



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
1° de diciembre de 2015  
Español  
Original: inglés

### Adopción de decisiones

#### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

##### Junta Ejecutiva

##### Primer período ordinario de sesiones de 2016

2 a 4 de febrero de 2016

Tema 10 del programa provisional\*

### Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2016

#### *Resumen*

El plan de trabajo y proyecto de presupuesto de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado (RFASP) para 2016 se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación. En 2016, se estima que el total de ingresos del sector privado llegará a 1.440 millones de dólares de los Estados Unidos, de los cuales 626 millones se destinarán a recursos ordinarios y 810 millones de dólares a otros recursos. Los gastos previstos para 2016, 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 169,8 millones de dólares de los Estados Unidos, de los cuales 43 millones serán financiados con otros recursos. Los gastos que se financian con otros recursos aparecen en el plan de trabajo de la RFASP por primera vez en 2016.

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

\* E/ICEF/2016/1.



## Índice

|   | <i>Página</i> |
|---|---------------|
| I. Introducción .....   | 3             |
| II. Resultados más recientes de 2015 .....  | 5             |
| III. Principales resultados previstos para 2016 y recursos necesarios en el presupuesto de la RFASP .....                                   | 8             |
| IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2016 .....   | 9             |
| A. Introducción .....   | 9             |
| B. Ingresos .....   | 10            |
| C. Gastos .....   | 11            |
| 1. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo .....  | 11            |
| 2. Gastos de gestión .....  | 11            |
| 3. Gastos con fines especiales .....  | 12            |
| 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 2016 (fines especiales) ..... | 19            |
| B. Estimaciones de ingresos para 2016 .....   | 20            |
| C. Cuestiones normativas .....  | 20            |
| <b>Anexos</b>   |               |
| I. Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2016 .....   | 21            |
| II. Resumen del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 del UNICEF .....                               | 23            |

## I. Introducción

1. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP) coordina todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado del UNICEF, gestiona la relación estratégica con los Comités Nacionales pro UNICEF, proporciona orientación para las actividades de promoción de los derechos del niño llevadas a cabo en los países industrializados y apoya la colaboración con el sector empresarial.
2. El plan de trabajo y el presupuesto de la RFASP para 2016 se basa en el plan estratégico del UNICEF para 2014–2017 y en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el 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.
3. El plan de trabajo y el presupuesto para 2016 sufraga los gastos asociados a la generación de ingresos del sector privado y las actividades de las alianzas, y abordan los resultados de la RFASP en relación con: a) la recaudación de fondos en el sector privado; b) la colaboración con el sector privado y la promoción de los derechos del niño; c) la comunicación externa y el posicionamiento 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.
4. El plan de trabajo de la RFASP presenta las previsiones de ingresos de la RFASP para 2016 y el presupuesto de gastos de la RFASP para 2016 que permitirá al UNICEF alcanzar la meta de recaudación de fondos de 1.470 millones de dólares para finales de 2017, algo más de la hipótesis de crecimiento mediano esbozada en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, a pesar de las dificultades que presenta el entorno de recaudación de fondos y los efectos negativos de las fluctuaciones de los coeficientes de cambio.
5. Los gastos en que incurren las oficinas en los países en concepto de recaudación de fondos en el sector privado, que se sufragan con cargo a otros recursos, se incluyen por primera vez en la presentación del presupuesto para 2016. Anteriormente, estos gastos se incluían en el total de gastos de asistencia a los programas en los países de las oficinas respectivas.
6. El proyecto de presupuesto total de la RFASP para 2016 asciende a 169,8 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 del UNICEF a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013 (E/ICEF/2013/AB/L.4). De ahí que en este documento se presenten únicamente los gastos con fines especiales por valor de 149 millones de dólares (de los cuales 106 millones se destinarán a recursos ordinarios y 43 millones de dólares a otros recursos) para que la Junta Ejecutiva los apruebe, aunque también resalta algunos cambios de puestos en el presupuesto integrado que forman parte del presupuesto aprobado.
7. El presupuesto de la RFASP para 2016, ascendente a 169,8 millones de dólares, representa un aumento general de 37,7 millones de dólares (29%) en comparación con el de 2015. El aumento se debe a los 43 millones de dólares con fines especiales que se destinarán a otros recursos para la recaudación de fondos de las oficinas en los países (41 millones de dólares) y a la colaboración con el sector

privado (2 millones de dólares), que anteriormente no se incluían en el presupuesto de la RFASP. Cuando se compara solo el componente de recursos ordinarios del presupuesto de la RFASP, el presupuesto se reducirá de 132,1 millones de dólares a 126,8 millones de dólares (una reducción del 4%).

8. La RFASP sigue esforzándose para reducir todos los gastos de funcionamiento. En el presupuesto se prevé que estos gastos, salvo los fondos de inversión de la RFASP y los gastos en que incurren las oficinas en los países en concepto de recaudación de fondos en el sector privado financiados por otros recursos, se reducirán de 72,1 millones de dólares en 2015 a 66,8 millones de dólares en 2016 (una reducción del 7%). Los gastos con fines especiales (recursos ordinarios), salvo los fondos de inversión, se reducirán de 51,3 millones de dólares en 2015 a 46 millones de dólares en 2016, una reducción de 5,3 millones de dólares o del 10%.

9. Para ampliar los ingresos procedentes del sector privado, se propone mantener los fondos de inversión en 60 millones de dólares en 2016, al mismo nivel que en 2015. Los fondos de inversión siguen siendo fundamentales para aumentar los ingresos del UNICEF procedentes del sector privado, en particular los recursos ordinarios (básicos) flexibles.

10. El año 2016 será el primer año en que los gastos de la recaudación de fondos en el sector privado por parte de las oficinas en los países se consolide con el presupuesto de la RFASP en los documentos que se presenten a la Junta Ejecutiva en la categoría de fines especiales que se destinarán a otros recursos. Anteriormente, los gastos de las oficinas en los países en concepto de recaudación de fondos en el sector privado se financiaba a partir de dos fuentes: a) gastos financiados por la RFASP; y b) gastos aprobados por la Junta Ejecutiva como parte de los documentos del programa para el país (DPP). Los gastos financiados por la RFASP eran parte de los “fines especiales” en los documentos presentados a la Junta Ejecutiva.

11. Puesto que las actividades y los gastos de recaudación de fondos crecen y se amplían en las oficinas en los países, debería evitarse que estos gastos se reflejen continuamente en los DPP. El principal motivo para separar las actividades de recaudación de fondos y gastos es aumentar la transparencia diferenciando el nivel de recursos que el UNICEF proporciona para aplicar sus programas para los países de los recursos que invierte en la recaudación de fondos. Además, en 2013, un informe de auditoría externa incluyó la recomendación de que “considerara la posibilidad de facilitar y presentar el presupuesto de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado de sus oficinas en los países de una manera integrada.”<sup>1</sup>

12. Por lo tanto, de conformidad con una decisión tomada por el Director Ejecutivo, los gastos de las oficinas en los países en concepto de recaudación de fondos en el sector privado se incluirán en los informes financieros de la RFASP a la Junta en la categoría de fines especiales que se destinarán a otros recursos.

