

EL MARKETING NO LUCRATIVO DE UNICEF

José Luis Vázquez Burguete

jose-luis.vezquez@unileon.es

<https://orcid.org/0000-0003-0804-027X>

Universidad de León, España

María Purificación García Miguélez

mpgarm@unileon.es

<https://orcid.org/0000-0002-2513-3390>

Universidad de león, España

David Gutierrez Gutierrez

Dgutig06@estudiantes.unileon.es

Álvaro Montiel Suarez

Amonts04@estudiantes.unileon.es

Adrián Castro Marcos

Acastm08@estudiantes.unileon.es

...

Resumen:

UNICEF, es una ONG que trabaja a nivel mundial para salvar, proteger e impulsar los derechos de la infancia. Esta organización destaca por utilizar un marketing no lucrativo, para impulsar la defensa de los derechos de la infancia, esto lo logran mediante distintas estrategias de marketing entre estas podemos destacar las campañas de sensibilización, el marketing de contenido y redes sociales y con lo más conocido que son los programas de donación y ventas de productos solidarios. Este uso del marketing hace que UNICEF sea una de las principales ONG a nivel mundial.

Palabras clave: ONG, derechos, infancia, marketing, no lucrativo

UNICEF AND ITS NON-PROFIT MARKETING

Abstract:

UNICEF is a ONG that works worldwide to save, protect, and promote children's rights. It is known for using non-profit marketing strategies to support the defense of these rights. To achieve this, the organization carries out various actions, including awareness campaigns, content marketing, and active use of social media. It also offers donation programs and sells solidarity products, which are among its most recognized initiatives. Thanks to the strategic use of this type of marketing, UNICEF has become one of the leading NGOs worldwide.

Keywords: ONG, children's rights, non-profit, marketing

1. Introducción

UNICEF o fonde de las naciones unidas para la infancia, es una ONG, es una agencia de la ONU (organización de las naciones unidas), cuya sede se encuentra en Nueva York y que fue fundaba en el año 1946.La presidenta de UNICEF es Catherine M. Russell. Actualmente UNICEF trabaja en más de 190 países y territorios a nivel mundial

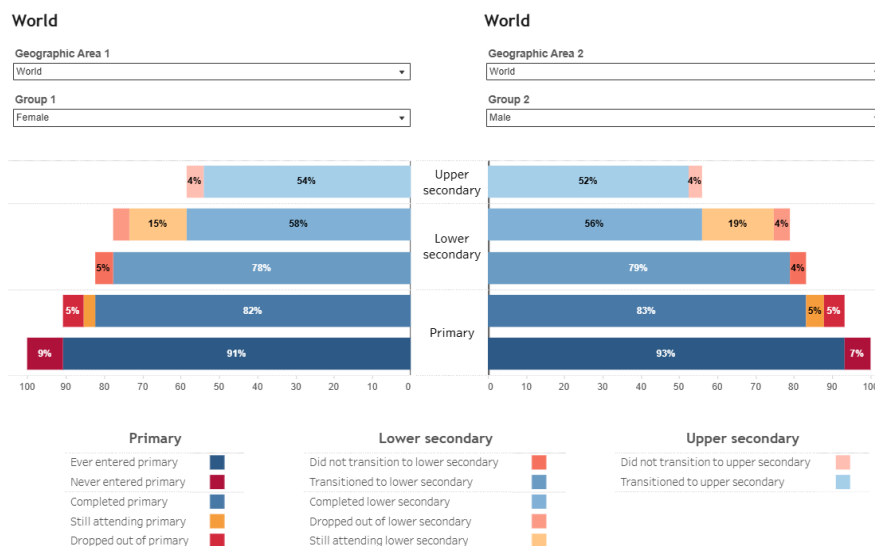
Fotografía 1. Foto en la que se muestra a la actual presidenta de UNICEF, Catherine M. Russell



El principal objetivo de UNICEF es proteger los derechos de niños y niñas en especial de los más desfavorecidos. Sacándoles de situación de explotación y violencia infantil y haciéndoles llegar educación, nutrición y salud. Es por esto último que UNICEF destaca por ser una de las principales proveedoras de vacunas a escala mundial.

