



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
13 de diciembre de 2021  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

---

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2022**

8 a 11 de febrero de 2022

Tema 11 del programa provisional\*

### **Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2022**

El presente informe 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 2022. 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 2022. El plan de trabajo y el proyecto de presupuesto se ajustan al Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 y al presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025. En la sección VII se recogen los elementos de una posible decisión para que los examine la Junta Ejecutiva.

---

\* E/ICEF/2022/1.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Sinopsis .....	3
II. Logros de 2021 .....	4
III. Recaudación de fondos del sector privado en el Plan Estratégico para 2022-2025 .....	8
A. Recaudación digital de fondos .....	8
B. Donantes principales .....	8
C. Mercados preemergentes .....	9
D. Colaboración con las empresas .....	9
E. Financiación para la infancia .....	10
F. Programación en los países de ingreso alto .....	10
IV. Principales resultados previstos para 2022 .....	11
Resultado 1 .....	11
Resultado 2 .....	12
Resultado 3 .....	13
Resultado 4 .....	13
V. Previsiones de ingresos y gastos para 2022 .....	15
A. Metodología de planificación .....	15
B. Ingresos .....	16
C. Gastos .....	17
1. Gastos en eficacia del desarrollo (presupuesto institucional) .....	17
2. Gastos de gestión (presupuesto institucional) .....	17
3. Gastos con fines especiales .....	17
D. Superávit neto del sector privado .....	19
VI. Recursos humanos: cambios en los puestos .....	22
VII. Proyecto de decisión .....	22
Anexo	
Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2022 .....	23

## I. Sinopsis

1. El plan de trabajo y el proyecto de presupuesto de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado (“la División”) se presentan anualmente a la Junta Ejecutiva para su examen y aprobación.

2. Al igual que en 2020, a pesar de que 2021 ha sido un año difícil empañado por la pandemia mundial de enfermedad por coronavirus (COVID-19), el UNICEF ha seguido aumentando considerablemente sus contactos con colaboradores del sector privado. Según las últimas estimaciones, los ingresos totales en 2021 ascenderán a unos 1.900 millones de dólares, lo que supondrá un aumento de 377 millones de dólares (25 %) respecto al plan para 2021 y de 271 millones de dólares (17 %) respecto a los ingresos reales de 2020.

3. Conviene destacar que se prevé que el total de ingresos en concepto de recursos ordinarios (RO) procedentes del sector privado aporten 756 millones de dólares al total de RO en 2021. Se prevé que el total de ingresos en concepto de otros recursos (OR) procedentes del sector privado en 2021 aporten 1.100 millones de dólares a los ingresos totales de OR en 2021, incluidos unos ingresos de 560 millones de dólares correspondientes a otros recursos (emergencias).

4. La División, junto con los Comités Nacionales del UNICEF y las oficinas del UNICEF en los países, aspira a generar ingresos e influencia a escala procedentes del sector privado y con ello contribuir a la obtención de los resultados establecidos en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, basándose en las siguientes seis prioridades estratégicas:

- a) Aumentar la recaudación digital de fondos;
- b) Optimizar la participación de los principales donantes generando ingresos y aprovechando sus opiniones, inversiones y conocimientos técnicos;
- c) Crear estrategias eficaces orientadas a aumentar la recaudación de fondos en los mercados preemergentes;
- d) Seguir incorporando la colaboración con las empresas para obtener resultados en favor de la infancia, generar ingresos y aprovechar los recursos no financieros, como la innovación, los conocimientos especializados y los activos básicos;
- e) Incrementar la financiación destinada a la infancia;
- f) Apoyar a las oficinas en los países y los Comités Nacionales en la programación de los países de ingreso alto.

5. El plan de trabajo de la División correspondiente a 2022 coincide con el primer año del Plan Estratégico para 2022-2025 y comprende cuatro resultados:

- a) De 2022 a 2025, el crecimiento sostenible de los ingresos procedentes del sector privado se diversifica y se agiliza hasta llegar a recaudar 7.200 millones de dólares en ingresos (netos) del sector privado, de los cuales 3.400 millones son RO;
- b) La colaboración y la inversión con las partes interesadas del sector privado mejoran los sistemas, los servicios y las prácticas para la infancia y la juventud a escala;

c) Los ingresos y la influencia a escala para la infancia y la juventud se aceleran mediante la colaboración de los sectores público y privado en las iniciativas de financiación, movilización y promoción; y

d) El modelo institucional de la División permite que se establezcan alianzas y colaboraciones eficaces con el fin de acelerar los ingresos y la influencia en favor de la infancia y la juventud.

6. Se prevé que el total de ingresos procedentes del sector privado alcance los 1.650 millones de dólares en 2022, lo que supone un descenso de 232 millones de dólares (12 %) con respecto a las últimas estimaciones para 2021. El UNICEF confía en que el apoyo de los donantes del sector privado a sus actividades relacionadas con el Mecanismo COVAX para el Acceso Mundial a las Vacunas contra la COVID-19 siga siendo firme en 2022, pero, dada la imprevisibilidad inherente a las emergencias, ha disminuido la previsión de ingresos en concepto de otros recursos (emergencias) frente a las últimas estimaciones para 2021.

7. A fin de alcanzar estos resultados y en consonancia con el presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025, la División propone para 2022 un presupuesto total de 267 millones de dólares, que comprende un presupuesto de 158 millones de dólares con cargo a los RO, 96 millones de dólares financiados mediante OR y un presupuesto institucional de 13,5 millones de dólares.

## II. Logros de 2021

8. En 2021, se prevé que los Comités Nacionales y las oficinas en los países dedicadas a la recaudación de fondos en el sector privado tengan un éxito sin precedentes a la hora de recaudar fondos para la infancia. En todas las categorías de fondos, se prevé que los ingresos procedentes del sector privado superen tanto el importe presupuestado para 2021 como los ingresos reales de 2020.

9. Se estima que el total de ingresos procedentes del sector privado de 2021 asciende a 1.900 millones de dólares, lo que supone 377 millones (25 %) por encima del objetivo presupuestado para 2021 y 271 millones (17 %) más que los ingresos reales de 2020. Asimismo, está previsto que, en 2021, los ingresos procedentes del sector privado aporten 756 millones de dólares de RO. Esto supera en 83 millones de dólares (12 %) el objetivo de RO para 2021, que es de 673 millones de dólares, y en 36 millones de dólares (5 %) los ingresos reales de RO de 2020. Se estima que la contribución del sector privado a OR en 2021 asciende a 1.120 millones de dólares. Esta cifra supera en 294 millones de dólares (35 %) el objetivo presupuestado para 2021, que es de 831 millones de dólares, y en 235 millones de dólares (26 %) los ingresos reales de OR de 2020.

10. La contribución del sector privado a los ingresos de emergencia que se espera obtener para 2021 es de 560 millones de dólares, lo que supone un aumento de 395 millones de dólares (239 %) con respecto a la cifra presupuestada para 2021, 165 millones de dólares, y de 269 millones de dólares (93 %) con respecto a los ingresos reales de 2020. Este crecimiento fue el resultado, por un lado, de las medidas adoptadas por la División para mitigar los riesgos asociados a las donaciones prometidas (periódicas) y en efectivo en medio de la pandemia de COVID-19 y, por otro, de la capacidad de la División para aprovechar las oportunidades relacionadas

con el Mecanismo COVAX, incluida una donación de 70 millones de dólares de la Fundación LEGO.

11. En 2021, el UNICEF ha ideado dos soluciones innovadoras para financiar las inversiones en actividades de recaudación de fondos. La primera fue un acuerdo entre el Banco Mundial y el UNICEF que consistía en recaudar 50 millones de dólares de financiación adicional para invertir en actividades de recaudación de fondos del sector privado en mercados emergentes mediante la emisión de un instrumento financiero, que fue aprobado con carácter experimental por la Junta Ejecutiva. La segunda fue la creación del Fondo Rotatorio Dinamo para proporcionar un mecanismo de inversión sostenible que permita al UNICEF impulsar el crecimiento de la recaudación de fondos del sector privado.

