha comenzado un examen amplio de la eficacia y la eficiencia de las funciones de la RFAP, que ayudará a encontrar otras medidas y estrategias que permitan mejorar la eficiencia de la división, al tiempo que aportará información para el proceso general de racionalización de las actividades de la organización y para el Plan de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado del UNICEF 2014-2017.

II. Resultados más recientes de 2012

10. El total de los ingresos netos consolidados procedentes del sector privado del UNICEF en 2012 cumplirá previsiblemente el objetivo aprobado para ese año. Las estimaciones más recientes en los ingresos netos consolidados de 2012 ascienden a 880 millones de dólares, por lo que se atienen al presupuesto aprobado.

11. Lo ingresos netos previstos en concepto de recursos ordinarios para 2012 ascienden a 416 millones de dólares, un 11% (41,8 millones de dólares) superior a los ingresos reales de 2011, de 374,2 millones de dólares, y un 2% superior al objetivo aprobado de 406 millones de dólares. Este incremento se debe principalmente al rendimiento de los fondos de inversión asignados a los comités nacionales y a las oficinas del UNICEF en los países.

12. Los ingresos brutos en concepto de venta de tarjetas y artículos de regalo, proyectados en 86,3 millones de dólares, son inferiores en un 9% al presupuesto aprobado para 2012; esto se debe a las repercusiones negativas continuas de la recesión económica en mercados fundamentales, especialmente en los países mediterráneos. La estimación más reciente de los ingresos netos en concepto de recursos ordinarios procedentes de las ventas, de 11,9 millones de dólares, es un 22% (3,4 millones de dólares) inferior al presupuesto aprobado para 2012.

13. Los ingresos previstos en concepto de otros recursos ascienden a 464 millones de dólares, un 2% (10 millones de dólares) inferiores al objetivo del presupuesto aprobado, lo que refleja los desafíos que está planteando la situación económica mundial para el incremento de los ingresos procedentes del sector empresarial.

14. Las estimaciones más recientes de los gastos directos para 2012 son de 34 millones de dólares, 2,4 millones de dólares menos que el presupuesto aprobado. Los gastos indirectos se proyectan en 52,6 millones de dólares, en comparación con los 55 millones de dólares indicados en el presupuesto aprobado. El ahorro presupuestario total previsto de 5 millones de dólares respecto del presupuesto aprobado de 2012 refleja las actividades puestas en marcha por la RFAP para reducir los gastos de funcionamiento y de otro tipo mediante una gestión de recursos humanos y financiera prudente.

Cuadro 1

Estado de ingresos y gastos

Cifras reales de 2011, presupuesto aprobado para 2012, estimaciones más recientes para 2012 y proyecto de presupuesto para 2013

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Cifras reales de 2011					*Presupuesto aprobado para 2012*					*Estimaciones más recientes para 2012*					*Proyecto de presupuesto para 2013*					*Diferencia*	
	Venta de tarjetas y productos	*Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios*	*Total de recursos ordinarios*	*Recaudación de fondos privados-otros recursos*	*Total cifras reales de 2011*	*Venta de tarjetas y productos*	*Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios*	*Total de recursos ordinarios*	*Recaudación de fondos privados-otros recursos*	*Total presupuesto aprobado para 2012*	*Venta de tarjetas y productos*	*Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios*	*Total de recursos ordinarios*	*Recaudación de fondos privados-otros recursos*	*Total estimaciones más recientes para 2012*	*Venta de tarjetas y productos*	*Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios*	*Total de recursos ordinarios*	*Recaudación de fondos privados otros recursos*	*Total 2013*	*2013 respecto del presupuesto aprobado para 2012*	
																					Suma	*Porcentaje*
Ingresos operacionales																						
Ingresos brutos	94,3					95,0					86,3					78,7						
Gastos de los comités nacionales	23,0					27,0					24,0					19,6						
Ingresos netos	**71,3**	**420,4**	**491,7**	**531,1**	**1.022,8**	**68,0**	**460,0**	**528,0**	**474,0**	**1.002,0**	**62,3**	**469,5**	**531,8**	**464,0**	**995,8**	**59,1**	**483,9**	**543,0**	**512,0**	**1.055,0**	**53,0**	**5,3**
Gastos directos																						
Costo de los bienes y gastos generales de inventario	17,7	–	17,7		17,7	12,3		12,3		12,3	13,2		13,2		13,2	13,0		13,0		13,0	0,7	5,4
Funcionamiento y apoyo	23,3	–	23,3		23,3	14,1	0,5	14,6		14,6	11,3	0,5	11,8		11,8	13,2	0,6	13,8		13,8	(0,8)	(5,8)
Material promocional	3,7	–	3,7		3,7	4,9		4,9		4,9	4,9		4,9		4,9	4,2		4,2		4,2	(0,7)	(14,9)
Gastos de las oficinas en los países	3,0	2,6	5,6		5,6	1,7	2,8	4,5		4,5	1,5	2,6	4,1		4,1	1,6	2,5	4,1		4,1	(0,4)	(8,7)
Total de gastos directos	**47,7**	**2,6**	**50,3**	**–**	**50,3**	**33,1**	**3,3**	**36,4**	**–**	**36,4**	**30,9**	**3,1**	**34,0**	**–**	**34,0**	**32,0**	**3,1**	**35,1**	**–**	**35,1**	**(1,3)**	**(3,6)**
Fondos de inversión	1,2	40,5	41,7		41,7	1,4	37,6	39,0		39,0	1,4	37,0	38,4		38,4	1,3	36,1	37,4		37,4	(1,6)	(4,1)
Contribución directa de las operaciones	**22,4**	**377,3**	**399,7**	**531,1**	**930,8**	**33,5**	**419,1**	**452,6**	**474,0**	**926,6**	**30,0**	**429,4**	**459,4**	**464,0**	**923,4**	**25,8**	**444,7**	**470,5**	**512,0**	**982,5**	**55,9**	**6,0**
Gastos indirectos																						
Oficina del Director, comunicaciones, responsabilidad social de las empresas	0,3	3,3	3,6		3,6	0,4	4,9	5,4		5,4	0,4	4,7	5,1		5,1	0,5	6,5	7,0		7,0	1,6	29,9
Finanzas y administración	7,9	9,3	17,2		17,2	8,3	9,0	17,3		17,3	8,3	8,6	16,9		16,9	7,7	8,9	16,6		16,6	(0,7)	(4,3)

	Cifras reales de 2011					*Presupuesto aprobado para 2012*					*Estimaciones más recientes para 2012*					*Proyecto de presupuesto para 2013*					*Diferencia*	
	Venta de tarjetas y productos	*Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios*	*Total de recursos ordinarios*	*Recaudación de fondos privados-otros recursos*	*Total cifras reales de 2011*	*Venta de tarjetas y productos*	*Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios*	*Total de recursos ordinarios*	*Recaudación de fondos privados-otros recursos*	*Total presupuesto aprobado para 2012*	*Venta de tarjetas y productos*	*Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios*	*Total de recursos ordinarios*	*Recaudación de fondos privados-otros recursos*	*Total estimaciones más recientes para 2012*	*Venta de tarjetas y productos*	*Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios*	*Total de recursos ordinarios*	*Recaudación de fondos privados otros recursos*	*Total 2013*	*2013 respecto del presupuesto aprobado para 2012*	
																					Suma	*Porcentaje*
Comercialización y recaudación de fondos	6,4	13,7	20,1		20,1	7,7	14,1	21,8		21,8	8,1	13,3	21,4		21,4	8,3	16,2	24,5		24,5	2,7	12,3
Relaciones con los comités nacionales	1,2	4,2	5,4		5,4	1,8	5,6	7,4		7,4	1,6	5,0	6,6		6,6	1,9	6,5	8,4		8,4	1,0	12,8
Centros de apoyo regionales	0,5	1,5	2,0		2,0	0,5	2,0	2,5		2,5	0,5	1,6	2,1		2,1	0,5	2,4	2,9		2,9	0,4	14,2
Gastos por deudas incobrables	2,3	(0,6)	1,7		1,7	0,5	–	0,5		0,5	0,5	–	0,5		0,5	0,5		0,5		0,5	–	–
Total de gastos indirectos	**18,6**	**31,4**	**50,0**	**–**	**50,0**	**19,3**	**35,7**	**55,0**	**–**	**55,0**	**19,4**	**33,2**	**52,6**	**–**	**52,6**	**19,4**	**40,5**	**59,9**	**–**	**59,9**	**4,9**	**8,8**
Ingresos antes de incluir las partidas no operacionales	**3,8**	**345,9**	**349,7**	**531,1**	**880,8**	**14,2**	**383,4**	**397,6**	**474,0**	**871,6**	**10,6**	**396,2**	**406,8**	**464,0**	**870,8**	**6,4**	**404,2**	**410,6**	**512,0**	**922,6**	**51,0**	**5,9**
Partidas no operacionales																						
Otros ingresos	1,1	5,2	6,3		6,3	1,1	7,5	8,6		8,6	1,3	7,9	9,2		9,2	1,0	8,4	9,4		9,4	0,8	9,1
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias	2,6	15,6	18,2		18,2					–												
Ingresos netos para el período	**7,5**	**366,7**	**374,2**	**531,1**	**905,3**	**15,3**	**390,9**	**406,2**	**474,0**	**880,2**	**11,9**	**404,1**	**416,0**	**464,0**	**880,0**	**7,4**	**412,6**	**420,0**	**512,0**	**932,0**	**51,8**	**5,9**
Relación ingresos/ gastos (excluyendo fondos de inversión)					**9,8%**					**9,1%**					**8,7%**					**9,0%**		

