

**Estrategia de creación de asociaciones y movilización de
fondos en el ámbito del sector privado (2020-2025)**



**Consulta oficiosa
23 de abril de 2019**

**Programa Mundial de Alimentos
Roma (Italia)**

1. Introducción

1. En un mundo capaz de producir suficientes alimentos para 7.700 millones de personas, recientemente los conflictos y el cambio climático han provocado el retroceso de los progresos obtenidos durante decenios de lucha contra el hambre y la pobreza. En la actualidad, 2.000 millones de personas carecen de los micronutrientes vitales que necesitan para mantenerse sanas, 821 millones padecen hambre crónica¹ y 113 millones sufren inseguridad alimentaria aguda².
2. Para hacer frente a este desafío y ayudar a reorientar la trayectoria hacia el logro del Hambre Cero y de los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el PMA ha aumentado sustancialmente sus recursos en los últimos años, principalmente gracias a los gobiernos donantes. Con más de 7.300 millones de dólares EE.UU. recaudados en 2018, el PMA benefició a 90 millones de personas. Aunque este logro sea notable, considerando que dos tercios de la labor del PMA se realizan en países afectados por conflictos, sigue siendo grande la brecha entre el ámbito de acción del Programa y las necesidades a nivel mundial.
3. Al reconocer que las *asociaciones* son fundamentales para lograr los ODS (el Objetivo 17 se centra en la idea de alianza), en la estrategia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2020-2025) se establece un enfoque audaz para lograr la participación del sector privado en apoyo del mandato fundamental del PMA y del logro del ODS 2 de alcanzar el objetivo del Hambre Cero.
4. Esta estrategia se basa en el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, concretamente en el "Objetivo Estratégico 5: Asociarse para obtener resultados" y en los resultados estratégicos 7 y 8, que abordan la necesidad de contar con recursos y asociaciones diversificados que permitan intercambiar conocimientos, competencias especializadas y tecnología. Se basa también en la estrategia institucional del Programa en materia de asociaciones para 2014-2017, en la que se señala que los asociados del sector privado pueden contribuir a cuatro de las cinco esferas definidas: movilización de recursos, intercambio de conocimientos, labor de promoción y fomento de las capacidades. Por último, la estrategia se basa en la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), que en su evaluación de 2017-2018 señaló que el PMA carecía de un enfoque y una estrategia coherentes en materia de asociaciones con el sector privado³.

1.1 Definición de "sector privado"

5. Mientras que la noción de *sector privado* podría incluir en líneas generales a "todas las entidades no gubernamentales", en la presente estrategia esta expresión se define como el conjunto de particulares, empresas y fundaciones, de índole tanto corporativa como privada. No incluye a los proveedores y prestadores de servicios que tienen una relación con el PMA basada en las adquisiciones. Para simplificar, "sector privado" se referirá a todas las entidades mencionadas anteriormente, mientras que "empresas" o "asociados empresariales" se utilizarán cuando se trate sobre todo de compañías.

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), PMA y Organización Mundial de la Salud (OMS), *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2018*. Roma, FAO, 2018.

² Red de Información sobre Seguridad Alimentaria. *Global report on food crises 2019*. Abril de 2019.

³ MOPAN, "World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment", febrero de 2019. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

1.2 Historial de las estrategias y evaluaciones del PMA en el sector privado

6. El primer enfoque a nivel institucional del PMA en materia de asociaciones con el sector privado se definió en la estrategia de 2004, titulada "Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA". En este documento se establecía el objetivo de que para 2007 el sector privado aportara el 10 % de los recursos del PMA. En 2008, en una nueva estrategia relativa al sector privado, se estableció la meta para 2017 de movilizar 200 millones de dólares en efectivo a través de contribuciones privadas. Ninguno de estos objetivos se alcanzó.
7. Una evaluación de la estrategia del sector privado realizada en 2012 puso de relieve varios factores relativos a la colaboración actual y potencial del PMA con el sector privado y a sus posibilidades futuras: 1) la estrategia del Programa no distinguía suficientemente entre asociaciones y movilización de fondos, ni tampoco aclaraba los objetivos, el alcance y los límites de las asociaciones empresariales; 2) los asociados empresariales poseían valiosos conocimientos técnicos, de los que el PMA podía beneficiarse, así como la tecnología, las instalaciones y el acceso sobre el terreno en situaciones de emergencia repentinas, y 3) entre 2009 y 2011, solo el 15 % de los recursos del sector privado del PMA procedían de particulares. En la evaluación de 2012 se subrayó que el Programa debía "atribuir mayor importancia a las aportaciones regulares del público en general, realizando la inversión inicial indispensable para ello, con el fin de movilizar contribuciones no sujetas a restricciones"^{4,5}.
8. En la estrategia en materia de creación de asociaciones con el sector privado para el período 2013-2017 se hacía hincapié en la importancia de las asociaciones empresariales de alto valor añadido para el fomento de las capacidades, señalando al respecto la potencia de impacto del PMA cuando trabajaba en el marco de asociaciones técnicas con empresas. Asimismo, se revisaron las metas financieras, proyectando un crecimiento anual de los ingresos del 9 %, si se hacían inversiones periódicas para favorecer la movilización de fondos. A pesar de que el Programa amplió sus asociaciones técnicas durante ese período, no se hicieron entonces las inversiones necesarias para aumentar los ingresos.

1.3 Justificación de la nueva orientación estratégica

9. Aprovechando más de 15 años de experiencia, las recomendaciones de la evaluación de 2012, las observaciones recibidas durante el proceso de elaboración de la estrategia en 2017 y 2018, así como las amplias consultas internas y externas, esta estrategia del sector privado marca una nueva orientación para el PMA. Considera a los asociados empresariales como asociados "técnicos", principalmente por sus competencias especializadas, capacidad y apoyo a la promoción, y se interesa en los particulares para recaudar fondos con objeto de ayudar a colmar el déficit de financiación.
10. Aunque el aspecto más importante para el Programa es la asistencia técnica que aportan los asociados empresariales como Sodexo y DSM, muchos de ellos también proporcionan financiación. Por esta razón, el PMA reconoce que los tipos de asociaciones empresariales

⁴ "Informe resumido de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado" (WFP/EB.2/2012/6-A).

⁵ Entre las recomendaciones adicionales de la evaluación de 2012 que incorpora esta estrategia figuran las siguientes: 1) movilizar la financiación de las fundaciones; 2) aprovechar al máximo los beneficios de las asociaciones empresariales para contribuir a los objetivos del PMA, y 3) poner en marcha un proceso de establecimiento de prioridades en las esferas en que es preciso establecer asociaciones. Otras recomendaciones, como la integración de las asociaciones con el sector privado y la movilización de fondos en el presupuesto general del PMA y la transferencia de la responsabilidad de llevar a cabo la diligencia debida fuera de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado (PGP), se aprobaron en el marco de la Estrategia del PMA en materia de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2013-2017.

señalados en la Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones de 2014 no son mutuamente excluyentes, y que una asociación bien afianzada y de larga duración puede incluir múltiples modalidades simultáneamente. Por lo tanto, se decidió que no era apropiado aplicar la primera recomendación de la evaluación de 2012, en la que se sugería que se elaboraran estrategias diferenciadas para la creación de asociaciones y la movilización de fondos⁶.

11. Por parte empresarial, este enfoque de dar prioridad a las asociaciones técnicas está en consonancia con las tendencias del mercado. Las encuestas de 2014 y 2018 muestran que el 92 % de las empresas creen que "el aprovechamiento eficaz de las competencias y los activos no monetarios de [nuestra] empresa puede tener un impacto mucho mayor en nuestras principales organizaciones no gubernamentales (ONG) asociadas que nuestro apoyo financiero"⁷. El PMA ya ha obtenido buenos resultados en todas las asociaciones técnicas mundiales establecidas hasta la fecha, como se ilustra en la figura 1.