13. Además, el plan de la RFASP 2014–2017 preparó el terreno para una agenda integrada con la participación del sector privado, fomentando la participación no financiera del sector privado, así como actividades de promoción para promover los

---

<sup>1</sup> Informe financiero y estados financieros auditados del UNICEF correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 e Informe de la Junta de Auditores, A/69/5/Add.3. capítulo II, párr. 63.

derechos de los niños. Esto se logrará mediante actividades en sectores o países prioritarios junto con empresas, asociaciones de industrias, Comités Nacionales, oficinas en los países y gobiernos para desarrollar buenas prácticas y fomentar el uso de los *Derechos del niño y principios empresariales*.

14. Para financiar las actividades que permitan cumplir esta agenda, se recaudarán hasta 2 millones de dólares del Gobierno, de las empresas y de otros donantes (como las fundaciones), y se asignarán a los tres componentes de la participación del sector privado: a) aumento de la colaboración estratégica con el sector privado en industrias específicas; b) fomento de la participación en programas con empresas seleccionadas para abordar desafíos que afectan a la realización de los derechos del niño; y c) aumento del compromiso y la acción de las partes interesadas para promover, apoyar, respetar y cumplir los derechos del niño.

15. Para lograr la integración de estos gastos de oficinas en los países y de la participación del sector privado en el plan de trabajo y en el presupuesto de la RFASP, la RFASP solicita un límite máximo de 43 millones de dólares en otros recursos (41 millones de dólares para los gastos de recaudación de fondos de las oficinas en los países y 2 millones de dólares para la colaboración con el sector privado).

## II. Resultados más recientes de 2015

16. Se espera que en 2015 los ingresos totales procedentes del sector privado asciendan a 1.350 millones de dólares, cifra que representa un aumento del 8% frente al objetivo aprobado de 1.250 millones de dólares.

17. Se prevé que en 2015 los ingresos procedentes del sector privado que se aportarán a los recursos ordinarios ascenderán a 545 millones de dólares, es decir, 105,5 millones de dólares menos que el objetivo aprobado. Las fluctuaciones de los coeficientes de cambio siguen afectando considerablemente a los ingresos, ya que las divisas de muchos países con Comité Nacional siguen reduciéndose en comparación con el dólar de los Estados Unidos. LA RFASP trabaja en estrecha colaboración con los Comités Nacionales, que son contribuyentes importantes de recursos ordinarios, para llevar a cabo acciones de recaudación de fondos que minimicen este efecto y permitan al UNICEF seguir logrando los objetivos generales de ingresos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado.

18. Los ingresos aportados a otros recursos, calculados en 808 millones de dólares, superan en 206 millones de dólares (34%) el objetivo aprobado. Se prevé un crecimiento del 18% en otros recursos ordinarios, que se estiman en 628 millones de dólares, en comparación con los 532 millones aprobados. La crisis de Nepal también ha tenido una gran repercusión en los ingresos correspondientes a emergencias, con ingresos previstos de 180 millones de dólares en comparación con los 70 millones de dólares planificados.

19. Las últimas estimaciones de gastos para 2015 ascienden a 124,6 millones de dólares, es decir, 7,5 millones de dólares o un 6% menos que el presupuesto aprobado de 132,1 millones. Las economías se deben principalmente a las economías logradas en el presupuesto relacionadas con puestos y la finalización de las operaciones de venta de tarjetas y otros productos.

Cuadro 1  
Estado de los ingresos y los gastos

Cifras reales de 2014, presupuesto aprobado para 2015, estimaciones más recientes para 2015 y proyecto de presupuesto para 2016

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

|   | Cifras reales de 2014 |                |                | Presupuesto aprobado para 2015 |                |                | Estimaciones más recientes para 2015 |                |                | Proyecto de presupuesto para 2016 |                |                | 2016 respecto del presupuesto aprobado para 2015 |            |
|---|-----------------------|----------------|----------------|--------------------------------|----------------|----------------|--------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------------|----------------|----------------|--|------------|
|   | Recursos ordinarios   | Otros recursos | Total          | Recursos ordinarios            | Otros recursos | Total          | Recursos ordinarios                  | Otros recursos | Total          | Recursos ordinarios               | Otros recursos | Total          | Monto  | Porcentaje |
| <b>Ingresos del sector privado</b>  |                       |                |                |                                |                |                |                                      |                |                |                                   |                |                |  |            |
| Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos                            | 42,7                  |                | 42,7           | 17,1                           |                | 17,1           |                                      |                | -              |                                   |                | -              | (17,1)   | -100%      |
| Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado                 | 521,7                 | 708,4          | 1.230,1        | 629,9                          | 602,0          | 1.231,9        | 538,0                                | 808,0          | 1.346,0        | 617,0                             | 810,0          | 1.427,0        | 195,1  | 16%        |
| Comités Nacionales  | 498,6                 | 577,3          | 1.075,9        | 611,1                          | 433,7          | 1.044,8        | 516,6                                | 637,9          | 1.154,4        | 587,6                             | 601,1          | 1.188,7        |  |            |
| Oficinas en los países  | 23,1                  | 131,1          | 154,2          | 18,8                           | 168,3          | 187,1          | 21,4                                 | 170,1          | 191,6          | 29,4                              | 208,9          | 238,3          |  |            |
| Otros ingresos  | 7,1                   |                | 7,1            | 3,5                            |                | 3,5            | 7,0                                  |                | 7,0            | 9,0                               |                | 9,0            | 5,5  | 157%       |
| <b>Total de ingresos del sector privado</b>                                   | <b>571,5</b>          | <b>708,4</b>   | <b>1.279,9</b> | <b>650,0</b>                   | <b>602,0</b>   | <b>1.252,5</b> | <b>545,0</b>                         | <b>808,0</b>   | <b>1.353,0</b> | <b>626,0</b>                      | <b>810,0</b>   | <b>1.436,0</b> | <b>183,5</b>                                     | <b>15%</b> |
| <b>Gastos de la RFASP</b>   |                       |                |                |                                |                |                |                                      |                |                |                                   |                |                |  |            |
| <b>A. Gastos para promover la eficacia de las actividades del desarrollo:</b> | <b>3,6</b>            |                | <b>3,6</b>     | <b>4,0</b>                     |                | <b>4,0</b>     | <b>4,0</b>                           |                | <b>4,0</b>     | <b>3,9</b>                        |                | <b>3,9</b>     | <b>(0,1)</b>                                     | <b>-2%</b> |
| Relaciones con los Comités Nacionales   | 3,6                   |                | 3,6            | 4,0                            |                | 4,0            | 4,0                                  |                | 4,0            | 3,9                               |                | 3,9            | (0,1)  | -2%        |
| <b>B. Gastos de gestión:</b>  | <b>14,3</b>           |                | <b>14,3</b>    | <b>16,8</b>                    |                | <b>16,8</b>    | <b>16,4</b>                          |                | <b>16,4</b>    | <b>16,9</b>                       |                | <b>16,9</b>    | <b>0,1</b>                                       | <b>1%</b>  |
| Oficina del Director y Planificación Estratégica                              | 1,1                   |                | 1,1            | 1,4                            |                | 1,4            | 1,4                                  |                | 1,4            | 1,4                               |                | 1,4            | (0,0)  | -2%        |
| Finanzas y operaciones  | 13,2                  |                | 13,2           | 15,4                           |                | 15,4           | 15,0                                 |                | 15,0           | 15,5                              |                | 15,5           | 0,1  | 1%         |
| <b>C. Gastos con fines especiales:</b>  | <b>100,7</b>          |                | <b>100,7</b>   | <b>111,3</b>                   | <b>-</b>       | <b>111,3</b>   | <b>104,2</b>                         |                | <b>104,2</b>   | <b>106,0</b>                      | <b>43,0</b>    | <b>149,0</b>   | <b>37,7</b>                                      | <b>34%</b> |
| Recaudación de fondos   | 16,6                  |                | 16,6           | 21,4                           |                | 21,4           | 20,0                                 |                | 20,0           | 22,5                              |                | 22,5           | 1,1  | 5%         |
| Apoyo a las oficinas en los países <sup>1)</sup>                              | 4,0                   |                | 4,0            | 5,1                            |                | 5,1            | 4,7                                  |                | 4,7            | 5,3                               |                | 5,3            | 0,2  | 3%         |
| Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países        | 2,0                   |                | 2,0            | 3,8                            |                | 3,8            | 3,1                                  |                | 3,1            | 3,9                               | 41,0           | 44,9           | 41,1   | 1081%      |
| Mercadeo y comunicación   | 5,8                   |                | 5,8            | 6,9                            |                | 6,9            | 6,3                                  |                | 6,3            | 8,0                               |                | 8,0            | 1,1  | 16%        |
| Adquisiciones   | 1,0                   |                | 1,0            | 1,0                            |                | 1,0            | 0,9                                  |                | 0,9            | 1,2                               |                | 1,2            | 0,2  | 19%        |

|  | <i>Cifras reales de 2014</i> |                       |                | <i>Presupuesto aprobado para 2015</i> |                       |                | <i>Estimaciones más recientes para 2015</i> |                       |                | <i>Proyecto de presupuesto para 2016</i> |                       |                | <i>2016 respecto del presupuesto aprobado para 2015</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> |
| Tarjetas y otros productos   | 17,3                         |                       | 17,3           | 7,9                                   |                       | 7,9            | 4,1   |                       | 4,1            | –  |                       | –              | (7,9)   | -100%             |
| Colaboración con el sector privado   | 4,3                          |                       | 4,3            | 5,2                                   |                       | 5,2            | 5,1   |                       | 5,1            | 2,0                                      | 7,1                   | 1,9            | 37%   |                   |
| Fondos de inversión  | 49,8                         |                       | 49,8           | 60,0                                  |                       | 60,0           | 60,0  |                       | 60,0           |  | 60,0                  | –              | 0%  |                   |
| <b>Total de gastos de la RFASP</b>   | <b>118,6</b>                 |                       | <b>118,6</b>   | <b>132,1</b>                          |                       | <b>132,1</b>   | <b>124,6</b>                                |                       | <b>124,6</b>   | <b>126,8</b>                             | <b>43,0</b>           | <b>169,8</b>   | <b>37,7</b>   | <b>29%</b>        |
| Gastos de obtención de licencias de los Comités Nacionales   | 11,2                         |                       | 11,2           | 2,6                                   |                       | 2,6            | 1,4   |                       | 1,4            | 1,4                                      | 1,4                   | 1,4            | (1,2)   | -46%              |
| Ganancias y pérdidas de la RFASP por fluctuaciones cambiarias  | (0,8)                        |                       | (0,8)          | –                                     |                       | –              | –   |                       | –              | –  | –                     | –              | –   | 0%                |
| <b>Excedente neto del sector privado</b>   | <b>440,9</b>                 | <b>708,4</b>          | <b>1.149,3</b> | <b>515,8</b>                          | <b>602,0</b>          | <b>1.117,8</b> | <b>419,0</b>                                | <b>808,0</b>          | <b>1.227,0</b> | <b>497,8</b>                             | <b>767,0</b>          | <b>1.264,8</b> | <b>147,0</b>  | <b>13%</b>        |
| Relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos procedentes del sector privado (salvo los fondos de inversión)  |                              |                       | 5,4%           |                                       |                       | 5,8%           |   |                       | 4,8%           |  |                       | 7,6%           |   |                   |
| Relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos procedentes del sector privado (incluidos los fondos de inversión)                                      |                              |                       | 9,3%           |                                       |                       | 10,5%          |   |                       | 9,2%           |  |                       | 11,8%          |   |                   |
| Los gastos del año anterior se han vuelto a contabilizar sobre bases aproximadas   |                              |                       |                |                                       |                       |                |   |                       |                |  |                       |                |   |                   |
| 1) Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los Centros Regionales de Apoyo. |                              |                       |                |                                       |                       |                |   |                       |                |  |                       |                |   |                   |

### **III. Principales resultados previstos para 2016 y recursos necesarios en el presupuesto de la RFASP**

20. El presente plan de trabajo y presupuesto aborda las principales funciones de la RFASP: a) recaudación de fondos en el sector privado; b) colaboración con el sector privado y promoción de los derechos del niño; c) comunicación externa y posicionamiento del nombre comercial para las actividades del sector privado de UNICEF; y d) gestión de la relación estratégica entre el UNICEF y los Comités Nacionales.

21. En 2016, el tercer año en que se ejecuta el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado 2014-2017, la RFASP tendrá como objetivo la consecución de cuatro resultados fundamentales:

a) Lograr que los ingresos totales procedentes del sector privado alcancen los 1.440 millones de dólares, incluidos 626 millones de dólares en recursos ordinarios.

b) Lograr que las partes interesadas del sector privado proporcionen más apoyo y recursos para hacer efectivos 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 2014–2017 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.

22. Se ha presupuestado un total de 141,9 millones de dólares (100,9 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 41 millones de dólares en concepto de otros recursos) como contribución al primer resultado previsto: el total de ingresos del sector privado procedente de particulares, empresas y fundaciones alcanzará 1.440 millones de dólares antes de que finalice 2016, incluida la suma de 626 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios (véase el cuadro 3). A continuación, se detallan algunas de las áreas fundamentales para el 2016:

a) La RFASP concentrará 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.

b) Los fondos de inversión se mantendrán principalmente para promover el crecimiento en los mercados y las corrientes de ingresos prioritarios.

c) La RFASP continuará respaldando la recaudación de fondos privados y las alianzas en las oficinas en el país. El año 2016 será el primero en que se consolide el gasto de recaudación de fondos en el sector privado en el presupuesto de la RFASP en la categoría de fines especiales que se destinan a otros recursos, de conformidad con una decisión adoptada por el Director Ejecutivo.

d) La diligencia debida, la gestión y la mitigación de los riesgos se reforzarán para permitir y aumentar las alianzas estratégicas para los niños con las empresas.



23. Se ha presupuestado un total de 7,1 millones de dólares (5,1 millones en concepto de recursos ordinarios y 2 millones de dólares en concepto de otros recursos) para lograr el segundo resultado: las partes interesadas 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. Para financiar las actividades que permitan cumplir esta agenda, se recaudarán hasta 2 millones de dólares de los gobiernos, las empresas y otros donantes (como las fundaciones).

24. Se asignarán un total de 3,9 millones de dólares para lograr el tercer resultado: Los Comités Nacionales seguirán la orientación estratégica establecida en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado 2014–2017 del UNICEF 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 División 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.

25. Se ha presupuestado un total de 16,9 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 del RFASP al presupuesto de los servicios comunes en la Oficina de Ginebra. La gestión y el apoyo a las operaciones se centrarán en proporcionar orientación general y dirección estratégica en relación con todos los aspectos de las actividades del UNICEF de recaudación de fondos y establecimiento de alianzas con el sector privado, el continuo fortalecimiento de las actividades de gestión de 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.

26. Las funciones intersectoriales, como la colaboración integrada con el sector empresarial, la supervisión y la evaluación, se integrarán en la RFASP para obtener la máxima eficiencia.

## **IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2016**

### **A. Introducción**

27. El formato y la presentación del presupuesto y los cuadros se ajustan a los del presupuesto integrado para 2014-2017 que el UNICEF presentó a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2013, con modificaciones para incorporar los gastos con fines especiales que se destinan a otros recursos para las actividades de recaudación de fondos que se realizan en las oficinas en los países y la colaboración estratégica con

el sector privado. Los gastos de la RFASP se dividen en tres categorías: eficacia de las actividades de desarrollo, gestión y fines especiales.

28. 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.

29. La planificación del presupuesto de la RFASP para 2016 se basó en una hipótesis presupuestaria de crecimiento mediano (véase el cuadro 2), utilizando las proyecciones de ingresos que los Comités Nacionales y las oficinas en los países presentaron a la RFASP en mayo de 2015. Es ligeramente superior que la hipótesis de un crecimiento mediano prevista en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF, que prevé proyecciones revisadas para los ingresos totales del sector privado de 1.470 millones de dólares de los Estados Unidos hasta finales de 2017.

30. En 2016, se prevé que los ingresos totales del sector privado alcancen un importe de 1.440 millones, de los cuales 626 millones serán de recursos ordinarios y 810 millones de otros recursos. Esto se logrará con gastos de 169,8 millones de dólares de los Estados Unidos, con 126,8 millones en concepto de recursos ordinarios y 43 millones de dólares en concepto de otros recursos.

31. En 2016, el proyecto de presupuesto para fondos de inversión se mantendrá en 60 millones de dólares con miras a alcanzar los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF.

32. Excluidos los fondos de inversión y la financiación procedente de otros recursos, se prevé reducir todos los demás gastos de la División en un 7%, de 72,1 millones de dólares en 2015 a 66,8 millones de dólares en 2016.

33. Los gastos con fines específicos que se destinen a recursos ordinarios, salvo los fondos de inversión, se reducirán de 51,3 millones de dólares en 2015 a 46 millones de dólares en 2016, una reducción de 5,3 millones de dólares o del 10%.

34. Como se indica en el cuadro 1, se prevé que el superávit neto del sector privado para 2016, después de deducir los gastos de la RFASP, los fondos de inversión y los gastos de obtención de licencias del Comité Nacional, alcanzará la cifra de 1.260 millones de dólares. Se trata de un aumento de 147 millones de dólares, o el 13%, respecto de la suma aprobada para 2015.

35. La relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos procedentes del sector privado (excluyendo los gastos con fines especiales que se destinen a otros recursos) seguirá disminuyendo, del 10,5% en 2015 al 8,8% en 2016. Cuando se excluyan los fondos de inversión y los gastos con fines especiales destinados a otros recursos, esa relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos procedentes del sector privado descenderá del 5,8% en el presupuesto aprobado para 2015 al 4,7% en el proyecto de presupuesto para 2016.

## **B. Ingresos**

36. El proyecto de presupuesto para 2016 supone un aumento del 15% en el total de ingresos procedentes del sector privado, al pasar de 1.250 millones de dólares en 2015 a 1.440 millones de dólares en 2016.

37. Este incremento se debe a un aumento previsto del 35% en los ingresos procedentes del sector privado destinados a otros recursos, en comparación con el presupuesto aprobado para 2015.

## **C. Gastos**

38. El total de gastos de la RFASP previstos para 2016 asciende a 169,8 millones de dólares, cifra que supone un aumento de 37,7 millones de dólares con respecto al presupuesto aprobado para 2015 de 132,1 millones de dólares. Este aumento se debe a los 43 millones de dólares de gastos con fines especiales destinados a otros recursos para las actividades de recaudación de fondos de las oficinas en los países y la colaboración con el sector privado. Estos se incluyen en el presupuesto de la RFASP por primera vez tras una decisión adoptada por el Director Ejecutivo. Cuando se compara únicamente el componente de recursos ordinarios del presupuesto del RFASP, sin los costos de las oficinas en los países, el presupuesto disminuye en un 4%, de 132,1 millones de dólares a 126,8 millones de dólares.

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

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

40. Los gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo se definen como aquellos relacionados con las actividades de carácter normativo-consultivo, técnico y de ejecución necesarias para alcanzar los objetivos de los programas y proyectos de la organización y que no están incluidos en proyectos ni en componentes concretos de los programas en los documentos de programas por países, regiones o a escala mundial. En la RFASP, los gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo abarcan la gestión de la relación estratégica con los Comités Nacionales pro UNICEF. El proyecto de presupuesto para promover la eficacia de las actividades de desarrollo se ha reducido en 0,1 millones de dólares, al pasar a 3,9 millones de dólares y es conforme al presupuesto institucional aprobado para 2014-2017 como parte del presupuesto integrado del UNICEF (E/ICEF/2013/AB/L.4).

### **2. Gastos de gestión**

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

42. En la RFASP, los gastos de gestión abarcan las actividades de la Oficina del Director y de las secciones de Planificación Estratégica y Finanzas y Operaciones. Los gastos de gestión aumentarán en menos del 1%, de 16,8 millones de dólares en 2015 a 16,9 millones en 2016.

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

### 3. Gastos con fines especiales

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

45. 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 y la colaboración con el sector privado.

46. Cuando se compara solo el componente de fines especiales del presupuesto de la RFASP, excluyendo los gastos de otros recursos, el presupuesto se reducirá de 111,3 millones de dólares en 2015 a 106 millones de dólares en 2016 (una reducción del 5%). La reducción de 5,3 millones de dólares en gastos con fines especiales con respecto al presupuesto de 2015 está en consonancia con las necesidades de recursos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado 2014–2017. El descenso se debe principalmente a la eliminación de los gastos operacionales no relacionados con puestos relativos a la finalización de tarjetas y operaciones de productos.

47. 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 a través de cuatro pilares, 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.

48. El proyecto de presupuesto para la recaudación de fondos se incrementará en 1,1 millones de dólares (5%), de 21,4 millones de dólares en 2015 a 22,5 millones en 2016. 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.

49. El presupuesto de la categoría de fines especiales que se destinan a recursos ordinarios para el apoyo a las oficinas en los países se incrementará en 0,3 millones de dólares (un 3%) hasta los 9,2 millones de dólares en 2016. El aumento se debe principalmente a la creación de un nuevo puesto para reforzar la estrategia global y la supervisión de las operaciones de recaudación de fondos en las oficinas de los países, que son un mercado en crecimiento para la recaudación de fondos procedentes del sector privado.

50. El proyecto de presupuesto para mercadeo y comunicación es de 8 millones de dólares, cifra que representa un aumento de 1,1 millones de dólares (16%) con respecto al presupuesto aprobado para 2015. El aumento se debe principalmente a la creación de un puesto de gestión de conocimientos, a la incorporación de dos puestos de plantilla procedentes de otras secciones en la estructura actual y las consultorías relacionadas con el mantenimiento de una ventaja estratégica en conocimientos sobre el mercado.

51. El presupuesto para adquisiciones aumentará en 0,2 millones de dólares con respecto al presupuesto aprobado para 2015. El aumento del presupuesto se debe al aumento de la capacidad en las adquisiciones relacionadas con los servicios en las oficinas de los países.

52. El presupuesto para la colaboración con el sector privado, excluyendo el límite máximo de otros recursos con fines especiales propuesto, disminuirá en 0,1 millones de dólares, pasando de 5,2 millones de dólares en 2015 a 5,1 millones de dólares en 2016.

## V. Fondos de inversión

53. 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. Se prevé que las contribuciones de la recaudación de fondos en el sector privado alcancen los 1.470 millones de dólares de los Estados Unidos a finales de 2017.

54. Los ambiciosos objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se basan en el éxito del aumento de las promesas de contribución, que se definen como la contribución periódica mensual que realizan los donantes particulares. Las promesas de contribución han aumentado de forma constante en los últimos cinco años. A finales de 2016, se espera que el UNICEF cuente con 5 millones de donantes que hayan hecho promesas de contribuciones en todo el mundo, que aportarán 795 millones en ingresos brutos. A finales de 2017, se espera que el UNICEF cuente con 5,5 millones de donantes que hayan hecho promesas de contribuciones en todo el mundo, que aportarán 900 millones en ingresos brutos. La realización del pleno potencial de las promesas de contribuciones depende del mantenimiento de los fondos de inversión en un monto de 60 millones de dólares en 2016, y de la continuación del mismo nivel de inversiones en 2017.

55. En el primer y el segundo trimestres de 2015 se realizó un análisis de los resultados de los fondos de inversión; se analizó un total de 32 informes, lo cual representa el 56% de la asignación de los fondos de inversión para 2015.

56. Los resultados muestran que el rendimiento previsto va camino de alcanzar el rendimiento esperado de 3,5:1 a lo largo de 36 meses si los fondos de inversión se mantienen en los niveles actuales.

57. Las solicitudes de fondos de inversión recibidas en 2015 indican que hay posibilidades de aumentar la financiación en 2016, manteniendo al mismo tiempo un rendimiento de las inversiones de al menos 3:1. En 2015, la RFASP recibió solicitudes financiables por un total de 71 millones de dólares frente a un presupuesto de 60 millones de dólares; esto muestra que la solicitud de fondos de inversión excede el presupuesto disponible.

58. 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 2015 es superior a la relación mínima requerida de 3:1. La suma de 60 millones de dólares invertida en 2015 generará 210 millones de dólares en contribuciones (antes de la deducción de los gastos de los Comités Nacionales) a lo largo de 36 meses. La inversión de 60 millones de

dólares que se prevé realizar en 2016 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

**Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero a 31 de diciembre de 2016**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

|  | <i>I</i><br><i>Proyección baja</i> | <i>II</i><br><i>Proyección media</i> | <i>III</i><br><i>Proyección alta</i> |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Ingresos del sector privado</b>                                     |                                    |                                      |                                      |
| Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado          | 1.325,8                            | 1.427,0                              | 1.569,7                              |
| Comités Nacionales   | 1.103,0                            | 1.188,7                              | 1.305,9                              |
| Oficinas en los países   | 222,8                              | 238,3                                | 263,8                                |
| Otros ingresos   | 8,2                                | 9,0                                  | 9,9                                  |
| <b>Total de ingresos del sector privado</b>                            | <b>1.334,0</b>                     | <b>1.436,0</b>                       | <b>1.579,6</b>                       |
| <b>Gastos de la RFASP</b>  |                                    |                                      |                                      |
| A. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo   | <b>3,9</b>                         | <b>3,9</b>                           | <b>3,9</b>                           |
| Relaciones con los Comités Nacionales                                  | 3,9                                | 3,9                                  | 3,9                                  |
| B. Gastos de gestión   | <b>16,9</b>                        | <b>16,9</b>                          | <b>16,9</b>                          |
| Oficina del Director y Planificación Estratégica                       | 1,4                                | 1,4                                  | 1,4                                  |
| Finanzas y operaciones   | 15,5                               | 15,5                                 | 15,5                                 |
| C. Gastos con fines especiales   | <b>145,4</b>                       | <b>149,0</b>                         | <b>155,7</b>                         |
| Recaudación de fondos  | 21,4                               | 22,5                                 | 25,2                                 |
| Apoyo a las oficinas en los países <sup>1)</sup>                       | 5,0                                | 5,3                                  | 6,0                                  |
| Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países | 43,5                               | 44,9                                 | 45,7                                 |
| Mercadeo y comunicación  | 7,6                                | 8,0                                  | 9,2                                  |
| Adquisiciones  | 1,1                                | 1,2                                  | 1,4                                  |
| Tarjetas y otros productos   | 0,0                                | 0,0                                  | 0,0                                  |
| Colaboración con el sector privado                                     | 6,8                                | 7,1                                  | 8,2                                  |
| Fondos de inversión  | 60,0                               | 60,0                                 | 60,0                                 |
| <b>Total de gastos de la RFASP</b>                                     | <b>166,2</b>                       | <b>169,8</b>                         | <b>176,5</b>                         |
| Gastos de obtención de licencias de los Comités Nacionales             | 1,4                                | 1,4                                  | 1,4                                  |
| <b>Excedente neto del sector privado</b>                               | <b>1 166,4</b>                     | <b>1 264,8</b>                       | <b>1 401,7</b>                       |

<sup>1)</sup> Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los Centros Regionales de Apoyo.

## VI. Recursos humanos: cambios de puestos

59. El total de puestos propuestos para 2016 es de 368, incluidos 209 puestos financiados con cargo a los recursos ordinarios y 159 puestos financiados con cargo a otros recursos. Tal como se menciona en el apartado II, de conformidad con una decisión del Director Ejecutivo, los gastos relacionados con las actividades de recaudación de fondos de las oficinas en los países financiados con otros recursos pasarán a incluirse en el presupuesto de la RFASP a partir de 2016. De los 209 puestos financiados con recursos ordinarios, 173 se desarrollarán en la Sede y 36 en centros regionales de apoyo y oficinas en los países. Los 159 puestos financiados con otros recursos se destinarán todos a las oficinas en los países.

60. En general, la División propone suprimir 7 puestos, regularizar 7 nombramientos temporales y crear 17 puestos nuevos, todos ellos en la sede de la RASPF, lo cual representa un aumento neto de 17. De los 17 puestos nuevos, 13 se enmarcan en el presupuesto de recursos ordinarios con fines especiales; de los 13, 4 son regularizaciones de los puestos temporales, que dan lugar a un aumento neto de 9 puestos bajo el presupuesto de recursos ordinarios con fines especiales. La División incluirá también 159 puestos financiados con otros recursos de conformidad con la decisión del Director Ejecutivo. Todos los cambios de puestos se relacionan con la reestructuración de la RASPF a fin de ajustar su plantilla y recursos para apoyar los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

61. Hay un aumento de cuatro puestos financiados por el presupuesto institucional en los gastos asignados a las categorías de gestión y eficacia del desarrollo, esto es, las Relaciones de Comités Nacionales; la Oficina del Director y Planificación Estratégica; y Finanzas y Operaciones. Tres de los cuatro puestos de nueva creación son regularizaciones de las funciones que desarrolla en la actualidad el personal temporario. El cuarto es la creación de un puesto de funcionario encargado de la supervisión de las cuentas para maximizar la vigilancia de otros recursos en las oficinas en los países, de conformidad por la decisión adoptada por el Director Ejecutivo.

62. El número de puestos financiado por el presupuesto de recursos ordinarios con fines especiales de la RASPF aumentará en 13; 4 de ellos son regularizaciones de puestos temporarios, lo cual da lugar a un aumento neto de 9 puestos.

63. La sección de Recaudación de Fondos aumentará en cinco puestos que se concentrarán en incrementar la generación de ingresos para cumplir o superar los objetivos del Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017.

64. Se van a crear tres puestos en la sección de participación del sector privado, dos de los cuales son regularizaciones de puestos temporarios. Los nuevos puestos reforzarán el apoyo técnico a las oficinas en los países y los Comités Nacionales en su defensa de los derechos de los niños y para que asuma una responsabilidad social centrada en los niños

65. Se va a crear un puesto en la Unidad de Desarrollo y Apoyo de la Oficina en el País con el objetivo de maximizar las oportunidades de crecimiento del mercado en las oficinas en los países, ayudar a superar las barreras técnicas al crecimiento y

garantizar un rendimiento y una capacidad óptimos de los centros regionales de apoyo.

66. La sección de Mercadeo y Comunicaciones va a crear un nuevo puesto para regularizar la función de gestión de conocimientos a fin de continuar la mejora de la transmisión de información en la red del sector privado del UNICEF. Esta sección recibirá también dos puestos transferidos de otras secciones del RASFP.

67. La sección de Adquisiciones va a regularizar un puesto temporario que apoya la generación de ingresos mediante actividades de recaudación de fondos del sector privado en las oficinas de los países.

68. El número total de puestos financiados por recursos ordinarios en las oficinas de los países del UNICEF y los centros regionales de apoyo no aumentarán en 2016 y se mantendrán en 36 puestos.



Cuadro 3  
**Proyecto de presupuesto, por resultados esperados**  
**1 de enero a 31 de diciembre de 2016**

(en millones de dólares de los Estados Unidos)

| <i>Resultados previstos</i>  | <i>Necesidades de recursos para 2015</i> |                       |              |
|--|--|-----------------------|--------------|
|  | <i>Recursos ordinarios</i>               | <i>Otros recursos</i> | <i>Total</i> |
| <b><i>Fines especiales</i></b>   | <b>106,0</b>                             | <b>43,0</b>           | <b>149,0</b> |
| <b>Resultado 1: El total de ingresos del sector privado procedentes de particulares, empresas y fundaciones asciende a 1.436 millones de dólares al cierre de 2016.</b>  | <b>100,9</b>                             | <b>41,0</b>           | <b>141,9</b> |
| 1.1. Las contribuciones de las actividades de recaudación de fondos del sector privado se elevan a 626,0 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios y 810,0 millones de dólares en concepto de otros recursos al cierre de 2016.   | 92,9                                     | 41,0                  | 133,9        |
| 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.  | 8,0                                      | 0,0                   | 8,0          |
| <b>Resultado 2: los interesados del sector privado proporcionan más recursos y apoyo para hacer realidad los derechos del niño.</b>  | <b>5,1</b>                               | <b>2,0</b>            | <b>7,1</b>   |
| 2.1. Se aumenta la participación estratégica del sector privado en ámbitos concretos.  | 2,3                                      | 0,8                   | 3,1          |
| 2.2. Se refuerza el compromiso del programa con los sectores específicos para abordar los problemas que afectan a los derechos de los niños.   | 2,0                                      | 0,8                   | 2,8          |
| 2.3. Se aumenta el compromiso y las medidas emprendidas por los interesados para promover, apoyar, respetar y cumplir los derechos de los niños  | 0,8                                      | 0,4                   | 1,2          |
| <b><i>Eficacia de las actividades de desarrollo</i></b>  | <b>3,9</b>                               | <b>0,0</b>            | <b>3,9</b>   |
| <b>Resultado 3: los Comités Nacionales seguirán la orientación estratégica establecida en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado 2014–2017 y contarán con la orientación técnica, las herramientas y el apoyo operacional necesarios para alcanzar los resultados previstos.</b> | <b>3,9</b>                               | <b>0,0</b>            | <b>3,9</b>   |
| <b><i>Gestión</i></b>  | <b>16,9</b>                              | <b>0,0</b>            | <b>16,9</b>  |
| <b>Resultado 4: eficacia y eficiencia en materia de gestión y apoyo a las operaciones.</b>   | <b>16,9</b>                              | <b>0,0</b>            | <b>16,9</b>  |
| 4.1. Gobernanza y sistemas eficientes y eficaces.  | 3,0                                      | 0,0                   | 3,0          |
| 4.2. Gestión y administración eficientes y eficaces de los recursos financieros.   | 13,6                                     | 0,0                   | 13,6         |
| 4.3. Gestión eficiente y eficaz de la capacidad humana.  | 0,3                                      | 0,0                   | 0,3          |
| <b>Proyecto de presupuesto total para obtener los resultados</b>   | <b>126,8</b>                             | <b>43,0</b>           | <b>169,8</b> |