III. Principales resultados previstos para 2013 y recursos necesarios en el presupuesto de la RFAP

A. Introducción

15. El presente documento de plan de trabajo y presupuesto abarca las funciones principales de la RFAP: a) maximización de los ingresos procedentes del sector privado; b) gestión de la relación estratégica con los comités nacionales; c) promoción de los derechos del niño y educación para el desarrollo; y d) participación empresarial.

16. Los ingresos procedentes de particulares y empresas se generan mediante actividades de recaudación de fondos y ventas llevadas a cabo por 36 comités nacionales en países industrializados y por 43 oficinas del UNICEF en los países. En conjunto, esas contribuciones aportan aproximadamente una tercera parte de los ingresos del UNICEF. Los ingresos ordinarios procedentes de donantes privados pueden ser los más predecibles y sostenibles del UNICEF para apoyar las prioridades de organización. Además, es posible obtener más apoyo del sector privado y recursos adicionales para la infancia mediante alianzas no financieras.

17. La competitividad de la recaudación de fondos en el sector privado ha aumentado en todo el mundo. El entorno evoluciona rápidamente, con un aumento en el número y los tipos de organizaciones profesionales sin fines de lucro, y el uso pujante de las redes sociales para la promoción, la comercialización y la recaudación de fondos. Los donantes y colaboradores privados se enfrentan a multitud de opciones y cada vez analizan más las organizaciones a las que contribuyen.

18. En este contexto, la RFAP sigue centrando su atención en el desarrollo de canales nuevos e innovadores para movilizar recursos, incluso en los medios digitales y las redes sociales, al tiempo que aprovecha las experiencias anteriores, invierte en la obtención de promesas de donantes (donantes periódicos) y vela por el uso más eficiente y eficaz de los recursos existentes. Además, cada vez hace más hincapié en ampliar las alianzas estratégicas más allá de la recaudación de fondos para lograr que los colaboradores defiendan la infancia, pero también que la comunidad empresarial promueva un cambio en las prácticas institucionales para impulsar los derechos del niño. Se prestará especial atención a mejorar la eficiencia y la eficacia en todos los ámbitos funcionales: recaudación de fondos, venta de tarjetas y artículos de regalo, promoción, comunicación y participación empresarial.

B. Principales resultados previstos

19. En el marco del plan estratégico de la RFAP para 2011-2013, la división procurará alcanzar los siguientes objetivos:

a) Aumentar la cantidad y la calidad de los recursos netos procedentes del sector privado para el UNICEF;

b) Mejorar la capacidad para la promoción en los países industrializados y la responsabilidad social de las empresas;

c) Garantizar la gestión efectiva y eficiente, y el apoyo a las operaciones.

20. Los recursos se asignan según los resultados previstos. En el cuadro 4 se resume la asignación del presupuesto de gastos de la RFAP para la consecución de los tres objetivos, como se indica a continuación.

21. En relación con el primer objetivo, la finalidad es obtener unos ingresos netos totales consolidados de 932 millones de dólares en 2013 y, al mismo tiempo, maximizar la calidad de los ingresos recaudados por los comités nacionales y las oficinas en los países. En total, se necesitan unos recursos de 110,1 millones de dólares para lograr este resultado (resultado 1 del cuadro 4). Durante 2013, se prestará especial importancia a las metas siguientes:

a) Aumento de los recursos ordinarios en concepto de recaudación de fondos en el sector privado hasta 412,6 millones de dólares y en concepto de otros recursos hasta 512 millones de dólares. La maximización de los recursos ordinarios será el objetivo de todas las vías de recaudación de fondos; la RFAP dará prioridad a aplicar la estrategia de movilización de los recursos ordinarios elaborada en 2012 junto con la Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público. La RFAP seguirá aprovechando los fondos de inversión para ampliar las promesas de ingresos y maximizar las modalidades para hacer promesas mediante la conversión sistemática de otros colaboradores individuales, en particular los que empiezan haciendo donaciones puntuales durante emergencias. La ampliación de la recaudación de fondos en los canales digitales continúa y se prestará especial atención a aumentar la calidad de los ingresos en concepto de otros recursos mediante campañas temáticas y con la mejora de las propuestas y la presentación de informes a los donantes. Asimismo, se seguirán nuevas estrategias de extensión a empresas y fundaciones asociadas, junto con estrategias proactivas de comunicación y destinadas a lograr la participación de los asociados.

b) Mantenimiento de la base de colaboradores del UNICEF mediante la venta de tarjetas y artículos de regalo, y la ampliación de licencias, con unos ingresos netos de explotación proyectados de 7,4 millones de dólares. En 2013, las actividades de ventas se centrarán en la venta minorista, el comercio electrónico y la concesión de licencias, con arreglo a la nueva dirección adoptada en 2012. Debido al enfoque conservador general del presupuesto de la RFAP en 2013, el escenario de presupuesto a la baja toma como hipótesis un presupuesto para el costo de los bienes vendidos y el material promocional similar a 2012. El examen de la eficiencia que está realizando la división recomendará, además del mantenimiento de las actividades en 2013, las opciones más apropiadas que se deben aplicar con objeto de lograr mejoras en la eficiencia y la eficacia de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo en el contexto del presupuesto de la RFAP para 2014. Algunas medidas de aumento de la eficiencia comenzarán a aplicarse en 2013 y tendrán efectos positivos en los recursos ordinarios netos proyectados para 2013.

c) Apoyo a los comités nacionales y las oficinas en los países para que ejecuten planes de generación de ingresos procedentes del sector privado, en particular mediante conocimientos especializados y apoyo técnico de la RFAP a los mercados principales. La comunicación y la gestión del nombre comercial del UNICEF continuarán orientadas por las políticas de la organización, de manera coherente con la práctica de representar a los beneficiarios de manera respetuosa. Los compromisos con los comités nacionales seguirán intensificándose mediante planes estratégicos conjuntos y la supervisión rigurosa del Acuerdo de cooperación. Continuará el apoyo a los comités nacionales para que mejoren sus resultados,

estructuras de gobierno y mecanismos conexos. Se prestará especial atención al apoyo a diversos comités nacionales para que mejoren sus tasas de contribución al UNICEF, al tiempo que aumentan al máximo la eficiencia y la importancia en la inversión para la recaudación de fondos y el aumento de los ingresos. La orientación técnica y el apoyo especializado a las oficinas en los países seguirán enfocados a la recaudación de fondos para los programas en los países y para el UNICEF en general.

d) Continuará otorgándose especial importancia a apoyar tanto la labor de comunicación a corto plazo de los comités nacionales como los objetivos a largo plazo de posicionamiento del nombre comercial. La RFAP apoyará la ejecución de un marco estratégico para la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial en los países que cuentan con comités nacionales. El marco estratégico dará respaldo a los objetivos del UNICEF en materia de recaudación de fondos, promoción y posicionamiento del nombre comercial en los países que cuentan con comités nacionales y servirá de piedra angular para una estrategia de comunicación institucional y promoción pública durante el período del nuevo plan estratégico de mediano plazo para 2014-2017. El conjunto de herramientas para el nombre comercial del UNICEF ofrece orientaciones claras sobre su uso correcto; se complementará con unas orientaciones a los comités nacionales sobre el desarrollo y la gestión del valor del nombre comercial en los mercados respectivos.