Figura 1: El PMA tiene una amplia experiencia en la asociación con empresas para hacer avanzar los ODS



12. Las respuestas a las entrevistas confidenciales realizadas en 2018 y 2019 con asociados técnicos indican que el PMA es considerado un "asociado privilegiado" en esta esfera. A medida que las empresas redefinen su función más allá de la mera obtención de beneficios, el Programa está en condiciones de ayudarlas a aprovechar sus principales competencias especializadas para contribuir de manera tangible a cambiar el mundo. Los asociados técnicos lo valoran como facilitador del impacto, y él ofrece a las empresas la posibilidad de contribuir a alcanzar los ODS, aumentar la lealtad de los empleados ofreciéndoles oportunidades concretas y dar a conocer a las principales partes interesadas su utilidad para la sociedad.
13. Si bien el PMA ya ha obtenido buenos resultados en el marco de sus asociaciones técnicas en lo que va de 2019, existen importantes oportunidades para responder a necesidades adicionales y llegar a un mayor número de beneficiarios. Por consiguiente, esta estrategia tiene por objeto aprovechar el considerable éxito del Programa en esta esfera para mejorar el impacto de su acción.
14. En cuanto a la movilización de fondos, la nueva orientación, que se centrará en las donaciones de particulares, se refiere a los resultados de la evaluación de la estrategia del PMA para 2012, según la cual "todas las ONG y los organismos de las Naciones Unidas

⁶ Le Group-Conseil Baastel-Itée, "WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation", septiembre de 2012. Informe N°: OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

⁷ C&E, Corporate-NGO Partnerships Barometer, 2014 y 2018.

comparable[s]... han hecho hincapié en la movilización de fondos del público en general para conseguir aportaciones regulares totalmente flexibles. En los últimos años, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) ha tenido especial éxito en la movilización de un flujo de ingresos constante por parte del público en general, pero para ello ha sido necesaria una inversión inicial considerable”⁸.

15. En 2019, habiendo optado por no invertir en la movilización de donaciones de particulares, el PMA no ha obtenido ingresos significativos de esta fuente de fondos privados fiable y escalable⁹. En esta estrategia se propone un nuevo enfoque para aumentar radicalmente los ingresos procedentes de dichas donaciones a fin de contribuir a subsanar el déficit de financiación del Programa, utilizando nuevos instrumentos digitales para facilitar la participación de donantes de todo el mundo y hacerlo de un modo flexible y rentable.

1.4 Procesos, investigaciones y consultas previos a la elaboración de esta estrategia

16. La nueva orientación estratégica ha sido impulsada por un equipo básico de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado (PGP) del PMA, en estrecha colaboración con la nueva Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Asociaciones y Gobernanza (PG) y con un equipo de la empresa consultora BCG.
17. La estrategia se basa en la retroinformación obtenida en el marco del proceso de elaboración de la estrategia en 2017 y 2018, que quedó estancado, así como en amplias consultas celebradas con las partes interesadas y en análisis de datos. Se llevaron a cabo entrevistas confidenciales con asociados empresariales clave, así como consultas con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para armonizar la orientación y el alcance propuestos de esta estrategia. Las consultas internas abarcaron las funciones basadas en la Sede, así como los despachos regionales y varias oficinas en los países. También participaron en el desarrollo de esta estrategia destacados expertos que ocuparon altos cargos en organismos de las Naciones Unidas y ONG, al igual que organismos homólogos como el UNICEF y el ACNUR, además de ONG de Alemania, España y Corea del Sur.

2. Una estrategia con tres pilares de actividades

18. Esta estrategia tiene por objeto maximizar el impacto no financiero y las contribuciones financieras en todas las entidades del sector privado. Para ello, la estrategia se divide en tres pilares distintos: impacto, ingresos e innovación, con los siguientes objetivos:
19. *Impacto*: Aprovechar el éxito obtenido con los asociados empresariales para forjar las mejores asociaciones técnicas a fin de aumentar la capacidad del PMA, apoyar el desarrollo de los mercados locales e incrementar el impacto. El Programa se encargará de:
 - aumentar las actividades de las asociaciones técnicas mundiales en al menos un 25 % para 2025;
 - permitir que las dependencias encargadas de los programas técnicos, en la Sede y las oficinas en los países, elaboren y realicen asociaciones basadas en las necesidades prioritarias en el marco de los planes estratégicos para los países (PEP);

⁸ Le Group-Conseil Baastel-Itée, "WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation", septiembre de 2012. Informe N°: OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

⁹ Estrategia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013-2017): "Una limitación importante de la presente estrategia es que se basa en la hipótesis de que las inversiones disponibles para acrecentar la función del sector privado serán moderadas y que, por tanto, seguirán siendo inferiores a las de otros organismos como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado para los Refugiados (ACNUR). "

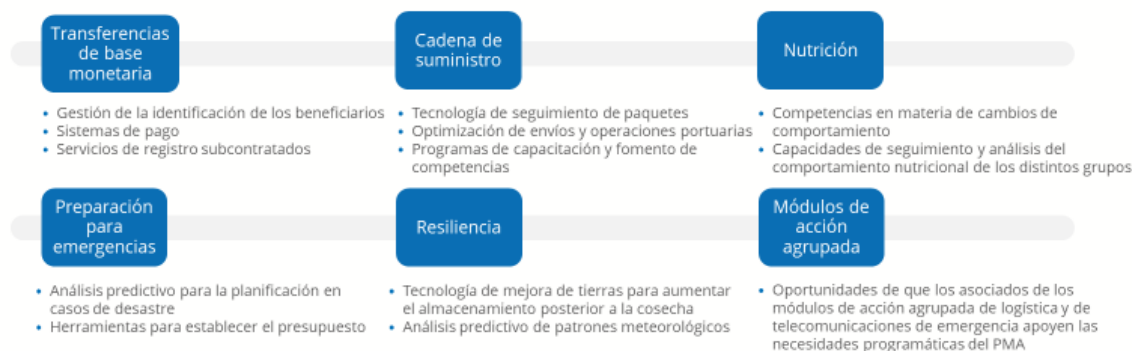
- facilitar el papel de los asociados empresariales en el fomento y el fortalecimiento de los mercados locales, el apoyo al desarrollo económico y la creación de puestos de trabajo en los países en los que está presente el PMA.
20. *Ingresos*: Invertir en la movilización de fondos del sector privado y aumentarla para lograr avances significativos en la reducción del déficit de financiación del PMA, haciendo especial hincapié en las donaciones de particulares. El Programa se encargará de:
- aumentar los ingresos procedentes del sector privado, pasando de 87 millones de dólares en 2018 a 260 millones de dólares para 2025;
 - invertir en el desarrollo de un nuevo flujo, significativo y sostenible, de ingresos no sujetos a restricciones para apoyar los programas de los países que carecen de financiación suficiente, mediante la creación de una estrategia de movilización de fondos basada en la tecnología digital que conlleve la participación de personas de todo el mundo;
 - sincronizar las actividades de movilización de fondos y de valorización de la imagen de marca para lograr el mayor impacto mutuo.
21. *Innovación*: Explorar nuevas áreas de participación del sector privado (es decir, financiación innovadora, financiación social islámica, asociaciones público-privadas y valor compartido) para acelerar los progresos hacia el logro del objetivo del Hambre Cero. El Programa se encargará de:
- elaborar proyectos de modelos innovadores para impulsar el crecimiento de los ingresos y las capacidades del PMA;
 - determinar las oportunidades más eficaces para que el sector privado alcance el objetivo del Hambre Cero, más allá de los programas del PMA.

2.1 Pilar 1: Impacto

22. La contribución más valiosa que un asociado empresarial puede hacer al PMA son las competencias técnicas especializadas, la transferencia de conocimientos y el apoyo al fomento de las capacidades. Esto ayuda a que el Programa funcione de la manera más eficiente y eficaz posible y a que aproveche mejor los miles de millones de dólares que los gobiernos donantes aportan cada año. Además, los asociados empresariales pueden ampliar los mercados agrícolas y apoyar el desarrollo de las economías rurales en los países en los que está presente el PMA.
23. El aumento de las asociaciones técnicas es fundamental para las oficinas en los países y las dependencias técnicas. Las competencias especializadas y el impacto de las empresas se consideran sistemáticamente más importantes que los recursos financieros que estas puedan aportar. Al centrarse en las asociaciones técnicas, el PMA podrá beneficiarse de una amplia gama de competencias especializadas a nivel mundial. Las consultas internas permitieron determinar varias esferas en las que se desean establecer asociaciones técnicas, que incluyen la lista ilustrativa de la figura 2.