Además de los antes mencionado UNICEF tiene diferentes ámbitos de actuación como pueden ser la antes mencionada nutrición y protección infantil, el cambio climático actuando sobre la reducción del riesgo de desastres naturales y promoviendo las energías renovables entre otras. Un ámbito a destacar es la educación, puesto que UNICEF trabaja para lograr un acceso a una educación de calidad e igualitaria hasta para niños con discapacidad,

Grafico 1. Compara la educación de hombres y mujeres a nivel mundial, desde primaria hasta bachillerato



para lograr esto UNICEF esta llevado a cabo diferentes alianzas para lograr este cometido, como lo alianza con “la alianza mundial para la educación”, “el grupo temático sobre la educación mundial” y “la iniciativa de las naciones unidas para la educación de las niñas

En el año 2012 UNICEF llevo a cabo una colaboración con el instituto de estadística de la UNESCO, lanzando una iniciativa con el objetivo de reducir de gran manera el numero de niños y niñas no escolarizados a nivel mundial, identificando obstáculos que fomentan la exclusión. Para corregirlos.

Siendo estas las acciones mas importantes llevadas a cabo por UNICEF a nivel mundial con el objetivo de mejorar la situación de niños y niñas alrededor del mundo.

2. Desarrollo del caso ¿Quién es UNICEF y de dónde viene?

Para entender bien este caso, es fundamental viajar un momento al pasado. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, conocido mundialmente por sus siglas en inglés UNICEF (United Nations International Children's Emergency Fund), es la agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) encargada de la misión más delicada y vital: proteger a los niños y niñas en todo el mundo.

Nacieron el 11 de diciembre de 1946, en un momento crítico de la historia. La Segunda Guerra Mundial acababa de terminar, dejando a Europa y China en ruinas. Había miles de niños huérfanos, pasando hambre, frío y enfermedades entre los escombros. Esa fue su primera misión: una emergencia pura y dura para salvar vidas. Sin embargo, en 1953, la ONU se dio cuenta de algo crucial: los niños no solo sufren en las guerras. La pobreza, la falta de agua o el no poder ir al colegio son "emergencias silenciosas" que ocurren todos los días. Por eso, decidieron que UNICEF se quedara para siempre como un organismo permanente.

Hoy en día, UNICEF es un gigante humanitario que trabaja en más de 190 países y territorios. Su gran peculiaridad, y lo que hace que su labor de comunicación sea tan importante, es que no reciben una financiación fija y obligatoria de la ONU. Viven enteramente de las contribuciones voluntarias. Es decir, dependen de la generosidad de personas como tú y yo, de las empresas y de lo que los gobiernos decidan aportar cada año. Por eso, su trabajo no es solo "hacer el bien", sino también convencer al mundo de que merece la pena invertir en la infancia.

La actividad principal: Protección integral y defensa de los derechos

¿A qué se dedica UNICEF exactamente? Su acción principal no es una campaña concreta, sino una labor continua de Ayuda Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Su "negocio" es garantizar que se cumplan los derechos de todos los niños, tal y como se firmó en la famosa Convención sobre los Derechos del Niño de 1989.

Su trabajo es inmenso, pero podemos dividir su actividad principal en cinco grandes áreas de acción:

1. Supervivencia y Salud:

-Aquí es donde invierten más esfuerzos. UNICEF es el mayor comprador de vacunas del mundo. Se encargan de llevar neveras solares a la selva o usar drones para entregar medicinas en islas remotas.

-Luchan contra enfermedades prevenibles (como el sarampión o la neumonía) que siguen matando a niños en países pobres.

También cuidan de las madres embarazadas, porque si la madre está sana y bien alimentada, el bebé tiene muchas más opciones de sobrevivir.

2. Educación:

-Su actividad aquí es conseguir que todos los niños vayan al colegio. Pero no se trata solo de construir edificios.

-Trabajan mucho para que las niñas no se queden en casa limpiando o casándose jóvenes, sino que estudien igual que los niños.

-En situaciones de guerra, instalan "escuelas temporales" en tiendas de campaña, porque ir a clase devuelve la normalidad a los niños traumatizados y evita que olviden lo aprendido.

3. Protección (Escudos contra la violencia):

-Esta es la parte más dura. Se dedican a sacar a niños de grupos armados (niños soldados), a luchar contra el matrimonio infantil y a evitar la explotación laboral.

-También trabajan mucho con niños migrantes o refugiados que viajan solos, protegiéndoles de las mafias que intentan aprovecharse de ellos.