22. En general, se han presupuestado 2,4 millones de dólares para el segundo objetivo (véase el resultado 2 del cuadro 4):

a) Refuerzo del apoyo a los comités nacionales para aplicar los enfoques basados en resultados y en derechos a la promoción y la educación para el desarrollo. Esto se logrará mediante la puesta en marcha continua de los conjuntos de herramientas sobre la promoción mundial y la educación para el desarrollo, junto con las iniciativas de capacitación al respecto. Se seguirá prestando a los comités nacionales apoyo técnico específico sobre la promoción relativa a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la pobreza y la exclusión social, el programa de niños en movimiento y la aplicación general de la Convención sobre los Derechos del Niño.

b) Atención especial a la creación de capacidad en el UNICEF para comunicarse estratégicamente con las empresas generando conocimientos especializados e incorporando en la organización una buena comprensión de la responsabilidad social de las empresas, así como posicionando al UNICEF junto con asociados externos fundamentales y en foros de empresas y derechos humanos. En estrecha colaboración con otras divisiones de la sede, como la División de Programas, la División de Políticas y Estrategia, y las oficinas regionales y en los países, la RFAP brindará orientación y apoyo técnicos para la puesta en marcha de un marco conciso de responsabilidad social de las empresas y los procesos conexos de selección y gestión de asociados, un base de datos central, y herramientas de supervisión y evaluación para las alianzas en materia de responsabilidad social de las empresas.

23. El tercer objetivo de la división relacionado con la gestión y las operaciones eficientes y eficaces consiste en prestar apoyo a las actividades de RFAP para la ejecución de estrategias y la consecución de resultados, como se establece en el Plan estratégico de la RFAP para 2011-2013 (véase el resultado 3 del cuadro 4). Se han presupuestado en total 19,9 millones de dólares para lo siguiente:

a) Gobernanza y sistemas de gestión conexos efectivos y eficaces. Estas actividades se fortalecen mediante una comunicación coherente y uniforme, orientada por el mandato del UNICEF en calidad de organización no política y por su misión humanitaria. La RFAP facilitará orientación general y dirección estratégica para todos los aspectos de las actividades de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado del UNICEF, y mantendrá relaciones eficaces con los comités nacionales y los socios corporativos. La coordinación del plan de trabajo y las actividades de gestión de la RFAP se reforzarán para maximizar las consecuencias positivas de los recursos disponibles. Se seguirán manteniendo los procesos de gestión del riesgo para velar por las medidas de control y correctivas necesarias, incluso en respuesta a las recomendaciones de auditoría. La continuidad de las actividades y la preparación para situaciones de crisis se reforzarán mediante ensayos y actualizaciones periódicos del Plan de Ginebra de continuidad de las operaciones así como de la Biblioteca de riesgo y control de la RFAP.

b) Gestión y administración eficaces y eficientes de los recursos financieros. Se velará por la supervisión suficiente y fiable de la presentación de informes financieros relativos a la generación de ingresos procedentes del sector privado, así como por la gestión financiera prudente del presupuesto de la RFAP. Se prestarán servicios y se facilitarán bienes esenciales por contrata de conformidad con la normativa en vigor para apoyar la ejecución de los planes de trabajo de la RFAP.

c) Gestión efectiva y eficiente de los recursos humanos. El apoyo en materia de recursos humanos garantizará la contratación puntual y la retención de personal de excelente calidad, además de reducir al mínimo el tiempo que se tarda en llenar las vacantes. A fin de promover el desempeño del personal en la RFAP, se seguirá dando especial importancia a la evaluación del desempeño y la promoción de las perspectivas de carrera. Se fomentará activamente el aprendizaje mediante programas estructurados e iniciativas externas, así como alentando a los funcionarios a que se familiaricen con la labor de las distintas secciones de la RFAP y de la organización en general, mediante la asignación de cometidos que constituyan un reto y la participación en grupos de trabajo de la división y con miembros de varias secciones.

IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2013

A. Introducción

24. Como se indica en el cuadro 1, las proyecciones de ingresos consolidados en cifras netas de la RFAP para 2013 son de 932 millones de dólares, un aumento del 5,9% (51,8 millones de dólares) respecto al presupuesto aprobado para 2012. De ese aumento, un total de 13,8 millones de dólares corresponderá a los recursos ordinarios y los 38 millones de dólares restantes, a otros recursos.

25. Al igual que en 2012, en el contexto del examen general de la eficiencia y eficacia de la organización y con la inquietud permanente relativa al nivel de los recursos ordinarios, la RFAP conserva un enfoque de cautela en la previsión de los ingresos para la presupuestación correspondiente a 2013. Las hipótesis de planificación del presupuesto de la RFAP para 2013 se basan en un escenario de presupuesto a la baja, incluso para el cálculo de la relación entre los ingresos y los

gastos (véase el cuadro 1). Ese escenario de presupuesto a la baja para 2013 toma como hipótesis un conservador incremento del 5,3% (53 millones de dólares) en comparación con el presupuesto aprobado para 2012, con unos ingresos totales previstos en cifras netas de 1.055 millones de dólares. En años anteriores a 2012, se utilizó la proyección intermedia como escenario de planificación para determinar lo niveles de gasto.

26. La relación entre el total de los ingresos y los gastos se reducirá hasta el 12,5% respecto de la relación aprobada en 2012, del 13%. Con exclusión de los fondos de inversión, la relación entre los ingresos y los gastos operacionales en 2013 seguirá siendo del 9%, como en el presupuesto aprobado para 2012.

B. Ingresos

27. Las proyecciones de ingresos consolidados en cifras netas en concepto de recursos ordinarios procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado son de 412,6 millones de dólares en 2013, en comparación con 390,9 millones de dólares en el presupuesto aprobado para 2012, un aumento de 21,7 millones de dólares. Ese aumento se debe al incremento proyectado de los ingresos netos, de 460 millones de dólares en el presupuesto aprobado para 2012 a 483,9 millones de dólares en el presupuesto propuesto para 2013 (véase el cuadro 1).

28. Las proyecciones de ingresos en cifras brutas en concepto de ventas son de 78,7 millones de dólares, una reducción de 16,3 millones de dólares. Las proyecciones de gastos de los comités nacionales en concepto de venta de tarjetas y artículos de regalo son de 19,6 millones de dólares, es decir el 25% de los ingresos en cifras brutas, en comparación con el 28% de los ingresos en cifras brutas del presupuesto aprobado para 2012. Las proyecciones de ingresos consolidados en cifras netas en concepto de venta de tarjetas y artículos de regalo son de 7,4 millones de dólares, en comparación con 15,3 millones de dólares en el presupuesto aprobado para 2012 y con las últimas estimaciones de 2012 de 11,9 millones de dólares.

29. Las proyecciones de ingresos por otros conceptos, de 9,4 millones de dólares, han aumentado en un 9,1% (0,8 millones de dólares), en comparación con el presupuesto aprobado para 2012, debido a que los comités nacionales de Corea y Hong Kong calcularon unas proyecciones más elevadas en concepto de ingresos por intereses.