Figura 2: Gran necesidad de acentuar el impacto a través de nuevas oportunidades de asociación y posibilidades de lograrlo

Lista **ilustrativa** de algunas de las oportunidades señaladas por las dependencias de programas del PMA:



2.1.1 Mejora de los resultados derivados de las asociaciones de impacto

24. A fin de mejorar la eficacia de su enfoque en materia de asociación técnica, que ya ha demostrado su utilidad, el PMA se centrará en asociaciones que promuevan el proceso de cambio en lugar de en relaciones transaccionales específicas. Con una estrategia proactiva para las asociaciones, basada en las necesidades prioritarias determinadas con la oficina en el país y las dependencias técnicas, el PMA solo aceptará tras un proceso de selección los servicios o competencias especializadas que no haya solicitado. Aunque estas ofertas resulten potencialmente beneficiosas a corto plazo, exigen recursos para su gestión y quizás no produzcan los beneficios sostenibles a largo plazo que pueden proporcionar asociaciones técnicas más estratégicas.
25. Asimismo, el Programa necesita un nuevo enfoque para medir y evaluar las asociaciones técnicas a fin de comprender plenamente el valor de su impacto y obtener beneficios para mejorar su eficiencia. Durante el período que abarca la estrategia se creará una nueva metodología para medir las economías realizadas, el aumento de los recursos y la mejora de los servicios prestados a los beneficiarios utilizando parámetros tales como el alcance de los programas, el valor aportado y la rapidez de las intervenciones. Los parámetros que pueden usarse para medir el impacto se describen en la figura 3.

El PMA tendrá que crear una metodología sistemática para medir el impacto de las asociaciones técnicas, y preparar informes al respecto, dado que actualmente no existe ningún enfoque estándar ni dentro ni fuera del PMA

Figura 3: Tres dimensiones clave para evaluar el impacto de las asociaciones



26. Además, el PMA debe saber adaptar sus modalidades de colaboración con los asociados empresariales, entre otras maneras:
- mejorando las capacidades especializadas y el nivel de experiencia del equipo técnico interno;
 - estableciendo equipos de habilitación para proporcionar los recursos necesarios a los procesos de contratación y rendición de informes a fin de mejorar la gestión a largo plazo de las asociaciones;
 - mejorando la coordinación entre las dependencias técnicas y el equipo de asociaciones con el sector privado, y definiendo claramente sus funciones y responsabilidades respectivas.
27. Otros cambios necesarios son la necesidad de duplicar los recursos procedentes del sector privado en los despachos regionales y establecer un centro de excelencia en uno de ellos para recopilar las mejores prácticas y compartirlas. Anteriormente, los equipos de relaciones con el sector privado y de asociaciones regionales habían elaborado herramientas y orientaciones para ayudar a las oficinas en los países a utilizar los PEP para encontrar oportunidades estratégicas con el sector privado. Se impartieron cursos de formación y se elaboraron conjuntos de herramientas, pero con resultados positivos limitados. Esta nueva estrategia dejará de centrarse en la difusión de herramientas para pasar a prestar un apoyo adaptado a las oficinas en los países que ofrecen buenas posibilidades de colaboración con el sector privado local.

2.1.2 Impacto del sector privado en el desarrollo del mercado local

28. Además de mejorar el funcionamiento del PMA, el sector privado puede fortalecer los mercados y mejorar los sistemas alimentarios. Esto puede incluir el apoyo a los mercados y sistemas alimentarios locales para que los agentes más vulnerables, por lo general los pequeños agricultores, puedan contribuir mejor al desarrollo a largo plazo y beneficiarse de él. De los 821 millones de personas que padecen hambre en el mundo, aproximadamente la mitad son agricultores. Con demasiada frecuencia, no pueden cultivar cantidades

suficientes de los cultivos que necesitan, evitar pérdidas de alimentos o vender sus cosechas a un precio lo suficientemente alto como para mantenerse a sí mismos y a sus familias.

29. En respuesta a esta necesidad, el PMA está elaborando una amplia gama de instrumentos en apoyo de los pequeños agricultores para que puedan contribuir al ODS 2. Entre esos instrumentos figuran los siguientes:

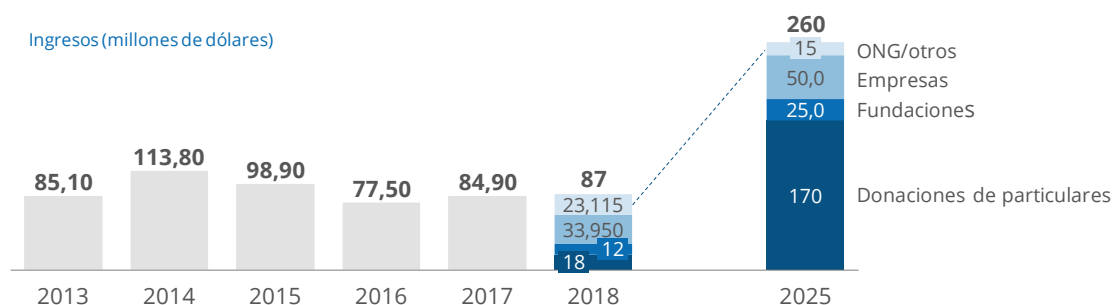
- poner en contacto a los agricultores con el sistema de compras locales del PMA y con otros mercados, asegurando una demanda constante de los cultivos que producen los agricultores pobres;
- invertir en programas innovadores que apunten a mejorar el acceso de los pequeños agricultores a semillas de calidad, mercados fiables, financiación asequible y soluciones digitales (por ejemplo, la Alianza entre las Explotaciones Agrícolas y el Mercado);
- elaborar soluciones escalables y basadas en el mercado para hacer frente a las pérdidas poscosecha;
- apoyar programas de comidas escolares preparadas con productos locales que proporcionen alimentos nutritivos a los escolares y, al mismo tiempo, impulsen la economía local.

30. Muchas de estas actividades son esferas programáticas fundamentales del PMA; la Dirección de Políticas y Programas (OSZ) y también la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado colaboran estrechamente para cerciorarse de que los asociados empresariales puedan proporcionar las competencias especializadas, los conocimientos y el apoyo necesarios para lograr el mayor impacto posible.

2.2 Pilar 2: Ingresos

31. La principal manera en que esta estrategia propone ayudar a colmar el déficit de financiación del PMA es centrándose en la participación de personas de todo el mundo. La movilización de fondos de los particulares proporcionará ingresos considerables, que probablemente serán mucho más flexibles y se utilizarán para satisfacer las necesidades más acuciantes del PMA. Las empresas y fundaciones también contribuirán al aumento de los ingresos para 2025, como se muestra en la figura 4.

Figura 4: El PMA aumentará la movilización de fondos del sector privado hasta alcanzar 260 millones de dólares en 2025



Nota: Aproximadamente 27 millones de dólares provienen de asociaciones con empresas que aportan solo efectivo; las estimaciones de "ONG/otros" para 2015 se basan en el promedio de los últimos años; en 2018, los ingresos (en espera de confirmación) de la Asociación del Japón para el PMA (JAWFP) incluían un 60 % de donaciones de particulares y un 40 % de contribuciones en efectivo de empresas, aplicando el desglose de 2017; las donaciones de particulares incluyen aproximadamente 1 millón de dólares de WFP USA, ajustados manualmente para el cuarto trimestre de 2018 más unos 340.000 dólares de ShareTheMeal a través de WFP USA, todavía no contabilizados en la Sede debido a cambios en las prácticas contables. Fuente: Dirección de Asociaciones con el Sector Privado del PMA y análisis de BCG.

2.2.1 Un enfoque nuevo y audaz de movilización de fondos de particulares

32. Con la estrategia para 2020-2025, y a la luz de las observaciones y evaluaciones de las estrategias anteriores, el PMA tiene ahora la oportunidad de elaborar un nuevo enfoque de movilización de fondos de particulares. han servido La elaboración de este enfoque ha obedecido a tres objetivos estratégicos, como se ilustra en la figura 5.