4. Agua, Saneamiento e Higiene:

-Beber agua sucia es una de las principales causas de muerte infantil. La actividad de UNICEF aquí es muy técnica: perforan pozos profundos, instalan sistemas de tuberías y reparten millones de pastillas potabilizadoras.

-También enseñan hábitos de higiene básicos, como lavarse las manos con jabón, algo que salva miles de vidas cada año.

5. Inclusión Social:

-Luchan contra la discriminación. Trabajan para que los niños con discapacidad tengan sillas de ruedas y materiales adaptados, y para que los niños de minorías étnicas o indígenas tengan las mismas oportunidades que el resto.

Objetivos: ¿Qué pretenden conseguir con todo esto?

UNICEF no trabaja por intuición; tienen planes muy serios y medidos. Sus objetivos están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que el mundo se marcó para el año 2030. Sus metas principales son:

1. Reducir la mortalidad infantil a cero en causas evitables: Su obsesión es que ningún niño muera por algo tan simple como una diarrea o por no tener una vacuna que cuesta pocos céntimos.
2. Erradicar la desnutrición crónica: Quieren acabar con el hambre física, esa que impide que el cerebro y el cuerpo de un niño se desarrollen. Un niño que no come bien en sus

primeros 1.000 días de vida tendrá problemas de aprendizaje para siempre, y UNICEF quiere evitar eso a toda costa.

3. Lograr una educación universal y de calidad: El objetivo es que todos los niños del mundo terminen, como mínimo, la secundaria. Que sepan leer, escribir y pensar por sí mismos para romper el círculo de la pobreza de sus familias.
4. Igualdad de género real: Buscan empoderar a las niñas adolescentes para que sean dueñas de su futuro y no víctimas de tradiciones antiguas.
5. Capacidad de respuesta inmediata: Su objetivo operativo es ser los más rápidos. Quieren ser capaces de poner un avión con suministros en cualquier lugar del planeta en menos de 48-72 horas tras un desastre, porque en una emergencia, cada hora cuenta.

Destinatarios: ¿A quién va dirigida su actividad?

Como UNICEF funciona gracias a la ayuda de todos, tiene que hablar con dos grupos de personas muy diferentes: los que reciben la ayuda y los que la hacen posible.

4.1. Los Beneficiarios (Quienes reciben la ayuda)

Son los "clientes" de UNICEF, la razón de su existencia:

- Niños, niñas y adolescentes (0 a 18 años): Especialmente aquellos que viven en los lugares más difíciles del mundo: zonas de guerra, campos de refugiados, barrios marginales extremos o aldeas aisladas. Su lema es "Para cada niño", pero en la práctica se centran en los más vulnerables.
- Familias y comunidades: UNICEF sabe que no puedes ayudar a un niño si no ayudas a su entorno. Por eso también apoyan a las madres, padres y cuidadores, enseñándoles sobre nutrición y crianza.

4.2. Los Aliados y Donantes (Quienes ponen los recursos)

Para poder hacer todo lo anterior, UNICEF necesita dirigirse a la sociedad para conseguir recursos:

- Socios y donantes particulares: Son millones de personas anónimas que pagan una cuota mensual. Son el pilar más importante porque dan dinero estable que permite planificar a largo plazo.
- Sector Privado (Empresas): Desde grandes multinacionales que donan millones o tecnología, hasta pequeñas empresas que colaboran en campañas puntuales.
- Gobiernos e instituciones: Países que deciden destinar parte de sus impuestos a la ayuda internacional a través de UNICEF.

5. Inicio, hitos y conclusión: Una historia sin fin

- El Inicio (1946): Todo comenzó ese 11 de diciembre de 1946. Al principio solo daban leche y mantas en la Europa de posguerra.
- Hitos importantes:
 - 1965: Recibieron el Premio Nobel de la Paz, reconociendo que cuidar a los niños es la mejor forma de construir un mundo pacífico.

- 1989: Se aprobó la Convención sobre los Derechos del Niño. Este fue un momento clave, porque cambió la mentalidad: los niños dejaron de ser vistos como "objetos de caridad" y pasaron a ser "sujetos con derechos".
- La Conclusión: A diferencia de una campaña publicitaria que dura un mes, la actividad principal de UNICEF no tiene fecha de fin. Es un trabajo continuo).
 - Mientras siga naciendo un niño en la pobreza, o estalle una guerra, o haya una sequía, su actividad seguirá siendo necesaria.
 - Trabajan por ciclos de varios años (Planes Estratégicos) para ir midiendo si avanzan, pero la "persiana" de UNICEF nunca se baja. Están operativos 24 horas al día, 365 días al año.

