



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
12 de diciembre de 2025  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2026**

10 a 13 de febrero de 2026

Tema 13 del programa provisional\*

### **Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2026**

#### *Resumen*

En el presente documento se ofrece una sinopsis del plan de trabajo y el proyecto de presupuesto de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2026. En el plan de trabajo y el proyecto de presupuesto se describen las actividades y los resultados financieros y no financieros que deberán tener lugar y los recursos que necesitará esta División en 2026. El plan de trabajo y el proyecto de presupuesto se ajustan al Plan Estratégico del UNICEF para 2026-2029 y al presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029.

En la sección VIII se recogen los elementos de un proyecto de decisión para que la Junta Ejecutiva los examine.

\* [E/ICEF/2026/1](#).



## Índice

	<i>Página</i>
I. Sinopsis . . . . .	3
II. Grandes avances logrados en 2022-2025 . . . . .	4
III. Principales resultados previstos y recursos necesarios para 2026 . . . . .	10
IV. Estrategias transformadoras de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado . . . . .	13
V. Riesgos e implicaciones . . . . .	14
VI. Previsiones de ingresos y gastos para 2026 . . . . .	17
A. Metodología de planificación . . . . .	17
B. Ingresos . . . . .	18
C. Gastos . . . . .	18
1. Gastos en eficacia del desarrollo (presupuesto institucional) . . . . .	19
2. Gastos de gestión (presupuesto institucional) . . . . .	19
3. Gastos con fines especiales . . . . .	19
D. Superávit neto del sector privado . . . . .	20
VII. Recursos humanos: cambios en los puestos . . . . .	23
VIII. Proyecto de decisión . . . . .	23
Anexo – Resumen de los cambios en los puestos que se proponen para 2026 . . . . .	24

## I. Sinopsis

1. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (“la División”), en colaboración con las oficinas regionales del UNICEF y otras divisiones de la sede, coordina y proporciona orientación y apoyo generales a los Comités Nacionales del UNICEF y a las oficinas del UNICEF en los países en lo que respecta a todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado y de colaboración y establecimiento de alianzas en dicho sector. El documento del plan de trabajo y el presupuesto de la División se presenta a la Junta Ejecutiva para que lo examine y apruebe cada año.

2. En los últimos años, el UNICEF ha institucionalizado el siguiente lema: “ingresos más influencia igual a impacto máximo para la infancia”. Para llevar aún más lejos este enfoque, la División ha adoptado el “modelo empresarial 3D” (descentralizado, distribuido y diversificado) como forma de mantener los ingresos y las alianzas en el sector privado tanto ahora como en el largo plazo.

3. En el año 2026 arrancan tanto el Plan Estratégico de UNICEF para 2026-2029 como el plan de gestión de oficinas de la División para el mismo período. El plan de gestión de oficinas está plenamente armonizado con el Plan Estratégico para garantizar que las prioridades y los resultados de ambos sean coherentes y, así, lograr el máximo impacto para la población infantil de todo el mundo. La División, junto con el Ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado (que comprende los 32 Comités Nacionales del UNICEF, todas las oficinas regionales del UNICEF y 21 oficinas del UNICEF en los países, así como 3 grupos multipaís con operaciones de recaudación de fondos en el sector privado estructuradas), tiene como objetivo generar ingresos e influencia a gran escala procedentes del sector privado para contribuir a alcanzar los resultados previstos en el Plan Estratégico.

4. El plan de gestión de oficinas para 2026-2029 parte de los logros de los últimos cuatro años para intentar acelerar la realización de los derechos de la infancia transformando la forma de interactuar con las distintas audiencias del sector privado y, con ello, movilizar ingresos de calidad, aprovechar la financiación y defender los intereses de todos los niños. En el plan de gestión de oficinas se contempla lograr los cuatro resultados siguientes:

a) Ingresos: el ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado recauda de manera costoeficaz 8.200 millones de dólares en todo el mundo, de los cuales al menos 3.100 millones corresponden a recursos básicos para la obtención de resultados o recursos ordinarios (RO), y 500 millones, a fondos flexibles para programas en los países;

b) Financiación: el UNICEF facilita 5.000 millones de dólares en financiación sostenible e innovadora aprovechando el capital, impulsando las alianzas estratégicas con el sector privado, los inversores y las instituciones de financiación del desarrollo, y liderando soluciones financieras sistémicas para la infancia;

c) Influencia: la opinión pública y las principales instancias decisorias de los sectores público y privado modifican sus comportamientos, políticas, presupuestos y prácticas para acelerar el logro de resultados en beneficio de la infancia gracias a la implicación deliberada de la División en todo el ecosistema vinculado al sector privado;

d) Desarrollo y apoyo del ecosistema vinculado al sector privado: el ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado promueve y posibilita una cultura de alto desempeño colectivo por medio de personas empoderadas, un modelo institucional más ágil, una marca de confianza y conocimientos estratégicos, con un relato más eficaz sobre las repercusiones de los programas.

5. Para acelerar el logro de estos resultados, la División se centrará en siete estrategias transversales transformadoras, integradas en el marco del plan de gestión de oficinas. Estas estrategias se presentan a continuación y se detallan en el párrafo 42 del presente documento:

- a) Intensificar la transformación digital;
- b) Adoptar un modelo institucional basado en la audiencia;
- c) Buscar la integración para lograr repercusiones;
- d) Buscar la diferenciación y el enfoque de cartera;
- e) Optimizar el modelo de inversión;
- f) Crear capacidad en el ecosistema vinculado al sector privado;
- g) Personas y cultura.

6. Se prevé que los ingresos procedentes del sector privado alcancen aproximadamente los 1.960 millones de dólares en 2026. Esto supone un aumento de 105,7 millones de dólares (6 %) respecto a los ingresos reales de 2024, aunque también refleja un modesto descenso de 32,7 millones de dólares (2 %) respecto del presupuesto aprobado para 2025. Si se toman como referencia las estimaciones más recientes para 2025, en las que se incluyen dos grandes contribuciones extraordinarias de carácter filantrópico, la previsión de ingresos totales para 2026 arroja un descenso de 170 millones de dólares (8 %).

7. Se prevé que en 2026 los ingresos procedentes del sector privado aportarán 755,2 millones de dólares a los ingresos por recursos ordinarios y 1.200 millones de dólares a los ingresos por otros recursos, cifra que incluye 299 millones de dólares de ingresos por otros recursos (emergencias).

8. Para lograr estos resultados y ajustarse al presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029, la División propone un presupuesto total de 230,2 millones de dólares para 2026, que comprende 148 millones de dólares financiados con cargo a los recursos ordinarios para fines especiales, 70 millones de dólares financiados con cargo a otros recursos para fines especiales y un presupuesto institucional de 12,2 millones de dólares.

## **II. Grandes avances logrados en 2022-2025**

9. A lo largo de los cuatro años de su último plan de gestión de oficinas (correspondiente a 2022-2025), la División, junto con el ecosistema vinculado al sector privado, logró buenos resultados tanto en términos de ingresos como de influencia en favor de la población infantil de todo el mundo. Esos resultados se lograron en un contexto excepcionalmente volátil en cuanto a la recaudación de fondos y las labores de promoción, marcado por conmociones sin precedentes, como la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), la crisis de Ucrania y un aumento de las situaciones de emergencia, como la del conflicto en Gaza, todo ello agravado por la incertidumbre económica y política en todo el mundo e importantes fluctuaciones monetarias.

10. Pese a estas duras adversidades, el ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado dio muestras de una notable resiliencia. Tras batir un récord en 2021, propiciado por el apoyo para la respuesta ante la COVID-19, los ingresos totales procedentes del sector privado volvieron a alcanzar en 2022 un nuevo máximo histórico de 2.670 millones de dólares, favorecido por el apoyo de emergencia prestado para la crisis de Ucrania.

11. Desde entonces, durante el período comprendido entre 2023 y 2025, los ingresos procedentes del sector privado se han mantenido estables. Aunque se preveía un descenso, hoy la base de referencia de los ingresos del UNICEF procedentes del sector privado es superior a la de los ejercicios anteriores a los años de mayor recaudación de fondos para emergencias. Esto demuestra la fortaleza del ecosistema vinculado al sector privado y revela un crecimiento y una resiliencia generales.