C. Gastos

30. Los gastos totales previstos de la RFAP en 2013 son de 132,4 millones de dólares, un aumento del 1,5% (2 millones de dólares) respecto al presupuesto aprobado para 2012. El presupuesto total de la RFAP incluye unos gastos operacionales de 95 millones de dólares que han aumentado en un 3,9% (3,6 millones de dólares) respecto del presupuesto aprobado para 2012, de 91,4 millones de dólares, y unos créditos asignados a fondos de inversión de 37,4 millones de dólares, lo que supone una reducción del 4,1% en comparación con el presupuesto aprobado para 2012. El aumento del presupuesto operacional se debe en gran medida a los aumentos obligatorios de los costos estándar de puestos, alquiler, y agua, electricidad, etc., y se compensa en parte por ahorros en los costos en otras

partidas operativas, entre los que se incluyen una reducción aproximada del 20% en el presupuesto propuesto en concepto de viajes y del 10% en el presupuesto para consultoría.

a) Los gastos directos de 35,1 millones de dólares en el presupuesto propuesto para 2013 han disminuido en un 3,6% (1,3 millones de dólares), en comparación con el presupuesto aprobado para 2012. Esto se debe principalmente a la reducción de los gastos de las oficinas en los países, que se sufragan cada vez más con cargo a otros recursos generados por la recaudación de fondos procedentes del sector privado en los países.

b) El presupuesto para el costo de los bienes y gastos generales de inventario se proyecta en 13 millones de dólares, un 5,4% (0,7 millones de dólares) superior al aprobado para 2012. Esto se ha compensado por una reducción en la partida correspondiente a los materiales de promoción.

c) El presupuesto para operaciones y apoyo se proyecta en 13,8 millones de dólares, en comparación con 14,6 millones de dólares aprobados para 2012.

d) El presupuesto proyectado en concepto de recaudación de fondos procedentes del sector privado para las oficinas en los países, de 4,1 millones de dólares para 2013, supone una reducción del 8,7% (0,4 millones de dólares) en comparación con el presupuesto aprobado para 2012. Esto obedece principalmente a una reducción de la asignación de créditos de la RFAP a las oficinas en los países, dado que estas absorben directamente, cada vez más, los costos de recaudación de fondos que previamente financiaba la RFAP y los financian con cargo a otros recursos generados mediante los ingresos en cifras brutas en concepto de recaudación de fondos local, con arreglo a la estrategia de recaudación de fondos de cada oficina.

31. Las proyecciones de gastos indirectos, de 59,9 millones de dólares en 2013, han aumentado en un 8,8% (4,9 millones de dólares) respecto del presupuesto aprobado para 2012. Esto obedece principalmente al aumento en la partida correspondiente a puestos por la variación en los costos estándar (véanse los cuadros 1 y 2) e incluye lo siguiente:

a) El presupuesto propuesto para 2013 en concepto de Oficina del Director, comunicaciones y responsabilidad social de las empresas es de 7 millones de dólares. En él se incluye un nuevo puesto de responsabilidad social de las empresas para reforzar la capacidad de las oficinas regionales y en los países en apoyo de la aplicación de los Derechos del Niño y Principios Empresariales. Asimismo, la partida refleja la reclasificación a una categoría superior de un puesto de planificación y el aumento del presupuesto para personal contratado por períodos breves a fin de apoyar los cambios estratégicos necesarios para analizar las oportunidades y las vías de movilización de recursos y alianzas, así como mejorar la comunicación, la vigilancia y la supervisión. Esos aumentos se compensan por una reducción del presupuesto en concepto de viajes.

b) El presupuesto proyectado para 2013 en concepto de finanzas y administración es de 16,6 millones de dólares. La función de gobernanza, con un presupuesto de 1,1 millones de dólares, se ha trasladado desde la sección de finanzas y administración hasta la sección de relaciones con los comités nacionales para que todas las funciones relacionadas con estos queden incluidas en una sola dependencia organizativa. Las partidas para investigación y desarrollo, y otros

gastos de personal se han reducido, reducción que se ha compensado por el establecimiento de un puesto de apoyo a los comités nacionales en la gestión estratégica de los recursos humanos, además de por el aumento obligatorio en los costos de puestos y otros gastos de funcionamiento.

c) El presupuesto propuesto para 2013 en concepto de comercialización y recaudación de fondos es de 24,5 millones de dólares. La propuesta de 8,3 millones de dólares para el componente de comercialización, es decir la venta de tarjetas y artículos de regalo, ha aumentado en 0,6 millones de dólares respecto del presupuesto aprobado para 2012, debido en gran parte al aumento de los costos estándar de los puestos, aunque se compensa por una reducción del presupuesto en concepto de investigación y desarrollo, y por la supresión de tres puestos. El elemento de recaudación de fondos de esta partida ha aumentado en 2,1 millones de dólares, debido principalmente al aumento obligatorio de la partida de puestos. Aparte de este aumento obligatorio de los costos de puestos, hay tres reclasificaciones a una categoría superior, dos puestos nuevos y un traslado desde la sección de relaciones con los comités nacionales. El presupuesto para consultoría, viajes y otros gastos de personal se ha reducido.

d) Las proyecciones presupuestarias para la sección de relaciones con los comités nacionales son de 8,4 millones de dólares. Esto incluye el traspaso de la función de gobernanza, con un presupuesto de 1,1 millones de dólares, como se describe más arriba. El aumento obligatorio de los costos de puestos se ha compensado por el traslado de un puesto desde esta sección hasta la sección de comercialización y recaudación de fondos, como ya se ha explicado.

e) Las proyecciones de gastos para 2013 en concepto de centros de apoyo regionales son de 2,9 millones de dólares e incluyen dos puestos nuevos que se establecerán en el centro de apoyo regional de Panamá para fortalecer la generación de ingresos en la región de América Latina y el Caribe, incluso mediante la movilización de recursos ordinarios para la organización general.

Cuadro 2

Resumen de gastos por sección

Cifras reales de 2011, presupuesto aprobado para 2012, estimaciones más recientes para 2012, proyecto de presupuesto para 2013

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Cifras reales de 2011							*Presupuesto aprobado para 2012*							*Estimaciones más recientes para 2012*							*Proyecto de presupuesto para 2013*						
Tipo de gastos	*Puestos (COI y CL)*	*Otros gastos de personal**	*Consultores*	*Viajes*	*Gastos de funcionamiento***	*Investigación y desarrollo*	*Total*	*Puestos (COI y CL)*	*Otros gastos de personal**	*Consultores*	*Viajes*	*Gastos de funcionamiento***	*Investigación y desarrollo*	*Total*	*Puestos (COI y CL)*	*Otros gastos de personal**	*Consultores*	*Viajes*	*Gastos de funcionamiento***	*Investigación y desarrollo*	*Total*	*Puestos (COI y CL)*	*Otros gastos de personal**	*Consultores*	*Viajes*	*Gastos de funcionamiento***	*Investigación y desarrollo*	*Total*
Gastos directos																												
Funcionamiento y apoyo	5,4	0,9	6,6	0,1	10,3	–	**23,3**	5,3	0,1	0,4	0,2	8,6	–	**14,6**	4,9	0,1	0,0	0,2	6,6	–	**11,8**	6,0	0,0	0,0	0,1	7,7	–	**13,8**
Gastos de oficinas en los países**	2,3	0,7	0,4	0,1	1,5	0,6	**5,6**	2,9	0,1	0,0	0,1	1,0	0,4	**4,5**	2,7	0,1	0,0	0,1	0,8	0,4	**4,1**	2,5	0,3	0,1	0,1	0,7	0,4	**4,1**
Gastos indirectos																												
Oficina del Director, comunicaciones, responsabilidad social de las empresas	2,7	0,4	0,1	0,2	0,2	–	**3,6**	4,6	0,1	0,1	0,2	0,3	–	**5,4**	4,4	0,1	0,1	0,2	0,3	–	**5,1**	5,4	0,6	0,3	0,1	0,4	0,2	**7,0**
Finanzas y administración	4,5	0,3	0,6	0,1	11,7	–	**17,2**	4,4	0,1	0,3	0,1	11,7	0,8	**17,3**	4,0	0,1	0,3	0,1	11,6	0,8	**16,9**	4,3	0,0	0,1	0,1	11,8	0,3	**16,6**
Comercialización y recaudación de fondos	12,2	0,8	2,0	0,8	0,8	3,5	**20,1**	15,7	0,4	0,8	0,7	0,9	3,3	**21,8**	15,1	0,4	1,2	0,7	0,9	3,1	**21,4**	17,5	0,1	1,0	0,6	1,9	3,4	**24,5**
Relaciones con los comités nacionales	4,6	0,1	0,3	0,3	0,1	–	**5,4**	6,4	0,2	0,1	0,5	0,1	–	**7,4**	5,4	0,2	0,2	0,5	0,3	–	**6,6**	7,1	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	**8,4**
Centros de apoyo regionales	1,6	0,1	–	0,2	0,1		**2,0**	1,8	0,2	–	0,2	0,1	0,2	**2,5**	1,4	0,2	–	0,2	0,1	0,2	**2,1**	2,3	0,2	0,0	0,3	0,1	0,0	**2,9**
Total	**33,3**	**3,3**	**10,0**	**1,8**	**24,7**	**4,1**	**77,2**	**41,2**	**1,2**	**1,8**	**2,0**	**22,8**	**4,7**	**73,6**	**37,9**	**1,2**	**1,8**	**2,0**	**20,6**	**4,5**	**68,0**	**45,1**	**1,4**	**1,7**	**1,8**	**22,8**	**4,5**	**77,3**

Abreviaturas: COI, Cuadro Orgánico de contratación internacional; CL, contratación local.

