



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
8 de diciembre de 2017  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2018**

6 a 8 de febrero de 2018

Tema 11 del programa provisional\*

### **Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2018**

#### *Resumen*

Se presentan a la Junta Ejecutiva, para su aprobación, el plan de trabajo y el proyecto de presupuesto de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2018. Se estima que, en 2018, el total de ingresos del sector privado alcanzará los 1.600 millones de dólares, de los que 757 millones de dólares serán recursos ordinarios y 838 millones de dólares serán otros recursos. Los gastos previstos para 2018, financiados con cargo a los recursos asignados a la gestión, la eficacia de las actividades de desarrollo y las actividades con fines especiales, ascienden a 236 millones de dólares, de los que 182,4 millones de dólares serán financiados con cargo a los recursos ordinarios y 53,6 millones de dólares con cargo a otros recursos. En el plan de trabajo se describen actividades y resultados financieros y no financieros que se corresponden con el primer año de una hoja de ruta estratégica de cuatro años en la que se detalla la colaboración de la organización con el sector privado para la obtención de resultados en el marco del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021.

Se solicita a la Junta Ejecutiva que apruebe el proyecto de decisión relacionado con la propuesta presupuestaria que figura en la sección VII del presente documento.

\* E/ICEF/2018/1.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	3
II. Resultados de 2017 . . . . .	5
III. Principales resultados previstos para 2018 y recursos necesarios en el presupuesto de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2018 . . . . .	9
IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2018 . . . . .	15
A. Introducción . . . . .	15
B. Ingresos . . . . .	15
C. Gastos . . . . .	16
Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo (presupuesto institucional) . . . . .	16
Gastos de gestión (presupuesto institucional) . . . . .	16
Gastos con fines especiales . . . . .	16
V. Fondos de inversión . . . . .	21
VI. Recursos humanos: cambios de puestos . . . . .	22
VII. Proyecto de decisión . . . . .	24
A. Gastos presupuestados de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2018 (fines especiales) . . . . .	24
B. Estimaciones de ingresos para 2018 . . . . .	25
C. Cuestiones de política . . . . .	25
<b>Anexos</b>	
I. Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2018 . . . . .	26
II. Resumen del Plan para el Sector Privado del UNICEF para 2018-2021: IMPACT para Todos los Niños . . . . .	28

## I. Introducción

1. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP), en colaboración con las oficinas regionales y otras divisiones de la sede, coordina y facilita orientación y apoyo globales para todas las actividades de recaudación de fondos en el sector privado<sup>1</sup> y de establecimiento de alianzas con ese sector que llevan a cabo los Comités Nacionales pro UNICEF y las oficinas en los países.
2. El plan de trabajo y el proyecto de presupuesto de la RFASP para 2018 se basan en el Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, en el presupuesto integrado para 2018-2021 y en el Plan para el Sector Privado para 2018-2021: IMPACT para Todos los Niños (el “Plan IMPACT”).
3. El Plan IMPACT tiene como objetivo lograr un cambio considerable en el nivel de ingresos y de influencia que puede lograrse con el sector privado para respaldar la obtención de resultados en beneficio de los niños en el marco del Plan Estratégico. El Plan IMPACT velará por lograr resultados duraderos para todos los niños, para lo que recaudará 7.500 millones de dólares de ingresos netos para el UNICEF durante el período de cuatro años comprendido entre 2018 y 2021 (de los que 3.600 millones de dólares serán recursos ordinarios). En comparación con el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017, representa unos ingresos adicionales de 2.100 millones de dólares, incluidos 1.200 millones de dólares de ingresos de recursos ordinarios adicionales, y la duplicación del número de donantes individuales para el UNICEF. Con el fin de alcanzar este objetivo de ingresos, el presupuesto de la RFASP para el período de cuatro años es de 780 millones de dólares, de los que 450 millones de dólares irán destinados a los fondos de inversión. El anexo II recoge un resumen del Plan IMPACT.
4. La proyección de ingresos para 2018 es de 1.600 millones de dólares, lo que representa un aumento de 111 millones de dólares, o del 7%, respecto del presupuesto revisado para 2017. Los gastos correspondientes de 236 millones de dólares representan un aumento de 42,8 millones de dólares, o del 22%, respecto de las cifras revisadas de 2017. De este aumento de 42,8 millones de dólares, 25 millones de dólares corresponden a los fondos de inversión, 9,5 millones de dólares a gastos de funcionamiento de la RFASP financiados con cargo a los recursos ordinarios y 8,3 millones a gastos de recaudación de fondos de las oficinas en los países financiados con cargo a otros recursos.
5. El presupuesto de la RFASP está integrado por el presupuesto institucional y el presupuesto para fines especiales, y abarca los gastos directos e indirectos asociados a la generación de ingresos procedentes del sector privado.
6. Los gastos de funcionamiento de la RFASP (gastos totales menos los fondos de inversión y otros recursos con fines especiales) como porcentaje del total de los ingresos siguen siendo moderados, con un 4,9% en 2018, frente al 4,6% del presupuesto revisado para 2017. Está previsto que esta proporción disminuya durante la ejecución del Plan IMPACT hasta alcanzar el 4,1% en 2021. El aumento de 2018 se corresponde con una anticipación de las inversiones en el primer año del Plan con el fin de lograr mayores beneficios en 2020 y 2021.

---

<sup>1</sup> La definición de “sector privado” del UNICEF incluye a todas las entidades que prestan apoyo a la organización y no están calificadas oficialmente como gobiernos ni como entidades multilaterales. Se incluyen aquí los miembros del público general, los individuos con un patrimonio sumamente elevado y las principales personas influyentes, la sociedad civil, las empresas, las fundaciones privadas y otros grupos sociales que pueden contribuir de forma individual o colectiva al logro de cambios positivos para la vida de los niños.

7. El presupuesto institucional para 2018-2021 fue aprobado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2017/14, como parte del presupuesto integrado del UNICEF presentado para 2018-2021. El presupuesto institucional de la RFASP aprobado para 2018 asciende a 13 millones de dólares, correspondiente a las categorías de gestión y eficacia de las actividades de desarrollo.

8. El presupuesto para fines especiales abarca las actividades de recaudación directa de fondos y de colaboración con el sector privado relacionadas con los objetivos relativos a los ingresos y a la colaboración con el sector privado, y lo aprueba la Junta Ejecutiva anualmente. La División solicita la aprobación de la Junta Ejecutiva para el presupuesto para fines especiales de 2018, consistente en 169,4 millones de dólares financiados con cargo a recursos ordinarios y 53,6 millones de dólares financiados con cargo a otros recursos, por un valor total de 223 millones de dólares. De los 53,6 millones de dólares financiados con cargo a otros recursos, 2 millones de dólares corresponden a un límite máximo para la colaboración con el sector privado, y el resto al límite indicativo máximo para los gastos de recaudación directa de fondos en las oficinas en los países.

9. En conjunto, el presupuesto institucional y el presupuesto para fines especiales solicitado para la RFASP y las oficinas en los países para 2018 asciende a 236 millones de dólares.

10. Se financian un total de 439 puestos con cargo al presupuesto de la RFASP, de los que 206 se encuentran en la sede, 23 en oficinas regionales y 210 en oficinas en los países. De los puestos ubicados en las oficinas en los países, 15 se financian con cargo a recursos ordinarios y 195 con cargo a otros recursos derivados de la recaudación de fondos en los países. (Los gastos de los puestos ubicados en las oficinas en los países con cargo a otros recursos se recogen en el informe financiero anual de la RFASP, pero los puestos figuran en las estructuras de las respectivas oficinas en los países.) En consonancia con los objetivos del Plan IMPACT, varios puestos relacionados con la comunicación, la promoción y las donaciones individuales incluyen responsabilidades globales, en particular para respaldar la estrategia de cambio prevista en el Plan Estratégico para 2018-2021 consistente en “obtener apoyo en favor de la causa de los niños por parte de los encargados de formular decisiones y del público en general”.

11. El Plan tiene en cuenta los riesgos y evalúa tanto las oportunidades como las amenazas. Esto ha permitido el establecimiento de metas respaldadas por datos históricos sobre la recaudación de fondos que se han correlacionado con tendencias económicas y enriquecido con aportaciones de consultas con alianzas y partes interesadas clave, así como con análisis y conocimientos globales sobre las donaciones filantrópicas. La mayor amenaza sería un rendimiento muy insuficiente en la consecución de los objetivos relativos a los ingresos. Por esta razón, la RFASP ha colaborado con los países para diseñar las metas relativas a los ingresos desde la base, ha identificado los obstáculos que se oponen a su consecución y ha elaborado un plan de acción integrado en un marco de gestión de riesgos para las divisiones, que garantiza una gestión rápida y regular de los riesgos empresariales y de gestión y de los riesgos de gobernanza de los Comités Nacionales. Además, se mitigan los riesgos a través de análisis de previsión sistemáticos y rigurosos, de medidas de seguimiento y de controles reforzados. Sin duda, la experiencia reciente ha demostrado que puede haber factores externos que afecten a los objetivos de recaudación de fondos, como el impacto de los tipos de cambio y el momento de la recepción de grandes donaciones filantrópicas. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que se trata de crisis temporales y no de tendencias a largo plazo, así como que el Plan y sus objetivos en materia de ingresos están bien fundamentados. Será fundamental que el UNICEF mantenga su dinamismo y su capacidad para ajustar los objetivos anualmente en función de las necesidades.

12. A medida que el UNICEF emprende la ejecución del nuevo Plan, la RFASP buscará constantemente oportunidades para aprender, promover la eficiencia y adaptar las actividades y funciones en respuesta a la evolución del mercado y a los nuevos conocimientos adquiridos. La División también está reajustando elementos fundamentales de su estructura para reforzar los procesos de supervisión interna y de gestión. Esto incluirá ajustes estructurales y de los procedimientos en varias esferas, incluidas las siguientes: el apoyo para las oficinas en los países; la colaboración no financiera y las actividades de promoción de los Comités Nacionales; los procesos de examen e investigación para las empresas y las fundaciones; la supervisión financiera; la gestión de conocimientos y la comunicación interna; y la supervisión de las actividades de los programas financiadas con cargo a los fondos recaudados por los Comités Nacionales.