12. Se estima que el total de ingresos procedentes del sector privado ascenderán en 2025 a 2.130 millones de dólares, lo que supone 137 millones de dólares (7 %) más que los previstos en el presupuesto aprobado para 2025 y 276 millones de dólares (15 %) más que los ingresos reales de 2024. Se espera que los ingresos procedentes del sector privado aporten 749,6 millones de dólares a los recursos ordinarios en 2025, lo que supone 12 millones de dólares (2 %) más que el monto previsto de recursos ordinarios en el presupuesto aprobado para 2025. Dicha cifra supera también en 24 millones de dólares (3 %) los ingresos reales por recursos ordinarios de 2024, lo que apunta a un aumento más positivo de los recursos ordinarios en 2025.

13. La contribución estimada del sector privado a la partida de otros recursos en 2025, en la que se incluyen las contribuciones para emergencias, asciende a 1.380 millones de dólares. Esto supone 126 millones de dólares (10 %) más que el monto previsto en el presupuesto para 2025 y 252 millones de dólares (22 %) más que los ingresos reales por otros recursos de 2024.

14. Durante el período del Plan Estratégico para 2022-2025, la mitad del total de los recursos ordinarios provino del sector privado, lo que demuestra que existe una base sólida para movilizar recursos básicos y que los recursos ordinarios desempeñan un papel cada vez más importante en el apoyo a los programas del UNICEF. Pese a haber experimentado un ligero descenso desde su máximo, y aunque no puede suplantar el indispensable apoyo de los asociados del sector público que sustenta a una organización de los Estados Miembros de las Naciones Unidas, los recursos ordinarios procedentes del sector privado siguen siendo una esfera fundamental de crecimiento para que el UNICEF pueda continuar cosechando resultados en favor de la infancia.

15. En 2024, la División creó un equipo de tareas sobre recursos ordinarios cuyas recomendaciones le sirvieron de base para formular estrategias con las que maximizar los ingresos por recursos ordinarios procedentes del sector privado. Los primeros indicios sugieren que la puesta en práctica de estas recomendaciones está teniendo efectos positivos, habiéndose registrado un aumento interanual de las previsiones de ingresos por recursos ordinarios procedentes del sector privado. Dichas recomendaciones han servido de guía para los planes de aplicación en las principales esferas de trabajo, entre ellas las siguientes:

a) En lo que respecta a las donaciones individuales, el paso de las técnicas de recaudación de fondos hacia campañas digitales más centradas en los colaboradores y orientadas a la captación de recursos ordinarios empezó a dar sus frutos. También se obtuvieron resultados con los programas de aceleración digital en mercados piloto como Australia e Italia, en los que aumentó el número y el valor de los donantes captados por medios digitales. Se implementaron innovaciones tecnológicas para mejorar la preparación digital de los Comités Nacionales como paso previo para acelerar aún más la digitalización en otros mercados.

b) En cuanto a las donaciones de alto valor, se empezaron a generar ingresos con la iniciativa pionera Regular Resources Match Fund (Fondo de Aportaciones Paralelas para los Recursos Ordinarios) del Consejo Internacional del UNICEF. El “enfoque de cartera”, en virtud del cual se solicita que una parte de cada donación se destine a los recursos ordinarios, se presentó en más mercados y a más donantes a

través de distintos canales de recaudación de fondos filantrópicos y corporativos. Además, se implantará un nuevo enfoque con los donantes corporativos, centrado en las “peticiones de recursos ordinarios” a sus clientes a través de la venta de productos con licencia y otras promociones conjuntas.

c) En lo que respecta a la presentación de informes y el reconocimiento de los donantes, se han perfeccionado el *Informe Anual sobre Recursos Básicos* y los informes complementarios asociados, que ahora ponen más énfasis en combinar un relato emotivo con una exposición eficaz de los resultados. Se están preparando nuevos planes de reconocimiento y recompensa para los donantes y el personal en el marco de una iniciativa conjunta de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y la División de Alianzas con el Sector Público del UNICEF.

d) Se están formulando nuevos principios aplicables a la asignación de costos entre las actividades sufragadas con recursos ordinarios y las financiadas con otros recursos que repercuten en las remesas de recursos ordinarios procedentes de los Comités Nacionales. A comienzos de 2025, se llevó a cabo una encuesta sobre las prácticas vigentes, que servirá de base para establecer esos nuevos principios.

16. Desde 2021, la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones han venido lanzando y ampliando campañas digitales de recaudación de fondos a través de la plataforma de la estrategia de interacción con los colaboradores, que se sirve de la tecnología de Salesforce. Esta iniciativa está en consonancia con la estrategia de transformación digital prevista en el Plan Estratégico para 2022-2025. La citada plataforma, que se ha diseñado para interactuar con más de 10 millones de colaboradores particulares (entre los que se cuentan los donantes de promesas de contribuciones, de efectivo y de legados) y para mejorar la retención, la conversión de donantes y la eficiencia operacional, se ha implantado con éxito en 40 mercados. La expansión de la plataforma basada en Salesforce ha contribuido a que la organización se transforme digitalmente y ha mejorado de manera notable la administración de los donantes, lo que, a su vez, ha generado un sólido crecimiento de los ingresos por promesas de contribución procedentes de canales digitales. Se prevé que, en 2025, se alcance una cifra récord de promesas de contribuciones, con unos 6,5 millones de colaboradores particulares.

17. Durante el período 2022-2025, el UNICEF logró importantes avances en materia de financiación innovadora y alternativa, aprovechando los recursos procedentes tanto del sector público como del privado para ampliar una cartera heterogénea de iniciativas de alto impacto. En este contexto, se pusieron en marcha soluciones de financiación innovadora, como las siguientes:

a) En alianza con el Banco Mundial, se lanzó con carácter experimental un instrumento financiero que tuvo 24 países beneficiarios y cuyo objetivo era impulsar la recaudación de fondos procedentes del sector privado;

b) La iniciativa Today & Tomorrow, la primera solución centrada en la infancia para financiar la lucha contra el riesgo climático, que ha sido galardonada con tres premios del sector a la innovación;

c) Un mecanismo de prefinanciación basado en resultados para destinar 500 millones de euros en tres años a la erradicación de la poliomielitis, en alianza con la Organización Mundial de la Salud, la Fundación Gates, la Iniciativa de Erradicación Mundial de la Poliomielitis y el Banco Europeo de Inversiones;

d) El marco de inversión Child-Lens, que ofrece orientación a inversores y otros interesados para priorizar el bienestar de la población infantil y el progreso de

la sociedad, y que fue reconocido por la revista *Time* como uno de los mejores inventos de 2024.

18. La División siguió concediendo un mayor protagonismo a las actividades de influencia y promoción a la hora de forjar alianzas con empresas, fundaciones, organizaciones filantrópicas y plataformas multipartitas. El UNICEF se sirvió de actos globales de gran notoriedad, como la reunión anual del Foro Económico Mundial y la Asamblea General de las Naciones Unidas, así como de alianzas, iniciativas y coaliciones multipartitas, para poner de relieve cuestiones prioritarias, como la financiación humanitaria, el cambio climático y la salud mental de la juventud, movilizándolo a los asociados para captar recursos e impulsar acciones colectivas.

19. Los Comités Nacionales han desempeñado un papel decisivo, no solo por financiar programas del UNICEF, sino también por ayudar a cumplir su mandato universal defendiendo los derechos de la infancia y forjando alianzas estratégicas en los sectores público y privado. Muchos países de ingreso alto tienen prioridades nacionales contrapuestas que han dificultado la adopción de políticas centradas en los derechos de la infancia; sin embargo, los Comités Nacionales contribuyeron a que 21 países acometieran reformas positivas, con lo que superaron la meta de 16 fijada para 2024. Diez Comités Nacionales se centraron en la salud mental y once en el cambio climático, lo que supone más del doble de las bases de referencia de 2021. Asimismo, entre 2021 y 2024, los Comités Nacionales casi duplicaron el número de niños a los que se impartió educación sobre los derechos de la infancia, pasando de 4,6 millones a 7,6 millones. La Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia se amplió para alcanzar a 18 millones de niños en 2024. Los Comités Nacionales pasaron de realizar labores de sensibilización a impulsar reformas sistemáticas en materia normativa y presupuestaria, lo que demuestra claramente un alcance y un grado de influencia mayores a la hora de generar un cambio duradero en favor de la infancia.