* La partida de otros gastos de personal incluye la capacitación del personal.

** Los gastos de funcionamiento de las oficinas en los países incluyen las comisiones.

V. Fondos de inversión

32. Los créditos asignados a los fondos de inversión se reducen en un 4,1%, desde 39 millones de dólares en 2012 hasta 37,4 millones de dólares en 2013. Los fondos de inversión incluyen el Programa de fomento de la comercialización y el Programa de fomento de la recaudación de fondos.

33. La asignación para el Programa de fomento de la comercialización, de 1,3 millones de dólares en 2013, apoyará la comercialización y la venta de tarjetas y artículos de regalo por los comités nacionales, las oficinas en los países y la RFAP.

34. La asignación para el Programa de fomento de la recaudación de fondos, de 36,1 millones de dólares, apoyará las campañas de recaudación de fondos de los comités nacionales, las oficinas en los países y la RFAP. Este Programa sigue dedicando especial atención al incremento de los ingresos procedentes de promesas de donantes, que son una fuente de ingresos sostenible, predecible y flexible. Las inversiones en recaudación de fondos logran un rendimiento en el primer año: 24,5 millones de dólares invertidos en 2010 generaron 40 millones de dólares de ingresos en cifras brutas durante los 12 meses posteriores.

35. Los fondos de inversión contribuyen al crecimiento sostenible de los recursos ordinarios procedentes del sector privado. En 2010, las contribuciones en cifras netas a los recursos ordinarios procedentes del sector privado ascendieron a un total de 334 millones de dólares. En 2011, aumentaron hasta 374 millones de dólares. Las estimaciones más recientes para 2012 indican que los ingresos en concepto de recursos ordinarios procedentes del sector privado serán de aproximadamente 405 millones de dólares. Según las proyecciones, los ingresos generados por los fondos de inversión aportarán un 18% (78,6 millones de dólares) de los ingresos en cifras netas en concepto de recursos ordinarios para 2012. Esto supone un aumento respecto de 2011, cuando el 16% (60 millones de dólares) de los ingresos en concepto de recursos ordinarios se obtuvieron mediante los fondos de inversión.

36. El presupuesto de 37,6 millones de dólares del Programa de fomento de la recaudación de fondos para 2012 se ha dedicado a comités nacionales y oficinas en los países. Se prevé que las inversiones de 2012 generen 4,10 dólares por cada dólar invertido, con un beneficio de 153,3 millones de dólares en ingresos en cifras brutas durante tres años.

37. El sistema reforzado de asignación de créditos y supervisión, puesto en marcha en 2011, asegura la prioridad para las actividades y los países que logren mejores resultados en las inversiones del Programa de fomento de la recaudación de fondos; esto también mejora la eficiencia de la asignación y el desembolso de los fondos de inversión. Los resultados reales de 2011 muestran unas previsiones de retorno de la inversión de 3 a 1 o superiores para el 81% de las inversiones, en comparación con el 57% en 2009. Al mismo tiempo, un sistema más riguroso de supervisión de los gastos y los resultados de ese Programa exige a los comités nacionales y las oficinas en los países que presenten un informe sobre los resultados en un plazo de seis meses a partir de la fecha de asignación de los fondos, con objeto de asegurar que las actividades previstas siguen su curso debidamente. A mediados de 2012, se habían recibido 20 informes sobre actividades comenzadas a principios de 2012; los resultados iniciales indican una variación positiva respecto de los resultados previstos.

38. Dados los resultados positivos del Programa de fomento de la recaudación de fondos, y en el marco del examen en curso sobre la eficiencia y la eficacia de la organización, la RFAP propone que parte de los ahorros previstos de los costos gracias a los exámenes de la eficiencia se reinviertan en el aumento de ingresos mediante los fondos de inversión, en el contexto del presupuesto de la RFAP para 2014.

VI. Recursos humanos: cambios de puestos

39. El número total de puestos propuestos para 2013 es de 214, en comparación con 220 en el presupuesto aprobado para 2012, 177 de los cuales se encuentran en la sede de la RFAP y 37 en las oficinas en los países (véase el anexo I).

40. En la sede de la RFAP, la división propone suprimir seis puestos y crear seis puestos, manteniendo así el mismo número de puestos en 2013 que en 2012. Se propone reclasificar cuatro puestos a una categoría superior y uno a una categoría inferior.

41. Todos los puestos que se propone suprimir están vacantes, cinco de ellos en recaudación de fondos y comercialización, y uno en la dependencia de gobernanza de la sección de relaciones con los comités nacionales.

42. Se ha establecido una nueva dependencia de oficinas en los países reasignando dos puestos de recaudación de fondos y uno de relaciones con los comités nacionales. La dependencia facilitará orientación estratégica general para la recaudación de fondos y alianzas en el sector privado de las oficinas en los países. También complementará la labor de los dos centros de apoyo regionales de Panamá y Bangkok brindando orientación y apoyo técnicos a mercados nacientes de recaudación de fondos en las regiones de Oriente Medio y África septentrional, así como en Europa central y oriental, y en la Comunidad de Estados Independientes. Asimismo, abarcará el apoyo a las actividades de recaudación de fondos procedentes del sector privado de las oficinas del UNICEF en otras regiones de África.

43. Se va a crear un puesto de asesor de gestión del riesgo y el cambio supeditado al Director Adjunto de Finanzas y Operaciones, en la sección de finanzas y administración, que brindará apoyo a los comités nacionales en la gestión estratégica de los recursos humanos y cuestiones de gestión conexas, además de apoyar las estrategias de gestión del riesgo, los exámenes de la eficacia y los procesos de cambio conexos de la RFAP y los comités nacionales.

44. La función de responsabilidad social de las empresas de la dependencia de responsabilidad social de las empresas se refuerza con la creación de un puesto nuevo.

45. La recaudación de fondos procedentes de empresas se refuerza con la creación de tres puestos nuevos que darán apoyo para la ampliación de las relaciones de la organización con fundaciones privadas y asociaciones deportivas.

