

Estrategia de creación de asociaciones y colaboración con entidades no gubernamentales (2020-2025)

*Cooperación con el sector empresarial, las fundaciones y los
particulares para alcanzar el objetivo del Hambre Cero*



Consulta oficiosa

5 de septiembre 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, los conflictos y el cambio climático están provocando una inversión en los progresos obtenidos durante decenios de lucha contra el hambre y la pobreza. Se estima que en 2019 hay 2.000 millones de personas viviendo en situación de inseguridad alimentaria entre grave y moderada, más de 820 millones padecen hambre crónica¹ y 113 millones de personas que viven en países afectados por crisis graves sufren inseguridad alimentaria aguda².
2. Para hacer frente a este desafío y ayudar a reorientar la trayectoria hacia el logro del objetivo del Hambre Cero, en los últimos años el PMA ha aumentado sus recursos de manera sustancial, principalmente gracias a los Gobiernos donantes. En 2018 el Programa movilizó más de 7.300 millones de dólares EE.UU. y benefició a 90 millones de personas. A pesar de ser un logro notable, sigue habiendo una gran brecha entre la asistencia que puede prestar el PMA y las necesidades del mundo.
3. Reconociendo que las asociaciones constituyen el foco de atención del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 17 y que son fundamentales para lograr todos los ODS, la presente estrategia de creación de asociaciones y colaboración con entidades no gubernamentales (2020-2025) establece un enfoque audaz en apoyo del mandato fundamental del PMA y el logro del ODS 2. La visión en que se sustenta es la de ayudar al PMA a liderar el camino hacia el objetivo del Hambre Cero transformando su manera de trabajar con empresas y otras entidades no gubernamentales —especialmente a nivel local— con el propósito de salvar más vidas y cambiar la vida de más personas.
4. Esta estrategia contribuye a la realización del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, y más concretamente del Objetivo Estratégico 5, “Asociarse para obtener resultados en relación con los ODS” y de los resultados estratégicos 7 y 8, que abordan la necesidad de contar con recursos y asociaciones diversificados que permitan intercambiar conocimientos, competencias especializadas y tecnologías. Se basa también en la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017), en la que se señala que el sector empresarial puede aportar su contribución a cuatro tipos de asociaciones, centradas en: la movilización de recursos, el intercambio de conocimientos, la labor de promoción y el fomento de las capacidades. La estrategia se basa en la evaluación de 2017-2018 de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), que concluyó que el PMA carecía de un enfoque y una estrategia coherentes en materia de asociaciones con el sector empresarial³.
5. La estrategia se basa asimismo en extensos análisis de datos internos y externos, entrevistas confidenciales con asociados del sector empresarial y consultas con la Junta Ejecutiva, las principales funciones de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países. Se mantuvieron debates con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los otros organismos con sede en Roma para armonizar el ámbito de acción propuesto con la orientación de la estrategia. En la elaboración de esta estrategia también participaron expertos destacados que han ocupado cargos de nivel superior en organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales (ONG), al igual que organismos homólogos como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), además de ONG de Alemania, España y la República de Corea.

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). 2018. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo (2018)*. Véase: <http://www.fao.org/3/I9553ES/I9553es.pdf/>.

² Red de información sobre seguridad alimentaria. 2019. *Global Report on Food Crises*. Véase: https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104035/download/?_ga=2.58447468.711321890.1565442307-786793058.1562316348.

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

1.1 Análisis y conclusiones que sirven de base para una nueva orientación estratégica

6. Tomando como base la colaboración anterior con entidades no gubernamentales, las recomendaciones de una evaluación externa⁴ realizada en 2012 y las observaciones formuladas en las consultas celebradas con las partes interesadas, la presente estrategia marca un nuevo rumbo para el PMA y se dirige a los agentes del sector empresarial grandes y pequeños, principalmente para entablar asociaciones técnicas que se valgan de sus competencias especializadas, sus capacidades y su apoyo a la labor de promoción, así como a los particulares para movilizar fondos que contribuyan a colmar el déficit de financiación del PMA.
7. El análisis de la colaboración entablada hasta el momento con el sector empresarial demuestra que el PMA —y, por tanto, sus beneficiarios— obtiene más valor cuando establece asociaciones técnicas que cuando se centra en generar fondos⁵. Esta conclusión se puso de relieve en una evaluación realizada en 2012 de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, vigente en aquel entonces, y en la estrategia para 2013-2017 se hizo hincapié concretamente en la trayectoria del PMA en la esfera de las asociaciones técnicas centradas en el fortalecimiento de las capacidades. Además, el sector empresarial cada vez responde mejor a la demanda de los consumidores y los empleados de valerse de las competencias especializadas, la capacidad y la influencia de las empresas para lograr un mayor impacto en la sociedad. De hecho, en un informe de 2018 se señala que el 92 % de las empresas encuestadas están convencidas de que aprovechar eficazmente sus competencias empresariales y activos no monetarios puede tener un impacto mucho mayor que el apoyo financiero que prestan⁶. Esta tendencia ofrece grandes oportunidades para que el PMA atienda necesidades adicionales y beneficie a más personas gracias al establecimiento de asociaciones técnicas⁷.
8. La presente estrategia se basa en las siguientes conclusiones y recomendaciones formuladas en estrategias y evaluaciones anteriores:
 - Las asociaciones técnicas permiten que el PMA obtenga el máximo valor de la colaboración con el sector empresarial⁸.
 - El PMA solo ha obtenido resultados limitados con su manera de abordar las asociaciones a nivel local, porque ha carecido de los recursos suficientes y de orientaciones y apoyo constantes, que son necesarios para detectar y fomentar con éxito las diversas asociaciones de forma sostenible⁹.