20. En 2026, la División aprovechará este impulso para seguir potenciando la generación de ingresos y la influencia en todo el sector privado. Las prioridades del plan de trabajo para 2026 son ampliar las alianzas, mejorar la colaboración entre agentes públicos y privados en temas de financiación y defensa de la infancia, e incorporar un modelo institucional más ágil para generar resultados sostenibles.

## Cuadro 1

**Estado de los ingresos y los gastos**

Resultados reales de 2024, presupuesto aprobado para 2025, estimaciones más recientes para 2025 y proyecto de presupuesto para 2026

(Millones de dólares de los Estados Unidos)<sup>a</sup>

	Cifras reales de 2024			Cifras aprobadas para 2025			Estimaciones más recientes para 2025			Cifras del proyecto de presupuesto para 2026			Variación de las cifras del proyecto de presupuesto para 2026 con respecto a las aprobadas para 2025	
	Recursos ordinarios (RO)	Otros recursos (OR)	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	Importe	Porcentajes
<b>Ingresos procedentes del sector privado</b>														
Ingresos procedentes de la concesión de licencias	1,6	—	1,6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Contribuciones procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado	724,2	1 121,2	1 845,4	738,1	1 251,2	1 989,3	749,6	1 377,0	2 126,6	755,2	1 201,4	1 956,6	(32,7)	(2 %)
Comités Nacionales	699,2	767,4	1 466,6	711,3	858,8	1 570,1	724,2	1 012,7	1 736,9	725,7	824,6	1 550,3	(19,8)	(1 %)
Oficinas en los países	25,0	353,8	378,8	26,8	392,4	419,2	25,4	364,3	389,7	29,5	376,8	406,3	(12,9)	(3 %)
Otros ingresos		3,9	3,9											
<b>Total de ingresos procedentes del sector privado</b>	<b>725,8</b>	<b>1 125,1</b>	<b>1 850,9</b>	<b>738,1</b>	<b>1 251,2</b>	<b>1 989,3</b>	<b>749,6</b>	<b>1 377,0</b>	<b>2 126,6</b>	<b>755,2</b>	<b>1 201,4</b>	<b>1 956,6</b>	<b>(32,7)</b>	<b>(2 %)</b>
<b>Gastos de la División</b>														
<b>A. Gastos en eficacia del desarrollo</b>	<b>4,1</b>	<b>—</b>	<b>4,1</b>	<b>5,1</b>	<b>—</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>—</b>	<b>5,1</b>	<b>4,1</b>	<b>—</b>	<b>4,1</b>	<b>(1,0)</b>	<b>-20 %</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	4,1	—	4,1	5,1	—	5,1	5,1	—	5,1	4,1	—	4,1	(1,0)	-20 %
<b>B. Gastos de gestión</b>	<b>8,5</b>	<b>—</b>	<b>8,5</b>	<b>10,7</b>	<b>—</b>	<b>10,7</b>	<b>10,7</b>	<b>—</b>	<b>10,7</b>	<b>8,1</b>	<b>—</b>	<b>8,1</b>	<b>(2,6)</b>	<b>-24 %</b>
Oficina de la Dirección y Planificación Estratégica	1,7	—	1,7	1,7	—	1,7	1,7	—	1,7	1,0	—	1,0	(0,7)	-41 %
Operaciones y finanzas	6,8	—	6,8	9,0	—	9,0	9,0	—	9,0	7,1	—	7,1	(1,9)	-21 %
<b>C. Gastos con fines especiales</b>	<b>161,9</b>	<b>77,5</b>	<b>239,4</b>	<b>186,0</b>	<b>85,0</b>	<b>271,0</b>	<b>186,0</b>	<b>85,0</b>	<b>271,0</b>	<b>148,0</b>	<b>70,0</b>	<b>218,0</b>	<b>(53,0)</b>	<b>-20 %</b>
Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado	40,4	1,0	41,4	44,8	2,0	46,8	44,8	2,0	46,8	37,3	2,0	39,3	(7,4)	-16 %

	Cifras reales de 2024			Cifras aprobadas para 2025			Estimaciones más recientes para 2025			Cifras del proyecto de presupuesto para 2026			Variación de las cifras del proyecto de presupuesto para 2026 con respecto a las aprobadas para 2025	
	Recursos ordinarios (RO)	Otros recursos (OR)	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	Importe	Porcentajes
Apoyo a las oficinas en los países <sup>a</sup>	9,4	–	9,4	10,0	–	10,0	10,0	–	10,0	7,9	–	7,9	(2,1)	-21 %
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	2,5	76,5	79,0	2,4	83,0	85,4	2,4	83,0	85,4	1,8	64,0	65,8	(19,6)	-23 %
Comunicación y comercialización	11,0	–	11,0	12,5	–	12,5	12,5	–	12,5	8,4	–	8,4	(4,1)	-33 %
Adquisiciones	1,7	–	1,7	1,7	–	1,7	1,7	–	1,7	1,2	–	1,2	(0,4)	-25 %
Colaboración con el sector privado, incluidas las labores de promoción y la financiación para el desarrollo	11,0	–	11,0	9,8	–	9,8	9,8	–	9,8	6,4	4,0	10,4	0,6	6 %
Inversión en la recaudación de fondos	85,9	–	85,9	105,0	–	105,0	105,0	–	105,0	85,0	–	85,0	(20,0)	-19 %
<b>Total de gastos de la División</b>	<b>174,5</b>	<b>77,5</b>	<b>252,0</b>	<b>201,8</b>	<b>85,0</b>	<b>286,8</b>	<b>201,8</b>	<b>85,0</b>	<b>286,8</b>	<b>160,2</b>	<b>70,0</b>	<b>230,2</b>	<b>(56,6)</b>	<b>-20 %</b>
Gastos de ventas/obtención de licencias de los Comités Nacionales	0,2	–	0,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
Deterioro del valor	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
<b>Superávit neto del sector privado</b>	<b>551,1</b>	<b>1 047,6</b>	<b>1 598,7</b>	<b>536,3</b>	<b>1 166,2</b>	<b>1 702,5</b>	<b>547,8</b>	<b>1 292,0</b>	<b>1 839,8</b>	<b>595,0</b>	<b>1 131,4</b>	<b>1 726,4</b>	<b>23,9</b>	<b>1 %</b>

<sup>a</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.

*Nota:* Debido al redondeo, las cifras presentadas en el documento pueden diferir ligeramente de las de este cuadro.

### III. Principales resultados previstos y recursos necesarios para 2026

21. En la siguiente sección se describen las actividades específicas que se prevé realizar y los logros que se espera obtener en 2026 en relación con cada uno de los cuatro resultados fijados para el período 2026-2029. Dicha información se inscribe en el marco de resultados de la División incluido en su plan de gestión de oficinas correspondiente al período del Plan Estratégico para 2026-2029, y se centra en las siete estrategias transformadoras con las que se busca generar a gran escala y en favor de la infancia ingresos e influencia procedentes del sector privado.

#### Resultado 1 (ingresos)

El ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado recauda de manera costoeficaz 8.200 millones de dólares en todo el mundo, de los cuales al menos 3.100 millones corresponden a recursos ordinarios y 500 millones, a fondos flexibles para programas en los países.

22. El presupuesto total para fines especiales que se propone para 2026 asciende a 186,6 millones de dólares, de los cuales 120,6 millones corresponden a recursos ordinarios y el resto (66,0 millones de dólares) a otros recursos para lograr el resultado 1 (ingresos). En 2026, la División aspira a recaudar un total de 1.960 millones de dólares en concepto de ingresos procedentes del sector privado. Seguirá poniendo en marcha iniciativas para potenciar la implicación del sector privado: adoptará un enfoque centrado en la confianza y ajustado a las distintas audiencias (también en los canales de recaudación de fondos), como particulares, grandes donantes, fundaciones, organizaciones de afiliados y confesionales, y empresas.