Cuadro 3
Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2013
(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	I Proyección baja	*II Proyección intermedia*	*III Proyección alta*
Ingresos operacionales netos			
Venta de tarjetas y artículos de regalo del UNICEF	59,1	59,1	68,0
Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	483,9	506,9	525,0
Recaudación de fondos privados-otros recursos	512,0	520,0	535,0
Ingresos netos	**1 055,0**	**1 086,0**	**1 128,0**
Gastos directos			
Costo de bienes y gastos generales de inventario	13,0	13,0	15,0
Operaciones y apoyo	13,8	13,8	14,2
Material promocional	4,2	4,2	4,2
Gastos de las oficinas en los países	4,1	4,1	4,1
Total de gastos directos	**35,1**	**35,1**	**37,5**
Gastos de los fondos de inversión	37,4	37,4	39,0
Contribución directa de las operaciones	**982,5**	**1 013,5**	**1 051,5**
Gastos indirectos			
Oficina del Director, comunicación, responsabilidad social de las empresas	7,0	7,0	7,0
Finanzas y administración	16,6	16,6	16,6
Comercialización y recaudación de fondos	24,5	24,5	25,1
Relaciones con los comités nacionales	8,4	8,4	8,5
Centros de apoyo regionales	2,9	2,9	2,9
Gastos por deudas incobrables	0,5	0,5	0,5
Total de gastos indirectos	**59,9**	**59,9**	**60,6**
Ingresos antes de las partidas no operacionales	922,6	953,6	990,9
Partidas no operacionales			
Otros ingresos	9,4	9,4	9,4
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias			
Ingresos netos para el período	**932,0**	**963,0**	**1 000,3**

Cuadro 4
Proyecto de presupuesto por resultados para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2013
(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Resultados previstos (2013)	*Necesidades de recursos para 2013*
Resultado 1: Aumento de la cantidad y la calidad de los recursos netos del sector privado para el UNICEF	**110,1**
1.1: Los comités nacionales y las oficinas en los países aumentan la recaudación de fondos neta del sector privado a 412,6 millones de dólares para los recursos ordinarios y 512 millones de dólares para otros recursos a finales de 2013	57,8
1.2: Los comités nacionales y las oficinas en los países generan unos recursos ordinarios procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo de 7,4 millones de dólares para finales de 2013	41,1
1.3: El valor del nombre comercial del UNICEF para los colaboradores aumenta gracias a actividades estratégicas de comunicación externa y al posicionamiento del nombre comercial en los países que cuentan con comités nacionales	3,9
1.4: Los comités nacionales y las oficinas en los países aplican una dirección estratégica integrada y cuentan con apoyo y herramientas operacionales para obtener los resultados del Plan estratégico de la RFAP	7,3
Resultado 2: Mejora de la promoción en los países industrializados, la responsabilidad social de las empresas y la capacidad de las alianzas estratégicas	**2,4**
2.1: Se reconocen los comités nacionales como los principales promotores de la realización de los derechos de los niños más desfavorecidos, a nivel mundial y nacional	1,1
2.2: El UNICEF y los comités nacionales trabajan eficazmente con la comunidad empresarial para promover los derechos del niño	1,3
Resultado 3: Gestión y apoyo operacional efectivos y eficaces	**19,9**
3.1: Sistemas y gobernanza efectivos y eficaces	1,7
3.2: Gestión y administración efectivas y eficaces de los recursos financieros	18,0
3.3: Gestión de la capacidad humana (gestión y capacitación de los recursos humanos) efectiva y eficaz	0,2
Total del proyecto de presupuesto para la obtención de los resultados	**132,4**

Cuadro 5
Proyecciones financieras del plan estratégico

Cifras reales de 2011, presupuesto aprobado para 2012, estimaciones más recientes para 2012, proyecto de presupuesto para 2013 y proyecciones para 2014 y 2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos.)

	Cifras reales de 2011	*Presupuesto aprobado para 2012*	*Estimaciones más recientes para 2012*	*Proyecto de presupuesto para 2013*	*Proyec-ciones para 2014*	*Proyec-ciones para 2015*
Ingresos operacionales netos						
Venta de tarjetas y artículos de regalo del UNICEF	71,3	68,0	62,3	59,1	69,0	71,0
Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	420,4	460,0	469,5	483,9	481,0	491,0
Recaudación de fondos privados-otros recursos	531,1	474,0	464,0	512,0	530,0	550,0
Ingresos netos	**1 022,8**	**1 002,0**	**995,8**	**1 055,0**	**1 080,0**	**1 112,0**
Gastos directos						
Costo de bienes y gastos generales de inventario	17,7	12,3	13,2	13,0	13,0	13,3
Operaciones y apoyo	23,3	14,6	11,8	13,8	13,8	14,1
Material promocional	3,7	4,9	4,9	4,2	4,2	4,3
Gastos de las oficinas en los países	5,6	4,5	4,1	4,1	4,1	4,2
Total de gastos directos	**50,3**	**36,4**	**34,0**	**35,1**	**35,1**	**35,9**
Fondos de inversión	41,7	39,0	38,4	37,4	37,4	37,4
Contribución directa de las operaciones	**930,8**	**926,6**	**923,4**	**982,5**	**1 007,5**	**1 038,7**
Gastos indirectos						
Oficina del Director, comunicación, responsabilidad social de las empresas	3,6	5,4	5,1	7,0	7,0	7,1
Finanzas y administración	17,2	17,3	16,9	16,6	16,6	16,9
Comercialización y recaudación de fondos	20,1	21,8	21,4	24,5	24,5	24,9
Relaciones con los comités nacionales	5,4	7,4	6,6	8,4	8,4	8,7
Centros de apoyo regionales	2,0	2,5	2,1	2,9	2,9	3,0
Gastos por deudas incobrables	1,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Total de gastos indirectos	**50,0**	**55,0**	**52,6**	**59,9**	**59,9**	**61,1**
Ingresos antes de las partidas no operacionales	**880,8**	**871,6**	**870,8**	**922,6**	**947,6**	**977,6**
Partidas no operacionales						
Otros ingresos	6,3	8,6	9,2	9,4	2,0	2,0
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias	18,2	–	–	–		
Ingresos netos para el período	**905,3**	**880,2**	**880,0**	**932,0**	**949,6**	**979,6**

VII. Proyectos de decisión

46. A continuación se presentan los proyectos de decisión relativos al presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2013, para su aprobación por la Junta Ejecutiva.

A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico de 2013

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba* para el ejercicio económico de 2013 (1 de enero a 31 de diciembre) los gastos presupuestados de 132,4 millones de dólares, que se desglosan en el cuadro siguiente y se resumen en la columna I del cuadro 3 del documento E/ICEF/2013/AB/L.1.

	(En millones de dólares de los EE.UU.)
Costo de los bienes y gastos generales de inventario	13,0
Fondos de inversión	37,4
Gastos directos (excluido el costo de los bienes)	22,1
Gastos indirectos	59,9
Total de gastos (consolidados)	**132,4**

2. *Autoriza* al UNICEF

a) A efectuar los gastos que se resumen en la columna I del cuadro 3 del documento E/ICEF/2013/AB/L.1 y aumentar los gastos hasta los niveles que se indican en las columnas II y III del mismo cuadro, en caso de que los ingresos aparentes de la recaudación de fondos o de la venta de tarjetas y artículos de regalo aumenten hasta alcanzar los niveles indicados en las columnas II y III;

b) A redistribuir los 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 períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario, hasta el monto resultante de las fluctuaciones cambiarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2013.

B. Estimaciones de ingresos para 2013

La Junta Ejecutiva

Observa que, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2013, se prevén en el presupuesto de Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado unos ingresos de 1.055 millones de dólares en cifras netas, como se indica en la columna I del cuadro 3 del documento E/ICEF/2013/AB/L.1.

C. Cuestiones de política

La Junta Ejecutiva

1. *Repone* los fondos de inversión, con la suma de 37,4 millones de dólares asignada para 2013;

2. *Autoriza* al UNICEF a efectuar gastos en el ejercicio económico de 2013 relacionados con el costo de los bienes y los gastos generales de inventario (compra de tarjetas y otros productos) para el ejercicio económico de 2014, hasta 13 millones de dólares, como se indica en las proyecciones financieras del Plan estratégico de Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado para 2013-2015 (cuadro 5 del documento E/ICEF/2013/AB/L.1);

3. *Aprueba* una asignación provisional para el mes de enero de 2014 de 13,24 millones de dólares, que quedará absorbida en el presupuesto anual de Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado para 2014.

