



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
2 de diciembre de 2014
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2015

3 a 5 de febrero de 2015

Tema 11 del programa provisional*

Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2015

Resumen

El plan de trabajo y proyecto de presupuesto de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado (RFASP) para 2015 se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación. En 2015, se estima que el total de ingresos del sector privado llegará a 1.252,5 millones de dólares, de los cuales 650,5 millones se destinarán a recursos ordinarios y 602 millones de dólares a otros recursos. Los gastos previstos para 2015, financiados con cargo a los recursos asignados a la gestión, la eficacia de las actividades de desarrollo y las actividades con fines especiales, ascienden a 132,1 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/2015/1.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Resultados más recientes de 2014	4
III. Principales resultados previstos para 2015 y recursos necesarios en el presupuesto de la RFASP	7
IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2015	9
A. Introducción	9
B. Ingresos	10
C. Gastos	10
1. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo	10
2. Gastos de gestión	11
3. Gastos con fines especiales	11
V. Fondos de inversión	13
VI. Recursos humanos: cambios de puestos	15
VII. Proyectos de decisión	18
A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2015	18
B. Estimaciones de ingresos para 2015	18
C. Cuestiones normativas	19
Anexos	
I. Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2015	20
II. Resumen ejecutivo del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017	21

I. Introducción

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

2. El presente plan de trabajo y presupuesto abarca los gastos relacionados con la generación de ingresos procedentes del sector privado y alianzas con ese sector, y aborda los resultados de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP) en relación con: a) la recaudación de fondos procedentes del sector privado; b) la colaboración con el sector privado y la promoción de los derechos del niño y la educación con respecto a esos derechos en los países industrializados; c) la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial en relación con las actividades del UNICEF en el sector privado; y d) la gestión de la relación estratégica entre el UNICEF y los Comités Nacionales. Los gastos en que incurren las oficinas del UNICEF en los países en concepto de recaudación de fondos procedentes del sector privado, que se sufragan con cargo a otros recursos, se incluyen en el total de gastos de asistencia a los programas en los países de las oficinas respectivas y, por lo tanto, no se incluyen en este documento.

3. El plan de trabajo y presupuesto de la RFASP para 2015 se basa en el Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017 y el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para ese mismo período. En el anexo II se presenta un resumen del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

4. Para la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, 2015 será un año decisivo que incluirá el cierre de las actividades internas de venta de tarjetas y otros productos de la RFASP, así como la ampliación de las inversiones del UNICEF en los canales de recaudación de fondos que, conforme al Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, son prioritarios y podrían contribuir considerablemente a aumentar los ingresos. En este documento se presentan las proyecciones de ingresos en materia de RFASP para 2015 y el presupuesto de gastos relacionados con la RFASP que permitirá al UNICEF alcanzar la meta del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado de 1.450 millones de dólares para fines de 2017, en la hipótesis de un crecimiento mediano.

5. El proyecto de presupuesto total de la RFASP para 2015 asciende a 132,1 millones de dólares. Ya se aprobaron gastos para la RFASP por valor de 20,8 millones de dólares (en las categorías de eficacia de las actividades de desarrollo y la gestión, como parte de la presentación del presupuesto integrado a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013 ([E/ICEF/2013/AB/L.4](#))). De ahí que en este documento se presentan únicamente los gastos con fines especiales por valor de 111,3 millones de dólares para que la Junta Ejecutiva los apruebe.

6. El presupuesto de la RFASP para 2015, ascendente a 132,1 millones de dólares, representa un aumento general de 3,7 millones de dólares (3%) en comparación con el de 2014.

7. La RFASP sigue esforzándose para reducir todos los gastos de funcionamiento, salvo los fondos de inversión. En el presupuesto se prevé que estos gastos se reducirán de 79,4 millones de dólares en 2014 a 72,1 millones de dólares en 2015 (una reducción del 9%).

8. Para ampliar los ingresos procedentes del sector privado, se propone aumentar los fondos de inversión de 49 millones de dólares en 2014 a 60 millones de dólares en 2015 (un aumento del 22%). Los fondos de inversión son fundamentales para aumentar los ingresos del UNICEF procedentes del sector privado, en particular los recursos ordinarios (básicos) flexibles.

II. Resultados más recientes de 2014

9. Se espera que en 2014 los ingresos totales procedentes del sector privado asciendan a 1.198,8 millones de dólares, cifra que representa un aumento del 4% frente al objetivo aprobado de 1.155,8 millones de dólares.

10. Se prevé que en 2014 los ingresos procedentes del sector privado que se aportarán a los recursos ordinarios ascenderán a 626 millones de dólares, pronóstico que está en consonancia con el objetivo aprobado.

11. Los ingresos aportados a otros recursos, calculados en 572,8 millones de dólares, superan en 42,8 millones de dólares (8%) el objetivo aprobado.

12. Se prevé que en 2014 los ingresos procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo asciendan a 46,8 millones de dólares. Esta cifra supone una disminución del 16% con respecto al presupuesto aprobado para 2014, debido a la eliminación gradual de las actividades internas de venta de tarjetas y artículos de regalo y a la transición hacia un modelo empresarial de otorgamiento de licencias y elaboración de productos a nivel local.

13. Las últimas estimaciones de gastos para 2014 ascienden a 127,3 millones de dólares, es decir, 1,1 millones de dólares menos que el presupuesto aprobado, debido principalmente a las economías logradas en el presupuesto relacionadas con puestos.