⁴ PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Informe n.º OE/2012/010. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. Las principales conclusiones de esta evaluación son las siguientes: la estrategia del PMA no distinguía suficientemente entre asociaciones y movilización de fondos, ni tampoco definía claramente los objetivos, el alcance y los límites de las asociaciones empresariales; los asociados empresariales poseen valiosas competencias técnicas especializadas de las que el PMA puede beneficiarse, así como tecnologías, instalaciones y acceso sobre el terreno en situaciones de emergencia repentina; entre 2009 y 2011, se recaudó de particulares solo el 15 % de los recursos del PMA procedentes del sector privado.

⁵ *Ibid.*

⁶ C&E Advisory Services Limited. 2018. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2018*. Véase: <https://www.candeadvisory.com/barometer/>.

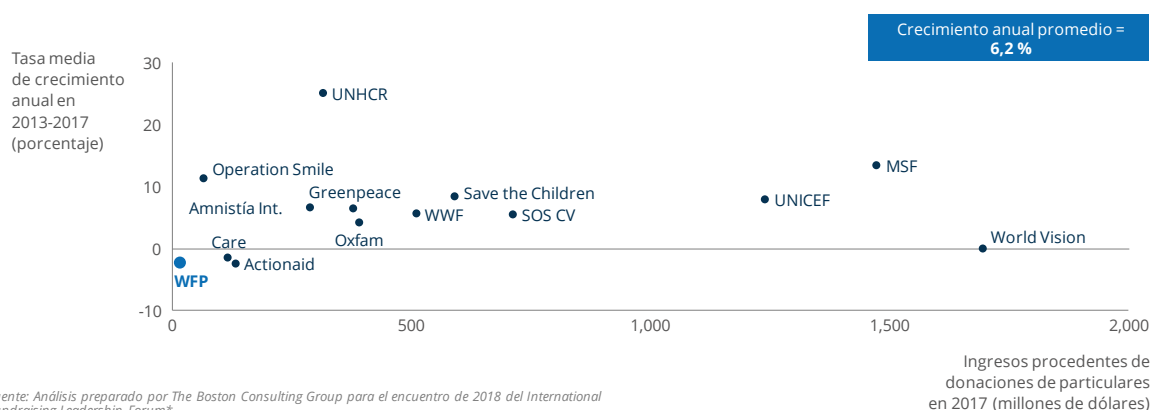
⁷ C&E Advisory Services Limited. 2017. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2017*. Véase: https://www.candeadvisory.com/sites/candeadvisory.com/files/barometer_2017_0.pdf/. Esta encuesta reveló que las empresas querían participar cada vez más en asociaciones que se dedicaran a la solución de problemas más arraigados para lograr un mayor impacto en la sociedad y que el 77 % de ellas preveía un aumento de sus inversiones en asociaciones intersectoriales en los tres años siguientes.

⁸ PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Informe n.º OE/2012/010. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

⁹ MOPAN. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*. Véase: <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf/>.

- El PMA no ha conseguido aumentar considerablemente sus ingresos derivados de la labor de movilización de fondos con las estrategias anteriores porque no se ha centrado en los donativos de particulares ni ha realizado suficientes inversiones iniciales. Las organizaciones homólogas del PMA han visto un crecimiento significativo de sus ingresos procedentes de particulares tras invertir en las infraestructuras, las competencias y capacidades necesarias (figura 1)^{10,11}.