Figura 5: Tres objetivos orientan el diseño de la estrategia en materia de Donaciones de particulares

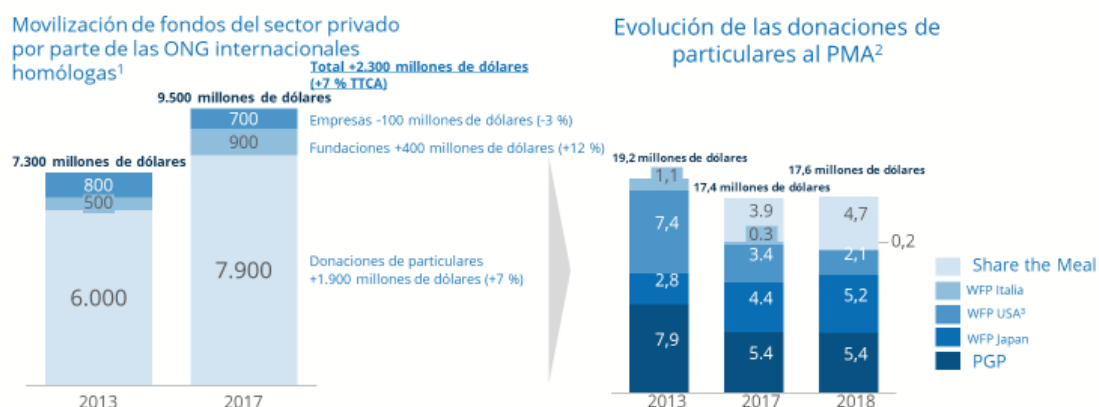


33. Tradicionalmente la movilización de fondos de particulares se realizaba principalmente sin usar medios electrónicos, recurriendo al correo directo y la mercadotecnia telefónica, y se efectuaba mediante operaciones realizadas a escala nacional. Hoy en día el mercado de la movilización de fondos de particulares es muy diferente, dado que la gran mayoría de los donantes potenciales están presentes en espacios digitales y se sienten cómodos con las transacciones en línea. El sistema de abono, como el que cobran compañías como Netflix y Amazon Prime, ha habituado a millones de nativos digitales a los pagos mensuales, lo que será un elemento clave a la hora de obtener el apoyo de los simpatizantes de la labor del PMA. Esto representa una oportunidad única para él de definir su enfoque en el marco de esta transformación digital y de adelantarse a sus pares desde el principio.
34. El Programa ya ha innovado en este espacio con la aplicación ShareTheMeal, que ganó terreno en segmentos de mercado específicos y generó 12,6 millones de dólares desde su lanzamiento en 2015. En 2018, el PMA se convirtió en el primer organismo internacional en introducir en Facebook nuevas herramientas de movilización de fondos a escala mundial.
35. Por lo que se refiere a las inversiones, el Programa se centrará en un enfoque mundial de múltiples mercados digitales y será el motor para atraer a nuevos donantes. Dicho enfoque se complementará con otro más concentrado, en cuatro a seis mercados de alto rendimiento y escalables, con el fin de lograr un mayor crecimiento periódico de las donaciones.
36. Mediante esta estrategia se recaudarán 170 millones de dólares anuales para 2025, lo que representa aproximadamente 10 veces el nivel de ingresos de todas las donaciones de particulares hechas al PMA en 2018. Al retener una parte de los ingresos de las mismas para reinvertirlos, el Programa será autosuficiente al final del período de aplicación de la estrategia (véanse más detalles en la sección 3 y en el anexo 1).

2.2.2 Posicionamiento en el mercado de las donaciones de particulares

37. Existe la preocupación de que el aumento de los fondos de particulares recibidos por el Programa reduzca los ingresos de los organismos afines de las Naciones Unidas y de las ONG asociadas. Esto se basa en la convicción de que el mercado general de donaciones de particulares es limitado. Sin embargo, un análisis realizado por los pares del PMA con grandes operaciones de movilización de fondos de particulares muestra que el mercado es grande y que está creciendo mucho, lo que aumenta las oportunidades para todos los organismos (figura 7). Además, un informe reciente pronostica que la creciente clase media mundial tiene la capacidad de generar cada año 319.000 millones de dólares de fondos adicionales en beneficio de las organizaciones sin fines de lucro¹⁰.

Figura 6: Las donaciones de particulares a organismos homólogos aumentaron en 2.000 millones de dólares en un período de 5 años gracias al empeño puesto y a la inversión; las donaciones al PMA disminuyeron en 2 millones de dólares en el mismo período



1. Datos de las ONG internacionales homólogas provenientes de 13 destacadas organizaciones internacionales (excluida la Cruz Roja); no se dispone de datos para: Care (2013-2014), Greenpeace (Corp., 2014-2016), World Vision (fundación, 2014-2016).

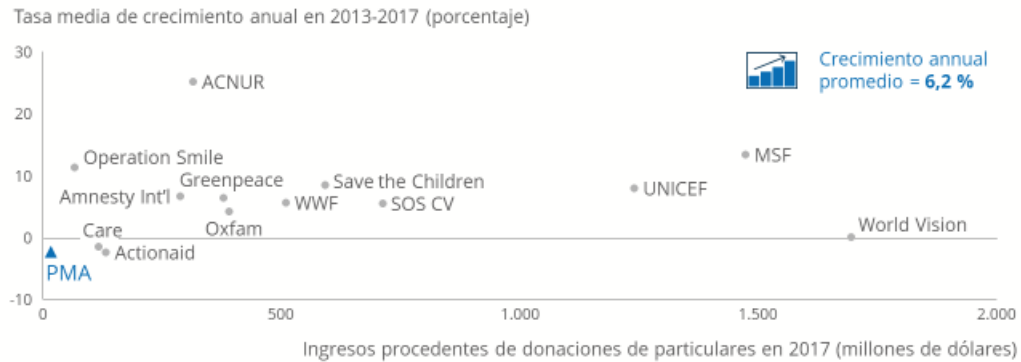
2. Según la información facilitada por la Sede del PMA, se trata de las cifras preliminares para 2018.

3. El monto correspondiente a WFP USA incluye ingresos de aproximadamente 1 millón de dólares que aún no se han contabilizado en la Sede debido a cambios en las prácticas contables.

Fuentes: Examen por homólogos del Foro IFL para 2013-2017; PGP, enero 2019; análisis de BCG

¹⁰ Charities Aid Foundation, Groundwork for Global Giving report 2017. Las proyecciones de Brookings Institution muestran que hasta 2.400 millones de personas podrían incorporarse a la clase media a nivel mundial para el año 2030 y que su gasto podría casi duplicarse, pasando de 34 billones de dólares a 64 billones de dólares durante ese período. El informe señala que "si este nuevo grupo, que aspira a formar parte de la clase media, dedicara solo el 0,5 % de sus gastos —aproximadamente lo mismo que la población de la República de Corea y algo más de un tercio de lo que da en promedio la población de los Estados Unidos de América— a causas benéficas, se generarían fondos que alcanzarían la asombrosa cifra de 319.000 millones de dólares anuales".

Figura 7: Los ingresos por concepto de donaciones de particulares al PMA se mantienen estables, mientras que sus homólogos se han beneficiado de un crecimiento constante a nivel mundial



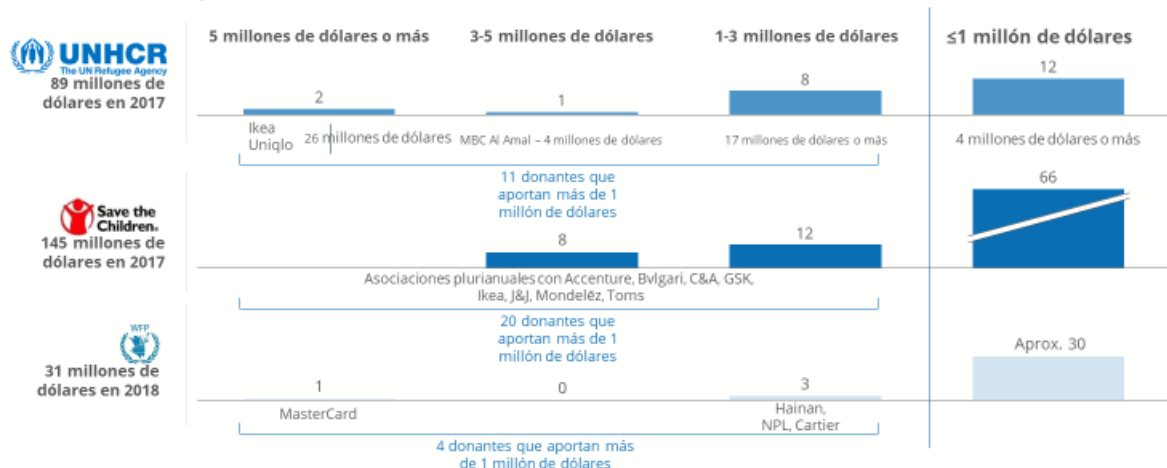
Fuente: IFL 2018, análisis de BCG

2.2.3 Crecimiento de los ingresos adicionales de empresas y fundaciones

38. Si bien la mayor parte del crecimiento de los ingresos procederá de particulares, el PMA también se propone aumentar los ingresos procedentes de empresas y fundaciones. Hasta la fecha, sus homólogos, en particular el ACNUR y Save the Children, han tenido mucho más éxito que el Programa en el marco de sus asociaciones financieras con las empresas¹¹.