Cuadro 1
Estado de los ingresos y los gastos

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

	Cifras reales de 2013			Presupuesto aprobado para 2014			Estimaciones más recientes para 2014			Proyecto de presupuesto para 2015			2015 respecto del presupuesto aprobado 2014	
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Monto	Porcentaje
Ingresos del sector privado														
Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos	69,6		69,6	55,8		55,8	46,8		46,8	17,1		17,1	(38,7)	-69
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	514,1	677,0	1 191,1	568,0	530,0	1 098,0	574,6	572,8	1 147,4	629,9	602,0	1 231,9	133,9	12
Otros ingresos	4,0		4,0	2,0		2,0	4,6		4,6	3,5		3,5	1,5	75
Total de ingresos del sector privado	587,7	677,0	1 264,7	625,8	530,0	1 155,8	626,0	572,8	1 198,8	650,5	602,0	1 252,5	96,7	8
Gastos de la RFASP														
A. Gastos para promover la eficacia de las actividades del desarrollo:														
Relaciones con los Comités Nacionales	5,5		5,5	4,4		4,4	4,4		4,4	4,0		4,0	(0,4)	-9
B. Gastos de gestión:	17,2		17,2	15,0		15,0	15,0		15,0	16,8		16,8	1,8	12
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,7		1,7	1,1		1,1	1,2		1,2	1,4		1,4	0,3	27
Finanzas y operaciones	15,5		15,5	13,9		13,9	13,8		13,8	15,4		15,4	1,5	11
C. Gastos con fines especiales:	94,9		94,9	109,0		109,0	107,9		107,9	111,3		111,3	2,3	2
Recaudación de fondos	13,2		13,2	18,1		18,1	18,7		18,7	21,4		21,4	3,3	18
Apoyo a las oficinas en los países	7,0		7,0	8,8		8,8	7,6		7,6	8,9		8,9	0,1	1
Mercadeo y comunicación	5,5		5,5	6,2		6,2	6,6		6,6	6,9		6,9	0,7	11
Adquisiciones	1,1		1,1	1,1		1,1	1,1		1,1	1,0		1,0	(0,1)	-9
Tarjetas y otros productos	24,2		24,2	21,5		21,5	20,0		20,0	7,9		7,9	(13,6)	-63
Colaboración con el sector privado	2,7		2,7	4,3		4,3	4,9		4,9	5,2		5,2	0,9	21
Fondos de inversión	41,2		41,2	49,0		49,0	49,0		49,0	60,0		60,0	11,0	22
Total de gastos de la RFASP	117,6		117,6	128,4		128,4	127,3		127,3	132,1		132,1	3,7	3

	<i>Cifras reales de 2013</i>			<i>Presupuesto aprobado para 2014</i>			<i>Estimaciones más recientes para 2014</i>			<i>Proyecto de presupuesto para 2015</i>			<i>2015 respecto del presupuesto aprobado 2014</i>	
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Gastos por concepto de ventas de los Comités Nacionales	15,5		15,5	16,8		16,8	13,7		13,7	2,6		2,6	(14,2)	-85
Ganancias y pérdidas de la RFASP por fluctuaciones cambiarias	(1,3)		(1,3)	–		–	–		–	–		–	–	0
Excedente neto del sector privado	453,3	677,0	1 130,3	480,6	530,0	1 010,6	485,0	572,8	1 057,8	515,8	602,0	1 117,8	107,2	11
Relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos procedentes del sector privado (salvo los fondos de inversión)			6,0%			6,9%			6,5%			5,8%		
Relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos procedentes del sector privado (incluidos los fondos de inversión)			9,3%			11,1%			10,6%			10,5%		
Los gastos del año anterior se han vuelto a contabilizar sobre bases aproximadas														

III. Principales resultados previstos para 2015 y recursos necesarios en el presupuesto de la RFASP

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

15. En 2015, segundo año de aplicación del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017, la RFASP procurará alcanzar los cuatro resultados fundamentales siguientes:

a) El total de ingresos del sector privado alcanza 1.252,5 millones de dólares, incluidos 650,5 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios;

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

c) Los Comités Nacionales seguirán la orientación estratégica establecida en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF, y contarán con la orientación técnica, las herramientas y el apoyo operacional necesarios para alcanzar los resultados previstos.

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

16. Se ha presupuestado un total de 106,1 millones de dólares como contribución al primer resultado previsto: el total de ingresos del sector privado procedente de particulares, empresas y fundaciones alcanzará 1.252,5 millones de dólares antes de que finalice 2015, incluida la suma de 650,5 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios (véase el cuadro 3). A lo largo de 2015, se prestará atención a lo siguiente:

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

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

c) En el primer semestre de 2015 concluirán las actividades residuales logísticas y de inventario relacionadas con el cierre definitivo de la actividad interna de venta de tarjetas y artículos de regalo;

d) Como parte de la puesta en marcha de una estrategia integrada de colaboración con el sector empresarial, el UNICEF centrará su atención en las

alianzas empresariales integradas y multianuales que tengan más posibilidades de generar ingresos;

e) La RFASP seguirá apoyando las actividades de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado que realizan las oficinas en los países.

f) Como un elemento clave, se fortalecerá la comunicación para la recaudación de fondos procedentes del sector privado y la colaboración con ese sector en relación con la gestión y el posicionamiento del nombre comercial, los medios digitales, las alianzas empresariales y la recaudación de fondos para situaciones de emergencia dentro del marco para la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial del UNICEF con miras a promover la recaudación de fondos procedentes del sector privado y la colaboración con ese sector.

17. Se ha presupuestado un total de 5,2 millones de dólares para lograr el segundo resultado: los interesados del sector privado proporcionarán más recursos y apoyo para hacer realidad los derechos del niño (véase el cuadro 3). La RFASP seguirá reforzando su colaboración estratégica con el sector privado y llevando a cabo actividades para promover los derechos de los niños de las maneras siguientes:

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

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

18. Se ha asignado un total de 4 millones de dólares para el logro del tercer resultado, a saber: los Comités Nacionales seguirán la orientación estratégica establecida en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017 y contarán con la orientación técnica, las herramientas y el apoyo operacional necesarios para alcanzar los resultados previstos (véase el cuadro 3). Estos recursos se utilizarán para reforzar las actividades de coordinación, supervisión y gestión del riesgo en los Comités Nacionales, lo que incluye la planificación estratégica y la supervisión conjuntas de la aplicación del Acuerdo de Cooperación. La RFASP proporcionará también orientación a las juntas directivas y los equipos de gestión ejecutiva de los Comités Nacionales para seguir aplicando los principios de la buena gobernanza relativos a la gestión y las operaciones, las actividades de las juntas, la divulgación de información y la transparencia, la ética, la auditoría, la gestión del riesgo y el cumplimiento.

19. Se ha presupuestado un total de 16,8 millones de dólares para el logro del cuarto resultado: la eficiencia y eficacia en materia de gestión y el apoyo a las operaciones facilitarán la ejecución de las actividades (véase el cuadro 3), lo que comprende la contribución de la RFASP al presupuesto de los servicios comunes en

la Oficina de Ginebra. La gestión y el apoyo a las operaciones se centrarán en proporcionar orientación general y dirección estratégica en relación con todos los aspectos de las actividades del UNICEF de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas con ese sector, el continuo fortalecimiento de las actividades de gestión de la RFASP, la supervisión de la presentación de información financiera con el fin de obtener ingresos del sector privado y el uso de los fondos de inversión, y un sólido fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos para asegurar la contratación oportuna y la retención de personal altamente cualificado, y una atención constante a la evaluación de la actuación profesional y la promoción de las perspectivas de carrera del personal.

20. La gestión de los conocimientos y del riesgo se fortalecerá en todos los ámbitos de resultados de la RFASP.

IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2015

A. Introducción

21. El formato y la presentación del presupuesto y los cuadros se ajusta a los del presupuesto integrado para 2014-2017 que el UNICEF presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013. Los gastos de la RFASP se dividen en tres categorías: eficacia de las actividades de desarrollo, gestión y fines especiales.

22. Los gastos de la RFASP en las categorías de eficacia de las actividades de desarrollo y de gestión se aprobaron como parte del presupuesto integrado que se presentó a la Junta Ejecutiva. En este documento se presentaron los gastos con fines especiales para que la Junta Ejecutiva los aprobara.

23. La planificación del presupuesto de la RFASP para 2015 se basó en una hipótesis presupuestaria de crecimiento medio (véase el cuadro 2), en particular para calcular las proporciones de gastos e ingresos (véase el cuadro 1). Las hipótesis de planificación son las mismas que se utilizaron para elaborar las proyecciones financieras del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF para 2014-2017 que figura en el cuadro 4, con arreglo a las cuales se espera que el total de los ingresos procedentes del sector privado ascienda a 1.455 millones de dólares al cierre de 2017.

24. En 2015, se estima que el total de ingresos procedentes del sector privado llegará a 1.252,5 millones de dólares, de los cuales 650,5 millones se destinarán a recursos ordinarios y 602 millones de dólares, a otros recursos. Esto se logrará con gastos por valor de 132,1 millones de dólares.

25. En 2015, el proyecto de presupuesto para fondos de inversión se elevará a 60 millones de dólares con miras a alcanzar los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF. Esa cifra representa un aumento de 11 millones de dólares, o un 22%, respecto del presupuesto aprobado para 2014.

26. Excluidos los fondos de inversión, se prevé reducir todos los demás gastos de la División en un 9%, de 79,4 millones de dólares en 2014 a 72,1 millones de dólares en 2015.

27. Como se indica en el cuadro 1, se prevé que el superávit neto del sector privado para 2015, después de deducir los gastos de la RFASP y los fondos de inversión, alcanzarán la cifra de 1.117,8 millones de dólares. Se trata de un aumento de 107,2 millones de dólares, o un 11%, respecto de la suma aprobada para 2014, con un aumento de 35,2 millones de dólares en recursos ordinarios y de 72 millones de dólares en otros recursos.

28. La relación entre los gastos de funcionamiento y el superávit de los fondos procedentes del sector privado seguirá disminuyendo, del 11,1% en 2014 al 10,5% en 2015. Cuando se excluyan los fondos de inversión, esa relación descenderá del 6,9% en el presupuesto aprobado para 2014 al 5,8% en el proyecto de presupuesto para 2015.

B. Ingresos

29. El proyecto de presupuesto para 2015 supone un aumento del 8% en el total de ingresos procedentes del sector privado respecto del total aprobado para 2014, al pasar de 1.155,8 millones de dólares a 1.252,5 millones de dólares en 2015.

30. Este aumento se debe a un aumento previsto del 4% en los recursos procedentes del sector privado destinados a recursos ordinarios y a un aumento del 14% en la partida de otros recursos en el proyecto de presupuesto para 2015 en comparación con el presupuesto aprobado para 2014.

31. Se calcula que los ingresos por concepto de tarjetas y otros productos ascenderán a 17,1 millones de dólares en 2015, una disminución de 38,7 millones de dólares, en comparación con el presupuesto aprobado para 2014. Ello está en consonancia con la eliminación gradual de las actividades internas de venta de tarjetas y artículos de regalo y la transición a un modelo de concesión de licencias y utilización de la producción local. Se calcula que los ingresos procedentes de la concesión de licencias aumentarán a 8,2 millones de dólares (un 64%), en comparación con las estimaciones más recientes para 2014 (5 millones de dólares), en consonancia con el plan de transición hacia la producción y comercialización local de tarjetas y otros productos.

C. Gastos

32. El total de gastos de la RFASP previstos para 2015 ascienden a 132,1 millones de dólares, cifra que supone un aumento de 3,7 millones de dólares (3%) con respecto al presupuesto aprobado para 2014 de 128,4 millones de dólares.

33. Los gastos de la RFASP comprenden tres categorías: a) eficacia de las actividades de desarrollo, b) gestión y c) gastos para fines especiales.

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

34. Los gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo se definen como aquellos relacionados con las actividades de carácter normativo-consultivo, técnico y de ejecución necesarias para alcanzar los objetivos de los programas y proyectos de la organización y que no están incluidos en proyectos ni en componentes concretos de los programas en los documentos de programas por países, regiones o a escala mundial.

35. En la RFASP, los gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo abarcan la gestión de la relación estratégica con los Comités Nacionales pro UNICEF. El proyecto de presupuesto para promover la eficacia de las actividades de desarrollo se ha reducido en un 9%, al pasar de 4,4 millones de dólares en 2014 a 4 millones de dólares en 2015. Esta reducción es el resultado de una disminución de los gastos en concepto de puestos en la nueva estructura de Relaciones con los Comités Nacionales, cuya aplicación conllevará gastos de transición que están previstos en el presupuesto de 2014.

2. Gastos de gestión

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

37. En la RFASP, los gastos de gestión abarcan las actividades de la Oficina del Director y de las secciones de Planificación Estratégica y Finanzas y Operaciones. Los gastos de gestión aumentarán en un 12%, de 15 millones de dólares en 2014 a 16,8 millones en 2015. El aumento de los gastos se debe principalmente a los gastos de funcionamiento, los gastos de apoyo a los servicios comunes en la Oficina de Ginebra y las actividades de investigación y desarrollo para impulsar la elaboración y el ensayo de técnicas y enfoques nuevos e innovadores de recaudación de fondos y establecimiento de alianzas, así como el mejoramiento de los sistemas de supervisión de los envíos de remesas, el tablero de gestión y los fondos de inversión.

38. El aumento de los gastos de gestión, que se sufraga con cargo al componente institucional del presupuesto general de la RFASP, está en consonancia con el presupuesto institucional aprobado para 2013-2017 como parte del presupuesto integrado del UNICEF ([E/ICEF/2013/AB/L.4](#)).

3. Gastos con fines especiales

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

40. En la RFASP, los gastos con fines especiales abarcan las actividades de las secciones siguientes: recaudación de fondos, apoyo a las oficinas en los países, mercadeo y comunicación, adquisiciones, tarjetas y otros productos, y la colaboración con el sector privado, así como los fondos de inversión.

41. El presupuesto total para fines especiales para 2015 asciende a 111,3 millones de dólares, lo que representa un aumento de 2,3 millones de dólares en los gastos para fines especiales en comparación con el presupuesto de 2014, y está en consonancia con las necesidades de recursos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017. El aumento se debe principalmente a los fondos de inversión (11 millones de dólares) y a la Sección de Recaudación de Fondos (3,3 millones de dólares). Este aumento se contrarresta en parte con una reducción considerable de los gastos en tarjetas y artículos de regalo (13,6 millones de dólares).

42. Los recursos propuestos para fines especiales permitirán que la RFASP cumpla los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017, en particular mediante la aportación a nivel mundial de conocimientos especializados y el fomento de la capacidad de recaudación de fondos en los Comités Nacionales y las oficinas del UNICEF en los países; la supervisión de la calidad y el fortalecimiento de la presentación de informes sobre los resultados; la aplicación de un enfoque integrado a la colaboración del UNICEF con el sector empresarial; y la aplicación estratégica y el control riguroso de la utilización de los fondos de inversión.

43. El proyecto de presupuesto para la recaudación de fondos se incrementará en 3,3 millones de dólares (18%), de 18,1 millones de dólares en 2014 a 21,4 millones en 2015. El aumento se debe principalmente al costo de los puestos para especialistas técnicos en recaudación de fondos, al presupuesto de consultoría para aprovechar y movilizar los conocimientos especializados sobre el mercado más recientes con el fin de elaborar nuevas iniciativas y técnicas de recaudación de fondos, y al costo de la inteligencia empresarial y la debida diligencia para apoyar la aplicación en toda la organización de la estrategia de colaboración empresarial.

44. El presupuesto para el apoyo a las oficinas en los países se incrementará en 0,1 millones de dólares hasta los 8,9 millones de dólares en 2015, debido principalmente a tres nuevos puestos para reforzar la capacidad de movilización de recursos en la Oficina de la Zona del Golfo, la India y Singapur.

45. El presupuesto propuesto para mercadeo y comunicación asciende a 6,9 millones de dólares, cifra que representa un aumento de 0,7 millones de dólares (11%) respecto del presupuesto aprobado para 2014. El aumento se debe principalmente a los servicios de consultoría y las inversiones en investigación y desarrollo en relación con las oportunidades de recaudación de fondos y posicionamiento del nombre comercial en las oficinas en los países de África y otras regiones.

46. El presupuesto para adquisiciones ha disminuido en 0,1 millones de dólares, en comparación con el presupuesto aprobado para 2014.

47. Los 7,9 millones de dólares asignados a las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo en 2015 representan una reducción de 13,6 millones de dólares respecto del presupuesto aprobado para 2014, y se utilizarán para apoyar la etapa de cierre de las actividades de venta de tarjetas y artículos de regalo en el primer semestre de 2015, incluidos los gastos estimados para el paso a pérdidas y ganancias de bienes. Esta reducción refleja la decisión de eliminar gradualmente la actividad comercial de venta de tarjetas y artículos de regalo y sustituirla por un régimen de otorgamiento de licencias de productos y la producción local de productos por algunos Comités Nacionales para mediados de 2015. Esta modificación permitirá que la RFASP centre los recursos en las oportunidades que generan el mayor rendimiento de las inversiones.

48. Se propone incrementar el presupuesto para colaboración con el sector privado en 0,9 millones de dólares (21%), de 4,3 millones de dólares en 2014 a 5,2 millones en 2015. El aumento se debe principalmente a un nuevo puesto aprobado en 2013 y a un aumento en los presupuestos de investigación y el desarrollo y de consultoría necesarios para lograr los resultados previstos en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

V. Fondos de inversión

49. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado gestiona, asigna y supervisa los fondos de inversión del UNICEF como parte de su responsabilidad de aumentar los ingresos procedentes del sector privado para los programas del UNICEF. Se calcula que los ingresos del sector privado ascenderán a 1.400 millones de dólares hasta fines de 2017.

50. Para conseguir los ambiciosos objetivos establecidos en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado es preciso seguir ampliando las promesas de contribuciones, que se definen como aportaciones mensuales de donantes particulares. Las promesas de contribuciones ya generan más ingresos para la organización que los ingresos procedentes de cualquier gobierno donante individual, y han aumentado de manera sostenida en los últimos cinco años. Para 2017, se espera que el UNICEF alcance los 5,9 millones de promesas de contribuciones en todo el mundo, con lo que las aportaciones ascenderían a cerca de 1.000 millones de dólares anuales (antes de la deducción de los gastos de los Comités Nacionales). La realización del pleno potencial de las promesas de contribuciones depende del aumento de los fondos de inversión hasta un monto de 60 millones de dólares en 2015, y de la continuación de las inversiones durante el período de ejecución del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado.

51. En el primer y el segundo trimestres de 2014 se realizó un análisis de los resultados de los fondos de inversión; se analizaron 34 informes, lo que representa el 69% de la asignación de los fondos de inversión para 2014. El análisis demostró que los fondos de inversión seguían dando los resultados esperados.

52. Los resultados muestran que el rendimiento de las inversiones durante el primer año superó las previsiones en un 13%.

53. Las solicitudes de fondos de inversión recibidas en 2014 indican que hay posibilidades de aumentar la financiación en 2015, manteniendo al mismo tiempo el rendimiento de las inversiones. En 2014, la RFASP recibió solicitudes financiables por un total de 61 millones de dólares frente a un presupuesto de 49 millones de dólares. Si la RFASP hubiera estado en condiciones de apoyar todas las solicitudes respecto de proyectos financiables, se habría generado una suma adicional de 42 millones de dólares a lo largo de 36 meses. El único motivo por el cual la RFASP no realizó inversiones fue la falta de un presupuesto disponible.

54. La RFASP ha reforzado la vigilancia y la evaluación de los fondos de inversión, y la armonización de las asignaciones de fondos con el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado. Los nuevos sistemas y procedimientos introducidos en 2013 han aumentado la frecuencia y la calidad de la presentación de informes. Las nuevas medidas incluyen una comunicación de los resultados y una adopción de medidas más tempranas para corregir insuficiencias, y una reasignación de fondos en los casos en que una actividad tenga pocas probabilidades de lograr el rendimiento mínimo necesario.

55. La armonización de las asignaciones a los fondos de inversión con el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y una vigilancia reforzada de los ingresos ha permitido desplegar los fondos de inversión de manera eficaz para asegurar el crecimiento en los ingresos del sector privado. El rendimiento previsto de las inversiones realizadas en 2014 es superior a la relación mínima

requerida de 3:1. La suma de 52 millones de dólares invertida en 2014 generará 180 millones de dólares en contribuciones (antes de la deducción de los gastos de los Comités Nacionales) a lo largo de 36 meses. La inversión de 60 millones de dólares que se prevé realizar en 2015 servirá de complemento a las inversiones en recaudación de fondos de los Comités Nacionales y permitirá alcanzar los objetivos en materia de contribuciones que se han esbozado en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado.

Cuadro 2

Proyecciones de ingresos y gastos para 2015
1 de enero a 31 de diciembre de 2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>I</i> Proyección baja	<i>II</i> Proyección media	<i>III</i> Proyección alta
Ingresos del sector privado			
Ingresos procedentes de la venta de tarjetas de felicitación y otros productos	16,2	17,1	17,9
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	1 170,3	1 231,9	1 293,5
Otros ingresos	3,4	3,5	3,6
Total de ingresos del sector privado	1 189,9	1 252,5	1 315,0
Costos de la RFASP			
A. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo	4,0	4,0	4,0
Relaciones con los Comités Nacionales	4,0	4,0	4,0
B. Gastos de gestión	16,8	16,8	16,8
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,4	1,4	1,4
Finanzas y operaciones	15,4	15,4	15,4
C. Gastos con fines especiales	106,7	111,3	115,8
Recaudación de fondos	20,7	21,4	22,0
Apoyo a las oficinas en los países	8,6	8,9	9,2
Mercadeo y comunicación	6,7	6,9	7,1
Adquisición	1,0	1,0	1,0
Tarjetas y otros productos	7,7	7,9	8,1
Colaboración con el sector privado	5,0	5,2	5,4
Fondos de inversión	57,0	60,0	63,0
Total de gastos de la RFASP	127,5	132,1	136,6
Gastos de los Comités Nacionales relacionados con las ventas	2,6	2,6	2,6
Ingresos netos del período	1 059,8	1 117,8	1 175,8