23. La División aprovechará al máximo el potencial de recaudación de fondos y de alianzas que ofrecen los mercados poniendo en marcha estrategias eficaces, efectuando el nivel adecuado de inversiones, impulsando las innovaciones relacionadas con la recaudación de fondos y estudiando nuevos modelos de financiación. Se establecerá una visión holística de las oportunidades que ofrece cada mercado, en la que se incluirán iniciativas transversales que resulten aplicables a varios mercados, poniendo el acento en transformar las interacciones con las distintas audiencias del sector privado. Para favorecer el crecimiento de la captación de fondos en el sector privado, la División invertirá con carácter prioritario en los mercados con un mayor potencial; además, seguirá de cerca el grado de cumplimiento de las metas fijadas manteniendo un contacto regular con los mercados a fin de armonizar las estrategias, subsanar las deficiencias y acelerar el desempeño en las áreas de fuerte crecimiento.

24. Apoyándose en los logros cosechados recientemente con las donaciones individuales (incluidas las promesas de contribución y las donaciones en efectivo y de legados), la División seguirá colaborando con los Comités Nacionales y las oficinas en los países para ampliar sus capacidades digitales de recaudación de fondos y comercialización con el fin de llegar a más de 10 millones de colaboradores individuales. La División se servirá de datos avanzados y de la narración de historias para reforzar su enfoque adaptado a las distintas audiencias y orientado preferentemente al entorno digital; al hacerlo, se centrará en diversificar los canales de obtención de ingresos y los mercados de las donaciones individuales (sobre todo para aumentar los ingresos procedentes de promesas de contribución y dinero en efectivo), sin descuidar los que ya existen. Se considerará prioritario conseguir interacciones de alta calidad con las distintas audiencias, manteniendo la recaudación de fondos de emergencia como uno de los principales motores de crecimiento.

25. Los ingresos por legados aumentaron considerablemente en 2024, año en el que se alcanzó la cifra más alta de legados hasta la fecha, llegando a los 129 millones de dólares. La División reforzará su apuesta por la recaudación de ingresos por legados integrándolos en el proceso de las donaciones individuales, centrándose en la segmentación y el fomento de oportunidades de gran valor, como las donaciones de legados de más de 1 millón de dólares. Se aprovecharán las plataformas de comunicación y la marca del UNICEF para infundir confianza y estimular la donación de legados, poniendo un énfasis estratégico en desarrollar una cartera de alta calidad y resiliencia y en aumentar el número de mercados que contribuyen a generar ingresos por legados.

26. Debido a las contracciones presupuestarias, a partir de 2026, la División pasará de prestar apoyo directo a la recaudación de fondos a través de encuentros presenciales y telefónicos a desarrollar contenidos de creación de capacidad que permitan a los mercados mejorar su desempeño. Se dará prioridad a la recaudación de fondos en medios digitales y se seguirá propiciando el crecimiento de la recaudación de fondos con el apoyo brindado a los mercados.

27. La División animará a los principales asociados filantrópicos a invertir en cambios transformadores en favor de la infancia, centrándose en los recursos ordinarios. Mantendrá y estrechará las relaciones que ya mantiene con los principales donantes, al tiempo que captará otros nuevos. La División tendrá como objetivo las donaciones de alto valor (de más de 1 millón de dólares), invertirá en las personas, y desarrollará y mejorará sus productos de interacción mundial, como el Consejo Internacional del UNICEF.

28. En 2026, la División movilizará a las principales fundaciones y organizaciones de la sociedad civil del mundo, mantendrá las inversiones y seguirá aprovechando los fondos fiduciarios y otros recursos con valor indirecto para los programas del UNICEF y para las labores de defensa de la infancia y la juventud, con el objetivo de aumentar los recursos ordinarios.

29. La División desarrollará alianzas con empresas para aumentar de forma sostenible los ingresos, poniendo un mayor énfasis en los recursos ordinarios y centrándose en las personas, en ambiciosas colaboraciones plurianuales, en la innovación y en el conocimiento de los mercados. Para intentar forjar más alianzas plurianuales de varios millones de dólares, la División reforzará las alianzas existentes, creará capacidad en toda la red de profesionales del UNICEF dedicados a la recaudación de fondos corporativos, perfeccionará las propuestas dirigidas a los consumidores a través de empresas, promoverá la financiación flexible, aprovechará la recaudación de fondos de emergencia para lograr un crecimiento a largo plazo y estudiará modelos de financiación innovadora.

30. En los últimos años, la recaudación de ingresos para afrontar crisis humanitarias ha batido récords; sin embargo, los niños afectados por conflictos, enfermedades y desastres necesitan que el apoyo que se les presta sea más estable. Por ello, la financiación humanitaria procedente del sector privado se empezará a considerar una prioridad estratégica, tanto en términos de cantidad como de calidad de los ingresos, y se prestará una mayor atención a la partida de otros recursos (emergencias) flexibles para complementar la de los recursos ordinarios, incluida la financiación temática humanitaria mundial, los fondos temáticos regionales y nacionales, así como las contribuciones intersectoriales enmarcadas en los llamamientos de Acción Humanitaria para la Infancia.

**Resultado 2 (financiación)**

El UNICEF facilita 5.000 millones de dólares en financiación sostenible e innovadora aprovechando el capital, impulsando las alianzas estratégicas con el sector privado, los inversores y las instituciones de financiación del desarrollo, y liderando soluciones financieras sistémicas para la infancia.

31. Con el propósito de lograr el resultado 2 (financiación), se propone para 2026 un presupuesto total para fines especiales de 5,6 millones de dólares. Este monto incluye 1,6 millones de dólares en recursos ordinarios y 4,0 millones de dólares en otros recursos procedentes del Gobierno de Finlandia para apoyar las inversiones Child-Lens por medio del Centro de Financiación Innovadora de Helsinki.

32. El aprovechamiento de la financiación para la infancia alude a la obtención y armonización de capital procedente de subvenciones públicas y privadas, capital catalizador y de financiación, e inversiones de capital para promover los derechos de la infancia a través de soluciones de financiación innovadoras y sostenibles. Un ejemplo de ello es el Banco Futuro LAC, puesto en marcha por el Banco de Desarrollo de América Latina en septiembre de 2025, en los márgenes de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Se trata de una iniciativa de 5.000 millones de dólares repartidos en cinco años que tiene como objetivo llegar a 50 millones de niños y jóvenes de América Latina y el Caribe aplicando el enfoque de inversión Child-Lens.

33. El equipo de Financiación Innovadora para la Infancia de la División, que trabaja en Ginebra, movilizará subvenciones y capital catalizador para programas orientados a la infancia a través de soluciones de financiación innovadoras, como canjes de deuda y mecanismos de seguros. Aunque la División aprovechará los recursos procedentes de donantes públicos y privados, también pondrá en marcha nuevos cauces de financiación, para lo cual colaborará con los países y con iniciativas mundiales dirigidas por el sector público.

34. El UNICEF promoverá la inversión Child-Lens bajo el liderazgo del Centro de Financiación Innovadora de la División en Helsinki. Uno de los elementos centrales de esta labor consistirá en lograr la coordinación del capital abogando por la adopción del marco de inversión Child-Lens.

**Resultado 3 (influencia)**

La opinión pública y las principales instancias decisorias de los sectores público y privado modifican sus comportamientos, políticas, presupuestos y prácticas para acelerar el logro de resultados en beneficio de la infancia gracias a la implicación deliberada de la División en todo el ecosistema vinculado al sector privado.

35. Con el propósito de lograr el resultado 3 (influencia), se propone un presupuesto total de 4,8 millones de dólares para 2026, de los cuales 4,2 millones corresponden a recursos ordinarios para fines especiales y 600.000 dólares al presupuesto institucional. En 2026, la División, junto con el ecosistema vinculado al sector privado, aumentará su influencia y sus labores de promoción involucrando a empresas, plataformas multipartitas, particulares y asociados de gran valor del sector privado para propiciar la acción colectiva e impulsar cambios en las políticas y las inversiones que promuevan los derechos de la infancia.

36. La División ayudará a los Comités Nacionales a adquirir influencia y a promover cambios en las políticas, las prácticas y los presupuestos de sus respectivos países. Además, ayudará al ecosistema vinculado al sector privado a involucrar y movilizar a particulares e instituciones para que aprovechen su voz, su experiencia y

sus activos, además de las innovaciones pertinentes, para defender los derechos de la infancia, promover las donaciones y potenciar la acción colectiva y la colaboración público-privada.