Figura 8: Los homólogos del PMA tienen muchos más donantes que aportan sumas iguales o superiores a 3 millones de dólares y 1 millón de dólares

Número de donantes por tramo (en millones de dólares)



¹¹ Nota: En lo que respecta al ACNUR, se trata de 52 millones respecto de los 89 millones de dólares estimados en el informe de 2018 del International Fundraising Leadership (IFL); en cuanto a Save the Children y el PMA, la indicación "≤1 millón de dólares" corresponde al número de asociados que aportan entre 100.000 y 1 millón de dólares; el importe total de 31 millones de dólares incluye la contribución de WFP Japan, aunque está pendiente el desglose detallado de los datos. Fuente: ACNUR, Save the Children, PMA y análisis efectuados por BCG.

39. Para aumentar la financiación aportada por las empresas, el Programa cambiará su enfoque y mejorará su capacidad para identificar y fidelizar a los donantes mundiales más generosos, principalmente a través de eventos que permitan establecer una red de contactos (por ejemplo, el Foro de Davos), movilizándolo a sus funcionarios de alto nivel y haciendo del PMA una marca de referencia para atraer a los posibles donantes. La prospección selectiva y focalizada ayudará a determinar las oportunidades más valiosas que ofrecen las grandes empresas en cuanto a su relación con los consumidores, las compañías que operan cerca de los beneficiarios del PMA y las fundaciones empresariales.
40. Por lo que se refiere a los donantes empresariales mundiales, se introducirá un umbral mínimo de donación anual de 1 millón de dólares para las empresas y de 500.000 dólares para las fundaciones empresariales. Con estos umbrales, el PMA podrá pasar a concentrarse en los donantes más generosos.
41. Un equipo especializado se centrará únicamente en las asociaciones empresariales de movilización de fondos, y la función de establecimiento de relaciones con nuevas empresas se separará de la de gestión de las relaciones con los asociados empresariales, lo que permitirá fidelizar a los donantes más generosos y asegurar una gestión de alta calidad. Se prestará mayor apoyo a las oficinas en los países para que establezcan asociaciones nacionales destinadas a financiar sus programas. Para 2025, el PMA se propone recaudar 50 millones de dólares por año gracias exclusivamente a las asociaciones de movilización de fondos, lo que representa un considerable aumento con respecto a los 34 millones de dólares recibidos en 2018.
42. Por último, las fundaciones privadas pueden proporcionar financiación para impulsar la innovación dentro del PMA. Además de los conocimientos y los recursos que proporcionan, las fundaciones suelen adoptar un enfoque a largo plazo para resolver algunos de los problemas mundiales más acuciantes. Desempeñan un papel fundamental al ayudar al Programa a desarrollar soluciones sostenibles en relación con el "nexo entre acción humanitaria y desarrollo" y con las causas profundas del hambre.
43. Si bien el PMA colabora con fundaciones desde hace años, hasta ahora ha seguido a este respecto un enfoque *ad hoc* y desorganizado. La estrategia para 2020-2025 propone un enfoque centrado en la gestión y la colaboración dirigido a un pequeño número de grandes fundaciones en América del Norte y Europa para maximizar el rendimiento de las inversiones y ayudar a las dependencias técnicas y a las oficinas en los países a buscar oportunidades de financiación. Para 2025 esta estrategia podría duplicar los ingresos procedentes de las fundaciones alcanzando 25 millones de dólares, con un presupuesto adicional, no relacionado con el personal, limitado, en apoyo del equipo actual.

2.3 Pilar 3: Innovación

44. En el tercer pilar de esta estrategia se examinan las posibles esferas en desarrollo de colaboración con el sector privado, que representan un sector novedoso para el PMA, a saber: financiación innovadora, valor compartido, asociaciones entre los sectores público y privado y financiación social islámica. También los organismos homólogos y otros organismos de las Naciones Unidas están explorando estas áreas, que podrían contribuir a la transformación del Programa. Se han reunido grupos de trabajo interdisciplinarios internos, dirigidos por el PG, para explorar cada ámbito y consultar a las partes interesadas pertinentes, tanto internas como externas. El Departamento reconoce que estas nuevas esferas tienen potencial para el PMA, aunque no se espera que todas tengan un impacto significativo durante el período de aplicación de la estrategia. A continuación se dan ejemplos de las posibilidades que ofrecen a medio y largo plazo.

2.3.1 Financiación innovadora

45. En los dos últimos años, las dependencias del Programa han empezado a estudiar la posibilidad de contar con financiación innovadora, centrándose en los instrumentos de inversión de impacto, como los bonos de impacto social y los seguros ante desastres. El PMA ya tiene experiencia en el amplio ámbito de la financiación innovadora por haber creado el Mecanismo de gestión global de los productos (MGGP), haber acogido la Capacidad Africana para la Gestión de Riesgos y haber elaborado el Mecanismo de fomento de la seguridad alimentaria y la resiliencia a los fenómenos climáticos (FoodSECuRE) y también la Alianza entre las Explotaciones Agrícolas y el Mercado. El PG dirige la recopilación y síntesis de investigaciones anteriores, y entrevista a los líderes de las principales dependencias técnicas del Programa para determinar los posibles instrumentos y medios de financiación.
46. Los nuevos estudios del PMA sobre financiación innovadora dependerán de las necesidades y los problemas que haya que resolver. El Programa prevé un posible aumento de las necesidades de personal para gestionar los aspectos relacionados con el trabajo en red y la investigación, y el recurso a servicios de asesoramiento externos para movilizar competencias especializadas, de las que actualmente carece.

2.3.2 Financiación social islámica

47. En los últimos años, las oficinas del Programa han estudiado en parte la financiación social islámica, ya que suele asociarse a una reserva potencial de financiación de varios miles de millones de dólares. La filantropía islámica abarca varias formas —Zakat, Sadaqat, Zakat Al-Fitr, Waqf y Sukuk—, cada una de las cuales requiere un enfoque y una estrategia específicos. Vinculada particularmente a contextos nacionales, la financiación social islámica como posible fuente de aportación financiera solo puede entenderse y desbloquearse mediante una estrecha colaboración entre el Gobierno y las asociaciones con el sector privado.
48. En 2012 el PMA hizo su primer llamamiento en línea para el Ramadán, utilizando la palabra "Sadaqat" en vez de "Zakat". En colaboración con asociados del sector privado como MBC, el principal grupo de medios de comunicación del mundo árabe, esta campaña apeló al espíritu de la filantropía islámica y recalcó la pertinencia de la causa defendida por el Programa, es decir, luchar contra el hambre. La campaña se renueva anualmente, la última vez en colaboración con ShareTheMeal.
49. A pesar de que la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 propuso un "Fondo Humanitario Zakat", una iniciativa que no se materializó, el PMA siguió examinando este tema en los debates a nivel de los países, en particular en el Consejo de Cooperación del Golfo, Indonesia y el Pakistán. El Programa está estudiando otras opciones conexas y recabará el asesoramiento y las aportaciones de los principales Estados Miembros.

2.3.3 Asociaciones público-privadas

50. Reconociendo la función catalizadora de la financiación pública para atraer recursos del sector privado, las asociaciones entre el sector público y el privado son un tema incipiente en el enfoque del PMA a este respecto. Las actividades de investigación y consulta realizadas en esta esfera han permitido determinar tres posibles modalidades de participación del Programa: como participante directo (creación conjunta de asociaciones público-privadas); como usuario final (de los servicios y productos creados por ellas), y como facilitador (utilización del poder de convocatoria del PMA para fomentar las asociaciones que ayudan a los Gobiernos de los países anfitriones a alcanzar los ODS 2 y 17).
51. Aun sin tener una posición o estrategia común para participar en asociaciones público-privadas, en los últimos años ha habido numerosos ejemplos de asociaciones de

este tipo en el PMA por iniciativa de diversas dependencias y oficinas. Todos los modelos pueden repercutir directamente en beneficio de la labor del Programa o lograr progresos en la consecución de los ODS 2 y 17 a nivel nacional, o ambos. Si bien estas asociaciones pueden ofrecer soluciones transformadoras, también conllevan gran complejidad y costos de transacción elevados. Por lo tanto, el grupo de trabajo encargado de las asociaciones público-privadas está estudiando las próximas etapas, al tiempo que se asegura de que estas asociaciones sigan respondiendo a las necesidades y no estén impulsadas por los donantes.