12. A 1 de octubre de 2021, se estima que los gastos de la División correspondientes a 2021 ascienden a 233 millones de dólares, frente a un presupuesto aprobado para gastos operacionales y fondos de inversión de 224 millones de dólares y otro presupuesto aprobado de 50 millones de dólares vinculado al acuerdo con el Banco Mundial. Está previsto que la utilización del presupuesto para fines especiales financiado mediante los RO, incluidos los fondos de inversión, sea de 163 millones de dólares, lo que supone el 100 % de los fondos asignados a la División para aprovechar al máximo la inversión en la generación de ingresos. Se prevé que los gastos con cargo a otros recursos ascenderán a 70 millones de dólares, frente al límite máximo de 58 millones aprobado para 2021. Este aumento se debe a que los gastos directos de recaudación de fondos del Banco Mundial se han integrado en los informes financieros de la División.

13. En 2021, la División y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (DTIC), con contribuciones de las oficinas regionales y en los países, siguieron desarrollando la Estrategia de Participación de Colaboradores mediante el diseño de la configuración de un paquete básico para una plataforma digital de recaudación de fondos. Gracias a esta nueva configuración, el sistema y la base de datos para la gestión de las relaciones con los clientes se conectarán con los sistemas de pago, los medios sociales y las cuentas de correo electrónico, así como con los centros de llamadas y los equipos presenciales, al tiempo que se asegurará la protección de los datos y la privacidad de los donantes. Con ello se aumentará la retención de colaboradores, su conversión en donantes y la eficiencia en las operaciones.

14. La División siguió colaborando con el Grupo de Programas del UNICEF (antes, “División de Programas”) para dotar a las oficinas en los países de los medios necesarios para colaborar con las empresas. Entre los logros en materia de creación de capacidades cabe destacar que 1.441 miembros del personal del UNICEF finalizaron el aprendizaje electrónico en el marco de la iniciativa Business for Results en español, francés o inglés. Los conocimientos básicos del aprendizaje electrónico se tomaron como punto de partida durante la formación en línea en 55 oficinas en los países. La División siguió documentando las buenas prácticas y desarrollando la base de datos. También siguió apoyando la labor de promoción de los Comités Nacionales, con especial atención a la repercusión constante de la pandemia de COVID-19, en particular en la salud mental, y brindó su apoyo mediante la publicación del informe *Estado mundial de la infancia 2021* y la campaña conexas “En mi mente”.

## Cuadro 1

**Estado de los ingresos y los gastos****Resultados reales de 2020, presupuesto aprobado para 2021, estimaciones más recientes para 2021 y proyecto de presupuesto para 2022**(En millones de dólares de los Estados Unidos<sup>a</sup>)

	Cifras reales de 2020			Cifras aprobadas para 2021			Estimaciones más recientes para 2021			Cifras del proyecto para 2022			Variación de las cifras del proyecto para 2022 con respecto a las aprobadas para 2021	
	Recursos ordinarios (RO)	Otros recursos (OR)	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	Importe	Porcentaje
	<b>Ingresos procedentes del sector privado</b>													
Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	5,0	–	5,0	5,0	–	5,0	–	0 %
Contribuciones procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado	715,8	889,2	1 605,0	667,6	830,6	1 498,2	750,9	1 124,0	1 874,9	788,7	855,1	1 643,8	145,6	10 %
Comités Nacionales	680,2	687,9	1 368,1	634,0	629,8	1 263,8	714,0	810,0	1 524,0	749,5	592,6	1 342,1	78,3	6 %
Oficinas en los países	35,6	201,3	236,9	33,6	200,8	234,4	36,9	314,0	350,9	39,2	262,5	301,7	67,3	29 %
Otros ingresos	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Ingresos totales procedentes del sector privado</b>	<b>719,9</b>	<b>889,2</b>	<b>1 609,1</b>	<b>672,6</b>	<b>830,6</b>	<b>1 503,2</b>	<b>755,9</b>	<b>1 124,0</b>	<b>1 879,9</b>	<b>793,7</b>	<b>855,1</b>	<b>1 648,8</b>	<b>145,6</b>	<b>10 %</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>3,9</b>	<b>–</b>	<b>3,9</b>	<b>4,2</b>	<b>–</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>–</b>	<b>4,0</b>	<b>4,9</b>	<b>–</b>	<b>4,9</b>	<b>0,6</b>	<b>15 %</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	3,9	–	3,9	4,2	–	4,2	4,0	–	4,0	4,9	–	4,9	0,6	15 %
<b>B. Gastos de gestión</b>	<b>7,2</b>	<b>–</b>	<b>7,2</b>	<b>8,3</b>	<b>–</b>	<b>8,3</b>	<b>7,5</b>	<b>–</b>	<b>7,5</b>	<b>8,7</b>	<b>–</b>	<b>8,7</b>	<b>0,3</b>	<b>4 %</b>
Oficina de la Dirección y Planificación Estratégica	1,3	–	1,3	1,6	–	1,6	1,4	–	1,4	1,6	–	1,6	0,1	5 %
Operaciones y finanzas	5,9	–	5,9	6,8	–	6,8	6,1	–	6,1	7,0	–	7,0	0,2	3 %

	Cifras reales de 2020			Cifras aprobadas para 2021			Estimaciones más recientes para 2021			Cifras del proyecto para 2022			Variación de las cifras del proyecto para 2022 con respecto a las aprobadas para 2021	
	Recursos ordinarios (RO)	Otros recursos (OR)	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	RO	OR	Total	Importe	Porcentaje
<b>C. Gastos con fines especiales</b>	<b>149,3</b>	<b>53,4</b>	<b>202,7</b>	<b>153,0</b>	<b>58,4</b>	<b>211,4</b>	<b>151,4</b>	<b>69,8</b>	<b>221,3</b>	<b>157,6</b>	<b>96,0</b>	<b>253,6</b>	<b>42,2</b>	<b>20 %</b>
Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado	34,8	0,3	35,1	36,8	1,2	38,0	34,7	0,4	35,1	40,9	1,0	41,9	3,9	10 %
Apoyo a las oficinas en los países <sup>a</sup>	5,6	–	5,6	7,0	–	7,0	6,1	–	6,1	7,6	–	7,6	0,6	8 %
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	2,5	52,6	55,1	3,9	56,4	60,3	2,1	55,0	57,1	3,0	58,0	61,0	0,7	1 %
Comunicación y Comercialización	12,1	0,3	12,4	11,1	–	11,1	11,9	0,3	12,2	11,2	–	11,2	0,1	1 %
Adquisiciones	1,1	–	1,1	1,5	–	1,5	1,1	–	1,1	1,5	–	1,5	0,0	3 %
Colaboración con el sector privado, incluidas la promoción y la financiación para el desarrollo	6,9	0,2	7,1	7,6	0,8	8,5	6,6	0,2	6,7	8,4	1,0	9,4	0,9	11 %
Inversión en la recaudación de fondos	86,3	–	86,3	85,0	–	85,0	89,0	14,0	103,0	85,0	36,0	121,0	36,0	42 %
<b>Gastos totales de la División</b>	<b>160,4</b>	<b>53,4</b>	<b>213,8</b>	<b>165,5</b>	<b>58,4</b>	<b>223,9</b>	<b>162,9</b>	<b>69,8</b>	<b>232,7</b>	<b>171,1</b>	<b>96,0</b>	<b>267,1</b>	<b>43,2</b>	<b>19 %</b>
Gastos de obtención de licencias/ventas de los Comités Nacionales	0,8	–	0,8	0,7	–	0,7	0,7	–	0,7	0,7	–	0,7	–	0 %
Deterioro del valor	5,1	0,1	5,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
Ganancias (pérdidas) de la División por diferencias cambiarias	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
<b>Superávit neto del sector privado</b>	<b>553,6</b>	<b>835,7</b>	<b>1 389,3</b>	<b>506,4</b>	<b>772,2</b>	<b>1 278,6</b>	<b>592,3</b>	<b>1 054,2</b>	<b>1 646,5</b>	<b>621,9</b>	<b>759,1</b>	<b>1 381,0</b>	<b>102,4</b>	<b>8 %</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.

## **II. Recaudación de fondos del sector privado en el Plan Estratégico para 2022-2025**

15. Con el fin de contribuir a la obtención de resultados para la infancia, según se indica en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, la División, junto con los Comités Nacionales y las oficinas en los países, tiene como objetivo generar ingresos e influencia a escala procedentes del sector privado acelerando la colaboración, la inversión y las alianzas con el sector privado; influyendo en los sectores público y privado para que trabajen juntos en las iniciativas de financiación, movilización y promoción en favor de la infancia; e impulsando un modelo institucional ágil y de apoyo.

16. Para ello, la División ha seleccionado estas seis prioridades estratégicas:

- a) Aumentar la recaudación digital de fondos;
- b) Optimizar la participación de los principales donantes, no solo mediante ingresos, sino también aprovechando sus opiniones, inversiones y conocimientos especializados;
- c) Determinar estrategias nuevas y eficaces para que aumente la recaudación de fondos en los mercados preemergentes y agilizarlas;
- d) Seguir incorporando la colaboración con las empresas para obtener resultados en favor de la infancia, no solo para generar ingresos, sino también para aprovechar sus recursos no financieros, como son la innovación, los conocimientos especializados y los activos básicos;
- e) Buscar financiación para la infancia y ampliarla;
- f) Contribuir a reforzar la colaboración del UNICEF en los países de ingreso alto.

### **A. Recaudación digital de fondos**

17. Para mantener el nivel de crecimiento observado durante los dos últimos años, la captación y retención de donantes particulares, así como la consolidación de las relaciones y la experiencia con los donantes, serán elementos decisivos en el éxito del UNICEF. La importancia de los canales digitales como elementos facilitadores de la recaudación de fondos no podría ser más evidente. Tomando como base el éxito reciente, se creó una nueva estrategia para acelerar la transformación de la organización en una entidad de recaudación digital de fondos.

18. La nueva estrategia incluye el uso de la base de datos de donantes del UNICEF para obtener información que pueda ayudar a los recaudadores de fondos a ponerse en contacto con donantes de mejor calidad. Se adoptarán nuevos enfoques tecnológicos y nuevas plataformas para ofrecer una visión integral del donante y fomentar la integración de campañas que puedan basarse en una experiencia de donante adaptada a las necesidades. Se crearán y se presentarán a través de canales digitales unos contenidos que ofrezcan una experiencia muy personalizada en función de lo que más valoren los donantes.

19. Esta transformación también aumentará la integración y la coordinación entre la División de Comunicaciones y Promoción Internacional, la DTIC y la División, que aprovecharán los conocimientos especializados y los activos de toda la organización para acelerar la transformación digital y proporcionarán la plataforma para el cambio cualitativo.

## **B. Donantes principales**

20. En lo que se refiere a la filantropía privada, el objetivo durante el período del nuevo Plan Estratégico es aprovechar al máximo la repercusión y la eficacia de los filántropos privados para promover los derechos y el bienestar de la infancia, mediante relaciones fructíferas y eficaces con ellos.

21. Transmitir la función del UNICEF en el Mecanismo COVAX fue un aspecto importante del éxito durante la pandemia. Seguir posicionando su clara ventaja comparativa en el mercado filantrópico será esencial para que la organización continúe cosechando buenos resultados. Para ello, se dedicará apoyo personalizado a los cinco mercados primordiales de recaudación de fondos y se crearán programas de los donantes principales en cinco Comités Nacionales con un importante potencial de mercado.

22. A nivel global, se establecerán planes de colaboración plurianuales para las 25 perspectivas principales aplicando un método específico. El Consejo Internacional del UNICEF aumentará su composición hasta más de 100 miembros durante el período del Plan Estratégico para 2022-2025 y se creará una comunidad mundial de oficiales responsables de grandes donaciones. Se adoptará un enfoque específico a partir de las relaciones con las 25 principales organizaciones confesionales y basadas en la afiliación, y se emprenderá una iniciativa multiconfesional para los asociados que hagan donaciones.

## **C. Mercados preemergentes**

23. Para que el UNICEF pueda recibir donaciones en todo el mundo, la División apoyará a los mercados no estructurados de recaudación de fondos del sector privado que estén pasando de la categoría de ingreso mediano a la de ingreso alto ofreciéndoles las mayores oportunidades de recaudación de fondos del sector privado. Y también presentará en todas las regiones una hoja de ruta de implementación que incluya soluciones rentables para crear capacidad en materia de recaudación digital de fondos y relaciones con donantes, junto con actividades de capacitación sobre liderazgo en la recaudación de fondos del sector privado.

24. A aquellas oficinas en los países que cuenten con un potencial demostrado y un estudio de viabilidad claro se les dotará de los medios necesarios para establecer una recaudación de fondos rentable y estructurada en el país. Las oficinas en los países que tengan operaciones de recaudación de fondos del sector privado poco desarrolladas para los programas recibirán acceso a los fondos mancomunados regionales. Todas las oficinas en los países con operaciones de recaudación de fondos del sector privado dispondrán de recursos y capacidad para seguir creciendo hacia la plena sostenibilidad financiera de sus programas, dentro del país y a nivel mundial. La División también dirigirá la colaboración entre las divisiones para lograr una financiación sostenible de los programas en los nuevos países de ingreso alto y

promoverá oportunidades multinacionales que faciliten la recaudación de fondos y la tramitación de donaciones en todos los países interesados a nivel mundial.

#### **D. Colaboración con las empresas**

25. El nuevo Plan Estratégico pone de relieve la importancia de aprovechar las empresas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Business for Results es una iniciativa de cambio institucional con la que se pretende preparar al UNICEF para que colabore con el mundo empresarial a fin de lograr un cambio transformador en favor de la infancia. Sobre la base de su experiencia actual, el UNICEF está cambiando la organización para que aproveche toda la gama de métodos de colaboración y alianza, los cuales implican:

a) Trabajar con las empresas para acceder a los ingresos, la influencia, la innovación, los datos, los conocimientos especializados, la configuración del mercado y la repercusión social del sector empresarial; y

b) Influir en las prácticas empresariales que tienen consecuencias sociales y trabajar con coaliciones de empresas y empresas influyentes, tanto del sector público como del privado, además de empresas específicas.

26. El Grupo de Programas y la División codirigen la implantación continua y acelerada de la iniciativa Business for Results en todo el UNICEF. Sus respectivos equipos colaboran con el personal directivo superior de los programas y la planificación de todas las divisiones de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países con el propósito de integrar la iniciativa Business for Results en los métodos de programación y alianzas. Esta visión se pone en práctica mediante indicadores de resultados conjuntos, lo que refleja el compromiso entre las divisiones en el nuevo Plan Estratégico y en los respectivos planes de gestión de oficinas de la División y el Grupo de Programas.

#### **E. Financiación para la infancia**

27. Antes de que empezara la pandemia de COVID-19, se estimaba que el déficit de financiación anual en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ascendía a 2,5 billones de dólares. Los avances logrados en materia de derechos de la infancia durante los últimos 25 años ya se han perdido, puesto que los problemas ocasionados por la pandemia han aumentado aún más este déficit de financiación. Nunca ha habido tanta necesidad de encontrar nuevas fuentes de financiación.

28. El UNICEF se encuentra en una posición excepcional para movilizar financiación en favor de la infancia debido a su red de movilización de recursos del sector privado, que consta de 33 Comités Nacionales, 24 dependencias de apoyo a la recaudación de fondos del sector privado en las oficinas del UNICEF en los países y una red de sólidas alianzas con organismos de finanzas públicas, instituciones financieras internacionales y Gobiernos, entre ellos los 36 Estados miembros de la Junta Ejecutiva del UNICEF.

29. El planteamiento del UNICEF con respecto a la financiación innovadora se describe con más detalle en el documento de antecedentes relativo a la actualización del método estratégico de financiación alternativa o innovadora

(UNICEF/2022/EB/5), que se presentará a la Junta Ejecutiva en el actual período de sesiones.

## **F. Programación en los países de ingreso alto**

30. Como se indica en la “información actualizada sobre la evolución de la experiencia del UNICEF en los países de ingreso alto y en los países que están pasando de la categoría de ingreso medio-alto a la de ingreso alto en el marco de la agenda universal del UNICEF en pro de los derechos del niño” (E/ICEF/2021/26), presentada a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2021, la Convención sobre los Derechos del Niño y los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecen los puntos de referencia para que el UNICEF obtenga resultados para la infancia, sea cual sea su procedencia y su lugar de residencia. Aunque el UNICEF sigue centrando su atención en los países de ingreso bajo más necesitados, la organización seguirá reforzando las respuestas de programación y las actividades de recaudación de fondos en todos los países de ingreso alto, en consonancia con su mandato universal.

31. Para ello, el UNICEF seguirá facilitando el aprendizaje a partir de la práctica y el intercambio de conocimientos en todos los países de ingreso alto. Como resultado, se mejorará la calidad de la programación y se incrementarán los recursos no destinados a la asistencia oficial para el desarrollo con el fin de aumentar las capacidades de programación. Se ayudará a las oficinas en los países y los Comités Nacionales para que mejoren su capacidad de recaudación de fondos y aprovechen las oportunidades, con total respeto por el compromiso de dar prioridad a la movilización de recursos como apoyo a los resultados para la infancia en los países de ingreso bajo.

32. La adaptación de los marcos mundiales de resultados y seguimiento continuará mejorando la calidad de la programación en los países de ingreso alto, basándose en los análisis de la situación de la infancia que surjan a nivel nacional. Además, al reforzar los puntos de referencia y los sistemas que permiten seguir el aumento de la financiación y la movilización de recursos obtenido gracias a la programación, se contribuirá de manera decisiva a garantizar la sostenibilidad general del trabajo.

## **III. Principales resultados previstos para 2022**

33. La División formuló cuatro resultados en su plan de gestión de oficinas para el período del Plan Estratégico para 2022-2025, a fin de impulsar las seis prioridades estratégicas y con el objetivo general de producir ingresos e influencia a escala procedentes del sector privado para la infancia. En esta sección se describen las actividades y los resultados específicos que deberán tener lugar en 2022 en relación con cada resultado.

**Resultado 1**

El crecimiento sostenible de los ingresos procedentes del sector privado se diversifica y se sigue acelerando para recaudar 7.200 millones de dólares en ingresos del sector privado entre 2022 y 2025, de los cuales 3.400 millones de dólares corresponderán a recursos ordinarios, para la contribución del UNICEF a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

34. La División aspira a recaudar 1.100 millones de dólares en ingresos procedentes de donantes particulares en 2022, de los cuales 745 millones de dólares provienen de promesas de contribución, 212 millones de dólares de donaciones en efectivo y 103 millones de dólares de legados. Para lograrlo, tomará como base la estrategia digital de recaudación de fondos, consiguiendo nuevos donantes particulares y conservando los ya existentes, y también estableciendo relaciones personales con los donantes. En 2022, la División trabajará con los Comités Nacionales y las oficinas en los países para establecer contactos con 10,6 millones de donantes particulares, de los cuales unos 2 millones serán nuevos, conseguidos a través de diversas inscripciones digitales y de otros tipos (incluidos 550.000 donantes comprometidos a hacer contribuciones, 1,4 millones de donantes de efectivo y 35.000 personas que han expresado su interés en dejar una donación como legado al UNICEF).
35. La División aspira a recaudar en 2022 unos ingresos de 186 millones de dólares procedentes de filántropos y organizaciones basadas en la afiliación, de los cuales 118 millones de dólares provienen de al menos 200 donantes principales y de nivel medio y 68 millones de dólares de 80 alianzas con organizaciones confesionales y basadas en la afiliación. Además de mantener y mejorar sus actuales relaciones con los donantes principales y las organizaciones confesionales y basadas en la afiliación, la División se centrará en conseguir nuevos donantes principales, incluidos los procedentes de diásporas, mediante el apoyo de la colaboración entre pares y la formulación de propuestas globales atractivas que ofrezcan una verdadera alianza a las personas con un patrimonio sumamente elevado.
36. En colaboración con el Centro de Investigaciones Innocenti y otras partes interesadas clave, la División ha diseñado una campaña primordial sobre la programación dirigida a la infancia, que se pondrá en marcha en 2022 con el apoyo de unos pocos filántropos destacados. Además, en 2022, la División se propone aumentar la cantidad de donantes principales de 16 a 22 y, aprovechando su éxito, incrementar el número de miembros del Consejo Internacional del UNICEF de 76 a 82.
37. La División aspira a recaudar en 2022 unos ingresos de 165 millones de dólares procedentes de fundaciones que se ajusten a la misión y los objetivos del UNICEF. Lo logrará participando activamente en las actuales coaliciones dirigidas por fundaciones, como los concursos filantrópicos, y otorgando un papel central a las fundaciones en los consorcios dirigidos por el UNICEF o en las iniciativas de múltiples asociados, como, por ejemplo, las alianzas público-privadas.
38. La División aspira a recaudar en 2022 unos ingresos de 208 millones de dólares procedentes de las empresas. Para ello, la División, junto con los Comités Nacionales y las oficinas en los países, examinará el mercado, creará una cartera de posibles perspectivas que puedan generar la mayor repercusión en la infancia y asegurará

alianzas corporativas plurianuales de gran valor. La División se ha propuesto aprovechar los resultados de la recaudación de fondos para situaciones de emergencia que ha alcanzado el UNICEF en los últimos años con objeto de desarrollar las actuales alianzas con empresas por todas las zonas geográficas o vías, y propiciar un cambio sustancial en el crecimiento a largo plazo del programa de recaudación de fondos de empresas.

39. Además de las actividades específicas para filántropos y organizaciones basadas en la afiliación, fundaciones y empresas descritas en los párrafos anteriores y también una parte de la estrategia para donantes principales, la División, en colaboración con asociados clave del sector privado y los mercados de recaudación de fondos de los Comités Nacionales y las oficinas en los países, ha creado una estrategia para atraer a los multimillonarios más influyentes en favor de la infancia en todo el mundo.

### **Resultado 2**

Las diversas colaboraciones e inversiones con las partes interesadas del sector privado mejoran los sistemas, los servicios y las prácticas en beneficio de la infancia y la juventud a escala.

40. El objetivo de la División es conseguir que 22,8 millones de personas apoyen los derechos de la infancia y, por tanto, estén en vías de realizar donaciones. Por lo tanto, sirviéndose de conocimientos para promover la misión y las prioridades mundiales del UNICEF, implementará estrategias de comercialización y colaboración, mensajes clave y contenidos orientados a mejorar las experiencias de los colaboradores en los mercados de recaudación de fondos de los Comités Nacionales y del sector privado. En 2022, la División empezará a trabajar con divisiones clave del UNICEF para implantar y optimizar las plataformas de gestión de las relaciones con los clientes en diez mercados de alto riesgo y potencial, entre ellos, la Argentina, el Brasil, Chile, Indonesia, Malasia y Tailandia y los Comités Nacionales a través de un asociado en la ejecución que esté disponible. Con la finalidad de sostener el crecimiento, creará una comunidad de intercambio de prácticas en la que poder compartir e intercambiar conocimientos técnicos centrados en los colaboradores, a fin de aumentar la capacidad de los mercados para beneficiar, hacer partícipes, convertir y formar a las personas mejorando la experiencia y la satisfacción de los colaboradores como donantes, voluntarios y defensores.

41. Basándose en la estrategia de colaboración con empresas, la División buscará y negociará oportunidades globales y ayudará a las oficinas en los países y a los Comités Nacionales a aprovechar los conocimientos especializados, la innovación, los datos y los activos básicos del sector empresarial con el fin de acelerar los resultados en favor de la infancia. Se establecerán resultados y procesos de contabilización claros que confirmen la inversión de las oficinas y los Comités Nacionales del UNICEF a efectos de colaboración no financiera con asociados del sector privado. Se crearán métricas mundiales para medir el valor y la repercusión del sector privado al acelerar los resultados para la infancia. Esta labor se coordinará entre las divisiones de la sede, las oficinas regionales, las oficinas en los países y los Comités Nacionales.

42. La División ofrecerá a las principales personas influyentes y fundaciones unos mensajes claros de promoción relativos a cuestiones e inquietudes sobre los derechos

de la infancia, con el fin de obtener financiación y presupuestos nacionales como apoyo al bienestar de la infancia y el desarrollo sostenible. Igualmente, encabezará la colaboración estratégica con plataformas multipartitas de manera que su alcance y repercusión permitan hacer frente a los problemas que afectan a la infancia mediante iniciativas de promoción, participación, inversión, acción colectiva y colaboración público-privada. Para ello, se reforzarán los sistemas internos con miras a una gestión de las relaciones mundiales con capacidad de respuesta y se aprovecharán las plataformas mundiales convocadas por el UNICEF, como el Foro Mundial para la Infancia y la Juventud, que celebró su sesión inaugural del 7 al 9 de diciembre de 2021<sup>1</sup>.

43. La División colaborará con el mundo empresarial para conseguir resultados en favor de la infancia, lo que aportará conocimientos especializados sobre los derechos de la infancia y la conducta empresarial responsable; innovaciones en cuanto a la participación de las empresas en los programas; enfoques a escala para movilizar al mundo empresarial en beneficio de la infancia mediante regulación, políticas y plataformas multipartitas; y el desarrollo y mantenimiento de alianzas empresariales de alto valor. Además, la División codirigirá, junto con el Grupo de Programas, la implantación de la iniciativa Business for Results en toda la organización.

### **Resultado 3**

Los ingresos y la influencia a escala para la infancia y la juventud se aceleran mediante la colaboración de los sectores público y privado en las iniciativas de financiación, movilización y promoción.

44. En el marco de las políticas y orientaciones del UNICEF, y sobre la base de la estrategia de programación en los países de ingreso alto, en 2022, la División prestará apoyo a los Comités Nacionales para que desarrollen, apliquen y supervisen las intervenciones estratégicas en el ámbito de las tres estrategias principales de programación indicadas para los países de ingreso alto: 1) generación de datos y gestión del conocimiento; 2) promoción del cambio de sistemas; y 3) cambio social y de conducta. La División facilitará el intercambio de conocimientos entre los Comités Nacionales y las oficinas en los países, y el suministro de orientaciones específicas para garantizar la sostenibilidad financiera de estas intervenciones, a la vez que se buscarán sinergias más amplias en apoyo de su labor de recaudación de fondos. Por último, reforzará el marco de seguimiento para que recoja mejor la importante contribución de los Comités Nacionales al Plan Estratégico para 2022-2025, tanto en términos de ingresos como de influencia.

45. Partiendo de la estrategia de financiación para la infancia (véase el documento de antecedentes UNICEF/2022/EB/5), la División pondrá en marcha mecanismos de innovación financiera de forma estratégica, a la escala más factible y con la rapidez necesaria para lograr resultados sostenibles para la infancia en todo el mundo, especialmente los grupos más vulnerables. La División impulsará los ingresos y la influencia estableciendo alianzas públicas y privadas catalizadoras e instrumentos de financiación con inversores del sector privado, filántropos y donantes multilaterales.

<sup>1</sup> [www.childreneyouthforum.org/](http://www.childreneyouthforum.org/).

**Resultado 4**

El modelo institucional del UNICEF permite que se establezcan alianzas y colaboraciones eficaces con el fin de acelerar los ingresos y la influencia en favor de la infancia y la juventud.

46. El modelo institucional de la División y su contribución al desempeño eficiente y eficaz de la organización se verán impulsados por el personal directivo superior y unas funciones de apoyo idóneas y de carácter transversal, entre ellas, las finanzas y las operaciones; la planificación estratégica y el seguimiento; y la coordinación y el contenido de los programas. Se implementará una gobernanza estratégica de los canales y productos de comunicación interna para amplificar y promover el trabajo de la División narrando historias interesantes y reforzando la comunicación de la Dirección con el personal. Se prestará más atención, por un lado, a las iniciativas sobre el entorno de trabajo digital que favorezcan el intercambio eficaz de conocimientos y mayor eficiencia y, por otro, al desarrollo y la gestión de un sitio de intranet integrado y de colaboración para el sector privado.

47. La División fomentará la optimización y el uso del marco de gobernanza común en pro de la relación y la cooperación entre el UNICEF y los Comités Nacionales, la aplicación de los principios de buena gobernanza para los Comités Nacionales y la armonización con las políticas, los procedimientos y las normas de salvaguardia de la infancia del UNICEF. Asimismo, brindará su apoyo a las oficinas en los países, especialmente a aquellas que entrañen operaciones estructuradas de recaudación de fondos del sector privado y los mercados preemergentes y emergentes, para que integren las estrategias de ingresos e influencia en los documentos de los programas para los países, en la rendición de cuentas de las oficinas y en las estructuras de gestión.

48. Para conseguir que la plantilla de la División esté cada vez más motivada y comprometida, se diseñarán y aplicarán una estrategia de diversidad e inclusión e iniciativas de bienestar del personal, en particular modalidades de trabajo flexibles, además de un proceso eficiente y eficaz de contratación y gestión del ciclo de vida laboral del personal de la División en todas las modalidades de contrato. Se generarán e implementarán conocimientos e ideas de forma eficaz, innovadora y generalizada, compartiendo las buenas prácticas del UNICEF, el sector y las empresas. La División trabajará en colaboración con otras divisiones, los Comités Nacionales y las oficinas regionales y en los países, y apoyará a los mercados para que adopten y adapten buenas prácticas que mejoren su rendimiento.

**Cuadro 2****Proyecto de presupuesto, por logros previstos (1 de enero a 31 de diciembre de 2022)**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Logros previstos</i>	<i>Recursos necesarios</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
<b>Fines especiales</b>	<b>157,6</b>	<b>96,0</b>	<b>253,6</b>

<i>Logros previstos</i>	<i>Recursos necesarios</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
<b>Resultado 1: (Ingresos): El crecimiento sostenible de los ingresos procedentes del sector privado se diversifica y se sigue acelerando para recaudar 7.200 millones de dólares de ingresos del sector privado entre 2022 y 2025, de los cuales 3.400 millones de dólares corresponderán a recursos ordinarios, para la contribución del UNICEF a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</b>	<b>122,5</b>	<b>95,0</b>	<b>217,5</b>
Producto 1.1: Desarrollo del mercado	14,8	–	14,8
Producto 1.2: Ingresos procedentes de promesas de contribución y donaciones en efectivo	94,9	94,0	188,9
Producto 1.3: Ingresos procedentes de legados	0,9	–	0,9
Producto 1.4: Ingresos procedentes de filántropos y organizaciones basadas en la afiliación	2,9	–	2,9
Producto 1.5: Ingresos procedentes de fundaciones	2,8	–	2,8
Producto 1.6: Ingresos procedentes de empresas	6,1	1,0	7,1
<b>Resultado 2: (Influencia): Las diversas colaboraciones e inversiones con las partes interesadas del sector privado mejoran los sistemas, los servicios y las prácticas en beneficio de la infancia y la juventud a escala</b>	<b>7,5</b>	<b>1,0</b>	<b>8,5</b>
Producto 2.1: Influencia de las personas	1,5	–	1,5
Producto 2.2: Influencia de las principales personas influyentes: movilización de activos	1,0	–	1,0
Producto 2.3: Influencia de las principales personas influyentes: movilización de opiniones y finanzas	0,3	–	0,3
Producto 2.4: Influencia de las partes interesadas del ámbito empresarial	4,7	1,0	5,7
<b>Resultado 3: (Ingresos e influencia procedentes de los sectores público y privado): Los ingresos y la influencia a escala para la infancia y la juventud se aceleran mediante la colaboración de los sectores público y privado en las iniciativas de financiación, movilización y promoción</b>	<b>2,4</b>	<b>–</b>	<b>2,4</b>
Producto 3.1: Programación en los países de ingreso alto	1,2	–	1,2
Producto 3.2: Financiación para el desarrollo	1,2	–	1,2
<b>Resultado 4: (Elementos facilitadores transversales): El modelo institucional del UNICEF permite que se establezcan alianzas y colaboraciones eficaces con el fin de acelerar los ingresos y la influencia en favor de la infancia y la juventud</b>	<b>25,1</b>	<b>–</b>	<b>25,1</b>
Producto 4.1: Modelo institucional ágil y con capacidad de respuesta	8,1	–	8,1
Producto 4.2: Comunicación interna y colaboración del personal	2,7	–	2,7
Producto 4.3: Gobernanza y supervisión descentralizadas y dotadas de mayor autoridad	1,4	–	1,4
Producto 4.4: Personas dinámicas y cultura inclusiva	1,0	–	1,0
Producto 4.5: Marca y comercialización	7,2	–	7,2