## II. Resultados de 2017

13. Las estimaciones actuales indican que la RFASP alcanzará los objetivos descritos en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017. El Plan proyectaba que los ingresos de la RFASP durante toda su ejecución serían de 5.100 millones de dólares, y actualmente se prevé que los ingresos de la RFASP entre 2014 y 2017 serán de 5.400 millones de dólares.

14. Según las estimaciones más recientes, recibidas a 31 de octubre de 2017, se prevé que el total de ingresos del sector privado de 2017 sea de 1.424 millones de dólares, es decir, 61 millones de dólares menos que los ingresos previstos de 1.485 millones de dólares indicados en el presupuesto revisado para 2017, o una disminución del 4%. En total, la cifra de 1.424 millones de dólares representa un aumento de 92 millones de dólares en comparación con 2016, o un incremento del 7%.

15. Se prevé que, en 2017, los ingresos del sector privado aporten 668 millones de dólares de recursos ordinarios. Esta cifra supera en 3 millones de dólares a la incluida en presupuesto revisado para 2017, de 665 millones de dólares, y se debe principalmente a las promesas de contribuciones mensuales. Las fluctuaciones cambiarias siguen siendo motivo de preocupación, ya que las monedas de algunos Comités Nacionales y de algunas oficinas en los países siguen siendo inestables en comparación con el dólar de los Estados Unidos. La División sigue trabajando en estrecha colaboración con los principales contribuyentes de recursos ordinarios para aplicar prácticas de gestión financiera que permitan minimizar los efectos de las pérdidas cambiarias.

16. Se estima que la contribución del sector privado para otros recursos en 2017 es de 756 millones de dólares, es decir, 64 millones de dólares menos que la meta del presupuesto revisado. Está previsto que los ingresos de emergencia se mantengan firmes, con un valor de 151 millones de dólares, es decir, un aumento de 61 millones de dólares respecto de la cifra presupuestada de 90 millones de dólares. Esto se debe a la activa labor de recaudación de fondos y a un elevado nivel de interés público por las siete situaciones de emergencia de nivel 3 a las que está respondiendo el UNICEF (a 31 de octubre de 2017), así como por las crisis humanitarias de gran resonancia. El aumento de otros recursos (emergencias) se contrarresta con una disminución prevista de otros recursos (ordinarios) en comparación con el proyecto de presupuesto revisado de 125 millones de dólares. Cuatro mercados (Estados Unidos de América, Italia, Japón y Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte) notificaron unos beneficios inferiores a los previstos en relación con los ingresos procedentes de fundaciones y otras organizaciones sin fines de lucro.

17. A 31 de octubre de 2017, la estimación de gastos de la RFASP para 2017 era de 185 millones de dólares. La División sigue bien encaminada para lograr la ejecución prevista del presupuesto revisado de 2017 no relacionado con puestos.

18. La División siguió centrándose en tres líneas de trabajo para la colaboración con el sector privado. En primer lugar, la RFASP, los Comités Nacionales y las oficinas en los países han cooperado cada vez más con los gobiernos y las empresas en lo relativo a los efectos directos e indirectos de la actividad empresarial para los niños, y la RFASP ha recabado pruebas, ha formulado directrices (junto con empresas y otras partes del UNICEF) y ha respaldado la participación de las empresas. En segundo lugar, el UNICEF ha aprovechado cada vez más el poder de las empresas, más allá de las donaciones en efectivo, al hacer uso de los conocimientos empresariales especializados, las innovaciones, el diseño, la tecnología, los canales digitales y otras esferas, y ha colaborado para encontrar nuevas formas de llegar a las comunidades más desfavorecidas, facilitarles acceso a los servicios y darles voz. En tercer lugar, la RFASP apoyó iniciativas de promoción de los Comités Nacionales para fomentar medidas concretas en aras de la realización de los derechos del niño en sus países, incluida la respuesta del UNICEF a la crisis de refugiados y migrantes de Europa, el seguimiento de la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el seguimiento de los esfuerzos realizados para hacer frente a la pobreza infantil a nivel nacional.

19. La gestión de la relación estratégica entre el UNICEF y los Comités Nacionales siguió siendo satisfactoria durante 2017. Se armonizaron los planes estratégicos conjuntos de los Comités Nacionales y la RFASP en lo relativo a las esferas prioritarias de la recaudación de fondos del sector privado, la colaboración con el sector privado y la Estrategia Mundial de Comunicación y Promoción Pública.

20. La División sigue supervisando sus actividades de manera rigurosa mediante auditorías periódicas, una previsión reforzada y el seguimiento y la notificación de los ingresos y los gastos con revisiones periódicas de los registros de riesgos y las prácticas de continuidad de las operaciones. La División también está revisando y fortaleciendo los mecanismos de gobernanza de los fondos de inversión, las alianzas, los procesos de examen y enfoques innovadores que estudian las valoraciones de las alianzas no financieras con el sector privado.

## Cuadro 1

**Estado de los ingresos y los gastos****Cifras reales de 2016, presupuesto revisado aprobado para 2017, estimaciones más recientes para 2017 y proyecto de presupuesto para 2018**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Cifras reales de 2016			Presupuesto revisado aprobado para 2017 <sup>2</sup>			Estimaciones más recientes para 2017			Proyecto de presupuesto para 2018			2018 respecto del presupuesto aprobado para 2017	
	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Recursos ordinarios	Otros recursos	Total	Monto	Porcentaje
<b>Ingresos del sector privado</b>														
Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos	5,0		5,0	8,9		8,9	6,8		6,8	7,0		7,0	(1,9)	-21%
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	618,0	708,9	1 326,9	656,1	820,0	1 476,1	661,3	755,8	1 417,0	750,4	838,3	1 588,7	112,6	8%
Comités Nacionales	589,4	555,5	1 144,9	626,6	635,6	1 262,2	630,3	560,0	1 190,3	708,4	620,3	1 328,7	66,5	
Oficinas en los países	28,6	153,4	182,0	29,5	184,4	213,9	31,0	195,8	226,7	42,0	218,0	260,0	46,1	
Otros ingresos	0,2	–	0,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0%
<b>Total de ingresos del sector privado</b>	<b>623,2</b>	<b>708,9</b>	<b>1 332,1</b>	<b>665,0</b>	<b>820,0</b>	<b>1 485,0</b>	<b>668,0</b>	<b>755,8</b>	<b>1 423,8</b>	<b>757,4</b>	<b>838,3</b>	<b>1 595,7</b>	<b>110,7</b>	<b>7%</b>
<b>Gastos de la RFASP</b>														
<b>A. Gastos para promover la eficacia de las actividades del desarrollo:</b>	<b>3,2</b>		<b>3,2</b>	<b>3,8</b>		<b>3,8</b>	<b>3,7</b>		<b>3,7</b>	<b>4,3</b>		<b>4,3</b>	<b>0,5</b>	<b>12%</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	3,2		3,2	3,8		3,8	3,7		3,7	4,3		4,3	0,5	12%
<b>B. Gastos de gestión:</b>	<b>13,8</b>		<b>13,8</b>	<b>15,9</b>		<b>15,9</b>	<b>16,0</b>		<b>16,0</b>	<b>8,7</b>		<b>8,7</b>	<b>(7,2)</b>	<b>-45%</b>
Oficina del Director y planificación estratégica	1,6		1,6	1,3		1,3	1,9		1,9	1,6		1,6	0,2	13%
Finanzas y operaciones	12,3		12,3	14,6		14,6	14,1		14,1	7,1		7,1	(7,5)	-51%
<b>C. Gastos con fines especiales:</b>	<b>105,9</b>	<b>28,6</b>	<b>134,5</b>	<b>128,2</b>	<b>45,3</b>	<b>173,5</b>	<b>123,6</b>	<b>41,7</b>	<b>165,2</b>	<b>169,4</b>	<b>53,6</b>	<b>223,0</b>	<b>49,5</b>	<b>29%</b>
Recaudación de fondos	22,8		22,8	25,6		25,6	21,6		21,6	33,8		33,8	8,2	32%

<sup>2</sup> En su decisión 2017/16, la Junta Ejecutiva del UNICEF aprobó una asignación adicional del 12,2 millones de dólares para el presupuesto de 2017.

	<i>Cifras reales de 2016</i>			<i>Presupuesto revisado aprobado para 2017<sup>2</sup></i>			<i>Estimaciones más recientes para 2017</i>			<i>Proyecto de presupuesto para 2018</i>			<i>2018 respecto del presupuesto aprobado para 2017</i>	
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Apoyo a las oficinas en los países <sup>3</sup>	4,3		4,3	5,3		5,3	4,8		4,8	6,9		6,9	1,6	30%
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	1,3	27,9	29,2	3,1	43,3	46,4	1,7	41,5	43,2	3,7	51,6	55,3	8,8	19%
Comercialización y comunicación	7,4		7,4	7,8		7,8	7,0		7,0	11,3		11,3	3,4	44%
Adquisiciones	0,8		0,8	1,2		1,2	1,2		1,2	1,4		1,4	0,2	15%
Colaboración con el sector privado	5,0	0,7	5,7	5,1	2,0	7,1	5,2	0,2	5,4	7,4	2,0	9,4	2,3	33%
Fondos de inversión	64,3		64,3	80,0		80,0	82,0		82,0	105,0		105,0	25,0	31%
<b>Total de gastos de la RFASP</b>	<b>122,9</b>	<b>28,6</b>	<b>151,5</b>	<b>147,9</b>	<b>45,3</b>	<b>193,2</b>	<b>143,3</b>	<b>41,7</b>	<b>185,0</b>	<b>182,4</b>	<b>53,6</b>	<b>236,0</b>	<b>42,8</b>	<b>22%</b>
Gastos de obtención de licencias/ventas de los Comités Nacionales	0,2		0,2	0,7		0,7	0,4		0,4	0,4		0,4	(0,3)	-42%
Deterioro del valor	0,3	1,9	2,1											
Ganancias (pérdidas) de la RFASP por fluctuaciones cambiarias	(4,6)	(0,1)	(4,7)	–		–			–	–		–	–	0%
<b>Excedente neto del sector privado</b>	<b>504,4</b>	<b>678,5</b>	<b>1 182,9</b>	<b>516,4</b>	<b>774,7</b>	<b>1 291,1</b>	<b>524,3</b>	<b>714,1</b>	<b>1 238,5</b>	<b>574,6</b>	<b>784,7</b>	<b>1 359,3</b>	<b>68,2</b>	<b>5%</b>

<sup>3</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.



### III. Principales resultados previstos para 2018 y recursos necesarios en el presupuesto de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2018

21. Tomando como base el Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021 y las metas que se detallan en el Plan IMPACT, en 2018, la RFASP se propondrá alcanzar un objetivo de ingresos de 1.596 millones de dólares, de los que 757 millones de dólares serán en concepto de recursos ordinarios. Para ello, será necesario un presupuesto para fines especiales total de 223 millones de dólares (169,4 millones de dólares de recursos ordinarios y 53,6 millones de dólares de otros recursos) y un presupuesto institucional de 13 millones de dólares, es decir, un total de 236 millones de dólares (para más detalles, véase el cuadro 2).

22. A continuación figuran las estrategias y los resultados previstos para 2018 para el grupo destinatario del sector privado.

#### Resultado 1.

##### **Al cierre de 2018, 68,5 millones de personas están cambiando el mundo con el UNICEF a través de sus voces y de sus donaciones**

1.1 Al cierre de 2018, 8,5 millones de personas realizan donaciones de ingresos del sector privado por un valor de 924 millones de dólares;

1.2 Al cierre de 2018, se ha movilizado a 60 millones de personas (incluidos niños) como colaboradores para tomar medidas en favor de la infancia con miras a promover los derechos del niño.

23. Para el primer resultado previsto, se propone un presupuesto para fines especiales total de 185,3 millones de dólares (133,7 millones de dólares de recursos ordinarios y 51,6 millones de otros recursos) a fin de alcanzar el objetivo de 924 millones de dólares de ingresos. A continuación se presentan algunas de las estrategias clave para la recaudación de fondos del sector privado planificadas para 2018 con miras a conseguir este incremento de los ingresos:

a) La División seguirá centrando los recursos en los mercados con mayor potencial de crecimiento en lo relativo a las donaciones de particulares, que abarcan las promesas de contribuciones mensuales, las donaciones puntuales y los legados. La División identificará y pondrá a prueba nuevos canales y modalidades para lograr un aumento notable en el número de donantes que hacen promesas de contribuciones, con el objetivo de ampliarlo;

b) Se incrementarán los fondos de inversión en 25 millones de dólares, o el 31%, de los 80 millones de dólares previstos en el presupuesto revisado para 2017 a los 105 millones de dólares propuestos para 2018, con el fin de impulsar el crecimiento en los mercados prioritarios y especialmente en las fuentes de ingresos de alto rendimiento que generan recursos ordinarios, como las promesas y los legados;

c) La División continuará respaldando la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado en las oficinas en los países con un elevado potencial;

d) La División colaborará con las divisiones de la sede del UNICEF, los Comités Nacionales, las oficinas regionales y las oficinas en los países para alcanzar los resultados del Plan. La captación de colaboradores a nivel local se llevará a cabo por diversos medios, como los canales digitales, la educación sobre los derechos del niño y la Iniciativa Ciudades Amigas de los Niños. Estas iniciativas permitirán al

UNICEF crear una base mundial de 60 millones de colaboradores, movilizados para unir su voz y su energía en apoyo del marco de campañas estratégicas integradas y el Día Universal del Niño.

## **Resultado 2.**

### **Se maximizan el impacto y la eficacia de las principales personas influyentes con miras a promover los derechos y el bienestar del niño**

2.1 Los principales asociados filantrópicos se comprometen a colaborar con el UNICEF y a invertir 510 millones de dólares anuales al cierre de 2018 para lograr un cambio transformador para los niños;

2.2 Las principales personas influyentes difunden los mensajes de promoción del UNICEF sobre cuestiones prioritarias que afectan a los niños.

24. Para este segundo resultado previsto, se propone un presupuesto para fines especiales total de 4,3 millones de dólares de recursos ordinarios, con una meta de ingresos para 2018 de 510 millones de dólares. Para alcanzar estos objetivos, la RFASP aumentará las actividades de divulgación y promoción destinadas a los donantes estratégicos. Asimismo, esta labor incluirá la movilización de personas influyentes clave en plataformas de múltiples interesados (por ejemplo, el Foro Económico Mundial y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas) para respaldar campañas y actividades de prioridad mundial; la puesta en marcha de la plataforma del Consejo Internacional del UNICEF para donantes filantrópicos; la movilización de personas influyentes clave a través de una red de 900 municipios de países de ingresos altos; y la movilización de personas influyentes clave para fortalecer y ampliar la promoción de políticas en los países con Comités Nacionales.

## **Resultado 3.**

### **Se aprovechan plenamente el poder, el alcance y la influencia de las empresas en favor de los niños**

3.1 Las alianzas con las empresas maximizan los resultados para los niños, logrando ingresos (previsión de 162 millones de dólares para 2018) e influencia, conllevan cambios en las prácticas empresariales para respaldar la protección de los derechos del niño y movilizan empresas y activos esenciales para el UNICEF;

3.2 Las empresas adoptan medidas sostenibles para respetar los derechos del niño en todas las actividades y relaciones empresariales;

3.3 Las empresas y las partes interesadas empresariales realizan labores de defensa de los niños.

25. Para este tercer resultado previsto, se propone un presupuesto para fines especiales total de 13,8 millones de dólares de recursos ordinarios, con el fin de recaudar 162 millones de dólares en 2018. La adopción de un enfoque basado en los destinatarios para el sector empresarial exige al UNICEF diseñar nuevas formas de participación para los socios comerciales y sus partes interesadas, así como impulsar el aumento de los ingresos mediante la optimización de los enfoques de alianza actuales.

26. En el Plan Estratégico para 2018-2021, la RFASP manifestó su determinación de utilizar el poder del sector empresarial para lograr cambios en favor de los niños. El UNICEF está poniendo a prueba alianzas integradas prioritarias que permiten identificar empresas que podrían desempeñar un papel fundamental en la consecución de los efectos a gran escala para los niños que se detallan en el Plan

Estratégico. Estas alianzas aprovechan el poder de los activos empresariales esenciales, los derechos del niño y los ingresos, la influencia y el alcance de las empresas, y pueden prestar apoyo financiero y no financiero a la organización.

27. El UNICEF seguirá ampliando su oferta de alianzas, entre otros medios, al poner a prueba vías empresariales para realizar promesas de contribución en mercados desarrollados; al elaborar casos de éxito y ampliarlos a escala mundial; al fortalecer las plataformas de participación en momentos clave para la recaudación de fondos y la promoción a lo largo del año; y al poner a prueba enfoques que otorguen liderazgo para lograr la participación de individuos con grandes patrimonios a través de redes de empresas.

#### **Resultado 4.**

**Gobiernos de todos los niveles de países con un Comité Nacional logran resultados en lo relativo a las prioridades del UNICEF para los niños, según lo previsto en el Plan Estratégico, tanto a nivel nacional como mundial.**

4.1 Los gobiernos mantienen y aumentan la presupuestación para la infancia en los planos nacional y mundial;

4.2 Aumento de las labores de los gobiernos destinadas al respeto, la protección y el cumplimiento de los derechos del niño en los planos nacional y mundial, por ejemplo, a través del marco de campañas estratégicas integradas.

28. Para el cuarto resultado previsto, se propone un presupuesto para fines especiales total de 4,0 millones de dólares (2,0 millones de dólares de recursos ordinarios y 2,0 millones de dólares de otros recursos). La División seguirá reforzando su colaboración estratégica con el sector privado y llevando a cabo actividades de difusión para promover los derechos del niño. Para financiar actividades que permitan cumplir este programa, se recaudarán hasta 2 millones de dólares de otros recursos a partir de gobiernos, empresas y otros donantes (como las fundaciones). Entre las principales estrategias se encuentra la implantación de las prioridades de promoción mundial del UNICEF en los países con Comités Nacionales de conformidad con el marco de campañas estratégicas integradas, promover el desarrollo de la capacidad en los Comités Nacionales en lo relativo a las prioridades y respaldar el seguimiento y la presentación de informes sobre la Convención sobre los Derechos del Niño y la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de los Comités Nacionales.

#### **Resultado 5.**

**Para 2021, el UNICEF es la organización de mayor confianza y atractivo para mejorar la vida de los niños de todo el mundo**

5.1 El público tiene cada vez un mayor conocimiento del trabajo del UNICEF como principal organización para la infancia en mercados del sector privado y está cada vez más familiarizado con dicha labor;

5.2 El trabajo del UNICEF goza de un mayor reconocimiento y se considera que la organización «realmente hace algo»;

5.3 El UNICEF moviliza al público para que actúe en beneficio de los niños en mercados del sector privado;

5.4 El UNICEF optimiza el empleo de contenido convincente, atractivo y emotivo para construir la marca.

29. Para el quinto resultado previsto, se propone un presupuesto para fines especiales total de 5,0 millones de dólares de recursos ordinarios. Las prioridades para 2018 son las siguientes: implantación y fortalecimiento de campañas prioritarias integradas de recaudación de fondos, comunicación y promoción con todos los Comités Nacionales; planes de contenido optimizados y centrados en los destinatarios; un mayor apoyo en materia de comunicación y comercialización para las alianzas con el sector privado; fortalecimiento de la supervisión, la fijación de objetivos y la creación de la marca en mercados del sector privado; y un mejor estudio de barómetro de la marca con un análisis y una percepción detallados.

#### **Resultado 6.**

**Para 2018, el UNICEF se encuentra bien posicionado y dispone de una cultura común para lograr resultados ambiciosos con el sector privado (y con el sector público en los países con un Comité Nacional)**

- 6.1 Capacitado para el trabajo: gobernanza receptiva, transparente y responsable;
- 6.2 Planificar y actuar como un solo UNICEF: gestión eficiente y eficaz de los resultados;
- 6.3 Sistemas de información versátiles, seguros y fiables que respaldan la ejecución del Plan IMPACT;
- 6.4 Las personas: personal versátil (en el UNICEF y en los Comités Nacionales) como agentes de cambio con el sector privado.

30. Para el sexto resultado previsto, se propone un total de 23,7 millones de dólares de recursos ordinarios, de los que 10,7 millones de dólares proceden del presupuesto para fines especiales y 13 millones de dólares del presupuesto institucional. Esto ayudará a garantizar la excelencia operacional y financiera dentro de la División y a apoyar las operaciones de recaudación de fondos globales. Además, estos recursos se utilizarán para reforzar las actividades de coordinación, supervisión y gestión de riesgos llevadas a cabo en los Comités Nacionales, incluidas la planificación estratégica conjunta y la supervisión de la aplicación del Acuerdo de Cooperación. La División también seguirá proporcionando orientación a las juntas directivas y a los equipos de gestión ejecutiva de los Comités Nacionales sobre la aplicación de los principios de buena gobernanza relativos a la gestión y las operaciones, las actividades de las juntas, la divulgación de información y la transparencia, la ética, la auditoría, la gestión de riesgos y el cumplimiento. La gestión y el apoyo a las operaciones se centrarán en la orientación general y la dirección estratégica de todos los aspectos de la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado del UNICEF, en un fortalecimiento constante de la gestión de las actividades de la RFASP, en el diseño y la utilización de tecnología de la información de vanguardia, en el seguimiento de la presentación de información financiera para la generación de ingresos procedentes del sector privado y el uso de los fondos de inversión y en una gestión de los recursos humanos sólida para asegurar la contratación oportuna y la retención de personal altamente cualificado, así como una atención constante a la evaluación del desempeño del personal y a su desarrollo.

31. La División también está reajustando elementos clave de su estructura para reforzar los procesos y procedimientos de supervisión interna en apoyo de todos los países, las comunicaciones internas, el proceso de diligencia debida para trabajar con asociados de empresas y fundaciones y la supervisión de la financiación de los programas por parte de los Comités Nacionales, así como para ayudar a aprovechar todo el potencial de alcance de las alianzas con empresas.

Cuadro 2  
**Proyecto de presupuesto, por resultados esperados,  
 1 de enero a 31 de diciembre de 2018**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Resultados previstos</i>	<i>Necesidades de recursos</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
<b><i>Fines especiales</i></b>	<b>169,4</b>	<b>53,6</b>	<b>223,0</b>
<b>Resultado 1: al cierre de 2018, 68,5 millones de personas están cambiando el mundo con el UNICEF a través de sus voces y de sus donaciones</b>	<b>133,7</b>	<b>51,6</b>	<b>185,3</b>
1.1. Al cierre de 2018, 8,5 millones de personas realizan donaciones de ingresos del sector privado por un valor de 924 millones de dólares	131,9	51,6	183,5
1.2. Al cierre de 2018, se ha movilizadado a 60 millones de personas (incluidos niños) como colaboradores para tomar medidas en favor de la infancia con miras a promover los derechos del niño	1,8		1,8
<b>Resultado 2: se maximizan el impacto y la eficacia de las principales personas influyentes con miras a promover los derechos y el bienestar del niño</b>	<b>4,3</b>		<b>4,3</b>
2.1. Los principales asociados filantrópicos se comprometen a colaborar con el UNICEF y a invertir 510 millones de dólares anuales al cierre de 2018 para lograr un cambio transformador para los niños	4,0		4,0
2.2. Las principales personas influyentes difunden los mensajes de promoción del UNICEF sobre cuestiones prioritarias que afectan a los niños	0,3		0,3
<b>Resultado 3: se aprovechan plenamente el poder, el alcance y la influencia de las empresas en favor de los niños</b>	<b>13,8</b>		<b>13,8</b>
3.1. Las alianzas con las empresas maximizan los resultados para los niños, logrando ingresos (previsión de 162 millones de dólares para 2018) e influencia, conllevan cambios en las prácticas empresariales para respaldar la protección de los derechos del niño y movilizan empresas y activos esenciales para el UNICEF	8,6		8,6
3.2. Las empresas adoptan medidas sostenibles para respetar los derechos del niño en todas las actividades y relaciones empresariales	2,7		2,7
3.3. Las empresas y las partes interesadas empresariales realizan labores de defensa de los niños	2,4		2,4
<b>Resultado 4: gobiernos de todos los niveles de países con un Comité Nacional logran resultados en lo relativo a las prioridades del UNICEF para los niños, según lo previsto en el Plan Estratégico, tanto a nivel nacional como mundial</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>4,0</b>
4.1. Los gobiernos mantienen y aumentan la presupuestación para la infancia en los planos nacional y mundial	1,7	2,0	3,7
4.2. Aumento de las labores de los gobiernos destinadas al respeto, la protección y el cumplimiento de los derechos del niño en los planos nacional y mundial, por ejemplo, a través del marco de campañas estratégicas integradas	0,3		0,3

<i>Resultados previstos</i>	<i>Necesidades de recursos</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
<b>Resultado 5: para 2021, el UNICEF es la organización de mayor confianza y atractivo para mejorar la vida de los niños de todo el mundo</b>	<b>5,0</b>		<b>5,0</b>
5.1. El público tiene cada vez un mayor conocimiento del trabajo del UNICEF como principal organización para la infancia en mercados del sector privado y está cada vez más familiarizado con dicha labor	1,7		1,7
5.2. El trabajo del UNICEF goza de un mayor reconocimiento y se considera que la organización «realmente hace algo»	1,3		1,3
5.3. El UNICEF moviliza al público para que actúe en beneficio de los niños en mercados del sector privado	1,3		1,3
5.4. El UNICEF optimiza el empleo de contenido convincente, atractivo y emotivo para construir la marca	0,8		0,8
<b>Resultado 6: para 2018, el UNICEF se encuentra bien posicionado y dispone de una cultura común para lograr resultados ambiciosos con el sector privado (y con el sector público en los países con un Comité Nacional)</b>	<b>10,7</b>		<b>10,7</b>
6.1. Capacitado para el trabajo: gobernanza receptiva, transparente y responsable	2,9		2,9
6.2. Planificar y actuar como un solo UNICEF: gestión eficiente y eficaz de los resultados	7,0		7,0
6.3. Sistemas de información versátiles, seguros y fiables que respaldan la ejecución del Plan IMPACT	0,3		0,3
6.4. Las personas: personal versátil (en el UNICEF y en los Comités Nacionales) como agentes de cambio con el sector privado	0,4		0,4
<b><i>Eficacia de las actividades de desarrollo</i></b>	<b>4,3</b>		<b>4,3</b>
<b>Resultado 6: para 2018, el UNICEF se encuentra bien posicionado y dispone de una cultura común para lograr resultados ambiciosos con el sector privado (y con el sector público en los países con un Comité Nacional)</b>	<b>4,3</b>		<b>4,3</b>
6.1. Capacitado para el trabajo: gobernanza receptiva, transparente y responsable	4,3		4,3
<b><i>Gestión</i></b>	<b>8,7</b>		<b>8,7</b>
<b>Resultado 6: para 2018, el UNICEF se encuentra bien posicionado y dispone de una cultura común para lograr resultados ambiciosos con el sector privado (y con el sector público en los países con un Comité Nacional)</b>	<b>8,7</b>		<b>8,7</b>
6.1. Capacitado para el trabajo: gobernanza receptiva, transparente y responsable	4,9		4,9
6.2. Planificar y actuar como un solo UNICEF: gestión eficiente y eficaz de los resultados	3,6		3,6
6.4. Las personas: personal versátil (en el UNICEF y en los Comités Nacionales) como agentes de cambio con el sector privado	0,3		0,3
<b>Proyecto de presupuesto total para obtener los resultados</b>	<b>182,4</b>	<b>53,6</b>	<b>236,0</b>

## **IV. Proyecciones de ingresos y gastos para 2018**

### **A. Introducción**

32. El formato y la presentación del presupuesto y los cuadros se ajustan a los del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021. Los gastos de la RFASP se dividen en tres categorías: eficacia de las actividades de desarrollo, gestión y fines especiales.

33. La Junta Ejecutiva aprobó los gastos de la RFASP incluidos en las categorías de eficacia de las actividades de desarrollo y gestión como parte del presupuesto integrado para 2018-2021. En este documento se presentan los gastos con fines especiales para su aprobación por parte de la Junta Ejecutiva.

34. La planificación del presupuesto de la RFASP para 2018 se basó en un escenario de crecimiento mediano (véase el cuadro 3), utilizando las proyecciones de ingresos nacionales que los Comités Nacionales y las oficinas en los países habían presentado a la RFASP a principios de 2017. Se prevé que el total de ingresos del sector privado para el escenario de crecimiento mediano, de 1.600 millones de dólares, supere en 111 millones de dólares, o un 7%, el presupuesto revisado para 2017 (1.490 millones de dólares). Se pedirá a la Junta que autorice el hecho de que la RFASP incurra en gastos acordes al escenario de crecimiento mediano y que los aumente hasta el nivel del escenario de crecimiento alto, en caso de que los ingresos procedentes de la recaudación de fondos alcancen los elevados niveles de ingresos previstos, o que los reduzca en caso de que los ingresos descendieran.

35. La proporción entre los gastos y los ingresos procedentes del sector privado aumentará del 13% en el presupuesto revisado para 2017 al 14,8% en 2018, debido a un incremento general de las inversiones para cumplir los objetivos del Plan IMPACT. Al analizar los gastos de funcionamiento por separado, es decir, excluyendo los fondos de inversión y los gastos de otros recursos del presupuesto para fines especiales, la relación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos procedentes del sector privado aumentará de 68 millones de dólares en el presupuesto aprobado para 2017, o el 4,6%, a 77,4 millones de dólares en el proyecto de presupuesto para 2018, o el 4,9%. Se prevé que el coeficiente de eficiencia, que mide los gastos de funcionamiento como porcentaje de los ingresos recaudados, mejore durante la ejecución del Plan IMPACT, del 4,9% de los ingresos en 2018 al 4,1% de los ingresos en 2021.

36. Tal y como se indica en el cuadro 1, se prevé que el excedente neto del sector privado para 2018, después de deducir los gastos de la RFASP, los fondos de inversión y los gastos de obtención de licencias del Comité Nacional, sea de 1.360 millones de dólares. Se trata de un aumento de 68,2 millones de dólares, o el 5%, respecto de la suma prevista en el presupuesto revisado para 2017.

### **B. Ingresos**

37. El proyecto de presupuesto para 2018 prevé un aumento del 7% en el total de ingresos procedentes del sector privado, de los 1.490 millones de dólares del presupuesto revisado para 2017 a 1.600 millones de dólares en 2018.

38. Este crecimiento de los ingresos incluye un aumento del 14%, o 92 millones de dólares, para los ingresos de recursos ordinarios procedentes del sector privado, de los 665 millones de dólares del presupuesto revisado para 2017 a los 757 millones de dólares propuestos para 2018. En el caso de otros recursos, se prevé un

aumento del 2%, o 18 millones de dólares, de los 820 millones de dólares del presupuesto revisado para 2017 a los 838 millones de dólares propuestos para 2018.

### **C. Gastos**

39. El total de gastos de la RFASP con cargo tanto al presupuesto institucional como al proyecto de presupuesto para fines especiales de 2018 es de 236 millones de dólares. Esta cifra representa un aumento de 42,8 millones de dólares con respecto al presupuesto revisado para 2017, de 193,2 millones de dólares. Estos 42,8 millones de dólares incluyen un aumento de los fondos de inversión de 25 millones de dólares, una suma adicional de 8,3 millones de dólares de otros recursos para gastos con fines especiales para la recaudación de fondos en las oficinas en los países y un aumento de 9,5 millones de dólares en los gastos cubiertos por los recursos ordinarios.

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

#### **Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo (presupuesto institucional)**

41. En la RFASP, los gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo abarcan la gestión de la relación estratégica con los Comités Nacionales. El proyecto de presupuesto para promover la eficacia de las actividades de desarrollo para 2018 incrementará en 0,5 millones de dólares en comparación con el presupuesto revisado de 2017, al pasar a 4,3 millones de dólares, y seguirá siendo conforme a los límites máximos del presupuesto institucional aprobado como parte del presupuesto integrado del UNICEF para 2018-2021.

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

42. En la RFASP, los gastos de gestión abarcan las actividades de las siguientes secciones: Oficina del Director y planificación estratégica y finanzas y operaciones. Los gastos de gestión se reducirán en un 45%, pasando de 15,9 millones de dólares en el presupuesto revisado de 2017 a 8,7 millones de dólares en 2018, debido a la eliminación del presupuesto para servicios comunes del presupuesto de la RFASP. El UNICEF ha llegado a un acuerdo sobre un mecanismo revisado que refleja mejor el carácter común de las actividades realizadas en la sede de Ginebra y que permite una mejor asignación de costos para cada entidad.

43. Los gastos de gestión, que se financian con cargo al componente del presupuesto institucional del presupuesto de la RFASP, siguen siendo acordes al presupuesto institucional para 2018-2021 aprobado como parte del presupuesto integrado del UNICEF.

#### **Gastos con fines especiales**

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

45. En la RFASP, los gastos con fines especiales con cargo a los recursos ordinarios hacen referencia a las actividades de las siguientes secciones: recaudación de fondos, apoyo a las oficinas en los países, comercialización y comunicación, adquisiciones y colaboración con el sector privado.



46. Si únicamente se compara el componente de fines especiales del presupuesto de la RFASP, excluyendo los gastos de otros recursos y los fondos de inversión, el presupuesto aumentará en un 34%, de 48,2 millones de dólares en 2017 a 64,4 millones de dólares en 2018. Este aumento de 16,2 millones de dólares se debe al incremento general de las inversiones en actividades estratégicas que generan ingresos y a una supervisión reforzada, con el objetivo de ampliar los ingresos en concepto de recursos ordinarios del UNICEF a corto y largo plazo. Este aumento presupuestario es necesario para alcanzar las proyecciones de ingresos descritas en el Marco Integrado de Resultados y Recursos del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021.

47. Se solicita que el proyecto de presupuesto para los fondos de inversión aumente de los 80 millones de dólares del presupuesto revisado de 2017 a 105 millones de dólares, es decir, un 31%, con el objetivo de incrementar los recursos ordinarios y establecer corrientes de ingresos decisivas y sostenibles, como los legados y la recaudación digital de fondos.

48. En el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2014-2017, se incluyen dos pilares respaldados por recursos para fines especiales: la recaudación de fondos de particulares, empresas y fundaciones; y la colaboración con el sector privado. En el Plan IMPACT para 2018-2021, los recursos para fines especiales apoyarán seis objetivos (o grupos destinatarios): lograr ingresos e influencia procedentes de particulares, personas influyentes clave y empresas; colaborar con los gobiernos a todos los niveles; garantizar que se aprovecha plenamente la marca del UNICEF; y asegurar que el UNICEF está capacitado para cumplir los ambiciosos resultados del Plan.

49. Los recursos propuestos para fines especiales permitirán que el UNICEF cumpla los objetivos del primer año del Plan IMPACT a través de seis estrategias clave: la aportación a nivel mundial de conocimientos especializados en materia de recaudación de fondos y el desarrollo de la capacidad de los Comités Nacionales y las oficinas en los países; la aplicación de un enfoque integrado para la colaboración del UNICEF con el sector empresarial; el seguimiento de la calidad y el fortalecimiento de la presentación de información sobre los resultados; la aplicación estratégica y el control riguroso de la utilización de los fondos de inversión; la gestión de la marca; y destacar en materia de operaciones y gobernanza.

50. El proyecto de presupuesto para la recaudación de fondos del sector privado se incrementará en 8,2 millones de dólares, o un 32%, de los 25,6 millones de dólares del presupuesto revisado de 2017 a 33,8 millones de dólares en 2018. Este aumento obedece principalmente a la creación de 21 puestos adicionales. Para lograr el crecimiento de los ingresos establecido en el Plan Estratégico para 2018-2021, se ha revisado la estructura de recaudación de fondos para centrarse en prioridades estratégicas, en particular las siguientes: a) ampliar y reforzar la concentración en las donaciones y los sistemas digitales; b) aumentar la capacidad de gestión de nuevas empresas y alianzas para impulsar el crecimiento mediante la diversificación geográfica y temática de la estrategia de base y la concentración en los individuos con un patrimonio sumamente elevado; c) crear capacidad en los centros regionales de apoyo de Bangkok y Panamá para prestar apoyo técnico y para el desarrollo de la capacidad directamente a los Comités Nacionales y a las oficinas en los países; d) reforzar el enfoque de desarrollo del mercado en la estructura de recaudación de fondos e integrar análisis de los fondos de inversión y de la recaudación de fondos en el equipo de Desarrollo del Mercado; y e) aumentar la capacidad en lo relativo al canal del legado y mejorar la coordinación de la recaudación de fondos en situaciones de emergencia.

51. La justificación para el aumento de los fondos de inversión se detalla en la sección V.
52. El presupuesto de la categoría de recursos ordinarios con fines especiales para el apoyo a las oficinas en los países y los gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países aumentará en 2,2 millones de dólares, o un 25%, hasta los 10,6 millones de dólares en 2018. Este incremento se debe a la creación de cuatro puestos y a gastos no relacionados con puestos. El equipo de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países y los centros regionales de apoyo serán fundamentales para impulsar los objetivos en materia de ingresos descritos en el Plan IMPACT en las oficinas en los países. Se pondrán en marcha estrategias clave de dotación de personal, incluida la descentralización de puestos a los centros regionales de apoyo para ayudar a los mercados prioritarios en lo relativo a las donaciones de particulares, las alianzas empresariales y las principales personas influyentes, y un cambio estratégico en los centros regionales de apoyo para reforzar el desarrollo de mercados, de modo que los líderes en materia de recaudación de fondos colaboren con grupos de países para aumentar los ingresos al máximo.
53. El presupuesto propuesto para comercialización y comunicación para 2018 asciende a 11,3 millones de dólares, lo que representa un aumento de 2,5 millones de dólares en comparación con el presupuesto revisado de 2017, debido principalmente a la creación de tres puestos y al aumento de los gastos no relacionados con puestos vinculados a la aplicación del marco de campañas estratégicas integradas y al entendimiento de los mercados y las tendencias de mercado mundiales para captar la cuota de mercado mundial. Además, la sección de comercialización y comunicación pondrá en marcha estrategias relacionadas con la creación de la marca del UNICEF al integrar la creación de la marca en cuatro equipos: apoyo a los mercados y desarrollo de los mercados; contenido para los colaboradores; alianzas empresariales o filantrópicas; y conocimiento de la marca y del mercado.
54. En el proyecto de presupuesto para 2018, los gastos de adquisiciones aumentarán en 0,2 millones de dólares, o el 15%, en comparación con el presupuesto revisado de 2017, como resultado de la reclasificación de dos puestos en una categoría superior y de un aumento de los gastos no relacionados con puestos debido al refuerzo de la capacidad y la autoridad del equipo existente para distribuir el aumento del volumen de trabajo de manera más equitativa.
55. En 2018 el presupuesto de recursos ordinarios con fines especiales para la colaboración con el sector privado será de 7,4 millones de dólares, lo que representa un aumento de 2,3 millones de dólares en comparación con el presupuesto revisado de 2017, de 5,1 millones de dólares. Este aumento se debe a la creación de cuatro puestos y a un aumento de los gastos de consultoría para apoyar la promoción y el cumplimiento del programa relativo a los derechos del niño.
56. En el cuadro 3 se presentan las estimaciones de ingresos y gastos para 2018. La proyección media es la meta convenida para cada año del Plan y para 2018, el primer año. La proyección alta se basa en inversiones estratégicas de alto desempeño con un rendimiento de las inversiones superior a sus tasas proyectadas.

## Cuadro 3

**Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF:  
estimaciones de ingresos y gastos para 2018**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>I Proyección baja</i>	<i>II Proyección media</i>	<i>III Proyección alta</i>
<b>Ingresos del sector privado</b>			
Comités Nacionales	1 326,0	1 335,7	1 351,0
Oficinas en los países	253,0	260,0	266,0
<b>Total de ingresos del sector privado</b>	<b>1 579,0</b>	<b>1 595,7</b>	<b>1 617,0</b>
<b>Gastos de la RFASP</b>			
A. Gastos para promover la eficacia de las actividades de desarrollo	<b>4,1</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	4,1	4,3	4,5
B. Gastos de gestión	<b>8,3</b>	<b>8,7</b>	<b>9,2</b>
Oficina del Director y planificación estratégica	1,5	1,6	1,7
Finanzas y operaciones	6,8	7,1	7,5
C. Gastos con fines especiales	<b>212,1</b>	<b>223,0</b>	<b>238,9</b>
Recaudación de fondos	32,1	33,8	35,5
Apoyo a las oficinas en los países <sup>4</sup>	6,6	6,9	7,3
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	52,5	55,3	58,0
Comercialización y comunicación	10,7	11,3	11,8
Adquisiciones	1,3	1,4	1,4
Colaboración con el sector privado	8,9	9,4	9,9
Fondos de inversión	100,0	105,0	115,0
<b>Total de gastos de la RFASP</b>	<b>224,5</b>	<b>236,0</b>	<b>252,6</b>
Gastos de obtención de licencias/ventas de los Comités Nacionales	0,4	0,4	0,4
<b>Excedente neto del sector privado</b>	<b>1 354,1</b>	<b>1 359,3</b>	<b>1 364,0</b>

<sup>4</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.

## Cuadro 4

**Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado del UNICEF: proyecciones financieras**  
**Cifras reales de 2016, presupuesto revisado aprobado para 2017, estimaciones más recientes para 2017,**  
**proyecto de presupuesto para 2018 y proyecciones de 2019**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Cifras reales de 2016</i>	<i>Presupuesto revisado aprobado para 2017<sup>5</sup></i>	<i>Estimaciones más recientes para 2017</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2018</i>	<i>Proyección para 2019<sup>6</sup></i>
<b>Ingresos del sector privado</b>					
Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos	5,0	8,9	6,8	7,0	7,0
Contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado	1 326,9	1 476,1	1 417,0	1 588,7	1 769,0
Comités Nacionales	1 144,9	1 262,2	1 190,3	1 328,7	1 479,5
Oficinas en los países	182,0	213,9	226,7	260,0	289,5
Otros ingresos	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total de ingresos del sector privado</b>	<b>1 332,1</b>	<b>1 485,0</b>	<b>1 423,8</b>	<b>1 595,7</b>	<b>1 776,0</b>
<b>Gastos de la RFASP</b>					
A. Gastos para promover la eficacia de las actividades del desarrollo	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	3,2	3,8	3,7	4,3	4,5
B. Gastos de gestión	<b>13,8</b>	<b>15,9</b>	<b>16,0</b>	<b>8,7</b>	<b>9,0</b>
Oficina del Director y planificación estratégica	1,6	1,3	1,9	1,6	1,7
Finanzas y operaciones	12,3	14,6	14,1	7,1	7,4
C. Gastos con fines especiales	<b>134,5</b>	<b>173,5</b>	<b>165,2</b>	<b>223,0</b>	<b>245,5</b>
Recaudación de fondos	22,8	25,6	21,6	33,8	34,2
Apoyo a las oficinas en los países <sup>7</sup>	4,3	5,3	4,8	6,9	7,5
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	29,2	46,4	43,2	55,3	66,0
Comercialización y comunicación	7,4	7,8	7,0	11,3	11,8
Adquisiciones	0,8	1,2	1,2	1,4	1,4
Colaboración con el sector privado	5,7	7,1	5,4	9,4	9,7
Fondos de inversión	64,3	80,0	82,0	105,0	115,0
<b>Total de gastos de la RFASP</b>	<b>151,5</b>	<b>193,2</b>	<b>185,0</b>	<b>236,0</b>	<b>259,0</b>
Gastos de obtención de licencias/ventas de los Comités Nacionales	0,2	0,7	0,4	0,4	0,0
Ganancias (pérdidas) de la RFASP por fluctuaciones cambiarias	(4,7)	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Excedente neto del sector privado</b>	<b>1 175,6</b>	<b>1 291,1</b>	<b>1 238,5</b>	<b>1 359,3</b>	<b>1 517,0</b>

<sup>5</sup> En su decisión 2017/16, la Junta Ejecutiva del UNICEF aprobó una asignación adicional del 12,2 millones de dólares para el presupuesto de 2017.

<sup>6</sup> En su decisión 2017/16, la Junta Ejecutiva del UNICEF aprobó una asignación adicional del 12,2 millones de dólares para el presupuesto de 2017.

<sup>7</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.

## V. Fondos de inversión

57. La RFASP gestiona, asigna y supervisa los fondos de inversión del sector privado como parte de la responsabilidad de la División de aumentar los ingresos procedentes del sector privado. Se prevé que las contribuciones de la recaudación de fondos del sector privado alcancen los 1.600 millones de dólares al cierre de 2018.

58. Para 2018, se solicita que el proyecto de presupuesto para los fondos de inversión aumente de los 80 millones de dólares del presupuesto revisado de 2017 a 105 millones de dólares, es decir, un 31%, con el objetivo de incrementar los recursos ordinarios y establecer corrientes de ingresos decisivas y sostenibles, como las promesas de contribución, los legados, la filantropía global, las alianzas y la recaudación digital de fondos.

59. Tomando como base la experiencia y las enseñanzas extraídas a través de una exitosa estrategia de fondos de inversión, el Plan IMPACT propone aumentar los fondos de inversión a 450 millones de dólares durante el período de cuatro años. En 2016 los recursos ordinarios de la RFASP aumentaron un 18% en comparación con 2015, es decir, en 94 millones de dólares. En el período comprendido entre 2018 y 2021, se prevé que los recursos ordinarios alcancen los 3.600 millones de dólares, una suma adicional de 1.200 millones de dólares en comparación con las proyecciones para el período 2014-2017, y uno de los requisitos para el crecimiento es seguir invirtiendo en los niveles indicados en el Plan de Recaudación de Fondos y Alianzas para el Sector Privado. El aumento de los recursos debe ir acompañado de una inversión en la mejora de los conocimientos técnicos y los sistemas de la sede y de los países para asegurar el máximo rendimiento. Además, no es posible gestionar de manera satisfactoria fondos de inversión de más de 100 millones de dólares anuales sin una capacidad de gestión de riesgos firme. La armonización de las asignaciones a los fondos de inversión con el Plan y un seguimiento reforzado de los ingresos garantizarán un despliegue eficaz de los fondos de inversión para asegurar el aumento de los ingresos procedentes del sector privado.

60. El rendimiento previsto para los fondos de inversión en 2018 se ajusta al mínimo de 3:1 necesario para la cartera de fondos de inversión, con excepción de los fondos relacionados con los legados y la innovación. La inversión en legados tiene un período de amortización de mayor duración y un rendimiento considerablemente superior, pero no se puede determinar con exactitud su proyección a lo largo de un período de tres años. Se dispondrá de fondos limitados para innovación y para poner a prueba nuevas técnicas de recaudación de fondos sin rendimiento inmediato de las inversiones, pero se garantizará que el UNICEF sigue estando a la vanguardia de la búsqueda de nuevas técnicas de recaudación de fondos.

61. El proceso de asignación a los fondos de inversión para 2018 indica que los 90 millones de dólares invertidos en 2018 para campañas no relacionadas con el legado ni con la innovación generarán 288 millones de dólares de contribuciones (antes de que se deduzcan los gastos de los Comités Nacionales) a lo largo de un período 36 meses, es decir, que el rendimiento de la inversión será de 3.2:1. Esta inversión de 2018 complementará las inversiones en recaudación de fondos de los Comités Nacionales y las oficinas en los países para asegurar el logro de los objetivos del Plan IMPACT relativos a los ingresos.

## VI. Recursos humanos: cambios de puestos

62. En 2018 se propone aumentar el número de puestos financiados con cargo al presupuesto de la RFASP en un total neto de 46 puestos (35,75 puestos financiados con cargo a los recursos ordinarios y 10,5 con cargo a otros recursos), para alcanzar un total de 439 puestos en todo el mundo. De este total, 44 puestos se financian con cargo al presupuesto institucional y todos ellos están ubicados en la sede. Hay 200 puestos financiados con cargo a los recursos ordinarios (gastos con fines especiales), de los que 162 se encuentran en la sede, 23 en oficinas regionales y 15 en las oficinas en los países. Otros 195 puestos de recaudación de fondos en las oficinas en los países se financian con cargo a otros recursos del presupuesto para fines especiales (generados a partir de la recaudación de fondos en los países). El anexo I recoge un resumen de los cambios de puestos propuestos para 2018.

63. En 2018 la RFASP propone crear 52 puestos, suprimir 15 y cambiar la financiación de 1 puesto para el presupuesto institucional de la oficina regional, para un aumento neto de 35,75 puestos financiados con cargo a los recursos ordinarios, de los que el 88%, o 46 puestos, respaldarán directamente metas y actividades generadoras de ingresos, y 11 puestos se encontrarán fuera de Ginebra. Estos cambios aumentarán considerablemente la presencia mundial de la División, que acercará sus conocimientos técnicos sobre recaudación de fondos a mercados con un elevado potencial. Los puestos estarán ocupados por especialistas en donaciones de particulares, especialistas en legado, expertos en recaudación digital de fondos y un equipo filantrópico mundial. De este modo, también se fortalecerán el seguimiento y el apoyo de los fondos de inversión, se respaldarán labores nuevas e innovadoras relacionadas con plataformas en línea para la participación de los colaboradores mediante el equipo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, se establecerá una academia de recaudación de fondos y se facilitará la contratación.

64. No hay cambios de puestos en la Oficina del Director.

65. La mayoría de los cambios de puestos en la sede están relacionados con la recaudación de fondos, ya que se han eliminado 12 puestos, se han creado 26 puestos, se han regularizado 2 puestos y se han transferido 9 puestos (en cifras netas) de la sección de recaudación de fondos a otras secciones. En 2018 el equipo de Recaudación de Fondos del Sector Privado tendrá 76 puestos. Este equipo se centrará en aumentar el crecimiento de los ingresos procedentes de donantes individuales, alianzas empresariales y personas influyentes clave para alcanzar los 2.750 millones de dólares anuales para 2021.

66. Con el fin de optimizar las actividades de recaudación de fondos, se realizarán, entre otros, los siguientes cambios: refuerzo de la capacidad para ampliar el canal del legado con miras a ampliar la capacidad para facilitar un contenido atractivo; ampliación de las donaciones y los sistemas digitales y un mayor énfasis en ellos; apoyo transversal para las campañas, incluido el marco de campañas estratégicas integradas; aumento de la capacidad de gestión de nuevas empresas y alianzas para impulsar el crecimiento mediante la diversificación geográfica y temática de la estrategia de base y la concentración en los individuos con un patrimonio sumamente elevado; refuerzo del enfoque de desarrollo del mercado en la estructura de recaudación de fondos, incluida la integración de análisis de los fondos de inversión y de la recaudación de fondos; reorientación de la atención del equipo de Asociaciones Empresariales del valor empresarial/común básico y los activos básicos, mediante la supresión de 10 puestos y la creación de 8 puestos, para centrarse en los objetivos estratégicos; mejora de la coordinación de la recaudación de fondos en situaciones de emergencia y aumento del apoyo técnico y para el

desarrollo de la capacidad, tanto en los Comités Nacionales como en las oficinas en los países.

67. El equipo de Colaboración con el Sector Privado propone crear 1 puesto y regularizar 3 puestos en 2018, lo que representa un aumento de 17 puestos en 2017 a 21 puestos en 2018. Estos puestos contribuirán directamente al resultado del Plan IMPACT relativo a la “influencia” para cada uno de los grupos destinatarios — particulares, principales personas influyentes, empresas y gobiernos (mediante actividades de promoción de los Comités Nacionales)— y a campañas prioritarias y alianzas integradas prioritarias.

68. Con el fin de apoyar el extraordinario crecimiento que requieren las oficinas en los países, se propone crear dos puestos nuevos en el equipo de Desarrollo y Apoyo de las Oficinas en los Países, con lo que en 2018 el número de puestos aumentaría a seis.

69. Se crearán cinco puestos en los centros regionales de apoyo y se sustituirá en un caso la financiación con cargo al presupuesto para fines especiales por el presupuesto institucional de la oficina regional, lo que reforzará el desarrollo del mercado en las regiones de Asia Oriental y el Pacífico, Europa y Asia Central, América Latina y el Caribe y África Occidental y Central.

70. En el caso de las oficinas en los países que financian directamente sus programas de recaudación de fondos a través de sus ingresos brutos, la RFASP y los respectivos directores regionales compartirán las responsabilidades de aprobación de puestos financiados con cargo a otros recursos para fines especiales, y la aprobación definitiva corresponderá a las oficinas regionales del UNICEF pertinentes. Los gastos correspondientes a esos puestos se reflejarán en el informe financiero de la RFASP, si bien los puestos se mantendrán dentro de la estructura de las oficinas en los países. Se actualizarán las estructuras como parte del presupuesto anual de la RFASP para 2018 presentado a la Oficina del Director Ejecutivo a finales de 2017. La actual propuesta de límite máximo de otros recursos para las oficinas en los países es de 51,6 millones de dólares, lo que representa el 20% de los ingresos previstos para 2018 de 260 millones de dólares.

71. El número total de puestos financiados con cargo a otros recursos para fines especiales aumentará de los 184,5 aprobados en 2017 a 195 en 2018 (a octubre de 2017), todos ellos relacionados con las oficinas en los países. Los cambios de puestos de recaudación de fondos con cargo a otros recursos en las oficinas en los países los aprueban conjuntamente la RFASP y los directores regionales correspondientes.

72. La sección de comercialización y comunicación cuenta con 25,5 puestos. Se ha propuesto la creación de 3 puestos, y 3,5 puestos se transferirán a la sección de Planificación, Investigación, Innovación, Seguimiento y Evaluación, lo que conlleva una disminución neta de 0,5 puestos. Los nuevos puestos permitirán: i) producir un contenido de mejor calidad y mayor atractivo para una amplia gama de públicos destinatarios; ii) respaldar una importante visibilidad para los asociados y labores de elaboración de perfiles para fomentar las asociaciones empresariales y filantrópicas; y iii) ayudar al departamento de medios de comunicación y garantizar estrategias sólidas de relaciones públicas para los principales asociados de la recaudación de fondos.

73. En la sección de adquisiciones, se aumentará la categoría de dos puestos del Cuadro de Servicios Generales a fin de incrementar la capacidad y el apoyo en lo relativo a las adquisiciones de escasa cuantía. Esto permitirá que el resto de la sección pueda centrarse en las adquisiciones de mayor valor y en la optimización de los procesos para prestar mejores servicios a las partes interesadas.

## VII. Proyecto de decisión

74. A continuación se presenta, para su aprobación por la Junta Ejecutiva, el proyecto de decisión relativo al presupuesto de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2018.

### A. Gastos presupuestados de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para el ejercicio económico 2018 (fines especiales)

#### *La Junta Ejecutiva*

1. *Aprueba* para el ejercicio económico correspondiente a 2018 (1 de enero a 31 de diciembre) los gastos presupuestados con fines especiales por valor de 223 millones de dólares que se describen en el cuadro siguiente.

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Gastos de fondos de inversión financiados con recursos ordinarios con fines especiales	105,0
Otros gastos de recaudación de fondos del sector privado financiados con recursos ordinarios con fines especiales	64,4
<b>Total de gastos de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas financiados con recursos ordinarios con fines especiales</b>	<b>169,4</b>
<b>Gastos de recaudación de fondos del sector privado y establecimiento de alianzas financiados con otros recursos con fines especiales</b>	<b>53,6</b>
<b>Total de gastos con fines especiales</b>	<b>223,0</b>

2. *Autoriza* al UNICEF

a) A efectuar los gastos que se resumen en la columna II del cuadro 3 del documento [E/ICEF/2018/AB/L.1](#), y a reducir o aumentar esos gastos hasta el nivel que se indica en las columnas I y III del mismo cuadro, en caso de que los ingresos evidentes de las actividades de recaudación de fondos aumenten o disminuyan hasta alcanzar los niveles que se indican en las columnas I y III;

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

c) A gastar una suma adicional entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario, hasta el monto resultante de las fluctuaciones monetarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para 2018.

3. *Alienta* al Director Ejecutivo a identificar nuevas oportunidades de mercado y responder a ellas, si surgieran, entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, así como a informar a la Junta al respecto.



## **B. Estimaciones de ingresos para 2018**

### *La Junta Ejecutiva*

*Observa* que, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018, en el presupuesto de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado se prevén ingresos por valor de 1.600 millones de dólares, tal y como se indica en la columna II del cuadro 3 del documento [E/ICEF/2018/AB/L.1](#).

## **C. Cuestiones de política**

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Aprueba* la asignación de fondos de inversión por valor de 105 millones de dólares para 2018;
2. *Aprueba* una asignación provisional para el mes de enero de 2019 de 16,9 millones de dólares (o el 10% de la asignación de recursos ordinarios con fines especiales de 169,4 millones de dólares), que quedará absorbida en el presupuesto anual de la Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2019.

**Anexo I****Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2018**

	<i>Categoría de los puestos</i>						<i>Total COI</i>	<i>ON</i>	<i>SG</i>	<i>Total general</i>
	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>				
<b>Base: lista de puestos autorizados aprobada para 2017</b>	1	4	20	47	50	11	133	0	39	172
<b>Sede de la RFASP</b>										
Aprobados en 2017	1	4	20	47	50	11	133	0	39	172
<b>Cambios de puestos en 2018</b>										
<b>Gestión</b>	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
<b>Eficacia de las actividades de desarrollo</b>	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
<b>Fines especiales</b>	0	0	0	9	19		28	0	4	32
<b>Proyecto para 2018</b>	1	4	20	56	69	13	163	0	43	206
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2017	0	0	0	9	19	2	30	0	4	34
<b>Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países (con fines especiales)</b>										
Aprobados en 2017	0	0	3	11	9	0	23	6	8	37
Cambios de puestos en 2017: estimaciones más recientes y 2018	0	0	0	2	1	0	3	-1	0	2
<b>Proyecto para 2018</b>	0	0	3	12	10	0	25	5	8	38
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2017	0	0	0	2	1	0	3	-1	0	2
<b>Total de recursos ordinarios de la RFASP</b>										
Aprobados en 2017	1	4	23	57,5	59	11	155,5	6	46,5	208
<b>Proyecto para 2018</b>	1	4	23	68	79	13	188	5	51	244
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2017	0	0	0	11	20	2	33	-1	4	36
<b>Otros recursos de las oficinas del UNICEF en los países (con fines especiales)</b>										
Aprobados en 2017	0	0	0	7	1	0	8	80	97	185
Cambios de puestos en 2017: estimaciones más recientes y 2018	0	0	1	-1	1	0	2	6	3	11
<b>Proyecto para 2018</b>	0	0	1	6	2	0	9	86	100	195
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2017	0	0	1	-1	1	0	2	6	3	11
<b>Total de la RFASP</b>										
Aprobados en 2017	1	4	23	64	60	11	163	86	144	393

	<i>Categoría de los puestos</i>						<i>Total COI</i>	<i>ON</i>	<i>SG</i>	<i>Total general</i>
	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>				
<b>Proyecto para 2018</b>	1	4	24	74	81	13	197	91	151	439
Cambio respecto del presupuesto aprobado para 2017	0	0	1	10	21	2	34	5	7	46

*Siglas:* COI = Cuadro Orgánico de contratación internacional; ON = Oficial de contratación nacional;  
SG = Cuadro de Servicios Generales.

## Anexo II

### Resumen del Plan para el Sector Privado del UNICEF para 2018-2021: IMPACT para Todos los Niños

#### Contexto y proceso

1. El Plan para el Sector Privado del UNICEF para 2018-2021: IMPACT para Todos los Niños (el “Plan IMPACT”) presenta una perspectiva y un marco comunes para la recaudación de fondos y las alianzas en el sector privado para todo el UNICEF, en particular las divisiones de la sede, las oficinas regionales, las oficinas en los países y los Comités Nacionales pro UNICEF en apoyo del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021. El Plan IMPACT está dirigido por la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (RFASP), en tanto que guardiana de las relaciones con los Comités Nacionales y coordinadora de la recaudación de fondos procedentes del sector privado del UNICEF y de la colaboración del UNICEF con el sector privado. El Plan abarca esferas de interés mutuo y de colaboración con el sector privado para las divisiones del UNICEF, las oficinas regionales, los Comités Nacionales y las oficinas en los países, con miras a garantizar una coordinación y una armonización eficaces de las estrategias fundamentales que apoyen el logro de los objetivos institucionales enunciados en el Plan Estratégico.

2. A través de un estrecho contacto con las principales partes interesadas desde enero de 2016, la RFASP ha trabajado para elaborar un plan que incluya: una perspectiva de los objetivos y las estrategias prioritarios para un período de cuatro años; una hoja de ruta que recoja las principales actividades de ejecución y las necesidades de recursos de alto nivel; funciones y responsabilidades claramente definidas; medidas satisfactorias y objetivos de desempeño; y una clara correspondencia con el Plan Estratégico y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

3. La elaboración del Plan estuvo dirigida por el equipo directivo superior de la RFASP y coordinada por la sección de Planificación Estratégica y el Equipo de Tareas sobre la Planificación de la RFASP, con contribuciones de expertos de los Comités Nacionales, las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede. Durante este proceso, se celebraron consultas en el marco de la organización en general y con partes interesadas externas para maximizar el intercambio de conocimientos, la generación de ideas y la propiedad colectiva.

#### ¿Qué novedades incluye el Plan?

4. En el primer semestre de 2016 se llevó a cabo un análisis de la situación sobre la labor del UNICEF relacionada con el sector privado, para lo que se celebraron consultas con los Comités Nacionales, las oficinas en los países y las oficinas regionales. El análisis permitió concluir que, con un nivel adecuado de inversión, conocimiento del mercado y desarrollo, existe un inmenso potencial para fomentar en gran medida el aumento de los ingresos, especialmente de los recursos no sometidos a restricciones. También señaló el gran potencial de la movilización del sector privado para actividades de promoción y del aprovechamiento de los activos, las políticas y las prácticas empresariales para lograr los resultados de los programas. Todos estos ámbitos serán fundamentales para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrados en la infancia para 2030.

5. Para poder aprovechar el potencial pleno del sector privado, el UNICEF debe adoptar decididamente la función de líder en todos los aspectos de la colaboración financiera y no financiera. Para ello, la organización debe aumentar de manera

cualitativa sus objetivos de recaudación de fondos, colaboración y promoción con el sector privado. El UNICEF debe reubicar al sector privado como prioridad fundamental, actuar de una manera audaz, centrada y dinámica en su colaboración con este sector, ser verdaderamente innovador en el mundo digital y ajustar unos objetivos ambiciosos a las inversiones financieras y de recursos humanos necesarias.

6. El objetivo fijado para los ingresos procedentes del sector privado es recaudar un total bruto de 9.600 millones de dólares (7.500 millones de dólares en cifras netas) entre 2018 y 2021. Esta cifra representa un aumento de los ingresos brutos del sector privado de 2.800 millones de dólares, y la finalidad es duplicar el número de donantes del UNICEF en comparación con el Plan para 2014-2017. Este objetivo es una expresión de lo que el UNICEF se propone lograr de manera colectiva. El sector privado también apoyará la ejecución de las estrategias de cambio del UNICEF, detalladas en el Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021.

### Metas de ingresos del Plan IMPACT

7. En el cuadro que figura a continuación se muestran las metas de ingresos brutos y netos para los recursos ordinarios, otros recursos (ordinarios) y otros recursos (emergencias), en millones de dólares de los Estados Unidos.

	2018	2019	2020	2021
Ingresos brutos	2 020	2 250	2 530	2 750
<b>Total de ingresos del sector privado después de los gastos de los Comités Nacionales</b>	<b>1 596</b>	<b>1 776</b>	<b>1 997</b>	<b>2 161</b>
<i>De los que recursos ordinarios</i>	757	853	959	1 042
<i>De los que otros recursos (ordinarios)</i>	738	823	939	1 018
<i>De los que otros recursos (emergencias)</i>	100	100	100	100

### Marco de resultados del Plan IMPACT

8. En el marco de resultados finales del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, los resultados de la RFASP contribuyen a las estrategias de cambio, que a su vez contribuyen a los cinco grupos de objetivos del Plan Estratégico: cada niño sobrevive y prospera; cada niño aprende; cada niño está protegido contra la violencia y la explotación; cada niño vive en un ambiente seguro y limpio; y cada niño tiene una oportunidad equitativa en la vida. En concreto, la RFASP contribuirá a las siguientes estrategias de cambio: obtener apoyo en favor de la causa de los niños por parte de los encargados de formular decisiones y del público en general; desarrollar y aprovechar los recursos y las alianzas en favor de los niños; y utilizar el poder de las empresas y de los mercados en favor de los niños.

9. El UNICEF aplica un enfoque basado en los destinatarios para lograr resultados con el sector privado. Los principales destinatarios del sector privado son: colaboradores particulares, personas influyentes clave, empresas y gobiernos de países con Comités Nacionales. El enfoque reconoce el papel fundamental de estos destinatarios, así como las sinergias críticas existentes entre ellos para lograr resultados en favor de los niños.

10. El objetivo para el grupo de beneficiarios correspondiente a los contribuyentes particulares es que 100 millones de personas estén cambiando el mundo con el UNICEF a través de sus voces y de sus donaciones. Los resultados previstos para 2021 son que 14 millones de personas donen 1.700 millones de dólares anuales y

que se haya movilizado a 100 millones de personas (incluidos colaboradores, defensores, voluntarios, donantes y niños) en favor de los derechos del niño.

11. El objetivo para las principales personas influyentes es aprovechar al máximo su impacto y su eficacia para promover los derechos del niño y su bienestar. Los resultados previstos son que los principales asociados filantrópicos se comprometan a colaborar con el UNICEF y a invertir 787 millones de dólares anuales para 2021, a fin de lograr un cambio transformador para los niños, y que personas influyentes clave se comprometan con el cumplimiento de los derechos del niño, difundiendo de tal forma los mensajes de promoción del UNICEF sobre cuestiones prioritarias.

12. El objetivo para el grupo destinatario correspondiente a las empresas es aprovechar plenamente su poder, su alcance y su influencia en favor de los niños. Los resultados previstos son que las alianzas con las empresas faciliten ingresos e influencia y movilicen negocios y bienes fundamentales para el UNICEF, que las empresas adopten medidas sostenibles para respetar los derechos del niño en todas sus actividades y relaciones y que las empresas y sus partes interesadas realicen labores de promoción de los derechos del niño.

13. El objetivo para los gobiernos es que aquellos de países con un Comité Nacional logren resultados en lo relativo a las prioridades del UNICEF para los niños, según lo previsto en el Plan Estratégico para 2018-2021, tanto a nivel nacional como mundial. Los resultados previstos son que los gobiernos mantengan y aumenten sus presupuestos para la infancia y adopten más medidas para respetar, proteger y hacer efectivos los derechos del niño en los planos nacional, regional y mundial.

14. La marca del UNICEF funciona como motor esencial para establecer conexiones eficaces con los principales destinatarios de la organización. El UNICEF tiene como objetivo convertirse en la organización de mayor confianza y atractivo para mejorar la vida de los niños de todo el mundo

15. Se requieren una serie de condiciones para que el UNICEF pueda colaborar con el sector privado de manera eficaz y esté capacitado para lograr los ambiciosos objetivos del Plan IMPACT. Entre ellas, se incluye estar preparado para trabajar con el sector privado, planificar y lograr resultados conjuntamente y de manera eficaz en el marco del UNICEF y de los Comités Nacionales y emplear sistemas de información adecuados y un personal versátil.

---