2.3.4 Valor compartido

52. El valor compartido es un ámbito de interés emergente para las empresas, muchas de las cuales consideran que esta nueva forma de asociación entre sectores es mutuamente beneficiosa. A través del valor compartido, las empresas obtienen beneficios económicos a la vez que generan beneficios sociales gracias al desarrollo de nuevos productos, servicios o formas de hacer negocios. El desarrollo de este concepto se ve en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, en particular, en el ODS 17. Las organizaciones homólogas del PMA y algunos asociados empresariales existentes han comenzado a estudiar la forma en que esta tendencia puede funcionar en el respeto de las normas de las Naciones Unidas. En la actualidad no existe una definición clara de lo que significa el valor compartido en el contexto del Programa, por lo cual es necesario estudiar a fondo los desafíos y las oportunidades.

3. Hacer realidad las ambiciones de esta estrategia

53. El equipo de asociaciones con el sector privado del PMA no puede lograr por sí solo una colaboración satisfactoria con este. La consecución de los objetivos de la estrategia requerirá la colaboración de todo el Programa, en particular de las oficinas en los países y los despachos regionales. La PGP seguirá trabajando estrechamente con: la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM); equipos que se benefician de asociados empresariales, como las Direcciones de la Cadena de Suministro, Programas y Políticas, Transferencias de Base Monetaria, Nutrición y otras; las Direcciones de Adquisiciones y de Asociaciones con los Gobiernos para seguir estudiando ámbitos como el valor compartido o la financiación social islámica.
54. La adopción de nuevas modalidades de asociación y el aumento de los fondos movilizados del sector privado exigirán una estrecha colaboración con la Oficina de Servicios Jurídicos (LEG) y los equipos financieros del PMA. El Programa también seguirá colaborando con las organizaciones WFP USA, WFP Japan y WFP Italia, para relacionarse con el sector privado en sus respectivos mercados, mientras estas siguen apoyando el programa de trabajo del PMA mediante mejores iniciativas de promoción y comunicación.

3.1 Convergencia entre la creación de la imagen de marca del PMA y la participación del sector privado

55. El logro de los objetivos establecidos en esta estrategia está estrechamente vinculado a la creación de una imagen de marca del PMA sólida y coherente. Las investigaciones muestran que existe una relación estrecha entre la fuerza de la marca de una organización sin fines de lucro y sus ingresos por concepto de contribuciones voluntarias o resultantes de la movilización de fondos¹². La notoriedad espontánea de la imagen de marca y los ingresos derivados de las contribuciones voluntarias forman una relación cíclica interdependiente: la

¹² nfpSynergy, *Ringin a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities*. Mayo de 2015.

notoriedad aumenta el rendimiento de la movilización de fondos, que a su vez refuerza la notoriedad de la imagen de marca.

56. La importancia de una imagen sólida se aplica a la relación tanto con los asociados empresariales como con los simpatizantes a título individual. Mientras que el público puede no tener las mismas motivaciones, alicientes y necesidades de las marcas que respalda, el éxito de una organización puede crecer con todo tipo de público si se considera que su imagen de marca está muy asociada a características que los grupos de interés valoran.
57. En 2018 la CAM encargó el primer estudio de investigación de mercado sobre la marca del PMA en más de un decenio¹³. Dicho estudio investigó las características que el público más asociaba con el Programa y, más importante aún, cuáles incitaban a los particulares a hacer donaciones (para más detalles, véase el anexo 3). En la encuesta se preguntaba específicamente a las personas si estaban dispuestas a hacer donaciones. Estas características resultan también muy pertinentes para las empresas que consideran la posibilidad de asociarse con el PMA. Las características más importantes a la hora de suscitar donaciones (promedio de los 11 países estudiados) son las siguientes: el éxito, la compasión, la eficiencia y la eficacia.
58. La característica del Programa que le vale la nota más alta es su ámbito de acción mundial. Sin embargo, se considera también que, en general, dicha característica tiene poco peso a la hora de hacer donaciones. La importancia concedida a estas características puede variar de un año para otro; no obstante, habría que seguir insistiendo en las que dan mejores resultados en vez de restarles importancia.
59. Es importante señalar que los factores determinantes de las donaciones varían mucho de un país a otro. Mientras que las iniciativas mundiales deben tener en cuenta las conclusiones señaladas anteriormente, las actividades locales han de adaptarse a las motivaciones específicas de cada país. También cabe reconocer que el comportamiento y las opiniones de los donantes seguirán cambiando durante el período abarcado por la estrategia. En función de las investigaciones ulteriores sobre la imagen de marca, el PMA adaptará su enfoque relativo a la comunicación de mensajes y la ampliación de las características asociadas a su imagen de marca.
60. La CAM y PGP trabajarán juntas para cerciorarse de que las actividades de comunicación apoyen el fomento y el fortalecimiento de la imagen de marca del PMA, y de que esta contribuya a crear las mejores condiciones posibles para la movilización de fondos del sector privado.

3.2 Invertir en el crecimiento del sector privado

61. Además de las cifras detalladas que se presentan en el modelo de inversión para las donaciones de particulares (anexo 1), hacen falta inversiones de recursos tanto humanos como financieros para lograr los resultados fijados en relación con cada uno de los tres pilares descritos anteriormente.

3.2.1 Pilar 1: Acrecentar el impacto a través de las asociaciones empresariales

62. Se necesitan varios cambios en la estructura y las capacidades de los equipos para que el PMA pueda hacer realidad su ambición de lograr un mayor impacto mediante asociaciones técnicas.

¹³ Ipsos, *WFP Brand Research: Global Report*. Septiembre de 2018. Se seleccionaron 11 mercados de donantes clave: Alemania, Australia, Canadá, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Países Bajos y Reino Unido.

63. El Programa establecerá un equipo de gestión de las asociaciones técnicas dentro del equipo institucional de la PGP, que se centrará exclusivamente en el fomento y el aumento de las asociaciones técnicas. Las actividades de movilización de fondos empresariales estarán a cargo de otro equipo para garantizar una mayor especialización.
64. Se mejorarán las capacidades en los despachos regionales y en la Sede para ser más eficaces a la hora de crear asociaciones que aborden las necesidades de máxima prioridad. La presencia de personal en los despachos regionales se duplicará durante el período abarcado por la estrategia. Para 2025 los seis despachos regionales contarán con personal especializado del sector privado que se centrará en fortalecer el apoyo a las oficinas en los países. También se necesitarán recursos para que el personal de esos despachos pueda ayudar a las oficinas en los países a recopilar y crear contenidos destinados a las campañas de movilización de fondos.
65. En uno de los despachos regionales se creará un centro de excelencia especializado que sintetizará conocimientos y mejores prácticas y los compartirá con las oficinas en los países. El coordinador del sector privado en cada despacho regional ofrecerá apoyo estratégico a las oficinas en los países (por ejemplo, incorporará las prioridades del sector privado en los PEP) y, en el futuro, la función del despacho regional se centrará únicamente en las actividades del centro de excelencia y en la orientación estratégica.
66. El PMA invertirá en el aumento de las competencias de las principales funciones de apoyo, como la presentación de informes sobre el impacto, las actividades de comunicación y la contratación, para mejorar la capacidad de gestión en todos los aspectos de las asociaciones y apoyar las necesidades a los niveles mundial, regional y de las oficinas en los países.
67. Además de mejorar las capacidades, el equipo de asociación técnica tratará de crear nuevos puestos de trabajo en 2022 a los que se añadirán luego otros puestos de aquí a 2025, supeditadamente a la obtención de resultados en términos de impacto. Todo aumento de los indicadores clave de las realizaciones, actualmente en fase de elaboración (por ejemplo, porcentaje de aumento de la eficiencia generado por las asociaciones, número de beneficiarios adicionales a los que se ha prestado asistencia, número de miembros del personal del PMA capacitados en la adopción de mejores prácticas en una esfera determinada), impulsará un aumento de las capacidades.