<i>Logros previstos</i>	<i>Recursos necesarios</i>		
	<i>Recursos ordinarios</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
Producto 4.6: Gestión de datos y conocimientos: Datos, mercado e inteligencia institucional	4,8	–	4,8
<b><i>Eficacia del desarrollo</i></b>	<b>4,9</b>	<b>–</b>	<b>4,9</b>
<b>Resultado 3: (Ingresos e influencia procedentes de los sectores público y privado): Los ingresos y la influencia a escala para la infancia y la juventud se aceleran mediante la colaboración de los sectores público y privado en las iniciativas de financiación, movilización y promoción</b>	<b>0,3</b>	<b>–</b>	<b>0,3</b>
Producto 3.1: Programación en los países de ingreso alto	0,3	–	0,3
<b>Resultado 4: (Elementos facilitadores transversales): El modelo institucional del UNICEF permite que se establezcan alianzas y colaboraciones eficaces con el fin de acelerar los ingresos y la influencia en favor de la infancia y la juventud</b>	<b>4,6</b>	<b>–</b>	<b>4,6</b>
Producto 4.3: Gobernanza y supervisión descentralizadas y dotadas de mayor autoridad	4,6	–	4,6
<b><i>Gestión</i></b>	<b>8,7</b>	<b>–</b>	<b>8,7</b>
<b>Resultado 4: (Elementos facilitadores transversales): El modelo institucional del UNICEF permite que se establezcan alianzas y colaboraciones eficaces con el fin de acelerar los ingresos y la influencia en favor de la infancia y la juventud</b>	<b>8,7</b>	<b>–</b>	<b>8,7</b>
Producto 4.1: Modelo institucional ágil y con capacidad de respuesta	8,4	–	8,4
Producto 4.4: Personas dinámicas y cultura inclusiva	0,3	–	0,3
<b>Proyecto de presupuesto total para obtener los resultados</b>	<b>171,1</b>	<b>96,0</b>	<b>267,1</b>

## IV. Previsiones de ingresos y gastos para 2022

### A. Metodología de planificación

49. El formato y la presentación del proyecto de presupuesto de la División se ajustan a los del presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025. Las actividades y los resultados de la División contribuyen al logro de los resultados del UNICEF en materia de eficacia del desarrollo, gestión y fines especiales.

50. En septiembre de 2021, 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 2022-2025. En este documento se presentan a la Junta para su aprobación los gastos de la División presupuestados en la categoría de fines especiales para 2022.

51. 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 en octubre de 2021, en las previsiones de los tipos de cambio, en la suposición

de que se mantendrán las donaciones a otros recursos (emergencias) relacionadas con el Mecanismo COVAX y en la aplicación satisfactoria de las estrategias descritas anteriormente. Se pide a la Junta Ejecutiva que autorice que la División incurra en gastos acordes a la hipótesis del nivel medio, y aumente o reduzca los gastos si no se alcanzan los niveles de ingresos alto o bajo, respectivamente. Los niveles de ingresos alto y bajo se basan en la suposición de que los ingresos en concepto de otros recursos (emergencias) podrían aumentar o disminuir de forma considerable e imprevisible frente a la hipótesis del nivel medio como respuesta a las actividades relacionadas con el Mecanismo COVAX y otras emergencias crónicas o nuevas.

## **B. Ingresos**

52. Se prevé que los ingresos totales procedentes del sector privado alcancen los 1.650 millones de dólares en 2022. Esto representa un aumento de 146 millones de dólares (10 %) con respecto a las previsiones de ingresos para 2021 y una disminución de 231 millones de dólares (12 %) con respecto a las últimas estimaciones para 2021.

53. La previsión de ingresos totales para 2022 se basa en la información recibida de los mercados de recaudación de fondos en el sector privado de los Comités Nacionales y las oficinas en los países junto con la elaboración del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025. Dicha previsión incluye unos ingresos en concepto de RO de 794 millones de dólares, lo que representa un aumento de 121 millones de dólares (18 %) frente a las previsiones iniciales de ingresos totales para 2021, y un aumento de 38 millones de dólares (5 %) con respecto a las últimas estimaciones para 2021. Los países siguen confiando en su base de donantes habituales, especialmente a medida que los países en que existe un Comité Nacional se recuperan de la incertidumbre económica derivada de la pandemia de COVID-19.

54. Se prevé que los ingresos totales correspondientes a OR en 2022 asciendan a 855 millones de dólares. Esta cifra supone 25 millones de dólares (3 %) más que los ingresos previstos en concepto de OR de 831 millones de dólares para 2021, y 269 millones de dólares (24 %) menos que las últimas estimaciones para 2021. Se prevé que los ingresos correspondientes a otros recursos (ordinarios) disminuyan en 55 millones de dólares (8 %) con respecto a la previsión de otros recursos (ordinarios) para 2021. Este descenso se compensa con un aumento previsto de los ingresos en concepto de otros recursos (emergencias) de 245 millones de dólares, lo que representa un incremento de 80 millones de dólares (49 %) frente a la previsión de 165 millones de dólares para 2021, y una disminución de 314 millones de dólares (56 %) con respecto a las últimas estimaciones para 2021. Dada la naturaleza imprevisible de las emergencias, es difícil prever con certeza los ingresos correspondientes a otros recursos (emergencias). El UNICEF confía en que el apoyo de los donantes del sector privado a sus actividades relacionadas con el Mecanismo COVAX siga siendo firme en 2022, pero, dada la imprevisibilidad inherente a las emergencias, ha disminuido la previsión de ingresos en concepto de otros recursos (emergencias) frente a las últimas estimaciones para 2021.

55. Las estrategias que contribuyen a la consecución de estos objetivos de ingresos se detallan en la sección IV.

## **C. Gastos**

56. Para 2022, los gastos totales de la División correspondientes al presupuesto institucional (gastos en eficacia del desarrollo y gestión) y al proyecto de presupuesto para fines especiales suman en total 267 millones de dólares. El proyecto de presupuesto para fines especiales se mantiene en el mismo nivel que el presupuesto aprobado para 2021 (salvo los aumentos obligatorios de los gastos relacionados con puestos) y conforme a lo presentado en el presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025.

57. Al preparar el presupuesto de la División para 2022, se establecieron los siguientes principios: a) garantizar un crecimiento nulo de los gastos operacionales con respecto al presupuesto aprobado para 2021; b) promover una mayor consolidación de los cambios anteriores en la estructura orgánica y reducir al mínimo los cambios adicionales; y c) implementar las iniciativas y prioridades institucionales tanto nuevas como existentes que se hayan encomendado a la División.

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

58. En la División, los gastos en eficacia del desarrollo se refieren a los gastos que conlleva gestionar la relación estratégica con los Comités Nacionales. El presupuesto aprobado de eficacia del desarrollo para 2022 es de 4,9 millones de dólares, es decir, 0,7 millones más que el presupuesto de 2021 (4,2 millones de dólares). Este aumento se debe a la revisión de los gastos estándar relacionados con puestos y a una transferencia de presupuesto no relacionado con puestos de 0,3 millones de dólares procedentes de los gastos de gestión. El presupuesto aprobado de eficacia del desarrollo para 2022 se mantiene dentro de los límites máximos del presupuesto institucional aprobados como parte del presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025.

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

59. En la División, los gastos de gestión se refieren a los gastos de las actividades de la Oficina de la Dirección y de las secciones de Planificación Estratégica y Operaciones y Finanzas. El presupuesto de gestión aprobado para 2022 se incrementó en 0,4 millones de dólares, hasta los 8,7 millones de dólares, frente a los 8,3 millones de dólares aprobados para 2021. Este incremento neto se debe a la revisión de los gastos estándar relacionados con puestos y a una transferencia de presupuesto no relacionado con puestos de 0,3 millones de dólares a los gastos de eficacia del desarrollo.

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

60. Los gastos con fines especiales se definen como los gastos de actividades intersectoriales que a) implican inversiones materiales de capital; o b) no representan un gasto relacionado con las actividades de gestión de la organización.