Figura 1: 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 en un período de 5 años



Fuente: Análisis preparado por The Boston Consulting Group para el encuentro de 2018 del International Fundraising Leadership Forum*

* Grupo de dirigentes dedicados a la movilización de fondos a nivel internacional, en representación de las 15 ONG internacionales más grandes y de los organismos de las Naciones Unidas.

1.2 Esferas prioritarias, alcance y principios rectores

- Las entidades no gubernamentales abarcan una amplia gama de agentes, desde grandes empresas multinacionales a emprendedores locales e instituciones académicas. La presente estrategia se centra en las tres esferas que tienen mayor potencial para mejorar el impacto del PMA e incrementar la financiación, con el fin de que este pueda prestar asistencia a más beneficiarios: es decir, particulares, fundaciones y empresas, entre estas últimas, entidades que van desde grandes empresas multinacionales a pequeñas y medianas empresas locales¹². Sin embargo, la colaboración del PMA con las entidades no gubernamentales no se limita a estas esferas y su relación con las ONG se rige por directrices institucionales diferenciadas.

¹⁰ PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Informe n.º OE/2012/010. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. Entre las recomendaciones adicionales resultantes de la evaluación de 2012 que se aplican en esta estrategia cabe destacar: movilizar fondos de fundaciones; aprovechar al máximo los beneficios de las asociaciones empresariales para contribuir a los objetivos del PMA, y poner en marcha un proceso de establecimiento de prioridades en las esferas en que es preciso establecer asociaciones. En el marco de la estrategia para 2013-2017 se aprobaron otras recomendaciones, como las relativas a la integración de las asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado en el presupuesto general del PMA y la transferencia de la responsabilidad de llevar a cabo las actividades de diligencia debida fuera de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado.

¹¹ *Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013-2017)*. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000024929/download/>. "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)."

¹² *Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the business sector*. 2015. Véase: <https://business.un.org/en/documents/5292/>. Estas directrices brindan un marco para establecer asociaciones entre las Naciones Unidas y las entidades del sector privado o el sector empresarial. En ellas el sector empresarial se define como empresas o negocios con fines de lucro y comerciales, o como coaliciones y asociaciones empresariales (grupos del sector industrial que defienden causas múltiples; iniciativas del sector industrial que defienden causas concretas; iniciativas centradas en el sector industrial), en especial, aunque no únicamente, las fundaciones filantrópicas de empresas.

10. Se reconoce que los asociados del sector empresarial pueden mantener con el PMA, al mismo tiempo, una relación de asociación y una relación basada en las adquisiciones. En las directrices de las Naciones Unidas se establece que la cooperación con una determinada entidad empresarial no debe ser exclusiva ni implicar respaldo ni preferencia con respecto a ella, ni a sus productos o servicios. Este principio se describe, en lo que al PMA se refiere, en la circular OED2013/025 de la dirección ejecutiva, en la que se prescribe que el PMA mantenga una separación entre la cooperación con el sector empresarial y sus procesos de adquisición, a fin de garantizar que las relaciones comerciales con sus asociados del sector empresarial estén diferenciadas y se gestionen de manera independiente. Las actividades de adquisición del PMA se rigen por políticas diferenciadas para la adquisición de bienes y servicios generales y la adquisición de alimentos a nivel local.
11. La colaboración del PMA con las entidades no gubernamentales se regirá por un conjunto de principios generales coherentes con los ODS, en particular el compromiso de no dejar a nadie atrás. Estos principios rectores, que garantizan que la colaboración del PMA beneficie en la mayor medida posible a las personas a quienes presta servicios, tanto en la actualidad como en el futuro, establecen que las asociaciones y la colaboración deben:
 - basarse en las necesidades, centrándose en los beneficiarios en primer lugar y en las actividades basadas en los resultados, e incrementar al máximo el impacto a nivel local;
 - prestar apoyo a una colaboración eficaz a largo plazo, centrándose en la sostenibilidad de las actividades, e incrementar al máximo el impacto a favor de los beneficiarios;
 - garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, mediante una buena gestión de los riesgos y el respeto de los valores de las Naciones Unidas, y
 - promover modalidades innovadoras de colaboración que den lugar a nuevas formas de resolver los problemas y lograr un mayor impacto a favor de los beneficiarios del PMA.
12. Las asociaciones técnicas permiten que el PMA se valga de conocimientos especializados y técnicos para prestar mejores servicios a los beneficiarios y mejorar la capacidad de los Gobiernos anfitriones. Aprovechando el poder de innovación de las empresas y su tecnología, el PMA puede hacer aún más para beneficiar a las personas más rezagadas y desarrollar soluciones sostenibles a los desafíos a largo plazo. No obstante, incluso con apoyo del sector empresarial, el PMA sigue siendo incapaz de prestar asistencia a todas las personas necesitadas. Las personas de todo el mundo pueden ayudar a colmar este déficit de recursos aportando al PMA donativos directos que le permitan ayudar a más beneficiarios. Basándose en estas tres esferas distintas de valor agregado, esta estrategia para la creación de asociaciones y la colaboración descansa, por tanto, en tres pilares, que se detallan a continuación.
13. Los acuerdos de asociación y colaboración con las entidades no gubernamentales también se ampliarán gracias a una estrecha colaboración con las organizaciones amigas del PMA en los Estados Unidos de América, Italia y el Japón. Todas estas organizaciones tienen posibilidades de aumentar considerablemente su apoyo a los programas del PMA mediante iniciativas innovadoras de comunicación y movilización de fondos.

2 Una estrategia con tres pilares de actividad

14. Los tres pilares —Impacto, Ingresos e Innovación— abarcan las siguientes actividades:
 - *Impacto.* El PMA aprovechará el éxito obtenido hasta la fecha con los asociados del sector empresarial para forjar un mayor número de asociaciones técnicas de primer orden que proporcionen conocimientos y competencias especializadas en apoyo del fortalecimiento de las capacidades del PMA y de las administraciones locales. Concebidas para potenciar el impacto a nivel local, las actividades comprendidas en este pilar se centrarán en dotar a las oficinas en los países de los medios para colaborar con entidades no gubernamentales en apoyo de sus necesidades, de conformidad con los planes estratégicos para los países (PEP). Las asociaciones a largo plazo con el sector empresarial en todos los niveles darán impulso a aumentos de eficiencia y economías en el PMA. El PMA trabajará en estrecha colaboración con las dependencias técnicas e intensificará en un 25 % las actividades de asociación técnica a escala mundial para 2025, con miras a satisfacer mejor las necesidades de los beneficiarios.
 - *Ingresos.* Invertir en la movilización de fondos y aumentarla, haciendo especial hincapié en los donativos de particulares, dará impulso a la diversificación de los ingresos del PMA. El PMA invertirá en el desarrollo de un nuevo flujo, significativo y sostenible, de ingresos flexibles gracias a la elaboración de una estrategia de movilización de fondos basada en tecnologías digitales que hagan partícipes a personas de todo el mundo. Las actividades de movilización de fondos se sincronizarán con las actividades de promoción de la imagen de marca dirigidos a conseguir mayores beneficios para el PMA, con el objetivo de aumentar el conocimiento de la imagen de marca del PMA en un 12 % durante el período abarcado por la estrategia y de aumentar, para 2025, los ingresos anuales procedentes de seguidores individuales a 170 millones de dólares, los de empresas a 50 millones de dólares y los de fundaciones, a 25 millones de dólares.
 - *Innovación.* Este último pilar permite estudiar nuevos modos de colaborar con las entidades no gubernamentales, a fin de encontrar soluciones innovadoras y colaborativas que permitan acelerar los progresos hacia la erradicación del hambre. El Departamento de Asociaciones y Promoción impulsará el aumento del impacto y los ingresos basándose en la labor que ya se está llevando a cabo conjuntamente con diversas dependencias técnicas, despachos regionales y oficinas en los países.
15. Los tres pilares están relacionados entre sí y se refuerzan mutuamente, y la colaboración con las entidades no gubernamentales puede producirse por medio de más de un pilar a la vez. Por ejemplo, numerosos asociados del sector empresarial conceden al PMA financiación además de sus competencias técnicas; como centrar la atención en las asociaciones que produzcan un impacto es la manera más valiosa de colaborar con el sector empresarial, estos dos medios de prestar apoyo se dividen entre ambos pilares, Impacto e Ingresos. También es posible colaborar con particulares en calidad de consumidores y en calidad de empleados en el marco de las asociaciones con el sector empresarial.

3. Pilar 1: Impacto

16. El PMA tiene más de 15 años de experiencia en el establecimiento de asociaciones técnicas junto al sector empresarial. Durante el período abarcado por la estrategia, el Programa intensificará esta actividad para satisfacer mejor las necesidades de las personas a las que presta servicio, con miras a lograr:
 - la adopción de un enfoque integral que cuente con el respaldo de los despachos regionales y vaya dirigido a incrementar notablemente la colaboración de las oficinas en los países con el sector empresarial en apoyo de las necesidades expresadas en los PEP, valiéndose de los conocimientos y competencias especializados del sector empresarial que ayudarán al PMA a aplicar nuevas formas de trabajo;

- un mayor grado de eficiencia y ahorro, equivalente al menos a 60 millones de dólares durante el período abarcado por la estrategia, gracias a una colaboración innovadora a largo plazo con el sector empresarial, y
- un aumento general del 25 % en el número de asociaciones mundiales plurianuales basadas en las necesidades que se establezcan con las dependencias técnicas, cuyo número asciende a 20 en 2019¹³.