3.2.2 *Pilar 2: Aumentar los ingresos centrándose en las donaciones de particulares*

68. Para alcanzar el objetivo del PMA de aumentar los ingresos derivados de las donaciones de particulares de 87 millones de dólares en 2018 a 170 millones de dólares, se necesitarán inversiones considerables y varios cambios en todo el Programa.
69. Se propone invertir de aquí a 2025 capitales por valor de 100 millones de dólares para lograr el crecimiento deseado de las donaciones de particulares. Paralelamente a la inversión inicial, se establecerá un mecanismo a partir de 2020 para retener una proporción (aproximadamente el 29 %) de los fondos recaudados con miras a financiar los futuros costos e inversiones relacionados con la movilización de fondos. Gracias a este mecanismo, para 2025 el programa de movilización de fondos de particulares será autosuficiente para 2025 y podrá crecer a largo plazo sin inversiones adicionales. Por último, se supone que la PGP seguirá recibiendo la limitada financiación prevista actualmente en el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas bajo el rubro de donaciones de particulares (figura 9).

Figura 9: El modelo para las donaciones de particulares alcanza la autosuficiencia en 2025

Costos financiados mediante tres fuentes...



- Capital de inversión inicial**
- Fondos disponibles para una inversión inmediata a partir de 2020 en costos variables y fijos
 - Financiado en 2 tramos consecutivos de 50 millones de dólares

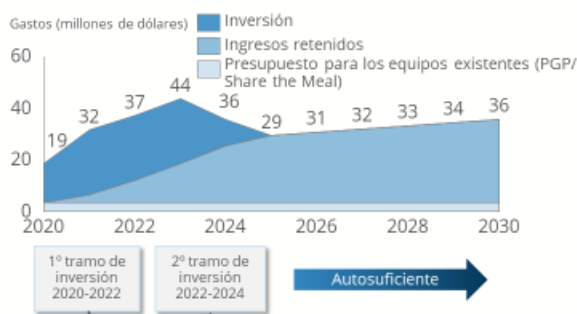


- Ingresos reinvertidos (autofinanciación)**
- El 29 % de las donaciones no sujetas a restricciones se reserva para su reinversión en el siguiente ejercicio económico¹



- Se mantienen los presupuestos básicos existentes y se considera la incorporación de Share the Meal

...para alcanzar la autosuficiencia del programa en 2025



- Se garantizaría una inversión de 100 millones de dólares en dos tramos de 50 millones de dólares.
- El segundo tramo se desbloqueará en 2022 si se alcanzan los indicadores clave de las realizaciones

1. Hipótesis incluida en el modelo de crecimiento; confirmación requerida cuando se establezca definitivamente la inversión de capital.

70. El modelo de inversión se basa en una estructura detallada de hipótesis y factores determinantes que se apoyan en la experiencia del PMA, las aportaciones de otros organismos de las Naciones Unidas y el asesoramiento externo de expertos, y que se resumen en la figura 10.

Figura 10: Panorama general de las hipótesis relativas a los principales canales de movilización de donaciones de particulares

Medio de movilización	Vía	Televisión de respuesta directa	Cara a cara ² (España, Corea, Japón)	Canales nuevos
Retención durante el primer año (donantes puntuales/regulares)	25 % / 80 %	- / 92 %	- / 74 %, 56 %, 60 %	- / 70 %
Retención después del primer año (donantes puntuales/regulares)	60 % / 80 %	- / 90 %	- / 80 %	- / 80 %
Monto de la donación (donantes puntuales/mensuales)	50 dólares / 17,50 dólares	- / 12 dólares	- / 9,60 dólares, 24 dól., 18 dól.	- / \$9
Aumento del monto de la donación¹	3 % (2019) a 0 % (2030)	3 % (2019) a 0 % (2030)	3 % (2019) a 0 % (2030)	3 % (2019) a 0 % (2030)
Costo de obtención (donantes puntuales/regulares)	30 dólares / 90 dólares	- / 193 dólares	- / 203, 250 y 250 dól.	- / 220 dólares
Aumento del costo de obtención	0 %	0 %	0 %	0 %
Porcentaje gastado en la obtención de donantes regulares	50 %	100 %	100 %	100 %

Nota: Al 20 de marzo de 2019

- El incremento del valor de las donaciones disminuye de un año para otro con un coeficiente de multiplicación del 75 %: la tasa de crecimiento del 3 % en el primer año pasa al 2,25 % en el segundo, luego al 1,69 % en el tercero y así sucesivamente.
- Valor de referencia en varias organizaciones en España y la República de Corea; datos fuera de línea de THINK para el Japón, análisis de BCG.

71. La inversión de 100 millones de dólares se gastará durante los primeros cinco años (2020-2024) y se dividirá en dos tramos de 50 millones de dólares cada uno. El primero se gastará en 2020-2022 para impulsar el crecimiento inicial de las actividades de obtención y retención de donantes. El segundo tramo estará condicionado a la obtención de resultados y se pondrá a disposición a reserva de que se alcancen los indicadores clave de las realizaciones previstos para mediados de 2021.
72. En la figura 11 se presentan los indicadores clave para tomar una decisión acerca de si desbloquear o no el segundo tramo de la inversión.

Figura 11	
Indicador	Rango de objetivos
Objetivo de ingresos para 2020	36-44 millones de dólares
Rendimiento medio del capital invertido en publicidad (promedio del primer año)	1,5-1,9
Rendimiento medio del capital invertido en publicidad, pagos por vía digital (primer año)	1,8-2,2
Fidelización (primer año) (donantes puntuales/regulares)	Vía digital: - 22 %-27 %/72 %-88 %. Televisión de respuesta directa: -/83 %-95 %.
Monto de la donación (donantes puntuales/regulares)	Vía digital: - 45-55 dólares/15,75-19,25 dólares Televisión de respuesta directa: -/10,80-13,20 dólares
Costo de obtención (donantes puntuales/regulares)	Vía digital: - 27-33 dólares/81-99 dólares Televisión de respuesta directa: -/174-212 dólares

73. Para alcanzar los objetivos de este enfoque nuevo y audaz se necesita un equipo integrado de movilización de fondos de particulares. Para ello, habrá que fusionar al equipo responsable de ShareTheMeal, que está en la Dirección de Innovación y Gestión del Cambio (INC), y al equipo de la PGP encargado de las donaciones de particulares, para crear un nuevo equipo integrado de movilización de los simpatizantes. La creación de este nuevo equipo integrado permitirá compartir gastos y obtener aumentos de eficiencia.
74. La estrecha colaboración con la CAM es vital para desarrollar y mantener una trayectoria de apoyo armoniosa para los simpatizantes, con contenidos atractivos y eficaces. Se acordará un proceso de aprobación estructurado para gestionar las campañas de comercialización, la utilización de los activos, el marco de comunicación de los mensajes y la gestión de la reputación del PMA en relación con su huella digital mundial.
75. La capacidad del equipo de movilización de los simpatizantes crecerá a medida que se amplíe el programa de donaciones de particulares. Esto se logrará mediante una combinación de recursos flexibles y virtuales, incluidos los servicios de apoyo subcontratados, las relaciones con agencias de promoción comercial y las funciones de consultoría. Solo habrá un aumento limitado del número de funcionarios con contrato de plazo fijo. En el equipo de la PGP encargado de las donaciones de particulares hay dos funcionarios internacionales de categoría profesional con contrato de plazo fijo; se prevé que para 2025 el tamaño del nuevo equipo de movilización de los simpatizantes aumentará, pasando a estar integrado por 10 personas.

76. En el anexo 1 se presenta un desglose completo de las hipótesis del modelo, los rendimientos por canal y los ingresos previstos a largo plazo.
77. Mientras que la mayor parte del incremento de los ingresos se generará mediante donaciones de particulares, se espera que también aumenten las donaciones de empresas y fundaciones privadas. Para duplicar los ingresos en concepto de movilización de fondos empresariales hasta alcanzar los 50 millones de dólares para 2025, el PMA tendrá que afinar su orientación y mejorar la capacidad de su personal para poder encontrar y fidelizar a los asociados más generosos gracias a eventos clave que permitan promover el trabajo en red y aprovechar las oportunidades generadas por su personal directivo superior.

3.2.3 Pilar 3: Adoptar modalidades de colaboración con el sector privado innovadoras

78. Las propuestas de inversión en este ámbito, de ser necesario, se presentarán durante el período de aplicación de la estrategia, a medida que cada grupo de trabajo dirigido por el PG avance en la determinación del interés y la aplicabilidad de cada una de las esferas en fase de desarrollo, por lo que se refiere a su contribución al cometido del PMA y al logro del objetivo del Hambre Cero.