## Cuadro 4

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

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

|  | 2014<br>cifras reales | Presupuesto<br>aprobado<br>para 2015 | 2015<br>Estimaciones<br>más recientes | Proyecto de<br>presupuesto<br>para 2016 | Proyección<br>para 2017* |
|--|-----------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------|
| <b>Ingresos del sector privado</b>                                     |                       |                                      |                                       |   |                          |
| Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos                     | 42,7                  | 17,1                                 | 0,0                                   | 0,0                                     | 0,0                      |
| Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado          | 1.230,1               | 1.231,9                              | 1.346,0                               | 1.427,0                                 | 1.458,0                  |
| Comités Nacionales   | 1.075,9               | 1.044,8                              | 1.154,4                               | 1.188,7                                 | 1.212,8                  |
| Oficinas en los países   | 154,2                 | 187,1                                | 191,6                                 | 238,3                                   | 245,2                    |
| Otros ingresos   | 7,1                   | 3,5                                  | 7,0                                   | 9,0                                     | 10,0                     |
| <b>Total de ingresos del sector privado</b>                            | <b>1.279,9</b>        | <b>1.252,5</b>                       | <b>1.353,0</b>                        | <b>1.436,0</b>                          | <b>1.468,0</b>           |
| <b>Gastos de la RFASP</b>  |                       |                                      |                                       |   |                          |
| A. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo   | <b>3,6</b>            | <b>4,0</b>                           | <b>4,0</b>                            | <b>3,9</b>                              | <b>4,1</b>               |
| Relaciones con los Comités Nacionales                                  | 3,6                   | 4,0                                  | 4,0                                   | 3,9                                     | 4,1                      |
| B. Gastos de gestión   | <b>14,3</b>           | <b>16,8</b>                          | <b>16,4</b>                           | <b>16,9</b>                             | <b>17,1</b>              |
| Oficina del Director y Planificación Estratégica                       | 1,1                   | 1,4                                  | 1,4                                   | 1,4                                     | 1,6                      |
| Finanzas y Operaciones   | 13,2                  | 15,4                                 | 15,0                                  | 15,5                                    | 15,5                     |
| C. Gastos con fines especiales   | <b>100,7</b>          | <b>111,3</b>                         | <b>104,2</b>                          | <b>149,0</b>                            | <b>156,8</b>             |
| Recaudación de fondos  | 16,6                  | 21,4                                 | 20,0                                  | 22,5                                    | 25,2                     |
| Apoyo a las oficinas en los países <sup>1)</sup>                       | 4,0                   | 5,1                                  | 4,7                                   | 5,3                                     | 5,8                      |
| Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países | 2,0                   | 3,8                                  | 3,1                                   | 44,9                                    | 47,9                     |
| Mercadeo y comunicación  | 5,8                   | 6,9                                  | 6,3                                   | 8,0                                     | 8,8                      |
| Adquisiciones  | 1,0                   | 1,0                                  | 0,9                                   | 1,2                                     | 1,3                      |
| Tarjetas y otros productos   | 17,3                  | 7,9                                  | 4,1                                   | 0,0                                     | 0,0                      |
| Colaboración con el sector privado                                     | 4,3                   | 5,2                                  | 5,1                                   | 7,1                                     | 7,8                      |
| Fondos de inversión  | 49,8                  | 60,0                                 | 60,0                                  | 60,0                                    | 60,0                     |
| <b>Total de gastos de RFASP</b>  | <b>118,6</b>          | <b>132,1</b>                         | <b>124,6</b>                          | <b>169,8</b>                            | <b>178,0</b>             |
| Gastos de obtención de licencias de los Comités Nacionales             | 11,2                  | 2,6                                  | 1,4                                   | 1,4                                     | 1,0                      |
| Ganancias y pérdidas de la RFASP por fluctuaciones cambiarias          | (0,8)                 | 0,0                                  | 0,0                                   | 0,0                                     | 0,0                      |
| <b>Excedente neto del sector privado</b>                               | <b>1.149,3</b>        | <b>1.117,8</b>                       | <b>1.227,0</b>                        | <b>1.264,8</b>                          | <b>1.289,0</b>           |

\* Las proyecciones para 2017 son estimadas y, por lo tanto, están sujetas a cambios.

<sup>1)</sup> Los gastos de apoyo a la oficina en los países incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los Centros Regionales de Apoyo.

## VII. Proyectos de decisión

69. A continuación se presentan los proyectos de decisión relativos al presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2016, para su aprobación por la Junta Ejecutiva.

### A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2016 (fines especiales)

#### *La Junta Ejecutiva*

1. *Aprueba* para el ejercicio económico 2016 (1 de enero a 31 de diciembre) los gastos presupuestados con fines especiales por valor de 149 millones de dólares que se describen en el cuadro siguiente.

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

|   |            |
|---|------------|
| Gastos de fondos de inversión financiados con recursos ordinarios con fines especiales  | 60         |
| Otros gastos de recaudación de fondos del sector privado financiados con recursos ordinarios con fines especiales   | 46         |
| <b>Total de gastos de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas financiados con recursos ordinarios con fines especiales</b> | <b>106</b> |
| <b>Gastos de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas financiados con otros recursos con fines especiales</b>               | <b>43</b>  |
| <b>Total de gastos con fines especiales</b>   | <b>149</b> |

#### 2. *Autoriza* al UNICEF

a) a efectuar los gastos que se resumen en la columna II del cuadro 2 del documento E/ICEF/2016/AB/L.1, y a reducir o aumentar esos gastos hasta el nivel que se indica en las columnas I y III del mismo cuadro, en caso de que los ingresos evidentes de las actividades de recaudación de fondos aumenten o disminuyan hasta alcanzar los niveles que se indican en las columnas I y III;

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

c) a gastar una suma adicional entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario, hasta el monto resultante de las fluctuaciones monetarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2016.

## **B. Estimaciones de ingresos para 2016**

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Observa* que, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016, en el presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se prevén ingresos por valor de 1.440 millones de dólares, como se indica en la columna II del cuadro 2 del documento E/ICEF/2016/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 2016;

2. *Aprueba* una asignación provisional para el mes de enero de 2017 de 10,6 millones de dólares (o el 10% de la asignación de recursos ordinarios con fines especiales), que quedará absorbida en el presupuesto anual de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2017.