Resultados logrados: ¿Qué han conseguido en todos estos años?

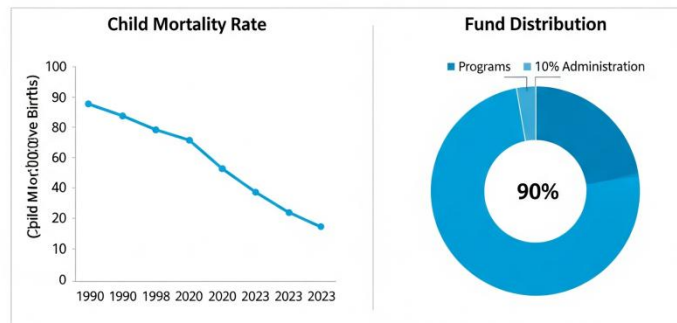
A veces las noticias son malas y parece que el mundo va a peor, pero los datos de UNICEF demuestran lo contrario. El mundo ha mejorado muchísimo para la infancia en las últimas décadas gracias a su trabajo y al de sus aliados.

Datos de impacto real que cambian el mundo

Tabla: Grandes victorias de la actividad de UNICEF

Área actividad	de Resultado conseguido	
Mortalidad Infantil	Reducción histórica	En 1990 morían más de 12 millones de niños menores de 5 años cada año. Hoy esa cifra ha bajado a menos de la mitad (unos 5 millones), a pesar de que la población mundial ha crecido. ¡Son millones de vidas salvadas cada año!
Enfermedades (Polio)	Casi erradicada	Han conseguido reducir los casos de polio en un 99,9%. Estamos a un paso de eliminarla para siempre de la faz de la tierra.
Agua Potable	Acceso masivo	Desde el año 2000, más de 2.000 millones de personas han conseguido tener agua potable cerca de casa gracias a las infraestructuras de desarrollo.
Nutrición	Tratamiento salvavidas	UNICEF es el mayor proveedor mundial de "alimento terapéutico" (una pasta de cacahuete super nutritiva). Gracias a esto, millones de niños se recuperan de la desnutrición aguda cada año.
Educación	Récord de alumnos	Nunca en la historia de la humanidad ha habido tantos niños y niñas sentados en un pupitre como ahora. El analfabetismo juvenil ha caído en picado.

6.2. Visualizando el éxito (Descripción de gráficos)



1. Gráfico de "La Curva de la Vida" (Línea descendente):

- Muestra la tasa de mortalidad infantil desde 1990 hasta hoy. La línea baja de forma constante y pronunciada. Es la prueba visual de que las vacunas, la higiene y la nutrición funcionan.

2. Gráfico de "Distribución de Fondos" (Gráfico de tarta):

- Muestra en qué se gasta cada euro que entra en UNICEF.
- Veríamos que la mayor parte (el trozo grande) se va directamente a programas de Supervivencia infantil y Desarrollo.
- El trozo destinado a administración y gestión es muy pequeño, lo que demuestra su eficiencia: el dinero llega a donde tiene que llegar.

Análisis final: Puntos fuertes y retos pendientes

Balance de su situación actual:

Sus fortalezas:

- Presencia global: Están literalmente en todas partes. Tienen oficinas en los países, almacenes estratégicos y personal local que conoce el terreno. Eso les permite llegar al último kilómetro, allí donde nadie más llega.
- Confianza y neutralidad: Al ser parte de la ONU, pueden hablar con gobiernos de todo tipo (incluso en países en conflicto) para negociar "altos el fuego" para vacunar a los niños. Esa capacidad diplomática es única.

- **Innovación:** No se han quedado en el pasado. Usan drones para llevar sangre, tecnología móvil para registrar nacimientos y redes sociales para concienciar.

Sus retos:

- **Las crisis complejas:** Hoy en día, las guerras duran muchos años (como en Siria o Yemen) y el cambio climático está provocando sequías terribles. Esto hace que su trabajo sea cada vez más difícil y costoso.
- **La inestabilidad de los fondos:** Al depender de la voluntad de la gente y los gobiernos, cuando hay crisis económica mundial, las donaciones pueden bajar, poniendo en peligro programas vitales.