3.3 Diligencia debida y gestión de riesgos relacionados con el establecimiento de asociaciones con empresas

79. El éxito de esta estrategia depende de la intensa participación del sector privado; el sólido proceso de diligencia debida del PMA, que se formalizó en la estrategia en el ámbito del sector privado para 2013-2017, tiene por objeto gestionar cualquier posible riesgo para su reputación¹⁴. El Programa vela por que su colaboración con el sector privado se ajuste a las Directrices del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial, actualizadas en 2015.
80. Antes de iniciar cualquier tipo de colaboración, es necesario presentar informes de diligencia debida sobre los posibles donantes y asociados que tengan la intención de aportar más de 50.000 dólares o de utilizar el nombre y el emblema del PMA, o ambos. El equipo de diligencia debida de la LEG del PMA elabora los informes para evitar posibles conflictos de intereses con el equipo de asociaciones con el sector privado. La supervisión de los donantes y las asociaciones con el sector privado está a cargo de un comité superior, presidido por el Director Ejecutivo Adjunto del PMA¹⁵. Este comité debe aprobar la colaboración con aquellos donantes y asociados que representen un riesgo relativamente alto.
81. Dado el aumento del número de asociaciones técnicas y de movilización de fondos con las empresas previsto en la estrategia para 2020-2025, se necesitan recursos adicionales para que los principales equipos de habilitación del PMA puedan hacer realidad estas ambiciones. La estrategia prevé un incremento de la financiación de la LEG dado que en los próximos cinco años esta oficina tendrá que prestar mayor apoyo en materia de diligencia debida y contratación.
82. Actualmente el PMA está estudiando nuevas formas de trabajar en la esfera de la diligencia debida que permitirán que los despachos regionales y las oficinas en los países establezcan asociaciones empresariales en sus esferas de competencia con mayor rapidez y eficacia. El

¹⁴ Véase el documento OED2013/025 – Guidelines for private sector partnerships.

¹⁵ El Comité de Diligencia Debida está compuesto por: el Director Ejecutivo Adjunto (DED); el Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Gestión de Recursos y Jefe de Finanzas; el Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Servicios de Operaciones; el Subdirector Ejecutivo al cargo del PG; el Jefe de Gabinete, y el Director de la Oficina del Director Ejecutivo (OED). Los directores de la CAM y la PGP tienen la condición de observadores.

Programa velará por que los procesos de diligencia debida sigan siendo rigurosos y se adapten a los nuevos modelos de asociación que él elabore.

83. En el anexo 2 figura una descripción completa del proceso de diligencia debida y de los criterios del PMA.

4. Gestión de riesgos en la ejecución de la estrategia

84. La presente estrategia comporta varios riesgos que deben mitigarse y de los cuales el principal está relacionado con la falta de inversiones. La inversión insuficiente en asociaciones y movilización de fondos afectará a la capacidad del PMA de lograr un impacto que promueva el proceso de cambio y de ayudar a los despachos regionales y las oficinas en los países a establecer contactos entre el sector privado y los PEP. La forma de mitigar este riesgo es elaborar un mecanismo de autofinanciación u otros instrumentos financieros para presentarlos en el próximo Plan de Gestión del PMA para 2019-2021.
85. Los riesgos adicionales y las medidas de mitigación se describen en la figura 12 a continuación.

Figura 12		
Riesgo	Modelo de colaboración afectado	Medidas de mitigación
1. Riesgo para la reputación <i>La gestión de los posibles riesgos para la reputación del PMA es esencial cuando se trata de entablar relaciones con empresas, fundaciones y particulares.</i>	Colaboración con el sector privado en su conjunto	El PMA seguirá velando por que todos los canales del sector privado (fundaciones, empresas y particulares que aporten 50.000 dólares o más) pasen por el riguroso proceso del PMA en materia de diligencia debida antes de que se firme un acuerdo o se anuncie una asociación. Véase la circular del PMA No. OED2013/025 para obtener más información sobre las directrices en materia de diligencia debida. Una gestión cuidadosa de la reputación del PMA es fundamental para crear un entorno propicio para las asociaciones y la movilización de fondos, así como para hacer frente a cualquier posible efecto negativo causado por factores externos, ajenos al control del Programa. Un equipo experimentado a cuyo cargo está la CAM se ocupa de la gestión de la reputación del PMA y trabaja en estrecha colaboración con el equipo de asociaciones con el sector privado cuando una posible asociación plantea un riesgo para la reputación del Programa. Esta capacidad debe mantenerse a un nivel proporcional al número y la escala de las actividades de asociación que plantean un riesgo para la reputación el PMA.
2. Conflicto de intereses <i>Todo posible malentendido entre las relaciones comerciales y las asociaciones plantea un riesgo para el Programa.</i>	Asociaciones técnicas; movilización de fondos de las empresas	Debe haber un claro cortafuegos entre las relaciones comerciales y las asociaciones. El PMA mantiene una estricta separación entre sus actividades de asociación y sus actividades comerciales (adquisiciones), lo que garantiza la transparencia y la equidad en sus relaciones con el sector privado. Desde el punto de vista de las adquisiciones, esto se hace a través de varias medidas: garantizar que las licitaciones sean competitivas, justas y transparentes; disuadir a los asociados de presentar solicitudes de compra directa, a menos que estas estén claramente justificadas, y determinar si los asociados pueden utilizar los logotipos del PMA y, en caso afirmativo, en qué condiciones, ya que no se les permitiría utilizarlos en una relación de compra. Esto también implica informar a los posibles asociados al comienzo del proceso de negociación de que, cuanto más visibles sean como tales, más probable será que se perciba un conflicto de intereses.

Figura 12

Riesgo	Modelo de colaboración afectado	Medidas de mitigación
<p>3. Falta de capacidad interna para poner en práctica y absorber las asociaciones</p> <p><i>Todas las asociaciones, ya sea que proporcionen dinero en efectivo o competencias técnicas, necesitan capacidad interna para funcionar con eficacia y una gestión continua para lograr el impacto previsto. Sin esta capacidad de absorción, es posible que se desperdicien recursos y que se ponga en peligro la reputación del PMA.</i></p>	<p>Colaboración con el sector privado en su conjunto</p>	<p>La forma de mitigar este riesgo es evaluar el posible valor de una asociación y todos los costos asociados antes de que se firme un acuerdo para garantizar el cumplimiento del principio de recuperación total de los costos del PMA. Toda donación de competencias especializadas o servicios debe basarse en una necesidad del Programa e ir acompañada de una contribución financiera que permita a este gestionar eficazmente la asociación en el marco de las dependencias técnicas, los despachos regionales o las oficinas en los países.</p> <p>Otra forma de mitigar este riesgo es garantizar que se cuente con un equipo del sector privado capacitado y dotado de todo el personal necesario.</p> <p>A medida que aumente el número de campañas, será necesario contratar personal especializado en gestión comunitaria y movilización de los clientes que deberá gestionar de forma proactiva las comunicaciones con los existentes y potenciales en las redes sociales.</p> <p>Estos especialistas formarán parte del equipo de la PGP encargado de las donaciones de particulares, pero trabajarán en coordinación con el equipo de movilización por vía digital de la CAM, en contacto con el responsable de la campaña y bajo la supervisión general del jefe del equipo encargado de la movilización digital. Trabajarán en el proceso convenido de gestión de la campaña y de aprobación del contenido para la divulgación en línea.</p> <p>Para más detalles, véase el riesgo 5 a continuación.</p>
<p>4. Falta de compromiso a nivel de todo el Programa</p> <p><i>Para apoyar la estrategia es esencial mejorar la colaboración con las dependencias técnicas, los despachos regionales, las oficinas en los países, la CAM y la LEG, así como entre estas entidades. La falta de esta colaboración plantea un riesgo.</i></p>	<p>Colaboración con el sector privado en su conjunto</p>	<p>La forma de mitigar este riesgo es proporcionar una financiación adecuada a todos estos equipos de modo que dispongan de los recursos necesarios para establecer asociaciones.</p>
<p>5. Falta de equipos cualificados y dotados de todo el personal necesario para aplicar la estrategia</p> <p><i>Se debe poder disponer de manera sistemática y permanente de las competencias y los conocimientos adecuados para alcanzar los objetivos en materia de asociaciones y movilización de fondos.</i></p>	<p>Colaboración con el sector privado en su conjunto</p>	<p>La creación de asociaciones y la movilización de fondos requieren competencias especializadas. El PMA debería establecer procesos para atraer y retener al personal dotado de estas competencias.</p>

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAM	Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONG	organización no gubernamental
OSZ	Dirección de Políticas y Programas
PEP	plan estratégico para el país
PG	Departamento de Asociaciones y Gobernanza
PGP	Dirección de Asociaciones con el Sector Privado
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia