



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
1 de diciembre de 2011  
Español  
Original: inglés

**Adopción de medidas**

---

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2012**

7 a 10 de febrero de 2012

Tema 9 del programa provisional\*

### **Recaudación de fondos en el sector privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto de 2012**

#### *Resumen*

El plan de trabajo y proyecto de presupuesto de 2012 para la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFAP) se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación. En 2012, la RFAP generará una suma prevista de 880,2 millones de dólares de ingresos netos consolidados, de los cuales 406,2 millones de dólares serán en concepto de recursos ordinarios y 474 millones de dólares en concepto de otros recursos. Esto se logrará con unos gastos de 130,4 millones de dólares. Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe los proyectos de decisión relacionados con la propuesta presupuestaria que figura en la sección VII.

---

\* E/ICEF/2012/1.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción .....	3
II. Resultados más recientes de 2011 .....	4
III. Principales resultados previstos para 2012 y recursos necesarios en el presupuesto compensado .....	7
A. Introducción .....	7
B. Principales resultados previstos .....	7
IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2012 .....	10
A. Introducción .....	10
B. Ingresos .....	11
C. Gastos .....	12
V. Fondos de inversión .....	15
VI. Recursos humanos: cambios de puestos .....	16
VII. Proyectos de decisión .....	20
A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para la temporada de 2012 .....	20
B. Estimaciones de ingresos para la temporada de 2012 .....	20
C. Cuestiones de política .....	21
 Anexos	
I. Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2012 .....	22
II. Resumen del plan estratégico de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2011-2013 .....	23

## I. Introducción

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

2. El presente documento de plan de trabajo y presupuesto abarca las funciones básicas de la RFAP, que son: a) generar el mayor volumen posible de ingresos procedentes del sector privado; b) gestionar la relación estratégica con los comités nacionales; c) apoyar las actividades de promoción de los derechos del niño y la educación para el desarrollo; y d) participación empresarial. La inclusión de la promoción de los derechos del niño y la participación empresarial en el presupuesto compensado de la RFAP es resultado del examen general realizado en 2011 del presupuesto institucional del UNICEF. Al trasladar estas funciones desde el presupuesto institucional para 2012-2013 hasta el presupuesto compensado, todas las funciones de apoyo al sector privado y los comités nacionales de la RFAP estarán plenamente recogidas en un presupuesto integrado.

3. Una de las funciones de la RFAP, la coordinación de la ejecución del marco de las alianzas estratégicas en toda la organización, financiada con cargo al presupuesto institucional para 2012-2013 (E/ICEF/2011/AB/L.2), no se trata en el presente documento.

4. Como resultado de las deliberaciones en el marco del examen general del presupuesto institucional de 2011 relativas a las medidas de ahorro de gastos y en respuesta a las tendencias generales mundiales hacia una reducción en las contribuciones para los recursos ordinarios, la RFAP ha adoptado un enfoque de cautela en la previsión de los ingresos para la presupuestación correspondiente a 2012. Las hipótesis de planificación del presupuesto compensado para 2012 son conservadoras y se ha empleado una proyección a la baja del total de ingresos en cifras netas consistente en 1.000 millones de dólares como escenario de planificación para el presupuesto de la RFAP, incluso para el cálculo de la relación entre los ingresos y los gastos (véase el cuadro 1). Esta proyección es aproximadamente del mismo nivel que el presupuesto aprobado para 2011. En años anteriores se utilizó la proyección intermedia como escenario de planificación para determinar los niveles de gasto.

5. Al mismo tiempo, se han realizado esfuerzos significativos para reducir los gastos de funcionamiento aplicando principios de ahorro y proponiendo solamente los cambios esenciales en la plantilla. El gasto total proyectado de la RFAP en 2012 es de 130,4 millones de dólares, lo que representa una reducción de 23,5 millones de dólares, el 15%, respecto al presupuesto aprobado para 2011.

6. La racionalización de las actividades de venta de tarjetas y productos y la transición al nuevo modelo de actividades se han ejecutado en su totalidad en 2011, lo que implica la subcontratación externa de las actividades de almacenamiento y logística, así como del diseño y la impresión de tarjetas y material promocional del UNICEF. El proceso de subcontratación del diseño y desarrollo de productos está avanzando según lo previsto. Se prevé que los comités nacionales y la RFAP, con el cambio al nuevo modelo de actividades, obtengan un ahorro total en gastos superior

a 22,3 millones de dólares durante el período 2010-2012. Parte de este ahorro, un total de 9,6 millones de dólares, ya se había obtenido en 2010 y 2011. También se ha elaborado una estrategia de crecimiento de las actividades de tarjetas y productos en la que se da prioridad a la venta de productos sobre la de tarjetas, en declive, y al desarrollo de nuevos canales, como la venta minorista y el comercio electrónico, así como la concesión de licencias, como principales fuentes de crecimiento en el futuro.

## **II. Resultados más recientes de 2011**

7. El total de ingresos netos consolidados en 2011 superará previsiblemente el presupuesto aprobado para ese año en 48,9 millones de dólares, el 6%. Las estimaciones más recientes de los ingresos consolidados de 2011 ascienden a 903,5 millones de dólares en cifras netas frente a los 854,6 millones de dólares consignados en el presupuesto aprobado. El incremento obedece principalmente a los ingresos percibidos en respuesta a la situación de emergencia en el Cuerno de África.

8. Los ingresos netos previstos con cargo a recursos ordinarios ascienden a 399,5 millones de dólares, cifra que es inferior en un 1%, o 5,1 millones de dólares, al presupuesto aprobado. Este déficit se debe a una disminución de los ingresos netos procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado por las consecuencias del terremoto y el tsunami en el Japón. Los ingresos por este concepto obtenidos por el comité nacional del Japón también reflejan una reducción del ejercicio económico del comité a nueve meses, a partir de 2011, con objeto de ajustarlo al período económico del UNICEF.

9. Los ingresos previstos en concepto de otros recursos ascienden a 504 millones de dólares, un 12% superiores al monto aprobado, como consecuencia principalmente de la recaudación de fondos para la situación de emergencia en el Cuerno de África.

10. Los últimos gastos directos estimados son inferiores en un 7%, es decir 3,8 millones de dólares, al presupuesto aprobado para 2011. Esto se debe a la reducción de los gastos de funcionamiento y apoyo en las siguientes esferas: a) concentración en el segundo semestre del año de la contratación para la nueva estructura organizativa de tarjetas y productos; y b) reducción de los gastos de las oficinas en los países en concepto de ventas de tarjetas y productos, debido a que el cierre de las operaciones internas y la adopción del nuevo modelo de actividades se produjeron antes de lo previsto.

11. Los gastos indirectos de 55,7 millones de dólares son inferiores en 2,2 millones de dólares al presupuesto aprobado para 2011, de 57,9 millones de dólares, y corresponden principalmente a la contratación para la nueva estructura organizativa de tarjetas y productos realizada en el segundo semestre del año.

**Cuadro 1**  
**Estado de ingresos y gastos**

**Cifras reales de 2010, presupuesto aprobado para 2011, estimaciones más recientes para 2011 y proyecto de presupuesto para 2012**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Cifras reales de 2010			Presupuesto aprobado para 2011				Estimaciones más recientes para 2011				Proyecto de presupuesto para 2012				Diferencia						
	Recaudación de venta de tarjetas y productos	Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	Total de recursos	Total de cifras reales de 2010	Venta de tarjetas y recursos de productos	Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	Total de recursos ordinarios	Total de presupuesto para 2011	Venta de tarjetas y recursos de productos	Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	Total de estimaciones más recientes para 2011	Venta de tarjetas y recursos de productos	Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	Total de recursos	Recaudación de venta de tarjetas y recursos de productos	Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	Total de recursos	Total 2012	2012 respecto del presupuesto aprobado para 2011	Porcentaje		
<b>Ingresos operacionales</b>																						
Ingresos brutos	111,1				109,1				103,3					95,0								
Gastos de los comités nacionales	33,7				35,1				31,3					27,0								
<b>Ingresos netos</b>	<b>77,4</b>	<b>393,7</b>	<b>471,1</b>	<b>689,1</b>	<b>1 160,2</b>	<b>74,0</b>	<b>475,3</b>	<b>549,3</b>	<b>450,0</b>	<b>999,3</b>	<b>72,0</b>	<b>454,0</b>	<b>526,0</b>	<b>504,0</b>	<b>1 030,0</b>	<b>68,0</b>	<b>460,0</b>	<b>528,0</b>	<b>474,0</b>	<b>1 002,0</b>	<b>2,7</b>	<b>0,3</b>
<b>Gastos directos</b>																						
Costo de los bienes y gastos generales de inventario	16,6	-	16,6		16,6	15,2		15,2	15,8		15,8		15,8	12,3		12,3		12,3	(2,9)	(18,8)		
Funcionamiento y apoyo	11,9	-	11,9		11,9	25,9	0,1	26,0	23,2	0,1	23,2		23,2	14,1	0,5	14,6		14,6	(11,4)	(43,7)		
Material promocional	3,4	-	3,4		3,4	3,7		3,7	4,2		4,2		4,2	4,9		4,9		4,9	1,2	33,4		
Gastos de las oficinas en los países	5,3	2,8	8,1		8,1	5,7	3,4	9,1	9,1	3,4	3,5	6,9	6,9	1,7	2,8	4,5		4,5	(4,6)	(50,6)		
<b>Total de gastos directos</b>	<b>37,2</b>	<b>2,8</b>	<b>40,0</b>	<b>-</b>	<b>40,0</b>	<b>50,5</b>	<b>3,5</b>	<b>54,0</b>	<b>-</b>	<b>54,0</b>	<b>46,7</b>	<b>3,6</b>	<b>50,2</b>	<b>-</b>	<b>50,2</b>	<b>33,1</b>	<b>3,3</b>	<b>36,4</b>	<b>-</b>	<b>36,4</b>	<b>(17,6)</b>	<b>(32,6)</b>
Fondos de inversiones	1,1	24,5	25,6		25,6	2,0	40,0	42,0	42,0	2,0	40,0	42,0	42,0	1,4	37,6	39,0		39,0	(3,0)	(7,1)		
<b>Contribución directa de las operaciones</b>	<b>39,1</b>	<b>366,4</b>	<b>405,5</b>	<b>689,1</b>	<b>1 094,6</b>	<b>21,5</b>	<b>431,8</b>	<b>453,3</b>	<b>450,0</b>	<b>903,3</b>	<b>23,3</b>	<b>410,4</b>	<b>433,8</b>	<b>504,0</b>	<b>937,8</b>	<b>33,5</b>	<b>419,1</b>	<b>452,6</b>	<b>474,0</b>	<b>926,6</b>	<b>23,3</b>	<b>2,6</b>
<b>Gastos indirectos</b>																						
Oficina del Director, comunicaciones, responsabilidad social de las empresas	0,9	2,1	3,0		3,0	0,5	4,6	5,1	5,1	0,5	4,1	4,5	4,5	0,4	4,9	5,4		5,4	0,3	5,6		
Finanzas y administración	8,8	6,8	15,6		15,6	7,9	9,3	17,2	17,2	8,0	9,4	17,4	17,4	8,3	9,0	17,3		17,3	0,1	0,8		
Comercialización y recaudación de fondos	6,2	10,5	16,7		16,7	9,4	15,8	25,2	25,2	8,1	15,2	23,3	23,3	7,7	14,1	21,8		21,8	(3,4)	(13,4)		

	Cifras reales de 2010				Presupuesto aprobado para 2011				Estimaciones más recientes para 2011				Proyecto de presupuesto para 2012				Diferencia					
	Recaudación de venta de tarjetas y productos	fondos privados-recursos ordinarios	Total de recursos privados-otros	Recaudación de fondos reales de 2010	Venta de tarjetas y productos	fondos privados-recursos ordinarios	Total de recursos ordinarios	Recaudación de fondos otros recursos	Total presupuesto aprobado para 2011	Venta de tarjetas y productos	fondos privados-recursos ordinarios	Total de recursos ordinarios	Recaudación de fondos otros recursos	Total estimaciones más recientes para 2011	Venta de tarjetas y productos	fondos privados-recursos ordinarios	Total de recursos privados-otros	Recaudación de fondos otros recursos	Total 2012	Suma	Porcentaje	
Relaciones con los comités nacionales, promoción de los derechos del niño y educación	1,2	3,7	4,9	4,9	1,5	5,4	6,9	6,9	1,6	5,5	7,1	7,1	1,8	5,6	7,4	7,4	0,5	7,9				
Centros de apoyo regionales	0,5	1,2	1,7	1,7	0,6	1,9	2,5	2,5	0,6	1,9	2,4	2,4	0,5	2,0	2,5	2,5	0,0	1,6				
Gastos por deudas incobrables	1,4	7,4	8,8	8,8	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	-	0,5	0,5	(0,5)	(50,0)				
<b>Total de gastos indirectos</b>	<b>19,0</b>	<b>31,7</b>	<b>50,7</b>	<b>-</b>	<b>50,7</b>	<b>20,4</b>	<b>37,5</b>	<b>57,9</b>	<b>-</b>	<b>57,9</b>	<b>19,2</b>	<b>36,5</b>	<b>55,7</b>	<b>-</b>	<b>55,7</b>	<b>19,3</b>	<b>35,7</b>	<b>55,0</b>	<b>-</b>	<b>55,0</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(4,9)</b>
<b>Ingresos antes de incluir las partidas no operacionales</b>	<b>20,1</b>	<b>334,7</b>	<b>354,8</b>	<b>689,1</b>	<b>1 043,9</b>	<b>1,1</b>	<b>394,3</b>	<b>395,4</b>	<b>450,0</b>	<b>845,4</b>	<b>4,1</b>	<b>373,9</b>	<b>378,0</b>	<b>504,0</b>	<b>882,0</b>	<b>14,2</b>	<b>383,4</b>	<b>397,6</b>	<b>474,0</b>	<b>871,6</b>	<b>26,2</b>	<b>3,1</b>
<b>Partidas no operacionales</b>																						
Otros ingresos	1,2	6,9	8,1	8,1	1,3	7,9	9,2	9,2	0,7	4,3	5,0	5,0	1,1	7,5	8,6	8,6	0,6	(6,5)				
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias	(4,5)	(24,3)	(28,8)	(28,8)					2,3	14,2	16,5	16,5										
<b>Ingresos netos para el período</b>	<b>16,8</b>	<b>317,3</b>	<b>334,1</b>	<b>689,1</b>	<b>1 023,2</b>	<b>2,4</b>	<b>402,2</b>	<b>404,6</b>	<b>450,0</b>	<b>854,6</b>	<b>7,1</b>	<b>392,4</b>	<b>399,5</b>	<b>504,0</b>	<b>903,5</b>	<b>15,3</b>	<b>390,9</b>	<b>406,2</b>	<b>474,0</b>	<b>880,2</b>	<b>25,6</b>	<b>3,0</b>
<b>Relación ingresos/gastos (excluyendo fondos de inversiones)</b>																						
						7,8 %				11,2 %				10,3 %						9,1 %		

### **III. Principales resultados previstos para 2012 y recursos necesarios en el presupuesto compensado**

#### **A. Introducción**

12. El presente documento de plan de trabajo y presupuesto abarca las funciones básicas de la RFAP: a) maximización del volumen de ingresos procedentes del sector privado; b) gestión de la relación estratégica con los comités nacionales; c) promoción de los derechos del niño y educación para el desarrollo; y d) participación empresarial. La inclusión de la promoción de los derechos del niño y la participación empresarial en el presupuesto compensado de la RFAP refleja que el examen general del presupuesto institucional realizado en 2011 aceptó la propuesta de la RFAP de trasladar esas funciones del presupuesto institucional para 2012-2013 al presupuesto compensado. Esto incluirá todas las funciones de apoyo de la RFAP para el sector privado y los comités nacionales en un único presupuesto integrado.

13. Los ingresos procedentes de particulares y empresas se generan mediante actividades de recaudación de fondos y ventas llevadas a cabo por 36 comités nacionales en países industrializados, así como por 66 oficinas del UNICEF en los países. En conjunto, esas contribuciones aportan aproximadamente una tercera parte de los ingresos del UNICEF. Los ingresos ordinarios procedentes de donantes privados pueden constituir los más predecibles y sostenibles del UNICEF para apoyar las prioridades de organización. Además, es posible obtener apoyo privado y recursos adicionales para la infancia mediante alianzas no financieras.

14. En relación con el exterior, la competitividad de la recaudación de fondos en el sector privado ha aumentado en todo el mundo. El entorno evoluciona rápidamente, con un aumento en el número y los tipos de organizaciones profesionales sin fines de lucro y nuevos canales en los medios de comunicación dedicados a la promoción, la comercialización y la recaudación de fondos. Los donantes y colaboradores privados se enfrentan a una enorme diversidad de opciones y cada vez analizan más las organizaciones a las que contribuyen.

15. En este contexto, es crucial que el UNICEF incremente el apoyo público que recibe. Además de garantizar la mejor utilización de los recursos, necesita desarrollar canales nuevos e innovadores para movilizar recursos, incluso en los medios nuevos y digitales, y continuar invirtiendo para obtener promesas de donantes. Un desafío fundamental es ampliar las alianzas estratégicas más allá de la recaudación de fondos: lograr que los colaboradores fomenten y que la comunidad empresarial promueva un cambio en las prácticas institucionales para impulsar los derechos del niño. Entre los desafíos internos se cuentan la necesidad de alcanzar sinergias y coherencia en todos los ámbitos: recaudación de fondos, tarjetas y productos, promoción, comunicación y participación empresarial.

#### **B. Principales resultados previstos**

16. En el marco del plan estratégico de la RFAP para 2011-2013, la División procurará alcanzar los siguientes objetivos estratégicos y de gestión:

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

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

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

17. En relación con el primer objetivo, la finalidad es obtener unos ingresos totales consolidados de 880,2 millones de dólares en cifras netas en 2012 y al mismo tiempo maximizar la calidad de los ingresos recaudados por los comités nacionales y las oficinas en los países. Durante 2012, se prestará especial importancia a lo siguiente:

a) Aumento de los recursos ordinarios en concepto de recaudación de fondos en el sector privado hasta 406,2 millones de dólares y en concepto de otros recursos hasta 474 millones de dólares. La RFAP elaborará una estrategia plenamente integrada de generación de ingresos del sector privado que reúna en un enfoque estratégico común la recaudación de fondos de particulares en los planos nacional e internacional, la recaudación de fondos de empresas y fundaciones privadas, y las ventas de tarjetas y productos. La maximización de los recursos ordinarios será el objetivo de todas las corrientes de ingresos. También se hará frente al desafío de ampliar las promesas de ingresos y transformar la generación de ingresos procedentes del sector privado en un modelo digital. Se extraerá el máximo partido de las modalidades para hacer promesas mediante la conversión sistemática de otros colaboradores individuales, en particular los que empiezan a colaborar durante emergencias. Los comités nacionales, las oficinas en los países y la RFAP trabajarán conjuntamente para transformar el panorama de la recaudación privada en concepto de otros recursos, especialmente en mercados muy competitivos cuyos donantes exigen propuestas e informes personalizados en el plano nacional.

b) Aumento de los recursos ordinarios en concepto de venta de tarjetas y productos hasta 15,3 millones de dólares. La aplicación del nuevo modelo de actividades de tarjetas y productos de la alianza tendrá como objetivo aumentar el volumen de ventas aprovechando alianzas estratégicas institucionales y la concesión de licencias para entrar en nuevos mercados y canales. Los ahorros logrados por los comités nacionales, las oficinas en los países y la RFAP como resultado de la racionalización y la subcontratación de funciones que actualmente se llevan a cabo internamente alcanzarán su máximo potencial en 2012, mientras que la proporción de ingresos netos procedentes de las ventas aumentará, según las proyecciones.

c) Apoyo a los comités nacionales y las oficinas en los países para que ejecuten planes estratégicos de generación de ingresos procedentes del sector privado a fin de alcanzar resultados. Se prestará apoyo a los comités nacionales y las oficinas en los países para la planificación estratégica integrada encaminada a generar ingresos del sector privado, incluso mediante conocimientos especializados y fondos de inversión específicos. Además, se intensificarán los compromisos con los comités nacionales mediante el nuevo Acuerdo de cooperación y planes estratégicos conjuntos que se ajustarán al Plan estratégico para 2011-2013 de la RFAP. Los planes estratégicos conjuntos se establecerán y firmarán con cada comité nacional. Continuará el apoyo a los comités nacionales para que mejoren sus resultados, estructuras de gobierno y mecanismos conexos. Las inversiones del sector privado en las oficinas en los países se centrarán cada vez más en incrementar los recursos ordinarios, y la inversión y el apoyo técnico de la RFAP se dedicarán especialmente a los mercados fundamentales.



d) Fortalecimiento del valor del nombre comercial. Continuará otorgándose especial importancia a apoyar tanto la labor de comunicación a corto plazo de los comités nacionales como las metas a largo plazo de posicionamiento del nombre comercial. En el marco de la estrategia mundial de comunicación y promoción pública, dirigida por la División de Comunicación, la RFAP apoyará la ejecución de un marco estratégico para la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial en los países que cuentan con comités nacionales. El marco estratégico se ocupará del aspecto más amplio del posicionamiento del nombre comercial por los comités nacionales. El Conjunto de herramientas para el nombre comercial del UNICEF ofrece orientaciones claras sobre el uso del nombre comercial del UNICEF y se complementará con apoyo y orientaciones prácticas a los comités nacionales sobre el desarrollo y la gestión del valor del nombre comercial.

18. Para conseguir el segundo resultado, la RFAP:

a) Mejorará la capacidad de promoción del UNICEF en los países industrializados. Las recomendaciones del marco elaborado para la promoción en los países que cuentan con un comité nacional se traducirán en prácticas operativas, solicitando aclaraciones sobre las responsabilidades de apoyo y las modalidades de cooperación entre las divisiones del UNICEF en cuestión, así como elaborando mecanismos de orientación y supervisión en materia de servicios para la promoción en los comités nacionales. La RFAP continuará impulsando su apoyo a los comités nacionales para aplicar los enfoques basados en resultados y en derechos sobre la promoción y la educación para el desarrollo, con la divulgación del Conjunto de herramientas para la promoción mundial y la preparación de un conjunto de herramientas y un programa de capacitación en educación para el desarrollo. Por último, se prestará apoyo técnico específico para la promoción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la campaña sobre el VIH/SIDA, la pobreza y la exclusión social, el programa niños en movimiento, y apoyo general para la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño.

b) Apoyará la elaboración y puesta en marcha del enfoque de responsabilidad social de las empresas para promover los derechos del niño como tema básico de la agenda sobre los derechos humanos y las empresas. Se prestará especial importancia a las actividades de creación de capacidad en el UNICEF para comunicarse estratégicamente con las empresas incorporando en la organización conocimientos y experiencia en materia de responsabilidad social de las empresas y posicionando al UNICEF junto con asociados externos fundamentales y en foros de empresas y derechos humanos. La RFAP apoyará el desarrollo de conocimientos expertos y liderazgo en las prioridades temáticas para informar a las empresas sobre diversos temas relacionados con los derechos del niño de conformidad con los planes estratégicos de mediano plazo, así como para iniciar alianzas experimentales que demuestren la obtención de resultados positivos para la infancia mediante la responsabilidad social de las empresas. En estrecha colaboración con las divisiones de la sede, como la División de Programa, la División de Política y Prácticas, y las oficinas regionales y nacionales, se elaborará y pondrá en marcha un marco general de responsabilidad social de las empresas que incluirá estructuras de rendición de cuentas, procesos de selección y gestión de asociados, y marcos de supervisión y evaluación para las alianzas en materia de responsabilidad social de las empresas.