En definitiva, la actividad principal de UNICEF es ser el guardián inquebrantable de la infancia. Su misión es asegurar que, nazcas en Nueva York o en una aldea de Sudán del Sur, tengas la oportunidad de sobrevivir, crecer y soñar con un futuro.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Tal y como es habitual en los casos docentes, en este tercer apartado se incluyen cinco preguntas o cuestiones que sirven para estimular el espíritu crítico de los potenciales lectores, así como para animarles a seguir profundizando en el contenido y la gestión estratégica del marketing no lucrativo de UNICEF.

Cuestión 1. El Valor Estratégico de la Marca y el Dilema del *Emergency Fund*

Pregunta/cuestión: ¿Cómo influye el origen de UNICEF como *Emergency Fund* en su estrategia de marca y en la lealtad del donante, considerando que su mandato permanente se centra en la Cooperación al Desarrollo a largo plazo?

Indicaciones para el debate: El análisis debe centrarse en la **gestión de la identidad de marca** en el sector no lucrativo. El acrónimo UNICEF conserva las siglas de 'Emergency Fund', aunque el término 'Emergency' fue retirado formalmente en 1953. Esta dualidad genera un dilema de marketing: las **campañas de emergencia** (desastres, guerras) son altamente efectivas para la recaudación inmediata (marketing transaccional), pero el trabajo de **desarrollo a largo plazo** (vacunación de rutina, educación) es el que genera un impacto sostenible. Los estudiantes deben discutir cómo UNICEF utiliza el *storytelling* para equilibrar estas narrativas.

Se puede recurrir a los conceptos de **Brand Equity** (valor de la marca) y **Non-Profit Marketing Mix**. Según Andreasen y Kotler (2008), la lealtad a la marca en el sector social se basa en la confianza y la percepción de impacto. ¿UNICEF depende demasiado del 'factor de urgencia' para movilizar donantes privados (sus pilares financieros) o ha logrado comunicar con éxito la criticidad de las 'emergencias silenciosas' (pobreza, malnutrición crónica)? Se valorará la vinculación con el dato de la reducción de la mortalidad infantil (resultado de la acción a largo plazo) frente a la respuesta a crisis (acción inmediata).

Cuestión 2. Gestión del Riesgo Financiero y Diversificación de la Financiación

Pregunta/cuestión: Dada la dependencia de UNICEF de las contribuciones voluntarias (sin financiación obligatoria de la ONU), ¿cuáles son las vulnerabilidades financieras operativas que

enfrenta, y qué estrategias de diversificación de fondos, más allá del socio particular, podría o debería potenciar para garantizar la resiliencia de los programas esenciales?

Indicaciones para el debate: El debate debe abordar la gestión del riesgo en la financiación no lucrativa. El texto previo indica que la inestabilidad de los fondos (crisis económica, cambios en prioridades gubernamentales) es uno de sus principales retos. Se debe considerar el riesgo de **volatilidad**, ya que una crisis económica reduce las donaciones.

Las estrategias de mejora pueden incluir el fomento de:

- **Alianzas público-privadas avanzadas:** No solo donación, sino inversión en tecnología y logística (V.g., alianzas con telecomunicaciones o *startups* para el registro digital).
- **Fondos de Inversión de Impacto Social:** Explorar la financiación innovadora que conecta el capital privado con el retorno social medible, una tendencia creciente en el sector.
- **Financiación Temática Restringida:** Asegurar más "recursos ordinarios" flexibles en lugar de "recursos específicos" para aumentar la capacidad de respuesta y la inversión en sistemas de desarrollo a largo plazo.

Se sugiere vincular la respuesta con la necesidad de mantener el centro de suministro global de Copenhague operativo, cuya eficiencia logística depende de la estabilidad financiera.

Cuestión 3. Innovación Logística y el Desafío de la "Última Milla"

Pregunta/cuestión: El trabajo de UNICEF en vacunación depende de mantener la "cadena de frío" y de alcanzar la "última milla". Analice el valor estratégico de las innovaciones tecnológicas (drones, refrigeradores solares) en su modelo de distribución y discuta si la inversión en tecnología humanitaria se clasifica como un costo o como una ventaja competitiva sostenible.