61. Los gastos de la División con fines especiales hacen referencia a los gastos de las actividades de recaudación de fondos y alianzas en el sector privado, el apoyo a las oficinas en los países, la comunicación y la comercialización, la colaboración con el sector privado (incluidas la promoción y la financiación para el desarrollo) y las adquisiciones. También incluyen los gastos de los fondos de inversión. Los gastos con fines especiales se financian con cargo a un crédito habilitado de RO y un límite máximo de OR.

62. El proyecto de presupuesto de RO con fines especiales para 2022 es de 157,6 millones de dólares.

63. Con respecto al presupuesto aprobado para 2021, el presupuesto de RO con fines especiales para 2022 ha aumentado en 4,6 millones de dólares debido al incremento de los gastos estándar relacionados con puestos. Los RO con fines especiales no cambian con respecto a lo que se incluyó en el presupuesto integrado del UNICEF para 2022-2025.

64. La División planifica, asigna, gestiona y notifica las inversiones en recaudación de fondos como parte de su rendición de cuentas en cuanto a aumentar los ingresos procedentes del sector privado en más de 50 mercados. El UNICEF ofreció un examen de la repercusión que tienen las inversiones en recaudación de fondos en el documento titulado “Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado: informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020” ([E/ICEF/2021/AB/L.8](#)).

65. Las inversiones en recaudación de fondos en el proyecto de presupuesto de RO con fines especiales para 2022 suman 85,0 millones de dólares. Las nuevas inversiones en recaudación de fondos se financiarán con el Fondo Rotatorio Dinamo, que en un principio se capitalizará mediante RO por un total de 20 millones de dólares. La División tratará de conseguir mayor capitalización del fondo según se describe en el documento titulado “El Fondo Rotatorio Dinamo para la inversión en la recaudación de fondos en el sector privado” ([E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.1](#)).

66. Las inversiones —en recursos humanos, infraestructura y campañas— son necesarias para recaudar fondos y conseguir alianzas y han sido un factor decisivo para que el UNICEF se haya convertido en un líder mundial en la recaudación de fondos procedentes del sector privado. El UNICEF ha revisado su estrategia de inversión sirviéndose de la experiencia adquirida a partir de los resultados de anteriores inversiones y de ideas nuevas y emergentes en la recaudación de fondos a nivel mundial. Esta estrategia contribuye al resultado clave que el UNICEF prevé alcanzar y que consiste en diversificar y acelerar el crecimiento de los ingresos procedentes del sector privado con vistas a alcanzar un total de ingresos netos de 7.200 millones de dólares durante el período del Plan Estratégico para 2022-2025.

67. Los componentes clave de la estrategia revisada son:

a) Garantizar suficiente financiación de inversiones procedente de diversas fuentes, incluidos los fondos de inversión, para respaldar el ambicioso objetivo de ingresos totales acumulados;

b) Ampliar la cartera de fuentes y mecanismos de financiación de las inversiones, basándose en la experiencia adquirida con el instrumento financiero del Banco Mundial y el Fondo Rotatorio Dinamo, a fin de facilitar una inversión sostenible a más largo plazo;

c) Seguir utilizando datos y análisis para distinguir y priorizar los mercados potenciales y las oportunidades a corto, medio y largo plazo; y

d) Pasar de la inversión basada en campañas a la basada en corrientes de ingresos, partiendo de procesos conjuntos de planificación estratégica, seguimiento y presentación de informes y, de este modo, aumentar la agilidad de las inversiones y la eficiencia de los procesos.

68. Se están celebrando consultas sobre la estrategia revisada con los Comités Nacionales y las oficinas en los países, las oficinas regionales, la División de Gestión Financiera y Administrativa y otras oficinas pertinentes del UNICEF.

69. En el proyecto de presupuesto de RO con fines especiales para 2022, los gastos operacionales ascienden a 72,6 millones de dólares.

70. El volumen considerable de inversiones anuales en la recaudación de fondos debe ir acompañado de inversiones operacionales que mejoren las competencias técnicas y los sistemas en la sede, las oficinas regionales y los mercados en su conjunto, a fin de optimizar el rendimiento de tales inversiones. Además, las inversiones no pueden gestionarse satisfactoriamente sin el apoyo de especialistas en recaudación de fondos a escala mundial que vigilen los ingresos procedentes de la recaudación de fondos, analicen el potencial de mercado y gestionen los riesgos. La mejora continua de los conocimientos técnicos, los sistemas y la experiencia ha garantizado la instauración eficaz de fondos de inversión para garantizar el incremento de los ingresos de RO.

71. Los gastos con fines especiales cubiertos mediante OR representan un límite máximo (a diferencia de una habilitación presupuestaria) de 60 millones de dólares para cubrir los gastos directos de recaudación de fondos en aquellas oficinas en los países que realizan actividades de recaudación de fondos del 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, ya que esta puede utilizar hasta un 25 % de sus ingresos brutos para sufragar gastos de recaudación de fondos. Sin embargo, el límite máximo no puede aplicarse si no se logran los ingresos correspondientes.

72. Con respecto al año 2021, el límite máximo de OR con fines especiales para 2022 ha aumentado en 1,6 millones de dólares (3 %). Este aumento del límite máximo para 2022 guarda relación con los nuevos recursos necesarios para generar ingresos y la aplicación de nuevas modalidades de inversión en el caso de las oficinas regionales y en los países, como, por ejemplo, el Fondo Rotatorio Dinamo.

73. El número de puestos financiados mediante ingresos correspondientes a OR con fines especiales aumentará de 334 en 2021 a 340 en 2022. La Dirección de la División y las respectivas direcciones regionales comparten la responsabilidad de aprobar estos puestos, que se incluyen en la estructura orgánica de las oficinas en los países. El límite máximo de OR con fines especiales y los gastos relativos a los puestos se presentan, respectivamente, en el plan de trabajo y el proyecto de presupuesto de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y en el informe financiero de esta División.

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

74. El superávit neto del sector privado para 2022, una vez deducidos los gastos de la División, las inversiones en recaudación de fondos y los gastos de obtención de licencias de los Comités Nacionales, se prevé que alcance los 1.380 millones de dólares, lo que supone 102,4 millones de dólares (8 %) más que el superávit neto del sector privado en el presupuesto aprobado para 2021 y 266 millones de dólares menos que las últimas estimaciones para 2021.

Cuadro 3  
**Plan del UNICEF para el Sector Privado para 2022-2025: IMPACT para Cada Niño: estimaciones de ingresos y gastos presupuestados para 2022**  
 (En 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	1 302,7	1 347,1	1 437,2
Oficinas en los países	300,7	301,7	325,2
<b>Ingresos totales procedentes del sector privado</b>	<b>1 603,4</b>	<b>1 648,8</b>	<b>1 762,4</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>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	4,9	4,9	4,9
<b>B. Gastos de gestión</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>	<b>8,7</b>
Oficina de la Dirección y Planificación Estratégica	1,6	1,6	1,6
Operaciones y finanzas	7,0	7,0	7,0
<b>C. Gastos con fines especiales</b>	<b>250,9</b>	<b>253,6</b>	<b>261,0</b>
Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado	41,0	41,9	48,3
Apoyo a las oficinas en los países <sup>a</sup>	7,5	7,6	7,6
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	59,8	61,0	62,0
Comunicación y Comercialización	11,0	11,2	11,2
Adquisiciones	1,5	1,5	1,5
Colaboración con el sector privado	9,2	9,4	9,4
Inversión en la recaudación de fondos	121,0	121,0	121,0
<b>Gastos totales de la División</b>	<b>264,4</b>	<b>267,1</b>	<b>274,5</b>
Gastos de obtención de licencias/ ventas de los Comités Nacionales	0,7	0,7	0,7
<b>Superávit neto del sector privado</b>	<b>1 338,3</b>	<b>1 381,0</b>	<b>1 487,2</b>

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**  
**Previsiones financieras del Plan del UNICEF de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2022-2023**  
 (En millones de dólares de los Estados Unidos<sup>a</sup>)