19. El objetivo general de gestión es prestar apoyo eficaz a las actividades de la RFAP para la ejecución de estrategias y la consecución de resultados, como se

establece en el Plan estratégico para 2011-2013 de la RFAP. Esto se logrará mediante lo siguiente:

a) Gobernanza y sistemas efectivos y eficientes. La RFAP facilitará representación y aportará dirección estratégica para la recopilación de fondos del sector privado y las alianzas, así como para el mantenimiento de relaciones eficaces con los comités nacionales y los socios corporativos. La coordinación del plan de trabajo y las actividades de gestión de la RFAP se reforzarán para maximizar las consecuencias positivas de los recursos disponibles. Se seguirán manteniendo los procesos de gestión del riesgo para velar por las medidas de control y correctivas necesarias, incluso en respuesta a las recomendaciones de auditoría. La continuidad de las actividades y la preparación para situaciones de crisis se reforzarán mediante ensayos y actualizaciones periódicos del Plan de Ginebra de continuidad de las operaciones así como de la Biblioteca de riesgo y control de la RFAP.

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

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

## **IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2012**

### **A. Introducción**

20. Como se indica en el cuadro 1, las proyecciones de ingresos consolidados en cifras netas de la RFAP para 2012 son de 880,2 millones de dólares, es decir un aumento de 25,6 millones de dólares, o el 3%, respecto al presupuesto aprobado para 2011. De ese aumento, un total de 1,6 millones de dólares corresponderá a los recursos ordinarios y los 24 millones de dólares restantes, a otros recursos.

21. Como resultado de las deliberaciones en el marco del examen general del presupuesto institucional de 2011 relativas a las medidas de ahorro que la organización necesita aplicar y en respuesta a las tendencias generales mundiales que originan inquietud acerca de la reducción en las contribuciones para los recursos ordinarios, la RFAP ha adoptado un enfoque de cautela en la previsión de los ingresos para la presupuestación correspondiente a 2012. Así, las hipótesis de planificación del presupuesto compensado para 2012 son conservadoras y se ha empleado una

proyección a la baja del total de ingresos en cifras netas consistente en 1.000 millones de dólares como escenario de planificación para el presupuesto de la RFAP, incluso para los gastos de presupuestación en el año 2012 y el cálculo de la relación entre los ingresos y los gastos. Esta proyección es aproximadamente del mismo nivel que en el presupuesto aprobado para 2011. En años anteriores se utilizó la proyección intermedia como escenario de planificación para determinar los niveles de gasto.

22. Con exclusión de los fondos de inversión, la relación entre los ingresos y los gastos operacionales se reducirá desde el 11,2% en 2011 hasta el 9,1% en 2012.

23. Los resultados previstos, que se describen en la sección III.B del presente documento, son la base para la asignación de los recursos (presupuestación basada en los resultados). En el cuadro 4 se resume la asignación del presupuesto de gastos de la RFAP entre los tres resultados de los componentes del programa.

## **B. Ingresos**

24. Las proyecciones de ingresos consolidados en cifras netas en concepto de recursos ordinarios procedentes de la recaudación de fondos privados son de 390,9 millones de dólares en 2012, en comparación con 402,2 millones de dólares en el presupuesto aprobado para 2011. Como se muestra en el cuadro 1, la disminución obedece principalmente a la reducción proyectada de los ingresos netos, de 475,3 millones de dólares en el presupuesto aprobado para 2011 a 460 millones de dólares en la propuesta presupuestaria para 2012. Como se explica en el párrafo 21, esto se basa en hipótesis de planificación conservadoras para 2012, preparadas para asegurar que los niveles de gastos se mantienen al mínimo en una época en que las tendencias muestran la reducción de los ingresos en concepto de recursos ordinarios. Además, las hipótesis de planificación conservadoras tienen en cuenta las posibles consecuencias del cambio en las políticas de reconocimiento de ingresos necesarias para adecuar la presentación de informes a las IPSAS, que se aplicarán en 2012.

25. Las proyecciones de ingresos en cifras brutas para 2012 en concepto de venta de tarjetas y productos son de 95 millones de dólares, una reducción de 14,1 millones de dólares, resultantes de la eliminación de las ventas de productos de la RFAP en varios países que están adoptando la concesión de licencias como modelo de actividades.

26. Las proyecciones de gastos de los comités nacionales en concepto de ventas de tarjetas y productos son de 27 millones de dólares, es decir el 28% de los ingresos en cifras brutas, en comparación con el 32% de los ingresos en cifras brutas del presupuesto aprobado para 2011. Estos gastos han disminuido en el nuevo modelo operativo aplicado a tarjetas y productos, ya que la RFAP absorberá aproximadamente 7,5 millones de dólares en gastos de logística y distribución de 14 comités nacionales que cambian al modelo de envío directo.

27. Las proyecciones de ingresos consolidados en cifras netas en concepto de venta de tarjetas y productos son de 15,3 millones de dólares, en comparación con 2,4 millones de dólares en el presupuesto aprobado para 2011, lo que muestra cierta recuperación tras la racionalización de las actividades. El aumento de los ingresos netos obedece principalmente a la menor relación entre el total de gastos directos y los ingresos en cifras brutas, desde el 46% en el presupuesto aprobado para 2011 hasta el 35% en la propuesta de presupuesto para 2012. La relación entre la contribución directa de las operaciones y los ingresos en cifras brutas ha aumentado

desde el 20% en el presupuesto aprobado para 2011 hasta el 35% en la propuesta de presupuesto para 2012, como se muestra en el cuadro 1.

28. Los ingresos por otros conceptos de 8,6 millones de dólares han disminuido en 0,6 millones de dólares, o el 6,5%, respecto al presupuesto aprobado para 2011.

### **C. Gastos**

29. Los gastos totales previstos de la RFAP en 2012 son de 130,4 millones de dólares, es decir una reducción de 23,5 millones de dólares, o el 15%, respecto de los 153,9 millones de dólares del presupuesto aprobado para 2011. El presupuesto compensado total incluye unos gastos operacionales de la RFAP de 91 millones de dólares que se han reducido en un 18% en comparación con el presupuesto aprobado para 2011 de 112 millones de dólares, y unos créditos asignados a fondos de inversión de 39 millones de dólares, lo que supone una reducción del 7% en comparación con el presupuesto aprobado para 2011. La reducción del presupuesto operacional se ha logrado pese al gasto adicional de 2,1 millones de dólares asociado a la transferencia de las dependencias de promoción de los derechos del niño y responsabilidad social de las empresas y de ocho puestos del presupuesto institucional de la RFAP al presupuesto compensado.

30. Los gastos directos por valor de 36,4 millones de dólares en la propuesta presupuestaria para 2012 han disminuido en 17,6 millones de dólares, o el 33%, en comparación con el presupuesto aprobado para 2011. Esto obedece principalmente a la reducción de los gastos no recurrentes planificada durante 2011 para la racionalización de las operaciones de venta de tarjetas y productos, y a la disminución de los gastos previstos tras dicha racionalización. Como se muestra en el cuadro 1, incluyen lo siguiente:

a) El costo de los bienes y gastos generales de inventario se proyecta en 12,3 millones de dólares, o el 13%, de los ingresos en cifras brutas, en comparación con el 14% de los ingresos en cifras brutas consignados en el presupuesto aprobado para 2011. La reducción de 2,9 millones de dólares en 2012 es resultado de una disminución de los ingresos en cifras brutas previstos de las ventas, junto con una reducción de la relación entre los gastos y los ingresos.

b) El presupuesto para operaciones y apoyo se proyecta en 14,6 millones de dólares, en comparación con 26,0 millones de dólares aprobados para 2011. La reducción de 11,4 millones de dólares obedece principalmente a la disminución del presupuesto destinado a puestos, consultores, otros gastos de personal y gastos de funcionamiento, que se consignaron como gastos no recurrentes para la racionalización de la sección de venta de tarjetas y productos en el presupuesto para 2011.

c) El presupuesto para las oficinas en los países de 4,5 millones de dólares para 2012 ha disminuido en 4,6 millones de dólares respecto al presupuesto aprobado para 2011. Esto obedece principalmente a lo siguiente: a) la racionalización de las actividades de tarjetas y productos, que da lugar a la eliminación de las ventas de productos de la RFAP en varias oficinas y la adopción de un modelo de actividades basado en la concesión de licencias, el aumento de la eficacia y la reducción de gastos para la venta de tarjetas y productos en 4 millones de dólares; y b) la transferencia del presupuesto de recursos ordinarios, que será

abonado por los ingresos en cifras brutas en concepto de otros recursos generados por el país, lo que reduce el presupuesto para la recaudación de fondos en 0,6 millones de dólares.