Indicaciones para el debate: Esta cuestión requiere vincular la **logística humanitaria** con la **innovación**. La capacidad de UNICEF para negociar precios bajos por volumen (economía de escala) se anula si no puede llevar la vacuna a su destino final. La "última milla" se convierte, por tanto, en el cuello de botella más costoso y complejo.

El debate debe argumentar que la inversión en tecnología (drones, *mHealth*, RUTF) es una **ventaja competitiva** que reduce la mortalidad infantil (su métrica de éxito) y aumenta la credibilidad del donante, justificando el costo. La clave es la **escalabilidad** de estas innovaciones (UNICEF Innovation Lab), que deben ser de código abierto y adaptables a contextos de baja infraestructura, como se detalla en los documentos. Se puede citar a autores de gestión de operaciones que enfatizan la importancia de la cadena de suministro resiliente en entornos de alta incertidumbre.

Cuestión 4. El "Multiplicador de Amenazas" y la Estrategia de Mitigación del Riesgo Climático

Pregunta/cuestión: El texto identifica el **cambio climático** como un "multiplicador de amenazas", que intensifica conflictos y desplazamientos. Desde la perspectiva de la gestión de programas de desarrollo, ¿cómo debería UNICEF reestructurar sus cinco grandes áreas de acción (Salud, Educación, WASH, etc.) para abordar de manera efectiva esta interdependencia compleja y qué papel juega la "educación para la resiliencia"?

Indicaciones para el debate: Se requiere un análisis holístico que demuestre cómo las crisis ambientales ya no son una sección separada, sino que permean todos los programas. Por ejemplo:

- **WASH:** Debe pasar de construir pozos a gestionar recursos hídricos en el contexto de la sequía (sistemas de alerta temprana).
- **Educación:** Debe incluir currículos de prevención de desastres y habilidades de adaptación.
- **Nutrición:** Adaptarse a la pérdida de cosechas mediante sistemas de apoyo nutricional más robustos y menos dependientes de la agricultura local.

El debate debe concluir que el enfoque debe ser proactivo, invirtiendo en **infraestructuras resilientes** y en el empoderamiento de los "niños como agentes de cambio" (como se menciona en el texto), lo que convierte la defensa de los derechos de la infancia en una política de **seguridad global**.

Cuestión 5. El Reto de la Adolescencia y la Inclusión del Bienestar Mental

Pregunta/cuestión: El trabajo se centra en el grupo de 0 a 18 años, destacando la vacunación (0-5 años) y la educación (5-16 años). Sin embargo, las crisis prolongadas generan graves traumas psicológicos. ¿Cómo puede UNICEF, utilizando su plataforma global, integrar el **bienestar mental y las habilidades socioemocionales** como una métrica clave de éxito, al mismo nivel que la mortalidad infantil y el acceso a la educación?

Indicaciones para el debate: Esta pregunta se enfoca en la expansión del mandato de salud más allá de lo físico. El texto menciona la necesidad de atender las crisis de salud mental en adolescentes. La discusión debe argumentar que la inversión en salud mental es vital para la **reintegración** (niños soldado) y la **resiliencia educativa**. Un niño traumatizado no aprende, anulando la inversión en educación. Se debe proponer la **integración del apoyo psicosocial** en todos los entornos seguros (escuelas amigas de la infancia, centros de salud primaria) y la necesidad de abogar por la financiación pública de estos servicios a nivel nacional, superando el tabú social que a menudo acompaña a la salud mental en países en desarrollo.

4. Conclusiones

Tras el análisis de la misión, el modelo de gestión comercial y los resultados operativos de UNICEF, las siguientes valoraciones reflejan un juicio crítico sobre la efectividad de la organización y proponen vías de mejora.

Valoración y Reconocimiento de la Efectividad

El caso de UNICEF es un paradigma de éxito en el marketing público y no lucrativo, donde la **misión es la ventaja competitiva**. El logro más notable es la **reducción histórica de la mortalidad infantil** a menos de la mitad desde 1990. Este resultado tangible valida la estrategia de focalización en causas evitables (vacunación, nutrición, WASH).

1. **Excelencia Logística y Operacional:** El modelo, centrado en el centro de suministro de Copenhague y la negociación de precios por volumen, demuestra una eficiencia admirable. La proporción del gasto administrativo (que se mantiene bajo) justifica la confianza de los donantes.