Anexo I

Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2013

Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2013

	Categoría de los puestos										
Detalle	*D-2*	*D-1*	*P-5*	*P-4*	*P-3*	*P-2*	*P-1*	*Total COI*	*ON*	*Secretario General*	*Total general*
Base: LPA para 2012	**1**	**4**	**23**	**48**	**50**	**10**	**0**	**136**	**15**	**69**	**220**
Sede de la RFAP											
Aprobados en 2012	1	4	20	41	48	10	0	124	0	53	177
Se crearán, suprimirán o reclasificarán en 2013											
Comercialización y recaudación de fondos											
Recaudación de fondos			-1	1	1	0		1		-1	0
Dependencia de oficinas en los países de la RFAP			1	2				3			3
Tarjetas y artículos de regalo			-1	-2				-3			-3
Relaciones con los comités nacionales											
Relaciones con los comités nacionales			1	-1	1			1		1	2
Promoción de los derechos del niño y Educación								0			0
Finanzas y administración											
Operaciones y finanzas, incluida gobernanza			0		-2			-2		-1	-3
Oficina del Director, comunicación, responsabilidad social de las empresas											
Oficina del Director			1	-1				0			0
Responsabilidad social de las empresas					1			1			1
Operaciones y apoyo											
Adquisiciones			-1	1				0			0
Propuestos para 2013	1	4	20	41	49	10	0	125	0	52	177
Cambios con respecto a los aprobados en 2012	0	0	0	0	1	0	0	1	0	-1	0
Centros de apoyo regionales y oficinas del UNICEF en los países											
Aprobados en 2012	0	0	3	7	2	0	0	12	15	16	43
Se crearán y suprimirán en 2013	0	0	1	0	1	0	0	2	-6	-2	-6
*Propuestos para 2013	0	0	4	7	3	0	0	14	9	14	37

Detalle	*Categoría de los puestos*							*Total COI*	*ON*	*Secretario General*	*Total general*
	D-2	*D-1*	*P-5*	*P-4*	*P-3*	*P-2*	*P-1*				
Cambios con respecto a los aprobados en 2012	0	0	1	0	1	0	0	2	-6	-2	-6
Total RFAP											
Aprobados en 2012	1	4	23	48	50	10	0	136	15	69	220
Propuestos para 2013	**1**	**4**	**24**	**48**	**52**	**10**	**0**	**139**	**9**	**66**	**214**
Cambios con respecto a los aprobados en 2012	0	0	1	0	2	0	0	3	-6	-3	-6

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

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

Anexo II

Resumen del Plan estratégico de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2011-2013

Introducción

1. La Junta Ejecutiva, en su decisión 2002/6, solicitó a la División del Sector Privado que, como parte de su plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2003, le presentara un plan de trabajo amplio que se actualizaría todos los años, en el que se describiese la contribución de la División al plan estratégico de mediano plazo del UNICEF.

2. La división de Recaudación de Fondos y Asociaciones en el Sector Privado (RFAP) ha elaborado un plan estratégico de tres años para 2011-2013 en consulta con los principales interesados, como los comités nacionales, las oficinas en los países y las divisiones de la sede. El plan, preparado en el período comprendido entre octubre de 2009 y noviembre de 2010, atiende también la petición formulada recientemente por la Junta Ejecutiva de que la división adopte una perspectiva a más largo plazo para la generación de ingresos procedentes de donantes del sector privado, incluidos los comités nacionales y las empresas asociadas. En el presente documento se presenta el plan de actividades de la RFAP y se resume el Plan estratégico para 2011-2013.

I. Dificultades

3. Fuera de la organización, la recaudación de fondos privados es cada vez más competitiva en todo el mundo. El entorno evoluciona rápidamente; han aumentado el número y el tipo de organizaciones profesionales sin fines de lucro, así como las posibilidades que ofrecen los nuevos medios de comunicación para las actividades de promoción, comercialización y recaudación de fondos. Los donantes y colaboradores del sector privado disponen de una amplia gama de opciones y, al mismo tiempo, someten a un escrutinio cada vez más intenso a las organizaciones que reciben sus contribuciones.

4. En este contexto, es fundamental que el UNICEF obtenga un mayor apoyo público. Además de utilizar sus recursos de la mejor manera posible, necesita encontrar vías nuevas e innovadoras para la movilización de recursos, incluidos los medios de comunicación digitales y las nuevas redes sociales, y continuar invirtiendo para atraer promesas de donantes.

5. Entre las dificultades internas figura la necesidad de promover las sinergias y la coherencia 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 en los países tendrán que colaborar estrechamente cuando definan los grupos y los medios a los que se dirigen en los planes de movilización de recursos, las campañas y las medidas de emergencia anuales.

II. Funciones, resultados previstos y estrategias

6. En el Plan estratégico de la RFAP para 2011-2013 se fija la dirección estratégica para movilizar el apoyo del sector privado a las prioridades del plan estratégico de mediano plazo hasta finales de 2013. Otro de los objetivos consiste en unificar estrategias y enfoques actuales a nivel mundial a fin de contribuir a la

creación de una visión y un marco comunes para la movilización y el aprovechamiento de los recursos del sector privado en todos los niveles del UNICEF. Para ello es necesario que exista una cooperación estrecha con la Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público a fin de definir un enfoque único del establecimiento de alianzas y la colaboración con los países donantes que cuentan con presencia de los comités nacionales del UNICEF, así como con la División de Comunicación en lo que respecta a la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial en los países con comités nacionales.

7. El Plan estratégico de la RFAP para 2011-2013 se sustenta en el reconocimiento de que esta aporta un mayor valor a los comités nacionales y las oficinas en los países al promover varias prioridades de transformación de manera coherente y proactiva en todos los países. En el Plan estratégico se exponen las decisiones estratégicas adoptadas para los tres años siguientes: a) aumentar los ingresos de conformidad con los objetivos de financiación del plan estratégico de mediano plazo; b) dedicar especial atención a la comunicación estratégica y el posicionamiento del nombre comercial; c) hacer mayor uso de la cultura digital y la gestión del conocimiento como prioridades intersectoriales; d) garantizar la orientación y el apoyo estratégicos; y e) encontrar un equilibrio entre "opciones" e "integración".

A. Aumento de los ingresos de conformidad con los objetivos de financiación del plan estratégico de mediano plazo

8. El principal objetivo consistirá en garantizar la máxima calidad de los ingresos procedentes del sector privado obtenidos por los comités nacionales, la RFAP y las oficinas en los países. Se hará hincapié en los recursos ordinarios no restringidos y en otros recursos de mejor calidad y menos restringidos. La RFAP también asumirá la tarea de ampliar los ingresos derivados de las promesas de contribución y convertir la generación de ingresos procedentes del sector privado a un modelo digital.

9. Por primera vez, la RFAP formulará una estrategia de generación de ingresos plenamente integrada que reúna en un enfoque estratégico común la recaudación de fondos privados de particulares a nivel mundial y nacional, la recaudación de fondos de empresas y fundaciones privadas, y la venta de tarjetas y artículos de regalo. El nuevo modelo de comercialización y venta de tarjetas y artículos de regalo y el marco estratégico para la recaudación de fondos en las oficinas en los países serán partes integrantes de la estrategia.

10. El objetivo principal relativo a todas las fuentes de ingresos consistirá en maximizar los recursos ordinarios. Esta estrategia tendrá cuatro elementos:

a) Convertirse en un líder mundial en la recaudación de fondos derivados de promesas de contribución;

b) Aumentar los recursos ordinarios procedentes de otras fuentes de ingresos clave que ya reportan cuantiosos niveles de ese tipo de recursos;

c) Aumentar la proporción de recursos ordinarios de donantes cuyas contribuciones, por lo general, se asignan a otros recursos;

d) Hacer el mayor uso posible de las vías para formular promesas de contribución mediante la conversión sistemática de otros colaboradores particulares, en particular quienes comienzan a prestar apoyo en situaciones de emergencia.

11. La RFAP colaborará con los comités nacionales y las oficinas en los países para transformar el panorama de la recaudación de fondos destinados a otros recursos, especialmente en mercados altamente competitivos en que los donantes exigen propuestas e informes personalizados a nivel nacional que les proporcionan actividades tangibles de ejecución de proyectos pero entrañan elevados costos de transacción en la sede y sobre el terreno.

B. Especial atención a la comunicación estratégica y el posicionamiento del nombre comercial

12. Para reforzar la imagen de marca del UNICEF entre sus patrocinadores, la RFAP continuará apoyando la labor de comunicación a corto plazo de los comités nacionales y los objetivos a largo plazo en materia de posicionamiento del nombre comercial.

13. En el marco de la estrategia mundial de comunicación, la RFAP elaborará y pondrá en práctica un marco estratégico para comunicación externa y posicionamiento del nombre comercial en los países que cuentan con comités nacionales. El marco estratégico tendrá en cuenta los aspectos más amplios del posicionamiento del nombre comercial en los comités nacionales.

14. El manual sobre el nombre comercial del UNICEF, que contiene directrices claras sobre su utilización, debería ir acompañado de orientación y apoyo prácticos para los comités nacionales en lo que respecta al desarrollo y la gestión del valor del nombre comercial. Concretamente, la RFAP ha señalado la necesidad de aplicar un modelo normalizado que comprenda los siguientes elementos:

a) Un cuadro de mando normalizado sobre el valor del nombre comercial del UNICEF;

b) Un estudio continuo del valor del nombre comercial que complemente los actuales estudios de “barómetro”;

c) Un examen anual del valor por país;

d) Un equipo de la RFAP que realice funciones de asesoramiento y ayude a los comités nacionales a utilizar los instrumentos y las técnicas pertinentes para reforzar en sus respectivos países el nombre comercial del UNICEF.

C. Mayor uso de la cultura digital y la gestión de conocimiento

15. En el período 2011-2013 se pondrán en marcha dos nuevas iniciativas importantes:

a) La RFAP contribuirá a la transformación y utilización de una cultura digital para la participación del sector privado, lo que permitirá al UNICEF desarrollar la capacidad de los comités nacionales y las oficinas en los países para ampliar su interacción con los patrocinadores del sector privado, seguir reforzando el valor del nombre comercial y generar más ingresos;

b) La RFAP apoyará el establecimiento de un sistema estructurado de gestión del conocimiento para intercambiar proactivamente mejores prácticas y

enseñanzas entre los países que generan ingresos procedentes del sector privado. Esta iniciativa permitirá obtener importantes resultados, entre los que figuran una mayor coherencia con los comités nacionales y las oficinas en los países mediante marcos estratégicos comunes, un enfoque mundial sobre el desarrollo de planes de apoyo a los países, y la digitalización y ampliación de las prácticas de gestión de los conocimientos.

D. Garantía de la orientación y el apoyo estratégicos

16. La RFAP ayudará a los comités nacionales y las oficinas en los países a llevar a cabo una planificación estratégica integrada para la generación de ingresos procedentes del sector privado, la promoción de los derechos del niño y la educación, la comunicación y la gobernanza. El apoyo incluye la aportación de conocimientos técnicos especializados y fondos de inversión para fines concretos. Asimismo, la interacción con los comités nacionales se reforzará mediante el nuevo Acuerdo de Cooperación y mediante planes estratégicos conjuntos que se ajustarán al Plan estratégico para 2011-2013 de la RFAP. Se elaborarán y firmarán planes estratégicos conjuntos con cada comité nacional.

17. La RFAP seguirá ayudando a los comités nacionales a mejorar el desempeño, así como las estructuras de gobernanza y los mecanismos conexos, dedicando especial atención a los siguientes aspectos:

a) Promoción de una relación abierta con los comités nacionales y las oficinas en los países basada en el respeto y la confianza mutuos, actuando como fuente preferida y fidedigna de orientación y asesoramiento en materia de alianzas y generación de ingresos en el sector privado;

b) Apoyo y asesoramiento a las juntas directivas y el personal superior de los comités nacionales en relación con las políticas y prioridades del UNICEF y con la manera de determinar las limitaciones que restan eficacia a la recaudación de fondos, la buena gobernanza y el posicionamiento del nombre comercial y hacerles frente;

c) Impulso y apoyo a las estructuras de gobernanza eficaces en los países que cuentan con comités nacionales, a fin de obtener los resultados previstos y cumplir los compromisos de los planes estratégicos conjuntos.

18. En todos los países se evaluarán las oportunidades de respetar las prioridades estratégicas conjuntas, así como la capacidad de los comités nacionales y las oficinas en los países de obtener los resultados previstos. La RFAP formulará planes integrados de apoyo a los países y se asignarán fondos de inversión y recursos adicionales en función de las evaluaciones.

19. La aplicación de un marco estratégico para la recaudación de fondos en el sector privado por las oficinas en los países determinará la dirección que se siga en un futuro y, a la larga, tiene por objeto aumentar el porcentaje de los recursos ordinarios. A tal efecto, las inversiones del sector privado en las oficinas en los países se centrarán cada vez más en el aumento de los recursos ordinarios y las inversiones, y el apoyo técnico de la RFAP se centrará cada vez más en los principales mercados.

20. La RFAP apoyará también un enfoque integrado a nivel mundial consistente en el desarrollo y la promoción de vínculos entre los comités nacionales y las oficinas

en los países en ámbitos de interés común relativos a la promoción y la educación para el desarrollo, la comunicación externa y las estrategias de posicionamiento del nombre comercial.

E. Equilibrio entre “opciones” e “integración”

21. Si bien los comités nacionales y las oficinas en los países disfrutan de muchas oportunidades, la RFAP dispone de recursos limitados para materializarlas. Será necesario adoptar decisiones para asegurar un uso óptimo de los recursos del sector privado disponibles a fin de cumplir las prioridades para 2011-2013.

22. Un importante elemento impulsor de la integración será la clasificación por orden de prioridad de las actividades de la RFAP y el despliegue de recursos del sector privado con arreglo a un plan integrado de apoyo adaptado a cada país que tenga en cuenta en su totalidad las necesidades, las oportunidades y los riesgos. A partir de 2011 cada uno de los comités nacionales y las oficinas en los países recibirá un paquete de medidas de apoyo garantizado en relación con cada ámbito de responsabilidad pertinente de la RFAP y se asignarán estratégicamente recursos de personal y fondos de inversión adicionales a las principales oportunidades de mercado, con arreglo a las prioridades especificadas en el Plan estratégico para 2011-2013.

23. Cabe esperar que la nueva asignación de prioridades a las medidas de apoyo dé lugar a una reducción de los costos de transacción y un aumento de la eficiencia y permita obtener economías adicionales. También cabe esperar que afecte positivamente al modo en que la RFAP presta apoyo a los países. Esta combinación entre la disponibilidad de opciones y la selección de objetivos permitirá a la división, en colaboración con los comités nacionales, las oficinas en los países y la comunidad del UNICEF en general, definir una dirección más coherente y estratégica en los ámbitos de su competencia.

F. Gestión y operaciones

24. A fin de aplicar el plan estratégico, la RFAP elaborará un plan de trabajo detallado que se examinará y actualizará anualmente. En él se especificarán las prioridades, los principales resultados, las medidas conexas y los plazos para su obtención. También se definirán claramente las funciones y las responsabilidades.

25. El plan de trabajo de la RFAP se complementará con un plan de gestión anual, es decir, una herramienta interna de gestión de las divisiones en que se especificarán la estrategia de gestión y los indicadores del desempeño, los mecanismos de gestión y coordinación, así como las responsabilidades del personal en apoyo de la aplicación del plan de trabajo. Se establecerán las siguientes prioridades en materia de gestión:

a) Continuar mejorando la eficacia institucional y la gestión de la ejecución, a fin de respaldar la aplicación de las estrategias antes mencionadas y el logro de los resultados previstos;

b) Modificar según proceda las normas de contabilidad de las Naciones Unidas para armonizarlas con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y los cambios impulsados por el Sistema Virtual Integrado de Información y Planificación Unificada de los Recursos Institucionales (VISION);

c) Fortalecer la comunicación interna mediante el ulterior desarrollo de sistemas y mecanismos de coordinación y comunicación interna en la RFAP, incluso mediante su portal de intranet;

d) Promover el aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera del personal mediante la participación de la RFAP en la Iniciativa de liderazgo y desarrollo, y otros programas claves de inversión en el aprendizaje y la formación del personal. Durante el proceso de racionalización de las actividades se prestará un apoyo especial al personal de Tarjetas y artículos de regalo.

26. Se han previsto también varias mejoras en el ámbito de la tecnología de la información, como la utilización del programa informático Cognos Enterprise Planning en los ámbitos de la planificación estratégica, la presupuestación, y el procesamiento y la presentación de informes electrónicos sobre los fondos de inversión. Los Servicios Comunes del UNICEF seguirán brindando a la RFAP apoyo y servicios en materia de tecnología de la información.