37. La División aprovechará su influencia y buscará más oportunidades de promoción y de creación de alianzas a través de iniciativas y plataformas de múltiples interesados para lograr que estos optimicen sus políticas, prácticas e inversiones a fin de lograr los mejores resultados en favor de la infancia; esto también implica prestar apoyo a la División de Alianzas con el Sector Público para las audiencias del sector público.

**Resultado 4: desarrollo y apoyo del ecosistema vinculado al sector privado**

El ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado promueve y posibilita una cultura de alto desempeño colectivo por medio de personas empoderadas, un modelo institucional más ágil, una marca de confianza y conocimientos estratégicos, con un relato más eficaz sobre las repercusiones de los programas.

38. A fin de lograr el resultado 4 (desarrollo y apoyo del ecosistema vinculado al sector privado), se propone para 2026 un presupuesto total de 33,3 millones de dólares, de los cuales 21,6 millones corresponden a recursos ordinarios para fines especiales y 11,7 millones al presupuesto institucional.

39. Para apoyar en 2026 el ecosistema vinculado al sector privado, la División continuará reforzando su modelo institucional ágil y basado en los riesgos, y aprovechando la colaboración interfuncional y la tecnología para responder a unas necesidades en constante cambio. Con ello, fomentará la innovación, apoyará el cumplimiento de las normas y políticas corporativas y mejorará la eficiencia operacional. La División empoderará a su personal para que cuente con las aptitudes técnicas e interpersonales, la mentalidad y los valores adecuados.

40. La División seguirá creando una marca de confianza efectuando sus actividades de divulgación con comunicaciones creativas y estratégicas adaptadas a las audiencias del sector privado, todo lo cual estará protegido por una rigurosa diligencia debida basada en los riesgos y armonizada con los programas, así como por directrices sobre alianzas orientadas al logro de resultados. Gracias a una perspectiva estratégica, sensible a los riesgos y fundamentada en datos empíricos, se garantizará que las comunicaciones, la recaudación de fondos y las actividades de promoción resulten pertinentes para la audiencia de que se trate y se articulen en torno al logro de resultados programáticos sobre el terreno, con el fin de impulsar mejoras en el desempeño.

41. La División se servirá de la planificación conjunta y las directrices técnicas para lograr un mayor grado de armonización en todo el ecosistema vinculado al sector privado. Todo ello se sustentará en normas globales transparentes y coherentes, así como en prácticas sólidas de gobernanza, gestión de riesgos y salvaguardia.

#### **IV. Estrategias transformadoras de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado**

42. Para alcanzar los logros previstos, la División reconoce la necesidad de contar con estrategias con visión de futuro que guíen el cumplimiento de los cuatro resultados de su plan de gestión de oficinas. Por ello ha articulado las siete estrategias transformadoras que se describen a continuación.

a) Intensificar la transformación digital: la División intensificará las medidas de transformación digital, aprovechando la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes para remodelar de raíz sus procesos, cultura, capacidades y estrategias, teniendo como objetivo mejorar de manera notable su habilidad para generar ingresos, movilizar financiación y aprovechar la influencia del sector privado.

b) Adoptar un modelo institucional basado en la audiencia: para mantener su pertinencia en un contexto externo que cambia con rapidez, todo el ecosistema vinculado al sector privado debe adaptarse a las audiencias a las que se dirija, ajustándose sin cesar a las cambiantes necesidades, prioridades y expectativas de los asociados e interesados de dicho sector. La División formulará ofertas adaptadas a cada tipo de donante partiendo de información relevante y basándose en sus necesidades y preferencias, lo que propiciará una financiación flexible y sostenida.

c) Buscar la integración para lograr repercusiones: la División seguirá integrando los distintos canales de alto valor (fundaciones, empresas y organizaciones filantrópicas) para reflejar mejor el comportamiento de los asociados, y las fuentes de ingresos, influencia y financiación para explotar las oportunidades desaprovechadas que surgen en la intersección de las disciplinas tradicionales de captación de fondos, la financiación innovadora y alternativa, las alianzas público-privadas y las coaliciones multipartitas.

d) Buscar la diferenciación y el enfoque de cartera: la División se adaptará a los distintos contextos de mercado asignando recursos de forma estratégica, prestando un apoyo personalizado y acercando los activos al nivel de ejecución local para que la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado sean más eficaces y tengan un mayor impacto.

e) Optimizar el modelo de inversión: la División continuará optimizando la asignación de las inversiones para incrementar el efecto sobre los ingresos y mantener el crecimiento a largo plazo, sobre todo en lo que respecta a los recursos básicos.

f) Crear capacidad en el ecosistema vinculado al sector privado: la División consolidará sus programas de formación técnica para crear una Academia propia que amplíe de forma sistemática y armonizada la oferta de actividades de creación de capacidad en materia de recaudación de fondos y alianzas dirigidas al personal de las oficinas del UNICEF en los países y los Comités Nacionales, con el fin de acelerar los resultados vinculados al sector privado.

g) Personas y cultura: la División seguirá invirtiendo en empoderar a su personal y fomentar una cultura positiva e inclusiva que promueva la innovación, la colaboración y un firme sentido de propósito. Al crear un entorno en el que las personas se sientan valoradas, motivadas y apoyadas, la División reforzará su compromiso colectivo y se dotará de los medios necesarios para alcanzar sus objetivos y lograr repercusiones duraderas.

## V. Riesgos e implicaciones

43. Los objetivos del plan de gestión de oficinas de la División se ven afectados por un medio externo difícil que cambia con rapidez, caracterizado por varias crisis mundiales que no hacen sino intensificarse y por una asistencia oficial para el desarrollo que sigue disminuyendo drásticamente. La actual crisis de financiación, que no tiene precedentes, plantea importantes riesgos para el UNICEF y los niños a los que sirve, y está remodelando el panorama mundial de la ayuda humanitaria y el desarrollo.

44. En este contexto, la Iniciativa Future Focus, una iniciativa de cambio institucional que ya está en marcha, trata de garantizar que el UNICEF mantenga su idoneidad definiendo estrategias e implantando medidas de ahorro para mejorar la eficacia, la eficiencia, la agilidad y la preparación institucional. Pese a todo, siguen existiendo riesgos: la escasez de recursos puede limitar la capacidad de la División para alcanzar y ampliar sus metas. Es probable que los cambios institucionales y el traslado del personal a lugares de destino más asequibles alteren la continuidad de las operaciones, lo que, en el corto plazo, repercutirá tanto en el impulso de la recaudación de fondos como en la retención del talento. Además, en el medio plazo, la reducción de la capacidad y del apoyo técnico puede dificultar la expansión a nuevos mercados y comprometer el crecimiento de los ingresos procedentes del sector privado.

45. Para mitigar estos riesgos, la División sigue centrada en aprovechar al máximo el valor de sus inversiones, dar prioridad a los mercados de elevado potencial y aprovechar la innovación y la eficiencia para mantener su liderazgo en la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado. Se reforzará la coherencia estratégica aplicada al colaborar con asociados de alto valor para garantizar el ajuste a las prioridades definidas, y se seguirá trabajando para preservar la continuidad de la recaudación de fondos y aumentar la resiliencia institucional.