VI. Recursos humanos: cambios de puestos

56. El total de puestos propuestos para 2015 es de 192, frente a 199 en el presupuesto aprobado para 2014. La diferencia está dada principalmente por la reducción del número de puestos en la Sección de tarjetas y otros productos, y por un aumento en las de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y en las oficinas en los países (véase el anexo I). Del total de 192 puestos, 156 serán en la sede y 36 en los centros de apoyo regionales y las oficinas en los países.

57. La División propone suprimir 22 puestos y crear 16, sin incluir una reducción neta de 1 puesto transferido del presupuesto de la RFASP para gastos con fines especiales correspondiente a las oficinas en los países al presupuesto de otros recursos generados por las oficinas en los países. Todos los cambios de puestos están relacionados con la reestructuración de la RFASP a fin de ajustar la plantilla y los recursos de la División para apoyar los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

58. Se han suprimido 18 puestos de plantilla y se han creado 8 en las secciones de la sede de la RFASP.

59. No hay variaciones netas de puestos sufragados con cargo al presupuesto institucional en las categorías de gastos de gestión y para la eficacia de las actividades de desarrollo, es decir, Relaciones con los Comités Nacionales, la Oficina del Director y Planificación Estratégica y Finanzas y Operaciones.

60. El número de puestos sufragados con cargo al presupuesto de la RFASP para gastos con fines especiales se ha reducido en 7, ya que se suprimirán 10 puestos en la sede cuando concluyan las actividades internas de la RFASP de venta de tarjetas y otros productos, y se crearán 3 en las oficinas en los países.

61. Se están estableciendo cinco puestos en la Sección de Recaudación de Fondos para apoyar la ejecución del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

62. Para mediados de 2015 se prevé eliminar los 16 puestos de la Sección de tarjetas y otros productos que apoyarán la etapa de clausura de las actividades internas de venta de tarjetas y artículos de regalo.

63. Se está estableciendo un puesto en la Sección de Colaboración con el Sector Privado para fortalecer el apoyo técnico a las oficinas en los países y los Comités Nacionales en su colaboración con el sector empresarial para que asuma una responsabilidad social centrada en los niños.

64. El número total de puestos de la RFASP en las oficinas del UNICEF en los países y centros regionales de apoyo aumentará de 33 en 2014 a 36 en 2015. Este cambio refleja un total de 4 puestos suprimidos y 8 puestos de plantilla establecidos en los equipos de apoyo regionales de la RFASP en Bangkok, Nairobi y la ciudad de Panamá y tiene por objeto apoyar el desarrollo de la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado en los principales mercados en expansión, como la región del Golfo, la India y Singapur. Hay una transferencia neta de 1 puesto del presupuesto de la RFASP a la partida de otros recursos del presupuesto de las oficinas en los países.

Cuadro 3
Proyecto de presupuesto, por resultados
1 de enero a 31 de diciembre de 2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Resultados previstos</i>	<i>Necesidades de recursos para 2015</i>
<i>Fines especiales</i>	111,3
Resultado 1: El total de ingresos de la RFASP procedentes de particulares, empresas y fundaciones asciende a 1.252 millones de dólares al cierre de 2015.	106,1
1.1. Las contribuciones de las actividades de recaudación de fondos del sector privado se elevan a 629,9 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 602 millones de dólares en concepto de otros recursos al cierre de 2015.	91,3
1.2. Se fortalecen las comunicaciones para la recaudación de fondos del sector privado y la colaboración con ese sector en relación con la gestión y el posicionamiento del nombre comercial, los medios digitales, las alianzas empresariales y la recaudación de fondos para situaciones de emergencia.	6,9
1.3. Se logra una transición eficiente y eficaz de las actividades internas de venta de tarjetas y otros productos; 17,1 millones de dólares en ingresos derivados de la venta de tarjetas y otros productos al cierre de 2015.	7,9
Resultado 2: los interesados del sector privado proporcionan más recursos y apoyo para hacer realidad los derechos del niño.	5,2
2.1. La colaboración con las empresas en la ejecución de los programas del UNICEF contribuye al logro de resultados en favor de los niños, entre otras cosas mediante el fomento de la responsabilidad social de las empresas, la promoción y la innovación con respecto a los programas.	2,6
2.2. En los países donde existe un comité nacional, los derechos de los niños se priorizan en las políticas y las prácticas que afectan a los niños a nivel mundial y nacional.	2,6
<i>Eficacia de las actividades de desarrollo</i>	4,0
Resultado 3: los comités nacionales siguen la orientación estratégica establecida por el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 y cuentan con orientación técnica, herramientas y apoyo operacional para alcanzar los resultados previstos en el Plan.	4,0
<i>Gestión</i>	16,8
Resultado 4: eficacia y eficiencia en materia de gestión y apoyo a las operaciones.	16,8
4.1. Gobernanza y sistemas eficientes y eficaces.	3,0
4.2. Gestión y administración eficientes y eficaces de los recursos financieros.	13,5
4.3. Gestión eficiente y eficaz de la capacidad humana.	0,3
Proyecto de presupuesto total para obtener los resultados	132,1

Cuadro 4

**Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF:
proyecciones financieras****Cifras reales de 2013, presupuesto aprobado para 2014, estimaciones más recientes para 2014, proyecto de presupuesto para 2015 y proyecciones para 2016-2017**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Cifras reales de 2013</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2014</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2014</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2015</i>	<i>Proyecciones para 2016*</i>	<i>Proyecciones para 2017*</i>
Ingresos procedentes del sector privado						
Ingresos procedentes de la venta de tarjetas y otros productos	69,6	55,8	46,8	17,1		
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	1 191,1	1 098,0	1 147,4	1 231,9	1 337,0	1 453,0
Otros ingresos	4,0	2,0	4,6	3,5	2,0	2,0
Total de ingresos procedentes del sector privado	1 264,7	1 155,8	1 198,8	1 252,5	1 339,0	1 455,0
Gastos de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado						
A. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo	5,5	4,4	4,4	4,0	4,1	4,2
Relaciones con los Comités Nacionales	5,5	4,4	4,4	4,0	4,1	4,2
B. Gastos de gestión	17,2	15,0	15,0	16,8	17,1	17,4
Oficina del Director y Planificación Estratégica	1,7	1,1	1,2	1,4	1,5	1,6
Finanzas y Operaciones	15,5	13,9	13,8	15,4	15,6	15,8
C. Gastos con fines especiales	94,9	109,0	107,9	111,3	113,7	116,5
Recaudación de fondos	13,2	18,1	18,7	21,4	26,5	28,3
Apoyo a las oficinas en los países	7,0	8,8	7,6	8,9	11,5	12,0
Mercadeo y comunicación	5,5	6,2	6,6	6,9	8,3	8,6
Adquisiciones	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1	1,2
Tarjetas y otros productos	24,2	21,5	20,0	7,9	0,0	0,0
Colaboración con el sector privado	2,7	4,3	4,9	5,2	6,3	6,4
Fondos de inversión	41,2	49,0	49,0	60,0	60,0	60,0
Total de gastos de RFASP	117,6	128,4	127,3	132,1	134,9	138,1
Gastos de ventas de los Comités Nacionales	15,5	16,8	13,7	2,6		
Ganancias (pérdidas) de la División por fluctuaciones cambiarias	-1,3					
Ingresos netos del período	1 130,3	1 010,6	1 057,8	1 117,8	1 204,1	1 316,9

* Las proyecciones para 2016 y 2017 son tentativas y están sujetas a cambio.

VII. Proyectos de decisión

65. A continuación se presentan los proyectos de decisión relativos al presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2015, para su aprobación por la Junta Ejecutiva.

A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2015

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba*, para el ejercicio económico 2015 (1 de enero a 31 de diciembre), los gastos presupuestados por valor de 111,3 millones de dólares que se describen en el cuadro siguiente.

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Fondos de inversión	60,0
Otros gastos de recaudación de fondos procedentes del sector privado	51,3
Total de gastos con fines especiales	111,3

2. *Observa* que en el presupuesto integrado del UNICEF para 2014-2017 se aprobaron 20,8 millones de dólares en concepto de gastos de la RFASP para promover la eficacia de las actividades de desarrollo y gastos de gestión (E/ICEF/2013/AB/L.4).

3. *Autoriza* al UNICEF a:

a) Efectuar los gastos que se resumen en la columna II del cuadro 2 del documento E/ICEF/2015/AB/L.1, y a reducir o aumentar esos gastos hasta el nivel que se indica en las columnas I y III del mismo cuadro, en caso de que los ingresos evidentes de las actividades de recaudación de fondos o de venta de tarjetas y otros productos aumenten o disminuyan hasta alcanzar los niveles que se indican en las columnas I y III;

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

c) Gastar una suma adicional entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario, hasta el monto resultante de las fluctuaciones monetarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2015.

B. Estimaciones de ingresos para 2015

La Junta Ejecutiva

1. *Observa* que, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015, en el presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se prevén ingresos por valor de 1.252,5 millones de dólares, como se indica en la columna II del cuadro 2 del documento E/ICEF/2015/AB/L.1.

C. Cuestiones normativas

La Junta Ejecutiva

1. *Aprueba* la asignación de fondos de inversión por valor de 60 millones de dólares para 2015;
2. *Aprueba* una asignación provisional para el mes de enero de 2016 de 13,21 millones de dólares, que quedará absorbida en el presupuesto anual de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2016.

Anexo I

Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2015

Detalle	Categorías de los puestos						Total COI	NO	GS	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
Base: LPA para 2014	1	5	20	37	48	8	119	0	47	166
Sede de la RFASP										
Aprobados en 2014	1	5	20	37	48	8	119	0	47	166
Se crearán, suprimirán, transferirán o reclasificarán en una categoría inferior o superior en 2015										
Gestión							1	0	-1	0
Oficina del Director y Planificación Estratégica					1	-1	0			0
Finanzas y Operaciones						1	1		-1	0
Con fines especiales							0		-10	-10
Recaudación de Fondos				4	1		5		0	5
Tarjetas y otros productos		-1	-1	-1	-3		-6		-10	-16
Colaboración con el sector privado					1		1		0	1
Propuestos para 2015	1	4	19	40	48	8	120	0	36	156
Cambios con respecto a los aprobados en 2014	0	-1	-1	3	0	0	1	0	-11	-10
Centros de apoyo regionales y oficinas del UNICEF en los países (con fines especiales)										
Aprobados en 2014	0	0	3	11	3	1	18	6	9	33
Se crearán, suprimirán o transferirán en 2015			0	0	3	0	3	1	-1	3
*Propuestos para 2015	0	0	3	11	6	1	21	7	8	36
Cambios con respecto a los aprobados en 2014	0	0	0	0	3	0	3	1	-1	3
Total de la RFASP										
Aprobados en 2014	1	5	23	48	51	9	137	6	56	199
Propuestos para 2015	1	4	22	51	54	9	141	7	44	192
Cambios con respecto a los aprobados en 2014	0	-1	-1	3	3	0	4	1	-12	-7