2. **Fuerza de Marca y Neutralidad:** La marca UNICEF goza de una confianza casi universal, una credibilidad esencial para negociar accesos humanitarios en zonas de conflicto, lo que otras agencias a menudo no logran. La base legal de la CDN refuerza esta autoridad moral para la incidencia política.
3. **Innovación Adaptativa:** La adopción de tecnologías de "última milla" (drones, RUTF, registro digital) muestra que UNICEF no se ha quedado en el pasado, sino que invierte en soluciones escalables que rompen las barreras geográficas y de seguridad.

Propuestas de Mejora y Alternativas Estratégicas

A pesar de sus fortalezas, la organización enfrenta rigideces inherentes a su tamaño y a la complejidad de las crisis contemporáneas:

1. **Mitigación de la Vulnerabilidad Financiera:** Se propone migrar la base de financiación de una dependencia volátil (donaciones sujetas al ciclo económico) a un modelo de **resiliencia financiera**. Esto implica aumentar la captación de fondos a través de grandes **alianzas corporativas a largo plazo** (con enfoque en tecnología, logística o I+D) y explorar mecanismos de financiación innovadora, como la emisión de bonos de impacto social vinculados a los ODS, que asegurarían un flujo de capital más predecible para programas de desarrollo cruciales.
2. **Integración Holística de la Resiliencia:** El "multiplicador de amenazas" (cambio climático, conflictos prolongados) requiere que la respuesta de UNICEF evolucione del modelo de "respuesta por áreas" (Salud, Educación, etc.) a un modelo de **programación integrada en entornos frágiles**. Cada escuela debe ser un refugio climático, cada centro de salud debe estar preparado para la desnutrición inducida por la sequía, y cada programa debe incluir una componente de salud mental. La salud mental en los adolescentes, víctimas de traumas y crisis, debe ser elevada a la categoría de métrica clave de éxito, al mismo nivel que la mortalidad infantil, para proteger el capital humano futuro.
3. **Refuerzo del Advocacy Digital:** Si bien el marketing de contenido está presente, la capacidad de UNICEF para influir en las políticas de los países donantes y en la opinión pública puede reforzarse. Se debe utilizar la **inteligencia de datos** (de sus propias plataformas como *U-Report*) para generar informes de incidencia política más contundentes que presionen a los gobiernos para que aumenten la financiación destinada a la ayuda oficial al desarrollo y para que implementen las leyes de protección de la infancia que ya han ratificado bajo la CDN.

Argumentación para la Elaboración del Caso

El caso de UNICEF fue seleccionado por su **relevancia paradigmática** en la intersección de la acción humanitaria y la gestión estratégica. Representa un ejemplo insuperable de cómo una organización con una misión social pura debe operar bajo las leyes más rigurosas del marketing y la logística global para sobrevivir. El objetivo principal de la elaboración de este caso es demostrar a los lectores que el sector no lucrativo no puede permitirse ser ineficiente. El trabajo de UNICEF pone de manifiesto que la **eficacia operativa** y la **transparencia financiera** son tan vitales para salvar vidas como la propia voluntad de ayudar.

Agradecimientos

El equipo de autores desea expresar su agradecimiento a las siguientes fuentes y organizaciones, cuya información pública ha sido fundamental para el desarrollo y el rigor analítico de este caso docente:

- A la **Organización de las Naciones Unidas (ONU)**, por establecer el marco de operación y la plataforma legal que permite la labor de protección de la infancia a nivel global.
- A **UNICEF Comité Español**, por la transparencia en sus memorias anuales y la detallada información sobre la distribución y el impacto de los fondos recaudados en España.
- Al **Instituto de Estadística de la UNESCO**, por la provisión de datos estadísticos cruciales sobre la escolarización y la exclusión educativa global, base para el análisis del ámbito de la educación.

Bibliografía

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (s. f.). *Quiénes somos*. <https://www.unicef.org/es/quienes-somos>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (s. f.). *Qué hacemos*. <https://www.unicef.org/es/que-hacemos>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (s. f.). *Educación*. <https://www.unicef.org/es/educacion>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2021, 13 septiembre). *How are children progressing through school? An Education Pathway Analysis*. <https://data.unicef.org/resources/how-are-children-progressing-through-school/UNICEF DATA+1>
- AIMPN. (s. f.). *Casos AIMPN*. <https://casos-aimpn.org/>