**Cuadro 2**  
**Proyecto de presupuesto, por resultados previstos, 1 de enero a 31 de diciembre de 2026**

(Millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Resultados previstos</i>	<i>Recursos necesarios</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
<i>Fines especiales</i>	148,0	70,0	218,0
Resultado 1 (ingresos): el ecosistema vinculado al sector privado del UNICEF recauda de manera costoeficaz 8.200 millones de dólares en todo el mundo, de los cuales al menos 3.100 millones corresponden a recursos ordinarios y 500 millones, a fondos flexibles para programas en los países.	<b>120,6</b>	<b>66,0</b>	<b>186,6</b>
Producto 1.1: desarrollo de mercados	100,6	64,0	164,6
Producto 1.2: ingresos procedentes de promesas de contribución (recursos ordinarios) y donaciones en efectivo (recursos ordinarios y otros recursos (emergencias))	7,3	–	7,3
Producto 1.3: ingresos procedentes de legados	0,8	–	0,8
Producto 1.4: ingresos procedentes de filántropos	2,4	–	2,4
Producto 1.5: ingresos procedentes de fundaciones y organizaciones de afiliados (incluidas organizaciones confesionales)	3,2	–	3,2
Producto 1.6: ingresos procedentes de empresas	4,7	2,0	6,7
Producto 1.7: ingresos (por otros recursos (emergencias)) procedentes del apoyo para emergencias	1,6	–	1,6
Resultado 2 (financiación): el UNICEF facilita 5.000 millones de dólares en financiación sostenible e innovadora aprovechando el capital, impulsando las alianzas estratégicas con el sector privado, los inversores y las instituciones de financiación del desarrollo, y liderando soluciones financieras sistémicas para la infancia	<b>1,6</b>	<b>4,0</b>	<b>5,6</b>
Producto 2.1: capital procedente de subvenciones	0,6	–	0,6
Producto 2.2: capital catalizador y de financiación	1,0	–	1,0
Producto 2.3: marco de inversión Child-Lens	–	4,0	4,0
Resultado 3 (influencia): la opinión pública y las principales instancias decisorias de los sectores público y privado modifican sus comportamientos, políticas, presupuestos y prácticas para acelerar el logro de resultados en beneficio de la infancia gracias a la implicación deliberada de la División en todo el ecosistema vinculado al sector privado	<b>4,2</b>	–	<b>4,2</b>
Producto 3.1: influencia de empresas y de iniciativas y plataformas multipartitas de interesados	2,1	–	2,1
Producto 3.2: promoción realizada por los Comités Nacionales en favor del UNICEF	1,5	–	1,5
Producto 3.3: donaciones y alianzas de gran valor	0,7	–	0,7
Resultado 4 (desarrollo y apoyo del ecosistema vinculado al sector privado): el ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado promueve y posibilita una cultura de alto desempeño colectivo por medio de personas empoderadas, un modelo institucional más ágil, una marca de confianza y conocimientos estratégicos, con un relato más eficaz sobre las repercusiones de los programas.	<b>21,6</b>	–	<b>21,6</b>
Producto 4.1: modelo institucional ágil	3,9	–	3,9
Producto 4.2: personas empoderadas	2,0	–	2,0

<i>Resultados previstos</i>	<i>Recursos necesarios</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
Producto 4.3: marca de confianza	8,3	–	8,3
Producto 4.4: conocimientos estratégicos	5,6	–	5,6
Producto 4.5: administración de los mercados	1,8	–	1,8
<b><i>Eficacia del desarrollo</i></b>	<b>4,1</b>	<b>–</b>	<b>4,1</b>
Resultado 3 (influencia): la opinión pública y las principales instancias decisorias de los sectores público y privado modifican sus comportamientos, políticas, presupuestos y prácticas para acelerar el logro de resultados en beneficio de la infancia gracias a la implicación deliberada de la División en todo el ecosistema vinculado al sector privado	0,6	–	0,6
Producto 3.2: promoción realizada por los Comités Nacionales	0,6	–	0,6
Resultado 4 (desarrollo y apoyo del ecosistema vinculado al sector privado): el ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado promueve y posibilita una cultura de alto desempeño colectivo por medio de personas empoderadas, un modelo institucional más ágil, una marca de confianza y conocimientos estratégicos, con un relato más eficaz sobre las repercusiones de los programas.	3,5	–	3,5
Producto 4.3: administración de los mercados	3,5	–	3,5
<b><i>Gestión</i></b>	<b>8,1</b>	<b>–</b>	<b>8,1</b>
Resultado 4 (desarrollo y apoyo del ecosistema vinculado al sector privado): el ecosistema del UNICEF vinculado al sector privado promueve y posibilita una cultura de alto desempeño colectivo por medio de personas empoderadas, un modelo institucional más ágil, una marca de confianza y conocimientos estratégicos, con un relato más eficaz sobre las repercusiones de los programas.	8,1	–	8,1
Producto 4.1: modelo institucional ágil	7,1	–	7,1
Producto 4.2: personas empoderadas	1,0	–	1,0
<b>Proyecto de presupuesto total para lograr los resultados</b>	<b>160,2</b>	<b>70,0</b>	<b>230,2</b>

*Nota:* Debido al redondeo, las cifras presentadas en cada columna pueden no coincidir con los totales de dichas columnas.

## VI. Previsiones de ingresos y gastos para 2026

### A. Metodología de planificación

46. El formato y la presentación del proyecto de presupuesto de la División se ajustan a los del presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029. Las actividades y los resultados de la División contribuyen al logro de los resultados del UNICEF en las categorías de eficacia del desarrollo, gestión y fines especiales.

47. En septiembre de 2025, en su segundo período ordinario de sesiones, la Junta Ejecutiva aprobó los gastos de la División incluidos en las categorías de eficacia del desarrollo y gestión como parte del presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029. En este documento se presentan a la Junta, para su aprobación, los gastos de la División presupuestados en la categoría de fines especiales para 2026.

48. Se presentan a la Junta Ejecutiva tres hipótesis relativas al nivel de ingresos y gastos: bajo, medio y alto (véase el cuadro 3). La hipótesis del nivel medio, que es la más realista, se basa en la información recibida de los mercados de recaudación de fondos, partiendo de la suposición de que se mantendrá parte de las donaciones destinadas a otros recursos (emergencias) en 2025 y de que las estrategias antes descritas se aplicarán de forma satisfactoria. Se solicita a la Junta Ejecutiva que autorice que la División incurra en gastos acordes a la hipótesis del nivel medio, y que aumente o reduzca los gastos según se alcancen los niveles de ingresos alto o bajo, respectivamente.

## **B. Ingresos**

49. Para 2026, se prevé un total de ingresos procedentes del sector privado de 1.960 millones de dólares. Aunque esta cifra supone un ligero descenso de 32,7 millones de dólares (2 %) con respecto al presupuesto aprobado para 2025 y de 170 millones de dólares (8 %) con respecto a las estimaciones más recientes para 2025, es importante señalar que en 2025 se incluyeron dos importantes contribuciones extraordinarias que aumentaron excepcionalmente los ingresos. La previsión de ingresos para 2026, que refleja una situación más estable, ofrece una base sólida para continuar creciendo.

50. La previsión de ingresos totales para 2026 se basa en la información facilitada por los Comités Nacionales y los mercados de recaudación de fondos en el sector privado de las oficinas en los países, tomada junto con la elaboración del Plan Estratégico del UNICEF para 2026-2029. En dicha cifra se incluyen unos ingresos previstos por recursos ordinarios de 755,2 millones de dólares, lo que representa un aumento de 17 millones de dólares (2 %) respecto del presupuesto aprobado para 2025 y de 5,6 millones de dólares (0,7 %) respecto de las estimaciones más recientes. Los Comités Nacionales y las oficinas en los países siguen confiando en su base de donantes habituales para las donaciones individuales, sobre todo en vista de que los Comités Nacionales prevén invertir en la conversión de quienes donan para hacer frente a crisis humanitarias en donantes habituales.

51. Se prevé que los ingresos por otros recursos asciendan en 2026 a 1.200 millones de dólares. Esto supone 49,8 millones de dólares (4 %) menos que las previsiones de ingresos incluidas en el presupuesto aprobado para 2025, y 176 millones de dólares (13 %) menos que las estimaciones más recientes para 2025. Dada la incertidumbre que rodea a las grandes crisis humanitarias, es difícil prever con exactitud los ingresos por otros recursos (emergencias). El UNICEF confía en que el apoyo del sector privado a las emergencias seguirá siendo elevado en 2026, y prevé unos ingresos por otros recursos (emergencias) de 299 millones de dólares.

52. Las estrategias de apoyo a la consecución de estos objetivos de ingresos se detallan en la sección III.

## **C. Gastos**

53. El total de gastos de la División correspondientes al presupuesto institucional (eficacia del desarrollo y gastos de gestión) y al proyecto de presupuesto para fines especiales asciende a 230,2 millones de dólares en 2026. El proyecto de presupuesto de recursos ordinarios para fines especiales se presentó en el presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029.