	<i>Resultados reales de 2020</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2021</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2021</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2022</i>	<i>Previsión para 2023<sup>a</sup></i>
<b>Ingresos procedentes del sector privado</b>					
Ingresos de la venta de tarjetas y otros productos	4,1	5,0	5,0	5,0	5,0
Contribuciones procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado	1 605,0	1 498,2	1 874,9	1 643,8	1 735,6
Comités Nacionales	1 368,1	1 263,8	1 524,0	1 342,1	1 480,9
Oficinas en los países	236,9	234,4	350,9	301,7	254,7
Otros ingresos	–	–	–	–	–
<b>Ingresos totales procedentes del sector privado</b>	<b>1 609,1</b>	<b>1 503,2</b>	<b>1 879,9</b>	<b>1 648,8</b>	<b>1 740,6</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>3,9</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,9</b>	<b>5,0</b>
Relaciones con los Comités Nacionales	3,9	4,2	4,0	4,9	5,0
<b>B. Gastos de gestión</b>	<b>7,2</b>	<b>8,3</b>	<b>7,5</b>	<b>8,7</b>	<b>8,9</b>
Oficina de la Dirección y Planificación Estratégica	1,3	1,6	1,4	1,6	1,7
Operaciones y finanzas	5,9	6,8	6,1	7,0	7,2
<b>C. Gastos con fines especiales</b>	<b>202,7</b>	<b>211,4</b>	<b>221,3</b>	<b>253,6</b>	<b>225,5</b>
Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado	35,1	38,0	35,1	41,9	43,0
Apoyo a las oficinas en los países <sup>b</sup>	5,6	7,0	6,1	7,6	7,8
Gastos directos de recaudación de fondos de las oficinas en los países	55,1	60,3	57,1	61,0	66,9
Comunicación y Comercialización	12,4	11,1	12,2	11,2	11,5
Adquisiciones	1,1	1,5	1,1	1,5	1,6
Colaboración con el sector privado, incluidas la promoción y la financiación para el desarrollo	7,1	8,5	6,7	9,4	9,8
Inversión en la recaudación de fondos	86,3	85,0	103,0	121,0	85,0
<b>Gastos totales de la División</b>	<b>213,8</b>	<b>223,9</b>	<b>232,7</b>	<b>267,1</b>	<b>239,5</b>
Gastos de ventas/ obtención de licencias de los Comités Nacionales	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Ventas/ deterioro del valor	5,2	–	–	–	–

	Resultados reales de 2020	Presupuesto aprobado para 2021	Estimaciones más recientes para 2021	Proyecto de presupuesto para 2022	Previsión para 2023 <sup>a</sup>
Ganancias (pérdidas) de la División por diferencias cambiarias	–	–	–	–	–
<b>Superávit neto del sector privado</b>	<b>1 389,3</b>	<b>1 278,6</b>	<b>1 646,5</b>	<b>1 381,0</b>	<b>1 500,4</b>

<sup>a</sup> Las previsiones para el año 2022 son provisionales y, por tanto, están sujetas a cambios.

<sup>b</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. Recursos humanos: cambios en los puestos

75. Para 2022, la División propone que se creen seis puestos adicionales, todos ellos directamente relacionados con la generación de ingresos en las oficinas en los países. No hay cambios netos en el número de puestos en la sede. Se propone que el número de puestos financiados con cargo al presupuesto de la División sea de 630 en todo el mundo. De este total, se financiarían 45 puestos con cargo al presupuesto institucional, 241 mediante los RO con fines especiales y 344 mediante OR con fines especiales. Del número total de puestos, 211 se encuentran en Ginebra y 419 en otros lugares con sedes, oficinas regionales, oficinas en los países y centros de apoyo.

76. En el anexo del presente documento se resumen los cambios de puestos que se proponen para 2022.

## VI. Proyecto de decisión

*La Junta Ejecutiva,*

1. *Hace notar* las hipótesis de los niveles alto, medio y bajo de ingresos para 2022 que figuran en el cuadro 3 del documento [E/ICEF/2022/AB/L.1](#);

2. *Aprueba* un presupuesto para actividades con fines especiales de 158 millones de dólares con cargo a los recursos ordinarios, que incluye 85 millones de dólares para fondos de inversión y 73 millones de dólares para otros gastos de recaudación de fondos procedentes del sector privado, y la fijación de un límite máximo con cargo a otros recursos por valor de 60 millones de dólares basado en la hipótesis del nivel medio que figura en el cuadro 3;

3. *Toma nota* de la propuesta de utilizar 20 millones de dólares del Fondo Rotatorio Dinamo para seguir invirtiendo en la recaudación de fondos del sector privado;

4. *Autoriza* al UNICEF:

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

b) A disminuir o aumentar los gastos hasta el nivel que se indica en las columnas I y III del cuadro 3 del documento [E/ICEF/2022/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) 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 2022;

5. *Alienta* a la Dirección Ejecutiva a detectar y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado que puedan surgir entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, así como a notificar a la Junta en consecuencia;

6. *Aprueba* una asignación provisional única para el mes de enero de 2023 de 15,8 millones de dólares (es decir, el 10 % de la asignación de recursos ordinarios con fines especiales de 158 millones de dólares), que quedará absorbida en el presupuesto anual de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado para 2023.

## Anexo

## Resumen de los cambios de puestos propuestos para 2022

Detalle	Categoría de los puestos							Total de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico	Cuadro de Funcionarios nacionales		Total general
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2		Funcionarios nacionales	Servicios Generales	
<b>Base: lista de puestos autorizados aprobada para 2021</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>71</b>	<b>83</b>	<b>13</b>	<b>199</b>	–	<b>45</b>	<b>244</b>
<b>Sede de la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado</b>											
Aprobados para 2021	1	5	2	24	71	83	13	199	–	45	244
<b>Cambios en los puestos para 2022</b>											
<b>Gestión</b>	–	–	–	–	<b>1</b>	–	<b>-1</b>	–	–	–	–
<b>Eficacia del desarrollo</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Fines especiales</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Propuestos para 2022</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>72</b>	<b>83</b>	<b>12</b>	<b>199</b>	–	<b>45</b>	<b>244</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2021	–	–	–	–	1	–	-1	–	–	–	–
<b>Centros regionales de apoyo y oficinas del UNICEF en los países (fines especiales)</b>											
Aprobados para 2021	–	–	–	4	13	10	–	27	3	12	42
Cambios en los puestos para 2022	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Propuestos para 2022</b>	–	–	–	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	–	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>42</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2021	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total de recursos ordinarios de la División</b>											
Aprobados para 2021	1	5	2	28	84	93	13	226	3	57	286
<b>Propuestos para 2022</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>85</b>	<b>93</b>	<b>12</b>	<b>226</b>	<b>3</b>	<b>57</b>	<b>286</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2021	–	–	–	–	1	–	-1	–	–	–	–
<b>Sede de la División: otros recursos (con fines especiales)</b>											
Aprobados para 2021	–	–	–	–	4	–	–	4	–	–	4
<b>Propuestos para 2022</b>	–	–	–	–	<b>4</b>	–	–	<b>4</b>	–	–	<b>4</b>
Cambio con respecto a los aprobados para 2021	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Oficinas del UNICEF en los países: otros recursos (con fines especiales)</b>											
Aprobados para 2021	–	–	–	2	11	5	1	19	160	155	334
Cambios en los puestos para 2021: estimaciones más recientes	–	–	–	–	–	–	1	1	4	1	6

<i>Detalle</i>	<i>Categoría de los puestos</i>							<i>Total de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico</i>	<i>Cuadro de Funcionarios Servicios Generales</i>		<i>Total general</i>
	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-6</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>		<i>nacionales</i>	<i>Generales</i>	
<b>Propuestos para 2022</b>	-	-	-	2	11	6	1	20	164	156	340
Cambio con respecto a los aprobados para 2021	-	-	-	-	-	1	-	1	4	1	6
<b>Total de otros recursos de la División</b>											
Aprobados para 2021	-	-	-	2	15	5	1	23	160	155	338
<b>Propuestos para 2022</b>	-	-	-	2	15	6	1	24	164	156	344
Cambio con respecto a los aprobados para 2021	-	-	-	-	-	1	-	1	4	1	6
<b>Total de la División</b>											
Aprobados para 2021	1	5	2	30	99	98	14	249	163	212	624
<b>Propuestos para 2022</b>	1	5	2	30	100	99	13	250	167	213	630
Cambio con respecto a los aprobados para 2021	-	-	-	-	1	1	-1	1	4	1	6