## Anexo I

## Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2016

| Detalle   | Categoría de los puestos |          |           |           |           |           | COI total  | ON        | SG        | Total general |
|---|--------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|---------------|
|   | D2                       | D1       | P5        | P4        | P3        | P2        |            |           |           |               |
| <b>Base: LPA aprobada para 2015</b>   | <b>1</b>                 | <b>4</b> | <b>19</b> | <b>40</b> | <b>48</b> | <b>8</b>  | <b>120</b> | <b>0</b>  | <b>36</b> | <b>156</b>    |
| <b>Sede de la RFASP</b>   |                          |          |           |           |           |           |            |           |           |               |
| Aprobados en 2015   | 1                        | 4        | 19        | 40        | 48        | 8         | 120        | 0         | 36        | 156           |
| <b>Cambios de puestos en 2016</b>   |                          |          |           |           |           |           |            |           |           |               |
| <b>Gestión</b>  | <b>0</b>                 | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>2</b>  | <b>2</b>   | <b>0</b>  | <b>1</b>  | <b>3</b>      |
| Finanzas y Operaciones  |                          |          |           |           | 0         | 2         | 2          |           | 1         | 3             |
| <b>Eficacia de las actividades de desarrollo</b>  | <b>0</b>                 | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>1</b>  | <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>1</b>      |
| Relaciones con los Comités Nacionales   |                          |          |           |           | 1         |           | 1          |           |           | 1             |
| <b>Fines especiales:</b>  | <b>0</b>                 | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>9</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>  | <b>11</b>  | <b>0</b>  | <b>2</b>  | <b>13</b>     |
| Recaudación de fondos   |                          |          |           | 7         | -3        | 0         | 4          |           | 1         | 5             |
| Apoyo a las oficinas en los países <sup>1)</sup>  |                          |          |           | 1         |           |           | 1          |           |           | 1             |
| Mercadeo y comunicación   |                          |          |           | 1         | 2         |           | 3          |           |           | 3             |
| Adquisiciones   |                          |          |           |           |           | 1         | 1          |           |           | 1             |
| Colaboración con el sector privado  |                          |          |           |           | 2         |           | 2          |           | 1         | 3             |
| <b>Proyecto para 2016</b>   | <b>1</b>                 | <b>4</b> | <b>19</b> | <b>49</b> | <b>50</b> | <b>11</b> | <b>134</b> | <b>0</b>  | <b>39</b> | <b>173</b>    |
| Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2015  | 0                        | 0        | 0         | 9         | 2         | 3         | 14         | 0         | 3         | 17            |
| <b>Centros regionales de apoyo y oficinas de los países del UNICEF (con fines especiales)</b> |                          |          |           |           |           |           |            |           |           |               |
| Aprobados en 2015   | 0                        | 0        | 3         | 11        | 6         | 1         | 21         | 7         | 8         | 36            |
| <b>Cambios en los puestos Estimaciones más recientes para 2015 y 2016</b>                     | <b>0</b>                 | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>1</b>  | <b>-1</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>      |
| <b>Proyecto para 2016</b>   | <b>0</b>                 | <b>0</b> | <b>3</b>  | <b>11</b> | <b>7</b>  | <b>0</b>  | <b>21</b>  | <b>7</b>  | <b>8</b>  | <b>36</b>     |
| Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2015  | 0                        | 0        | 0         | 0         | 1         | -1        | 0          | 0         | 0         | 0             |
| <b>Total de gastos ordinarios de la RFASP</b>   |                          |          |           |           |           |           |            |           |           |               |
| Aprobados en 2015   | 1                        | 4        | 22        | 51        | 54        | 9         | 141        | 7         | 44        | 192           |
| <b>Proyecto para 2016</b>   | <b>1</b>                 | <b>4</b> | <b>22</b> | <b>60</b> | <b>57</b> | <b>11</b> | <b>155</b> | <b>7</b>  | <b>47</b> | <b>209</b>    |
| Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2015  | 0                        | 0        | 0         | 9         | 3         | 2         | 14         | 0         | 3         | 17            |
| <b>Otros recursos de las oficinas del UNICEF en los países (con fines especiales)</b>         |                          |          |           |           |           |           |            |           |           |               |
| Aprobados en 2015   | 0                        | 0        | 0         | 6         | 0         | 0         | 6          | 53        | 70        | 129           |
| <b>Cambios en los puestos Estimaciones más recientes para 2015 y 2016</b>                     | <b>0</b>                 | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>   | <b>16</b> | <b>14</b> | <b>30</b>     |

| Detalle  | Categoría de los puestos |          |           |           |           |           | COI<br>total | ON        | SG         | Total<br>general |
|--|--------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|------------|------------------|
|  | D2                       | D1       | P5        | P4        | P3        | P2        |              |           |            |                  |
| <b>Proyecto para 2016</b>                          | <b>0</b>                 | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>6</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>6</b>     | <b>69</b> | <b>84</b>  | <b>159</b>       |
| Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2015 | 0                        | 0        | 0         | 0         | 0         | 0         | 0            | 16        | 14         | 30               |
| <b>Total de la RFASP</b>                           |                          |          |           |           |           |           |              |           |            |                  |
| Aprobados en 2015                                  | 1                        | 4        | 22        | 57        | 54        | 9         | 147          | 60        | 114        | 321              |
| <b>Proyecto para 2016</b>                          | <b>1</b>                 | <b>4</b> | <b>22</b> | <b>66</b> | <b>57</b> | <b>11</b> | <b>161</b>   | <b>76</b> | <b>131</b> | <b>368</b>       |
| Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2015 | 0                        | 0        | 0         | 9         | 3         | 2         | 14           | 16        | 17         | 47               |

FI = Funcionario internacional del Cuadro Orgánico; ON = Oficial de contratación nacional; SG = Cuadro de Servicios Generales; LPA = Lista de puestos autorizados.

<sup>1)</sup> En los gastos relativos al apoyo a las oficinas en los países se incluyen la Dependencia de Desarrollo y Apoyo a las Oficinas en los Países y los centros regionales de apoyo.

## Anexo II

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

#### **Introducción**

1. El Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017 apoya el Plan Estratégico 2014-2017 del UNICEF y demás estrategias y marcos de la organización. En el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se exponen los resultados y estrategias para aumentar al máximo los recursos y aprovechar la influencia del sector privado. En este contexto, el término “sector privado” se refiere a las fuentes no gubernamentales de apoyo y colaboración, 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 informáticas y móviles, está dominando el panorama de las comunicaciones y está aumentando las expectativas de los donantes en materia de transparencia, inmediatez, pertinencia y personalización.

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

4. Un mandato universal en favor de todos los niños del mundo, 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 1.470 millones de dólares, incluidos 648 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios, según la hipótesis de crecimiento mediano. Según la hipótesis de crecimiento máximo, se prevé que el ingreso neto anual se eleve a 1.750 millones de dólares, incluidos 960 millones de dólares en concepto de recursos ordinarios. Estas proyecciones se revisaron en 2015 basándose en las proyecciones de tipos de cambio actuales y el rendimiento previsto basándose en las cifras reales de 2014 y las estimaciones más recientes de 2015.

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 2015, 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.