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

El cuadro anterior no incluye dos puestos cuya supresión se aplazó de 2014 a 2015.

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

Anexo II

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

Introducción

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

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

El entorno cambiante

3. La elaboración del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se basó en un detallado análisis de tendencias externas. Algunas de las tendencias más significativas son:

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

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

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

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

e) La explosión de la comunicación digital. La comunicación digital, incluidos los canales y las aplicaciones informáticos y móviles, está dominando el panorama de las comunicaciones y está aumentando las expectativas de los donantes en materia de transparencia, inmediatez, pertinencia y personalización.

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

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

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

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

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

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

8. El tipo de ingresos que se recauden será una consideración primordial en todas las actividades de recaudación de fondos, en las que se prestará especial atención a los recursos ordinarios a fin de que el UNICEF pueda asignar los fondos de la forma más eficaz y estratégica posible. En los casos en que los donantes deseen apoyar esferas concretas de la labor de la organización, otros recursos de calidad permitirán hacerlo de una manera eficaz.

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

a) Atención a cinco corrientes de ingresos prioritarias

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

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

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

c) La recaudación de fondos de *donantes principales*, definidos como los que donan o tienen la posibilidad de donar por lo menos 100.000 dólares al año, requiere un conjunto de competencias muy diferente del que requiere la recaudación de fondos basada en promesas de contribuciones. Se harán inversiones estratégicas para captar a los donantes potenciales en determinados mercados. El éxito de la

recaudación de fondos procedentes de los donantes principales se apoyará con el liderazgo y la participación personal de funcionarios de categoría superior.

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

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

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

b) Armonización de las prioridades mundiales y nacionales

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

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

13. El UNICEF destinará recursos financieros y técnicos a los mercados, según las posibilidades de cada uno de contribuir a los objetivos de la recaudación de fondos procedentes del sector privado. En los mercados establecidos, el UNICEF impulsará el crecimiento de los ingresos principalmente aumentando el valor de los donantes,

sobre todo optimizando las promesas de contribuciones y acrecentando las corrientes de ingresos procedentes de los donantes principales y los legatarios. En mercados, más nuevos, en particular los países de ingresos medianos donde el UNICEF mantiene una presencia directa y se espera que el crecimiento sea más rápido y la recaudación de fondos más eficaz en función de los costos, la atención se centrará en lograr una cuota de mercado mediante la búsqueda agresiva de donantes que hagan promesas de contribución. En esos mercados, el objetivo es duplicar con creces los ingresos brutos durante los próximos cuatro años.

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

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

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

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

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

17. A medida que las empresas pasan de las donaciones caritativas a las inversiones estratégicas y la colaboración estructurada vinculadas a sus actividades básicas, buscan nuevas oportunidades de colaboración filantrópica y programática, así como el liderazgo de asociados no comerciales en cuestiones relativas a la

sostenibilidad, lo que ofrece al UNICEF una oportunidad importante de maximizar los recursos e influir en las actividades empresariales básicas en favor de los derechos del niño. El UNICEF colaborará con las iniciativas de las empresas, las fundaciones y múltiples interesados para aumentar el número de alianzas empresariales de la organización que integren la movilización de recursos, la colaboración en los programas y la responsabilidad social de las empresas. El UNICEF creará conciencia sobre los efectos que tienen las empresas en los derechos de los niños y se posicionará como un asociado preferido en la medida en que demuestre tener conocimientos especializados en los ámbitos de la programación y la responsabilidad social de las empresas con respecto a los niños.

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

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

19. En los países donde existe un Comité Nacional, el UNICEF colaborará con los particulares, las personas influyentes y los encargados de adoptar decisiones por medio de campañas e iniciativas mundiales, regionales y nacionales de promoción y movilización a fin de apoyar activamente los derechos del niño, haciendo particular hincapié en aumentar la conciencia y el apoyo del público respecto de los derechos del niño en la AOD, y en reducir la pobreza de los niños y su exclusión social en esos países.

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

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

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

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

Estrategias de facilitación

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

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

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

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

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

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

f) *Gestión de riesgos.* La gestión de los riesgos en las esferas de la recaudación de fondos, la gobernanza y las relaciones con los interesados externos

se ajustará más a los objetivos de la organización. En los Comités Nacionales y las oficinas en los países se fortalecerán la orientación, el apoyo y el control de calidad con respecto a la gestión del riesgo vinculado a la colaboración con el sector privado.

Armonización y coordinación entre los interesados

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

26. En 2014-2017, el UNICEF seguirá reforzando su relación con los Comités Nacionales a fin de mejorar los resultados en favor de los niños, centrándose en la visión compartida y el aumento de la cohesión, el fortalecimiento de la gobernanza, el compromiso con la eficacia y la eficiencia, y la gestión de las relaciones con arreglo a las necesidades.

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

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