54. Al elaborar el presupuesto de la División para 2026 se establecieron los siguientes principios:

- a) Velar por la reducción solicitada (enmarcada en la Iniciativa Future Focus) de los gastos operacionales en comparación con el presupuesto aprobado para 2025;
- b) Promover una mayor consolidación de los cambios realizados anteriormente en la estructura orgánica y reducir al mínimo los cambios adicionales;
- c) Implementar las iniciativas y prioridades institucionales en curso y nuevas asignadas a la División.

### **1. Gastos en eficacia del desarrollo (presupuesto institucional)**

55. En la División, los gastos en eficacia del desarrollo se refieren a los gastos de gestión de la relación estratégica con los Comités Nacionales. El presupuesto aprobado para eficacia del desarrollo correspondiente a 2026 asciende a 4,1 millones de dólares, es decir, 1 millón de dólares menos que el presupuesto para 2025. El presupuesto aprobado para eficacia del desarrollo correspondiente a 2026 se mantiene dentro de los límites presupuestarios institucionales máximos aprobados como parte del presupuesto integrado del UNICEF para 2026-2029.

### **2. Gastos de gestión (presupuesto institucional)**

56. En la División, los gastos de gestión se refieren a los costos de las actividades de la Oficina de la Dirección y las secciones de Planificación Estratégica y de Operaciones y Finanzas. El presupuesto de gestión aprobado ha disminuido en 2,6 millones de dólares con respecto al presupuesto aprobado en 2025, situándose en 8,1 millones de dólares en 2026. Dicha disminución se debe a la ejecución de la Iniciativa Future Focus.

### **3. Gastos con fines especiales**

57. Los gastos con fines especiales se definen como los costos de las actividades transversales que:

- a) implican inversiones de capital; o
- b) no están relacionados con las actividades de gestión de la organización.

58. En la División, los gastos con fines especiales se refieren a los costos de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado, apoyo a las oficinas en los países, comunicación y comercialización, colaboración con el sector privado (incluidas las labores de promoción y la financiación para el desarrollo) y adquisiciones. También incluyen los costos de los fondos de inversión. Los gastos con fines especiales se financian con cargo a un crédito habilitado de los recursos ordinarios y un monto máximo de otros recursos.

59. El proyecto de presupuesto de recursos ordinarios para fines especiales correspondiente a 2026 asciende a 148 millones de dólares.

60. En comparación con el presupuesto aprobado para 2025, el presupuesto de recursos ordinarios para fines especiales correspondiente a 2026 ha disminuido en 38 millones de dólares debido a la ejecución de la Iniciativa Future Focus.

61. En el proyecto de presupuesto de recursos ordinarios para fines especiales de 2026, las inversiones en recaudación de fondos ascienden a 85 millones de dólares. Otras inversiones en recaudación de fondos se financiarán con cargo al Fondo Rotatorio Dinamo (véase [E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.1](#)).

62. En el proyecto de presupuesto de recursos ordinarios para fines especiales correspondiente a 2026, los gastos operacionales ascienden a 63 millones de dólares.

63. Las inversiones (en recursos humanos, infraestructura y campañas) son necesarias para recaudar fondos y asegurar alianzas, y han sido un factor fundamental para que el UNICEF se haya posicionado como líder mundial en la recaudación de fondos del sector privado. El UNICEF seguirá una estrategia de inversión en apoyo de su resultado clave previsto de diversificar y acelerar el crecimiento de los ingresos procedentes del sector privado hacia un superávit neto total de 7.300 millones de dólares en el período del Plan Estratégico para 2026-2029.

64. Los gastos con fines especiales cubiertos mediante otros recursos corresponden a un límite máximo (a diferencia de una habilitación de créditos presupuestaria) de 70 millones de dólares para sufragar principalmente los costos directos de la recaudación de fondos en las oficinas en los países que realizan actividades de recaudación de fondos en el sector privado. La cuantía del límite presupuestario máximo depende de los ingresos procedentes de la recaudación de fondos percibidos por la oficina en el país de que se trate, ya que se permite que esta utilice hasta un 25 % de los ingresos brutos recaudados para sufragar gastos de recaudación de fondos. Sin embargo, el límite máximo no puede aplicarse si no se logran los ingresos correspondientes.

65. El límite máximo de otros recursos para fines especiales correspondiente a 2026 ha disminuido en 15 millones de dólares (18 %) comparado con el de 2025. El descenso obedece a la aplicación de reducciones presupuestarias en todos los tipos de fondos y a las medidas destinadas a aumentar la eficiencia de las actividades de recaudación de fondos.

66. El número de puestos financiados con cargo a los ingresos por recursos ordinarios disminuirá de los 326 de 2025 a 252 en 2026. La disminución neta de 74 puestos obedece a la ejecución de la Iniciativa Future Focus.

67. El número de puestos financiados con ingresos por otros recursos disminuye en 2026 de 395 a 389, en consonancia con los ingresos procedentes de las oficinas en los países en dicho año. La Directora de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y los respectivos directores regionales comparten la responsabilidad de aprobar estos puestos, que se incluyen en la estructura orgánica de las oficinas en los países.

#### **D. Superávit neto del sector privado**

68. Se prevé que el superávit neto del sector privado en 2026, una vez deducidos los gastos de la División, sea de 1.700 millones de dólares, es decir, 24 millones de dólares (1 %) más que el superávit neto del sector privado que figuraba en el presupuesto aprobado para 2025 y 113 millones de dólares menos que en las estimaciones más recientes para 2025. El año 2025 ha sido un caso atípico, ya que se han movilizado dos importantes contribuciones extraordinarias que han hecho que las estimaciones más recientes para 2025 sean elevadas.

Cuadro 3  
**Plan del UNICEF para el Sector Privado para 2026-2029: estimaciones de ingresos y gastos presupuestados para 2026**

(Millones de dólares de los Estados Unidos)<sup>a</sup>

	<i>I (previsión del nivel bajo)</i>	<i>II (previsión del nivel medio)</i>	<i>III (previsión del nivel alto)</i>
<b>Ingresos procedentes del sector privado</b>			
Comités Nacionales	1 395,3	1 550,3	1 705,3
Oficinas en los países	365,7	406,3	446,9
<b>Total de ingresos procedentes del sector privado</b>	<b>1 760,9</b>	<b>1 956,6</b>	<b>2 152,3</b>
<b>Gastos de la División</b>			
<b>A. Gastos en eficacia del desarrollo</b>	4,1	4,1	4,1
Relaciones con los Comités Nacionales	4,1	4,1	4,1
<b>B. Gastos de gestión</b>	8,1	8,1	8,1
Oficina de la Dirección y Planificación Estratégica	1,0	1,0	1,0
Operaciones y finanzas	7,1	7,1	7,1
<b>C. Gastos con fines especiales</b>	215,3	218,0	218,0
Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado	38,5	39,3	39,3
Apoyo a las oficinas en los países <sup>a</sup>	7,8	7,9	7,9
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	64,5	65,8	65,8
Comunicación y comercialización	8,2	8,4	8,4
Adquisiciones	1,2	1,2	1,2
Colaboración con el sector privado	10,2	10,4	10,4
Inversión en la recaudación de fondos	85,0	85,0	85,0
<b>Total de gastos de la División</b>	<b>227,5</b>	<b>230,2</b>	<b>230,2</b>
<b>Superávit neto del sector privado</b>	<b>1 533,4</b>	<b>1 726,4</b>	<b>1 922,1</b>

<sup>a</sup> Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen a la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y a los centros regionales de apoyo.