31. Los gastos indirectos de 55 millones de dólares proyectados para 2012 suponen una reducción de 2,9 millones de dólares, o el 5%, respecto al presupuesto aprobado para 2011. Esto se ha logrado mediante la reducción de las consignaciones presupuestarias en concepto de viajes, personal contratado por períodos breves, consultores y gastos de funcionamiento, y una reducción de los gastos no recurrentes para la racionalización de las actividades de tarjetas y productos durante 2011. Como se muestra en los cuadros 1 y 2, incluye lo siguiente:

a) La propuesta presupuestaria para 2012 en concepto de Oficina del Director, comunicaciones y responsabilidad social de las empresas es de 5,4 millones de dólares, un aumento de 0,3 millones de dólares respecto del presupuesto aprobado para 2011. Este importe incorpora el gasto adicional superior a 1 millón de dólares resultante de transferir la partida de responsabilidad social de las empresas del presupuesto institucional al presupuesto compensado. La partida correspondiente a la Oficina del Director y a la sección de Comunicaciones se ha reducido respecto del presupuesto aprobado para 2011 por los menores gastos en concepto de personal temporario, consultoría y gastos de funcionamiento.

b) Las previsiones presupuestarias para 2012 de 17,3 millones de dólares en concepto de finanzas y operaciones han aumentado en 0,1 millones de dólares, en comparación con el presupuesto aprobado para 2011, principalmente como resultado de los gastos no recurrentes necesarios para VISION después de su aplicación. Como se puede ver en el cuadro 2, el aumento queda compensado por una reducción en las partidas correspondientes a otros gastos de personal, gastos de funcionamiento y consultoría.

c) La propuesta para 2012 de 21,8 millones de dólares en concepto de marketing y recaudación de fondos ha disminuido en 3,4 millones de dólares, o el 13%, respecto del presupuesto aprobado para 2011. La propuesta presupuestaria de 7,7 millones de dólares para comercialización se ha reducido en 1,7 millones de dólares respecto de la partida aprobada para 2011. Esto obedece principalmente a que el presupuesto aprobado para 2011 incorporaba gastos no recurrentes en concepto de puestos y consultores asociados con la racionalización de las actividades en que dejará de incurrirse. El presupuesto propuesto de 14,1 millones de dólares en concepto de recaudación de fondos ha disminuido en 1,7 millones de dólares respecto al presupuesto aprobado para 2011 debido principalmente a iniciativas de ahorro de gastos y a la reducción de los conceptos de consultoría, viajes e investigación y desarrollo.

d) Las proyecciones presupuestarias para la sección de relaciones con los comités nacionales, de 7,4 millones de dólares, constituyen un aumento de 0,5 millones de dólares respecto al presupuesto aprobado para 2011. Esto obedece a la transferencia de la sección de promoción de los derechos del niño y educación para el desarrollo y sus cuatro puestos desde el presupuesto institucional hasta el presupuesto compensado. Sin esta transferencia, se habrían obtenido unos ahorros superiores a 0,5 millones de dólares.

e) Las proyecciones de gastos en concepto de centros de apoyo regionales de 2,5 millones de dólares no varían respecto al presupuesto aprobado para 2011.

Cuadro 2  
Resumen de gastos por sección

Cifras reales de 2010, presupuesto aprobado para 2011, estimaciones más recientes para 2011, proyecto de presupuesto para 2012

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Tipo de gastos	Cifras reales de 2010							Presupuesto aprobado para 2011							Estimaciones más recientes para 2011							Proyecto de presupuesto para 2012							
	Puestos (COI y CL)	Otros gastos de personal*	Consulores	Viajes	Gastos de funcionamiento**	Investigación y desarrollo	Total	Puestos (COI y CL)	Otros gastos de personal*	Consulores	Viajes	Gastos de funcionamiento**	Investigación y desarrollo	Total	Puestos (COI y CL)	Otros gastos de personal*	Consulores	Viajes	Gastos de funcionamiento**	Investigación y desarrollo	Total	Puestos (COI y CL)	Otros gastos de personal*	Consulores	Viajes	Gastos de funcionamiento**	Investigación y desarrollo	Total	
<b>Gastos directos</b>																													
Funcionamiento y apoyo	5,1	1,5	4,4	0,2	0,6	-	11,9	8,4	0,7	6,0	0,3	10,7	-	26,0	6,2	1,1	7,0	0,3	8,7	-	23,2	5,3	0,1	0,4	0,2	8,6	-	14,6	
Gastos de oficinas en los países**	2,4	1,3	0,5	0,2	2,7	1,0	8,1	3,8	0,3	0,2	0,2	2,3	2,2	9,1	3,6	0,3	0,2	0,2	2,0	0,7	6,9	2,9	0,1	0,0	0,1	1,0	0,4	4,5	
<b>Gastos indirectos</b>																													
Oficina del Director, comunicaciones, responsabilidad social de las empresas	1,6	0,9	0,1	0,3	0,1	-	3,0	3,7	0,4	0,5	0,1	0,4	-	5,1	2,8	0,7	0,4	0,3	0,3	-	4,5	4,6	0,1	0,1	0,2	0,3	-	5,4	
Finanzas y administración	3,1	0,4	0,3	0,2	11,6	0,0	15,6	4,3	0,4	0,4	0,1	11,9	0,1	17,2	4,2	0,4	0,6	0,2	11,9	0,1	17,4	4,4	0,1	0,3	0,1	11,7	0,8	17,3	
Comercialización y recaudación de fondos	8,4	2,7	1,5	0,8	0,3	2,8	16,7	15,8	0,4	1,9	0,8	1,1	5,2	25,2	12,6	1,5	2,3	0,9	0,9	5,2	23,3	15,7	0,4	0,8	0,7	0,9	3,3	21,8	
Relaciones con los comités nacionales, promoción de los derechos del niño y educación	3,8	0,1	0,4	0,6	0,1	-	4,9	5,4	0,2	0,4	0,6	0,4	-	6,9	5,4	0,3	0,5	0,6	0,4	-	7,1	6,4	0,2	0,1	0,5	0,1	-	7,4	
Centros de apoyo regionales	1,3	0,2	-	0,2	0,1	-	1,7	1,8	0,3	-	0,3	0,1	-	2,5	1,9	0,2	-	0,2	0,1	-	2,4	1,8	0,2	-	0,2	0,1	0,2	2,5	
<b>Total</b>	<b>25,8</b>	<b>7,0</b>	<b>7,3</b>	<b>2,4</b>	<b>15,5</b>	<b>3,8</b>	<b>61,9</b>	<b>43,2</b>	<b>2,7</b>	<b>9,4</b>	<b>2,3</b>	<b>27,0</b>	<b>7,5</b>	<b>91,9</b>	<b>36,6</b>	<b>4,5</b>	<b>10,9</b>	<b>2,6</b>	<b>24,3</b>	<b>5,9</b>	<b>84,9</b>	<b>41,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>22,8</b>	<b>4,7</b>	<b>73,6</b>	

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

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

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

## V. Fondos de inversión

32. Los créditos asignados a los fondos de inversión se han reducido en un 7%, de 42 millones de dólares en 2011 a 39 millones de dólares en 2012.

33. En el 2012, 37,6 millones de dólares se destinarán al Programa de fomento de la recaudación de fondos y 1,4 millones de dólares al Programa de fomento de la comercialización. El Programa de fomento de la recaudación de fondos es una subvención a la inversión que apoya las campañas de recaudación de fondos de los Comités Nacionales, las oficinas en los países y la RFAP. Se centra principalmente en la puesta en marcha de iniciativas de demostrada eficacia en apoyo de la estrategia de recaudación de fondos, prestando especial atención a la obtención de ingresos previsibles, fiables y sostenibles a través de campañas con potencial para atraer el mayor crecimiento de ingresos flexibles. El Programa de fomento de la comercialización es una subvención a la inversión que apoya la comercialización y venta de tarjetas y artículos de regalo por los Comités Nacionales, las oficinas del país y la RFAP, centrándose en la puesta en marcha de iniciativas de demostrada eficacia para obtener ingresos previsibles y fiables.

34. El Programa de fomento de la recaudación de fondos apoya las inversiones y las campañas de recaudación de fondos de los Comités Nacionales y las oficinas en los países de las que resulta un beneficio de al menos 3 dólares en 36 meses por cada dólar invertido, dando prioridad a los mercados y las actividades que generan un alto porcentaje de ingresos para recursos ordinarios, en particular procedentes de promesas de contribución. Los resultados del Programa de fomento de la recaudación de fondos en 2010 superaron las previsiones: por cada dólar invertido se generarán 3,57 dólares en ingresos brutos durante tres años. Por cada dólar invertido se generarán 2,66 dólares en ingresos netos y 2,18 dólares en recursos ordinarios netos en el mismo período.

35. En 2011, se espera que una inversión de 40 millones de dólares del Programa de fomento de la recaudación de fondos genere 3,51 dólares por cada dólar invertido, con un beneficio de 146,2 millones de dólares en ingresos brutos durante tres años. De ese total, 108,9 millones de dólares corresponde a ingresos netos y 89,3 millones de dólares corresponde a recursos ordinarios durante el mismo período.

36. El nuevo sistema de asignación de créditos y supervisión estará plenamente operativo en 2012, fortaleciendo las decisiones sobre asignación de fondos y proporcionando una supervisión más rigurosa de los resultados del Programa de fomento de la recaudación de fondos. Los sólidos criterios de asignación de fondos introducidos en 2011 se mejorarán aún más, con un proceso de asignación de fondos simplificado en 2012 para mejorar el rendimiento y generar recursos ordinarios netos. Un nuevo sistema de supervisión de los fondos de inversión introducido en 2011 se aplicará plenamente a las asignaciones de créditos del Programa de fomento de la recaudación de fondos de 2012.

37. La reducción del 7% de la asignación del Programa de fomento de la recaudación de fondos afecta de manera desproporcionada a los mercados que actualmente registran menor proporción de recursos ordinarios. Esto ocurrirá tanto en las oficinas en los países como en los Comités Nacionales que tienen menor proporción de recursos ordinarios y requieren tiempo para lograr resultados. Los Comités Nacionales con mejores resultados se protegerán, para garantizar la generación continua de beneficios de las inversiones.

## VI. Recursos humanos: cambios de puestos

38. El número total de puestos propuestos para 2012 es de 220, en comparación con 225 en el presupuesto aprobado de 2011, 177 de los cuales se encuentran en la sede de la RFAP y 43 en las oficinas en los países. Esto representa un aumento total neto de 3 puestos en la sede de la RFAP y una reducción de ocho puestos financiados con cargo al presupuesto de la RFAP en las oficinas en los países (véase anexo I).

39. En la sede de la RFAP, se propone la eliminación de 15 puestos existentes, la creación de 9 nuevos puestos, el traspaso de 8 puestos del presupuesto de apoyo al presupuesto de compensación y el traspaso de un puesto de las oficinas en los países a la sede. Los puestos de plantilla incluyen 8 puestos para la dependencia de Promoción de los Derechos del Niño y Educación para el Desarrollo y la dependencia de Responsabilidad Social Corporativa, que se trasladarán del presupuesto de apoyo al presupuesto de compensación.

40. No hay cambios en la estructura de la Oficina del Director, las secciones de Tarjetas y Artículos de Regalo y Comunicación ni la función de recursos humanos apoyada por el presupuesto de compensación. En 2011, ha tenido lugar una importante reestructuración de la sección de Tarjetas y Artículos de Regalo, así como el fortalecimiento de la capacidad central de comunicación y recaudación de fondos, con miras a armonizar los conocimientos de esas secciones para lograr los resultados detallados en el Plan Estratégico de la RFAP para 2011-2013. Por lo tanto, no se proponen cambios en estas secciones en 2012.

41. Los cambios en las secciones de Finanzas y Operaciones y Servicios Centrales de Recaudación de Fondos son menores. Estos incluyen la eliminación de dos puestos en la sección de Finanzas y Operaciones, debido a cambios en el modelo operacional aplicable a las tarjetas y los artículos de regalo y el establecimiento de un puesto de recaudación de fondos en los Servicios Centrales de Recaudación de Fondos para apoyar las oficinas en los países.

42. Un examen funcional de la sección de Relaciones con los Comités Nacionales evaluó la eficacia de la estructura actual para supervisar todos los aspectos de las relaciones con los Comités Nacionales, así como la eficacia de los servicios prestados a los comités y los especialistas de la RFAP. A la luz de este examen, se propone una estructura simplificada de la sección, que incluye una reducción del número de los equipos de relaciones de cinco a cuatro. Estos cambios responden a la información recibida de los Comités Nacionales a través de encuestas del Grupo Permanente de Comités Nacionales del UNICEF y los Directores Ejecutivos en mayo de 2011. El número total de puestos en la sección de Relaciones con los Comités Nacionales se mantiene sin cambios en 26; esto incluye la integración de cuatro puestos para promoción de los derechos del niño y educación para el desarrollo, que serán transferidos del presupuesto institucional.

43. El número total de puestos de las oficinas en los países financiados con cargo al presupuesto de compensación ha disminuido en ocho, de 51 en 2011 a 43 en 2012. Esto incluye el traspaso de un puesto de las oficinas en los países a la sede, la eliminación neta de cuatro puestos y la transferencia de tres puestos del presupuesto de compensación de la RFAP, que se sufragarán con cargo a los ingresos brutos generados por las oficinas en los países.



**Cuadro 3**  
**Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico**  
**comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>I</i> <i>Proyección</i> <i>baja</i>	<i>II</i> <i>Proyección</i> <i>intermedia</i>	<i>III</i> <i>Proyección</i> <i>alta</i>
<b>Ingresos operacionales netos</b>			
Venta de tarjetas y artículos de regalo del UNICEF	68,0	74,1	80,9
Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	460,0	501,4	547,4
Recaudación de fondos privados-otros recursos	474,0	488,2	511,0
<b>Ingresos netos</b>	<b>1 002,0</b>	<b>1 063,7</b>	<b>1 139,3</b>
<b>Gastos directos</b>			
Costo de bienes y gastos generales de inventario	12,3	12,6	12,7
Operaciones y apoyo	14,6	14,9	15,1
Material promocional	4,9	5,0	5,1
Gastos de las oficinas en los países	4,5	4,6	4,6
<b>Total de gastos directos</b>	<b>36,4</b>	<b>37,1</b>	<b>37,5</b>
Gastos de los fondos de inversión	39,0	39,0	39,0
<b>Contribución directa de las operaciones</b>	<b>926,6</b>	<b>987,6</b>	<b>1 062,8</b>
<b>Gastos indirectos</b>			
Oficina del Director, Comunicación, Responsabilidad Social Corporativa	5,4	5,5	5,5
Finanzas y administración	17,3	17,7	17,9
Comercialización y recaudación de fondos	21,8	22,3	22,5
Relaciones con los Comités Nacionales, Promoción de los Derechos del Niño y Educación	7,4	7,6	7,7
Centros de apoyo regionales	2,5	2,6	2,6
Gastos por deudas incobrables	0,5	0,5	0,5
<b>Total de gastos indirectos</b>	<b>55,0</b>	<b>56,1</b>	<b>56,7</b>
<b>Ingresos antes de las partidas no operacionales</b>	<b>871,6</b>	<b>931,5</b>	<b>1 006,1</b>
<b>Partidas no operacionales</b>			
Otros ingresos	8,6	8,6	8,6
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias			
<b>Ingresos netos para el período</b>	<b>880,2</b>	<b>940,1</b>	<b>1 014,7</b>

**Cuadro 4**  
**Proyecto de presupuesto por resultados para el período comprendido**  
**entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Resultados previstos (2012-2013)</i>	<i>Necesidades de recursos para 2012</i>
<b>Eficacia del desarrollo</b>	<b>2,1</b>
<b>RCP* 1: Se mejora la promoción en los países industrializados, la responsabilidad social corporativa y las alianzas estratégicas</b>	<b>2,1</b>
RI ** 1.1: Se reconocen los Comités Nacionales como los principales promotores de la realización de los derechos de los niños más desfavorecidos, a nivel mundial y nacional.	1,0
RI 1.2: El UNICEF y los Comités Nacionales trabajan efectivamente con la comunidad empresarial para promover los derechos del niño	1,0
<b>Gestión</b>	<b>128,4</b>
<b>RCP 2: Aumento de la cantidad y la calidad de los recursos netos del sector privado para el UNICEF</b>	<b>109,4</b>
RI 2.1: Los Comités Nacionales y las oficinas en los países aumentan la recaudación de fondos neta del sector privado a 576 millones de dólares para los recursos ordinarios y 484 millones de dólares para otros recursos a finales de 2013	57,1
RI 2.2: Los Comités Nacionales y las oficinas en los países aumentan los recursos ordinarios procedentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo a 35 millones de dólares para finales de 2013	41,8
RI 2.3: El valor de la marca UNICEF aumenta gracias a actividades estratégicas de comunicación externa y al posicionamiento de la marca en los Comités Nacionales	3,1
RI 2.4: Los Comités Nacionales y las oficinas en los países aplican una dirección estratégica integrada y cuentan con apoyo y herramientas operacionales para obtener los resultados del Plan Estratégico de la RFAP	7,5
<b>RCP 3: Gestión y apoyo operacional efectivos y eficientes</b>	<b>18,9</b>
RI 3.1: Sistemas de gobernanza efectivos y eficientes	1,1
RI 3.3: Gestión y custodia de los recursos financieros efectivos y eficientes	17,6
RI: 3.5: Gestión de la capacidad humana (gestión y enseñanza de los recursos humanos) efectivas y eficientes	0,2
<b>Total del proyecto de presupuesto para obtener los resultados</b>	<b>130,4</b>

\* RCP: Resultado del componente del programa

\*\* RI: Resultado intermedio

## Cuadro 5

**Proyecciones financieras del plan estratégico****Cifras reales de 2010, presupuesto aprobado para 2011, estimaciones más recientes para 2011, proyecto de presupuesto para 2012 y proyecciones para 2013 y 2014**

(En millones de dólares de los Estados Unidos.)

	<i>Cifras reales de 2010</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2011</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2011</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2012</i>	<i>Proyecciones para 2013</i>	<i>Proyecciones para 2014</i>
<b>Ingresos operacionales netos</b>						
Venta de tarjetas y artículos de regalo del UNICEF	77,4	74,0	72,0	68,0	68,7	71,9
Recaudación de fondos privados-recursos ordinarios	393,7	475,3	454,0	460,0	463,6	482,1
Recaudación de fondos privados-otros recursos	689,1	450,0	504,0	474,0	517,0	529,0
<b>Ingresos netos</b>	<b>1 160,2</b>	<b>999,3</b>	<b>1 030,0</b>	<b>1 002,0</b>	<b>1 049,3</b>	<b>1 083,1</b>
<b>Gastos directos</b>						
Costo de bienes y gastos generales de inventario	16,6	15,2	15,8	12,3	12,5	12,8
Operaciones y apoyo	11,9	26,0	23,2	14,6	14,8	15,2
Material promocional	3,4	3,7	4,2	4,9	5,0	5,1
Gastos de las oficinas en los países	8,1	9,1	6,9	4,5	4,5	4,7
<b>Total de gastos directos</b>	<b>40,0</b>	<b>54,0</b>	<b>50,2</b>	<b>36,4</b>	<b>36,8</b>	<b>37,7</b>
Fondos de inversión	25,6	42,0	42,0	39,0	39,0	41,0
<b>Contribución directa de las operaciones</b>	<b>1 094,6</b>	<b>903,3</b>	<b>937,8</b>	<b>926,6</b>	<b>973,5</b>	<b>1 004,3</b>
<b>Gastos indirectos</b>						
Oficina del Director, Comunicación, Responsabilidad Social Corporativa	3,0	5,1	4,5	5,4	5,5	5,6
Finanzas y administración	15,6	17,2	17,4	17,3	17,7	18,1
Comercialización y recaudación de fondos	16,7	25,2	23,3	21,8	22,3	22,8
Relaciones con los Comités Nacionales, Actividades de promoción y educación relacionadas con los derechos del niño	4,9	6,9	7,1	7,4	7,6	7,8
Centros de apoyo regionales	1,7	2,5	2,4	2,5	2,6	2,7
Gastos por deudas incobrables	8,8	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5
<b>Total de gastos indirectos</b>	<b>50,7</b>	<b>57,9</b>	<b>55,7</b>	<b>55,0</b>	<b>56,1</b>	<b>57,6</b>
<b>Ingresos antes de las partidas no operacionales</b>	<b>1 043,9</b>	<b>845,4</b>	<b>882,0</b>	<b>871,6</b>	<b>917,4</b>	<b>946,7</b>
<b>Partidas no operacionales</b>						
Otros ingresos	8,1	9,2	5,0	8,6		
Ganancias (pérdidas) por fluctuaciones cambiarias	(28,8)	–	16,5	–		
<b>Ingresos netos para el período</b>	<b>1 023,2</b>	<b>854,6</b>	<b>903,5</b>	<b>880,2</b>	<b>917,4</b>	<b>946,7</b>

## VII. Proyectos de decisión

44. A continuación se presentan los proyectos de decisión que la Junta Ejecutiva debería aprobar en relación con el proyecto de presupuesto de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2012.

### A. Gastos presupuestados de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para la temporada de 2012

#### *La Junta Ejecutiva*

1. *Aprueba* para el ejercicio fiscal 2012 (1 de enero 31 de diciembre) los gastos presupuestados de 130,4 millones de dólares, que se desglosan a continuación y se resumen en la columna I del cuadro 3 del documento E/ICEF/2012/AB/L.1.

	<i>En millones de dólares de los EE. UU.</i>
Costo de los bienes y gastos generales de inventario	12,3
Fondos de inversión	39,0
Gastos directos (excluido el costo de los bienes)	24,1
Gastos indirectos	55,0
<b>Total de gastos (consolidado)</b>	<b>130,4</b>

#### 2. *Autoriza* al UNICEF

a) A efectuar los gastos que se resumen en la columna I del cuadro 3 del documento E/ICEF/2012/AB/L.1 y a aumentar los gastos hasta el nivel que se indica en las columnas II y III del mismo cuadro, en caso de que los ingresos aparentes de la venta de tarjetas y artículos de regalo aumenten hasta alcanzar los niveles indicados en las columnas II y III;

b) A redistribuir los recursos entre las distintas partidas presupuestarias (como se detalla en el párrafo 1), 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 2012.

### B. Estimaciones de ingresos para la temporada de 2012

#### *La Junta Ejecutiva*

*Observa* que, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012, se prevén en el presupuesto de Recaudaciones de Fondos y Alianzas en el Sector Privado ingresos netos por valor de 1,002 millones de dólares, como se indica en la columna I del cuadro 3 del documento E/ICEF/2012/AB/L.1

## C. Cuestiones de política

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Repone* los fondos de inversión, con la suma de 39 millones de dólares asignada para 2012;

2. *Autoriza* al UNICEF a efectuar gastos en el ejercicio económico de 2012 relacionados con el costo de los bienes y los gastos generales de inventario (compra de tarjetas y otros productos) para el ejercicio económico de 2013, hasta 12,3 millones de dólares, como se indica en las proyecciones financieras del plan estratégico para 2012-2013 de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (cuadro 5 del documento E/ICEF/2012/AB/L.1);

3. *Aprueba* una asignación provisional para el mes de enero de 2012 de 13,04 millones de dólares, que quedará absorbida en el presupuesto anual de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2012.

## Anexo I

## Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2012

## Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2012

Detalle	Categoría de los puestos							Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
<b>Base: LPA para 2011</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>54</b>	<b>174</b>
<b>Sede de la RFAP</b>											
Aprobados en 2011	1	4	16	39	50	10	0	120	0	54	174
Se crearán, eliminarán o reclasificarán en 2012								0			0
Relaciones con los Comités Nacionales			-1		-1			-2		-2	-4
Responsabilidad Social Corporativa**			1	2				3		1	4
Promoción de los Derechos del niño y Educación**			1	2				3		1	4
Operaciones y finanzas			2	-2	-1			-1		-1	-2
Recaudación de Fondos			1					1			1
Propuestos para 2012	1	4	20	41	48	10	0	124	0	53	177
Cambios con respecto a los aprobados en 2011	0	0	4	2	-2	0	0	4	0	-1	3
<b>Centros de apoyo regionales y oficinas del UNICEF en los países</b>											
Aprobados en 2011	0	0	3	6	1	0	0	10	21	20	51
Se crearán y eliminarán en 2012	0	0	0	1	1	0	0	2	-6	-4	-8
*Propuestos para 2012	0	0	3	7	2	0	0	12	15	16	43
Cambios con respecto a los aprobados en 2011	0	0	0	1	1	0	0	2	-6	-4	-8
<b>Total RFAP</b>											
Aprobados en 2011	1	4	19	45	51	10	0	130	21	74	225
<b>Propuestos para 2012</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>136</b>	<b>15</b>	<b>69</b>	<b>220</b>
Cambios con respecto a los aprobados en 2011	0	0	4	3	-1	0	0	6	-6	-5	-5

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

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

\*\* Puestos transferidos del presupuesto de apoyo al presupuesto de compensación.

## Anexo II

### **Resumen del plan estratégico de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2011-2013**

#### **Introducción**

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

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

#### **I. Dificultades**

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

4. En este contexto, es fundamental que el UNICEF obtenga un mayor apoyo público. Además de utilizar sus recursos de la mejor manera posible, necesita encontrar canales nuevos e innovadores para la movilización de recursos, incluidos los medios de comunicación digitales y los nuevos medios de comunicación, y continuar invirtiendo para atraer a donantes que se comprometan a hacer contribuciones.

5. Entre las dificultades internas figura la necesidad de promover las sinergias y la coherencia en todos los ámbitos: recaudación de fondos, tarjetas y artículos de regalo, promoción, comunicación y participación empresarial. La RFAP, los comités nacionales y las oficinas en los países tendrán que colaborar estrechamente cuando definan los grupos de destinatarios y los canales en los planes anuales de movilización de recursos, las campañas y las medidas de emergencia.

## II. Funciones, resultados previstos y estrategias

6. En el plan estratégico de la RFAP para 2011-2013 se fija la dirección estratégica para obtener el apoyo del sector privado a las prioridades del plan estratégico de mediano plazo hasta finales de 2013. Otro de los objetivos del plan estratégico consiste en unificar estrategias y enfoques actuales a nivel mundial a fin de contribuir a la creación de una visión común y un marco para la movilización de recursos del sector privado en todos los niveles del UNICEF. Para ello es necesario que exista una colaboración estrecha con la División de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público a fin de definir un enfoque único del establecimiento de alianzas aplicable a todos los países, y con los países donantes en que hay comités nacionales del UNICEF y la División de Comunicación en lo que respecta a la comunicación externa y el posicionamiento del nombre comercial en los países con comités nacionales.

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

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

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

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

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

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



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

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

d) Hacer el mayor uso posible de “vías” para formular promesas de contribución mediante la conversión sistemática de otros patrocinadores particulares, en particular quienes ponen en marcha las medidas de asistencia en situaciones de emergencia.

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

## **B. Dedicar especial atención a la comunicación estratégica y el posicionamiento del nombre comercial**

12. Para reforzar la percepción del valor del nombre comercial de los patrocinadores del UNICEF, la RFAP continuará financiando la labor de comunicación a corto plazo de los comités nacionales y los objetivos a largo plazo en materia de posicionamiento del nombre comercial.

13. En el marco de la estrategia mundial de comunicación que la División de Comunicación habrá ultimado a mediados de 2011, la RFAP elaborará y pondrá en práctica un marco estratégico para comunicación externa y posicionamiento del nombre comercial en los países con comités nacionales. El marco estratégico tendrá en cuenta los aspectos más amplios del posicionamiento del nombre comercial en los comités nacionales.

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

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

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

c) Un examen anual del valor por país;

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

### **C. Ampliar el uso de la cultura digital y la gestión de conocimiento**

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

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

b) La RFAP apoyará el establecimiento de un sistema estructurado de gestión del conocimiento para intercambiar proactivamente mejores prácticas y enseñanzas entre los países que generan ingresos procedentes del sector privado. Esta iniciativa permitirá obtener importantes resultados, entre los que figuran una mayor coherencia con los comités nacionales y las oficinas en los países mediante marcos estratégicos comunes, un enfoque mundial del desarrollo de planes de apoyo a los países y la digitalización y ampliación de las prácticas de gestión de los conocimientos.

### **D. Garantizar la orientación estratégica y apoyo**

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

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

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

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

c) Facilitación y apoyo del establecimiento de estructuras eficaces de gobernanza en los países con comités nacionales, a fin de obtener los resultados previstos y lograr los compromisos de los planes estratégicos conjuntos

18. En todos los países se evaluarán las posibilidades de que se cumplan las prioridades estratégicas conjuntas y la capacidad de los comités nacionales y las

oficinas en los países para obtener los resultados previstos. La RFAP formulará planes integrados de apoyo a los países y se asignarán fondos de inversión y recursos adicionales en función de las evaluaciones.

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

20. La RFAP apoyará también un enfoque integrado a nivel mundial consistente en el desarrollo y la promoción de vínculos entre los comités nacionales y las oficinas en los países en ámbitos de interés común como la promoción y la educación para el desarrollo, la comunicación externa y las estrategias de posicionamiento del nombre comercial.

## **E. Encontrar un equilibrio entre “opciones” e “integración”**

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

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

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

## **F. Gestión y las operaciones**

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

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

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

b) Modificar según proceda las normas de contabilidad de las Naciones Unidas para armonizarlas con las Normas Contables Internacionales para el Sector Público y los cambios impulsados por el sistema integrado de información virtual y planificación unificada de recursos institucionales;

c) Fortalecer la comunicación interna mediante el ulterior desarrollo de sistemas y mecanismos de coordinación y comunicación interna dentro de la RFAP, en particular el portal de la Intranet de la RFAP;

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

26. Se han previsto varias mejoras en el ámbito de la tecnología de la información, en particular la implantación del programa Cognos Enterprise Planning en los ámbitos de la planificación estratégica, la presupuestación y el procesamiento y presentación de informes electrónicos sobre los fondos de inversión. Los servicios comunes del UNICEF seguirán facilitando a la RFAP apoyo y servicios en materia de tecnología de la información.

---