**Cuadro 4**  
**Previsiones financieras del Plan del UNICEF de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2026-2029**

(Millones de dólares de los Estados Unidos)<sup>a</sup>

	<i>Resultados reales de 2024</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2025</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2025</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2026</i>	<i>Previsión para 2027<sup>a</sup></i>
<b>Ingresos procedentes del sector privado</b>					
Ingresos procedentes de la concesión de licencias	1,6	–	–	–	–
Contribuciones procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado	1 845,4	1 989,3	2 126,6	1 956,6	2 012,3
Comités Nacionales	1 466,6	1 570,1	1 736,9	1 550,3	1 560,9
Oficinas en los países	378,8	419,2	389,7	406,3	451,4
Otros ingresos	3,9				
<b>Total de ingresos procedentes del sector privado</b>	<b>1 850,9</b>	<b>1 989,3</b>	<b>2 126,6</b>	<b>1 956,6</b>	<b>2 012,3</b>
<b>Gastos de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado</b>					
<b>A. Gastos en eficacia del desarrollo</b>	<b>4,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	4,1	5,1	5,1	4,1	4,2
<b>B. Gastos de gestión</b>	<b>8,5</b>	<b>10,7</b>	<b>10,7</b>	<b>8,1</b>	<b>8,4</b>
Oficina de la Dirección y Planificación Estratégica	1,7	1,7	1,7	1,0	1,0
Operaciones y finanzas	6,8	9,0	9,0	7,1	7,4
<b>C. Gastos con fines especiales</b>	<b>239,4</b>	<b>271,0</b>	<b>271,0</b>	<b>218,0</b>	<b>222,0</b>
Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado	41,4	46,8	46,8	39,3	40,5
Apoyo a las oficinas en los países <sup>b</sup>	9,4	10,0	10,0	7,9	8,1
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	79,0	85,4	85,4	65,8	67,8
Comunicación y comercialización	11,0	12,5	12,5	8,4	8,6
Adquisiciones	1,7	1,7	1,7	1,2	1,3
Colaboración con el sector privado, incluidas labores de promoción y la financiación para el desarrollo	11,0	9,8	9,8	10,4	10,7
Inversión en la recaudación de fondos	85,9	105,0	105,0	85,0	85,0
<b>Total de gastos de la División</b>	<b>252,0</b>	<b>286,8</b>	<b>286,8</b>	<b>230,2</b>	<b>234,5</b>
Gastos de ventas/obtención de licencias de los Comités Nacionales	0,2	–	–	–	–
Ventas/deterioro del valor	–	–	–	–	–
Ganancias (pérdidas) de la División por diferencias cambiarias	–	–	–	–	–
<b>Superávit neto del sector privado</b>	<b>1 598,7</b>	<b>1 702,5</b>	<b>1 839,8</b>	<b>1 726,4</b>	<b>1 777,8</b>

<sup>a</sup> Las previsiones son provisionales y, por tanto, están sujetas a cambios.

<sup>b</sup> Los gastos de apoyo a las oficinas en los países incluyen a la Dependencia de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y a los centros regionales de apoyo.

*Nota:* Debido al redondeo, las cifras presentadas en el documento pueden diferir ligeramente de las de este cuadro.

## VII. Recursos humanos: cambios en los puestos

69. En 2026, la División propone una reducción de 74 puestos sufragados con recursos ordinarios y una reducción de 6 puestos sufragados con otros recursos, así como la transferencia del equipo de Financiación Innovadora para la Infancia, que cuenta con 4 puestos sufragados con otros recursos de la Oficina de Innovación, al presupuesto de la División. Se propone que el número de puestos financiados con cargo al presupuesto de la División sea de 641 en todo el mundo. De este total, 43 puestos se financiarán con cargo al presupuesto institucional; 209, con cargo a recursos ordinarios para fines especiales; y 389, con cargo a otros recursos para fines especiales. Del número total, 174 son puestos de la División en Ginebra, la mayoría de los cuales se trasladarán a Roma en 2026, y 467 se encuentran en otros lugares con sedes, oficinas regionales, oficinas en los países y centros de apoyo.

70. En el anexo del presente documento se resumen los cambios que se proponen en los puestos para 2026.

## VIII. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Observa* las hipótesis de los niveles alto, medio y bajo de ingresos para 2026 que figuran en el cuadro 3 del presente documento, E/ICEF/2026/AB/L.1;

2. *Aprueba* un presupuesto para actividades con fines especiales de 148,0 millones de dólares con cargo a los recursos básicos para la obtención de resultados, que incluye 85,0 millones de dólares para fondos de inversión y 63,0 millones de dólares para otros gastos de recaudación de fondos procedentes del sector privado, y el establecimiento de un límite máximo de otros recursos de 70,0 millones de dólares sobre la base de la hipótesis del nivel medio que figura en el cuadro 3 del presente documento, E/ICEF/2026/AB/L.1;

3. *Autoriza* al UNICEF a:

a) Redistribuir los recursos entre las distintas partidas presupuestarias de recursos básicos para la obtención de resultados (detalladas en el párrafo 2), hasta un máximo del 10 % de las sumas aprobadas;

b) Disminuir o aumentar los gastos hasta el nivel que se indica en las columnas I y III del cuadro 3 del presente documento, E/ICEF/2026/AB/L.1, en caso de que los ingresos manifiestos procedentes de la recaudación de fondos aumenten o disminuyan hasta alcanzar los niveles que se indican en las columnas I y III;

c) Gastar una suma adicional entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario, hasta el monto resultante de las fluctuaciones monetarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2026;

4. *Aprueba* una asignación provisional única para el mes de enero de 2027 por valor de 14,8 millones de dólares (es decir, el 10 % de la asignación de recursos ordinarios de 2026 para fines especiales de 148,0 millones de dólares), que quedará absorbida en el presupuesto anual de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2027.

5. *Alienta* a la Directora Ejecutiva a detectar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados que puedan surgir entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, así como a notificar a la Junta en consecuencia mediante exposiciones informativas.

## Anexo

## Resumen de los cambios en los puestos que se proponen para 2026

Detalle	Categoría de los puestos							FI	Total PN	SG	Total general
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
<b>Sede de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado</b>											
Aprobados para 2025	1	5	1	29	89	92	13	230	–	45	275
Cambios en los puestos para 2026											
Gestión	–	–	–	-1	-1	-1	–	-3	–	-3	-6
Eficacia del desarrollo	–	–	–	-2	–	–	–	-2	–	-1	-3
Fines especiales	–	-1	-1	-5	-14	-15	-3	-39	–	-13	-52
<b>Propuestos para 2026</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>21</b>	<b>74</b>	<b>76</b>	<b>10</b>	<b>186</b>	<b>–</b>	<b>28</b>	<b>214</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2025	–	-1	-1	-8	-15	-16	-3	-44	–	-17	-61
<b>Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países</b>											
Aprobados para 2025	–	–	–	5	17	12	2	36	4	11	51
Cambios en los puestos para 2026	–	–	–	-1	-3	–	-2	-6	-4	-3	-13
<b>Propuestos para 2026</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>–</b>	<b>30</b>	<b>–</b>	<b>8</b>	<b>38</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2025	–	–	–	-1	-3	–	-2	-6	-4	-3	-13
<b>Total de recursos ordinarios de la División</b>											
Aprobados para 2025	1	5	1	34	106	104	15	266	4	56	326
<b>Propuestos para 2026</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>25</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>10</b>	<b>216</b>	<b>–</b>	<b>36</b>	<b>252</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2025	–	-1	-1	-9	-18	-16	-5	-50	-4	-20	-74
<b>Sede de la División: otros recursos</b>											
Aprobados para 2025	–	–	–	–	1	1	–	2	–	–	2
Cambios en los puestos para 2025											
<b>Propuestos para 2026</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>–</b>	<b>5</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>5</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2025	–	–	–	1	–	2	–	3	–	–	3
<b>Oficinas del UNICEF en los países: otros recursos</b>											
Aprobados para 2025	–	–	–	4	9	6	–	19	199	175	393
Cambios en los puestos para 2026: estimaciones más recientes	–	–	–	1	1	-1	3	4	-4	-9	-9
<b>Propuestos para 2026</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>195</b>	<b>166</b>	<b>384</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2025	–	–	–	1	1	-1	3	4	-4	-9	-9
<b>Total de otros recursos de la División</b>											
Aprobados para 2025	–	–	–	4	10	7	–	21	199	175	395
<b>Propuestos para 2026</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	<b>195</b>	<b>166</b>	<b>389</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2025	–	–	–	2	1	1	3	7	-4	-9	-6
<b>Total de la División</b>											
Aprobados para 2025	1	5	1	38	116	111	15	287	203	231	721
<b>Propuestos para 2026</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>31</b>	<b>99</b>	<b>96</b>	<b>13</b>	<b>244</b>	<b>195</b>	<b>202</b>	<b>641</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2025	–	-1	-1	-7	-17	-15	-2	-43	-8	-29	-80

Nota: D = personal directivo, FI = funcionario internacional del Cuadro Orgánico, PN = personal nacional y SG = Cuadro de Servicios Generales.