3.1 Mejora de la rendición de cuentas y la transparencia mediante mediciones exhaustivas

17. El PMA precisa adoptar un nuevo enfoque para medir y evaluar el impacto y las ventajas en términos de aumento de eficiencia de las asociaciones técnicas a todos los niveles. En el marco de esta estrategia, se elaborará una metodología coherente que garantizará que el PMA pueda evaluar el impacto de las asociaciones tomando como referencia las metas del pilar 1. Los parámetros que pueden usarse se describen en la figura 2.

Figura 2: Tres dimensiones clave para evaluar el impacto de las asociaciones

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



3.2 Dar prioridad a las asociaciones basadas en las necesidades para lograr un impacto a nivel de las oficinas en los países

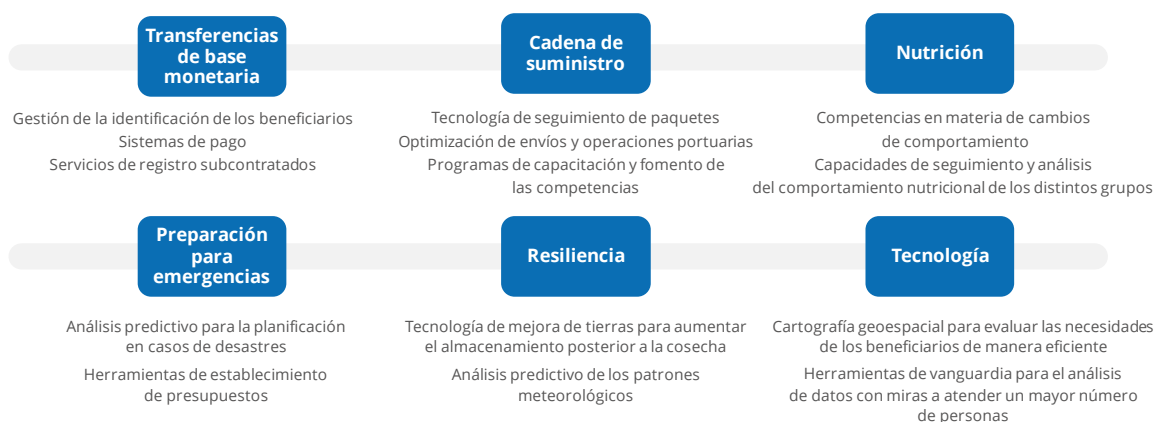
18. Las competencias técnicas, la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de las capacidades que brinda el sector empresarial pueden ayudar a que el PMA trabaje de la manera más eficiente y eficaz posible y a que aproveche mejor los fondos de los Gobiernos donantes¹⁴. A través de amplias consultas tanto en la Sede como en las oficinas en los países, se han detectado necesidades programáticas sustanciales que las asociaciones técnicas con el sector empresarial están en buenas condiciones de satisfacer, como se ilustra en la figura 3. En esta estrategia se reconoce asimismo que un enfoque basado en las asociaciones puede que no sea siempre la mejor solución para las necesidades programáticas del PMA; una estrecha colaboración entre la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF) y las dependencias técnicas, los despachos regionales y las oficinas en los países servirá para determinar, por ejemplo, en qué casos puede ser más apropiado adoptar un enfoque basado en las adquisiciones.

¹³ Análisis de The Boston Consulting Group, abril de 2019.

¹⁴ PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Informe n.º OE/2012/010. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

Figura 3: Posibilidades de desarrollar asociaciones de impacto basadas en las grandes necesidades del PMA

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



- La finalidad de la presente estrategia es desarrollar las asociaciones impulsadas por las oficinas en los países para obtener un impacto a nivel comunitario en el marco del proceso de establecimiento de las prioridades regionales para la colaboración con el sector empresarial. Al centrar su atención en los agentes locales, los asociados técnicos también pueden potenciar las capacidades y competencias técnicas tanto del PMA como de los Gobiernos anfitriones, lo cual dará lugar a un aumento de los beneficios indirectos a largo plazo. El PMA se propone poner en pie más iniciativas como la del Proyecto Leche, llevado a cabo en Honduras en asociación con Kerry Group, que tiene origen en el sector irlandés de los productos lácteos (figura 4). Los empleados de Kerry han transferido conocimientos especializados a los agricultores hondureños del lugar, quienes, gracias a ello, han podido incrementar la calidad de sus productos lácteos y vincularlos con el programa de alimentación escolar con productos locales del PMA.

Figura 4: El PMA está fomentando la resiliencia de las comunidades locales de Honduras con el Proyecto Leche respaldado por Kerry



Participaron pequeños productores lecheros de cuatro regiones del país.

El proyecto alentó el establecimiento de tres asociaciones de agricultores gestionadas a nivel local.

Ocho agricultores principales aumentaron su producción lechera diaria en un promedio de 10 litros por día, lo que representó un aumento de 1.000 dólares en sus ingresos colectivos.

Gracias a la alimentación escolar con productos locales, los agricultores seleccionados obtuvieron acceso a mercados sostenibles y mejoraron sus medios de subsistencia.

En 2018 los productos lácteos de los agricultores seleccionados ayudaron a mejorar, por medio de las comidas escolares, la nutrición de más de 7.600 niños en edad escolar.



- Es posible comprometer a los asociados del sector empresarial para que presten apoyo al desarrollo de las economías rurales de los países en los que el PMA trabaja y para que, al mismo tiempo, colaboren en iniciativas a largo plazo destinadas a fomentar cadenas de suministro

sostenibles e inclusivas. Al trabajar con los mercados locales y por conducto de estos, el PMA puede mejorar la vida de los pequeños agricultores rurales y mejorar el acceso de mujeres y niñas a los alimentos de conformidad con las prioridades determinadas en la política del PMA en materia de género (2015-2020). La compra de alimentos locales y el desarrollo de los mercados suelen estar vinculados con los programas de alimentación escolar con productos locales y otras actividades relacionadas con la cadena de valor. La estrategia del PMA para la adquisición de alimentos locales también será de utilidad en este sentido, al favorecer el abastecimiento recurriendo a los productores y proveedores locales siempre que sea viable.

21. Especialmente a nivel local, las asociaciones público-privadas pueden ser una manera eficaz de relacionarse con las entidades no gubernamentales y compartir recursos, responsabilidades y riesgos. Por ejemplo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, la empresa Cargill, el Gobierno de Honduras y el PMA han aunado sus fuerzas en una asociación bienal en el Corredor Seco de Honduras para hacer realidad una visión compartida en materia de seguridad alimentaria, nutrición y cadenas de suministro al vincular a 500 pequeños agricultores con el programa nacional de alimentación escolar.

3.3 Estudio de modalidades innovadoras de colaboración con el sector empresarial

22. Aventurándose más allá de la responsabilidad social empresarial, algunas empresas están evolucionando hacia asociaciones o enfoques de “valor compartido”, según los cuales perciben las necesidades de la sociedad y las consideraciones ambientales como oportunidades que aprovechar y se asocian con organizaciones como el PMA para abordarlas. Las asociaciones de valor compartido que ofrecen mayores oportunidades para el PMA —respetando los marcos y directrices de las Naciones Unidas en vigor— se presentan a nivel de las oficinas en los países, a través de asociaciones multisectoriales en las que participa una amplia gama de agentes locales que responden a las necesidades concretas de los beneficiarios de acuerdo con lo señalado en los PEP.
23. El PMA desempeñará cada vez más una función de coordinador y facilitador de redes de asociaciones a escalas nacional y local, por ejemplo, a través del establecimiento de nuevas redes empresariales en el marco del Movimiento para el Fomento de la Nutrición (SUN), con el fin de incrementar la disponibilidad y la demanda de alimentos nutritivos. La Dirección de Nutrición del PMA, en colaboración con el asociado de larga data Royal DSM, ha ayudado a establecer redes de ese tipo en Malawi, Zambia y Zimbabwe, y más de 16 oficinas en los países están tratando activamente de adoptar enfoques similares. El PMA también procura movilizar y reunir a las empresas locales para fomentar cadenas de valor que sean resilientes e inclusivas, de modo que los agentes más vulnerables, en particular las pequeñas agricultoras y las mujeres en situaciones de conflicto, puedan contribuir mejor al desarrollo económico a largo plazo y beneficiarse de él.

3.4 Establecimiento de modalidades de colaboración mutuamente beneficiosas para lograr un impacto a largo plazo

24. Las empresas cada vez quieren contribuir más a la mejora global de la sociedad y el ambiente sin dejar de mejorar sus resultados. El PMA ofrece una vía mediante la cual el sector empresarial puede contribuir a alcanzar los ODS, aumentar la lealtad de los empleados y comunicar a las partes interesadas su valor positivo en favor de la sociedad¹⁵.
25. Para mejorar la eficacia de las asociaciones técnicas, el PMA se centrará en entablar y mantener relaciones a largo plazo en lugar de establecer asociaciones puntuales de corta duración. El PMA solo aceptará de manera selectiva los servicios o las competencias especializadas que no haya solicitado, dado que los ofrecimientos de este tipo suelen requerir recursos para su

¹⁵ 2019 Edelman Trust Barometer, Global Report. El 67 % de las personas sostuvo que no trabajaría nunca para una organización que no cumpliera con la siguiente declaración: “Mi empleador tiene un propósito de mayor alcance y mi trabajo tiene un impacto social significativo”, o que se le tendría que pagar mucho más para trabajar en ella.

gestión y quizás no produzcan beneficios sostenibles a largo plazo. Velando por que las relaciones sean mutuamente beneficiosas tanto para el PMA como para el sector empresarial, como sucede con la empresa de logística mundial UPS, se ayudará a garantizar la longevidad de las asociaciones y a maximizar su impacto (figura 5).

Figura 5: Las asociaciones mutuamente beneficiosas están ayudando al PMA a activar la red de transporte humanitario más grande del mundo



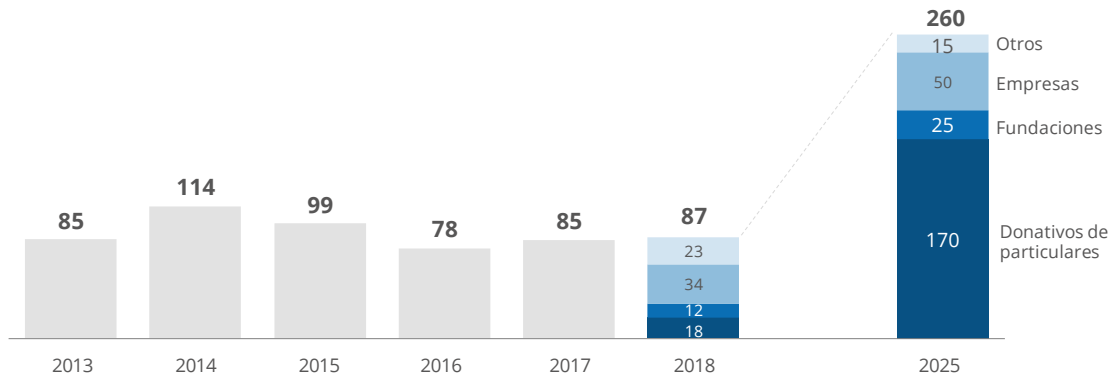
4 Pilar 2: Ingresos

26. Esta estrategia propone una forma nueva de que el PMA llegue a más personas en todo el mundo recurriendo al creciente mercado de los donativos de particulares, en especial mediante el uso de herramientas digitales de colaboración, con miras a incrementar sus ingresos y diversificar su base de recursos. Las empresas y fundaciones también contribuirán al aumento de los ingresos, como se muestra en la figura 6. En concreto, el PMA procurará:

- para 2025, aumentar a 170 millones de dólares los ingresos anuales procedentes de seguidores individuales;
- para 2025, aumentar a 50 millones de dólares los fondos recaudados de empresas y a 25 millones de dólares, los recaudados de fundaciones, y
- aprovechar la labor simultánea que está llevando a cabo la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM) del PMA y contribuir a aumentar la notoriedad de la imagen de marca del PMA en un 12 % durante el período abarcado por la estrategia.

Figura 6: Para 2025, el PMA aumentará el volumen de fondos movilizados a 260 millones de dólares anuales

Ingresos (millones de dólares)



Nota: Aproximadamente 27 millones de dólares provienen de asociaciones con empresas que aportan solo efectivo; las estimaciones de "Otros" para 2025 se basan en el promedio de los últimos años; en 2018, los ingresos de la Asociación del Japón para el PMA (JAWFP) incluían un 60 % de donativos de particulares y un 40 % de contribuciones en efectivo de empresas, aplicando el desglose de 2017 (en espera de confirmación de la JAWFP del desglose efectivo de 2018); los donativos de particulares incluyen aproximadamente 1 millón de dólares de los ingresos 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 Privadas y Movilización de Fondos (PPF) y análisis de The Boston Consulting Group.

4.1 Medición transparente de las realizaciones

27. Para garantizar el aumento previsto de los ingresos procedentes de todos los flujos de fondos —empresas, fundaciones y particulares— es fundamental aumentar al máximo el rendimiento de las inversiones. En especial, se hará un seguimiento estricto de los donativos de particulares tomando como referencia los indicadores clave de las realizaciones y se presentarán informes periódicos al personal directivo superior y la Junta Ejecutiva del PMA para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. Estos indicadores clave de las realizaciones abarcan los parámetros siguientes:
- el costo de obtención de cada seguidor nuevo;
 - la tasa de retención en los años primero y segundo;
 - el costo de retención de los seguidores en el tiempo;
 - el valor medio anual de los donativos, y
 - la sostenibilidad de los ingresos previstos para los beneficiarios.

4.2 Una modalidad sólida de colaboración para los donativos de particulares

28. Los donativos de particulares constituyen una fuente importante y creciente de fondos que suelen concederse con flexibilidad y que, por ende, pueden utilizarse para satisfacer las necesidades más acuciantes del PMA. Al dar prioridad a una mayor movilización de fondos de seguidores individuales, el PMA está atendiendo a las recomendaciones resultantes de los análisis y evaluaciones de las estrategias anteriores respecto de la colaboración con las entidades no gubernamentales, entre ellas la recomendación de que el Programa debería "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"¹⁶.
29. Tradicionalmente, la movilización de fondos de particulares se realizaba por lo general sin usar medios electrónicos, por ejemplo, recurriendo al correo directo y la mercadotecnia telefónica, y mediante operaciones de movilización de fondos 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

¹⁶ Informe resumido de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (WFP/EB.2/2012/6-A). Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000027363/download/>.

seguidores potenciales están presentes en Internet y no les preocupa realizar donativos en línea. El enfoque que el PMA aplica a los donativos de particulares está diseñado para ofrecer a los seguidores una experiencia excelente, crear un programa autofinanciado y sostenible y, en última instancia, generar un salto cuantitativo en los ingresos. Basándose en el éxito de la aplicación ShareTheMeal, el PMA se centrará en hacer participar a las personas a través de plataformas digitales que ofrezcan un medio flexible y rentable de llegar a los seguidores en muchos países diferentes sin tener que establecer equipos de movilización de fondos que trabajen físicamente en muchos lugares.

30. A través de este enfoque basado en el uso de medios digitales, el PMA aspira a poder movilizar fondos de manera más satisfactoria, como hizo durante la campaña publicitaria en Facebook de 2018-2019 con la que se movilizaron fondos para la emergencia en el Yemen (figura 7). Allí donde la experimentación sea satisfactoria, se intensificará el enfoque de las plataformas digitales de alcance mundial con actividades selectivas de movilización de fondos sin utilizar Internet (peticiones cara a cara y anuncios publicitarios en televisión).

Figura 7: Inversiones que ya arrojan resultados prometedores gracias a la compra de campañas publicitarias para WFP.org y ShareTheMeal



1. Datos de la campaña de donativos de particulares para el Yemen realizada por la PPF en Facebook (a 23 de junio de 2019) tomando como base el importe gastado en publicidad de pago del PMA. 2. Resultados de los medios publicitarios digitales de pago para 2019 al 23 de junio; las previsiones relativas al rendimiento del capital invertido en el primer año se basan en el desempeño de ShareTheMeal hasta el momento en términos de reiteración de los patrones de donación. Resultados combinados de ShareTheMeal en los siguientes medios digitales: a) Google Universal Exchange App, b) anuncios de pago de Facebook y c) anuncios de Apple Search. Fuente: PPF y resultados de la comercialización de ShareTheMeal.

31. En consonancia con los principios rectores de esta estrategia, las actividades del PMA relacionadas con los donativos de particulares y la promoción de la imagen de marca procurarán obtener seguidores que hagan aportes mensuales a la labor del PMA a largo plazo y proporcionarles una experiencia de gestión óptima que haga patente la manera en que se utilizan los fondos que han aportado.
32. Al estudiar modalidades innovadoras de colaboración mediante donativos de particulares, el PMA aprovechará la labor emprendida en la movilización de fondos de particulares en países predominantemente musulmanes y diásporas estudiando la financiación social islámica, que abarca varias formas: *Zakat*, *Sadaqat*, *Zakat Al-Fitr*, *Waqf* y *Sukuk*. Aunque las estimaciones del alcance de la financiación social islámica que podría aprovecharse difieren entre sí, la misma ofrece una reserva potencial de fondos a la que el PMA puede acceder para contribuir a reducir el déficit, lo cual se estudiará a lo largo del período abarcado por la estrategia.

4.3 Aumento de los ingresos adicionales procedentes de empresas y fundaciones

33. Para 2025, el PMA procurará movilizar 50 millones de dólares anuales mediante asociaciones con el sector empresarial destinadas a movilizar fondos. Para lograrlo, identificará a grandes donantes a nivel mundial y logrará movilizarlos valiéndose de eventos de creación de redes, de los contactos de los funcionarios de alto nivel del PMA y de las tendencias del mercado. Una labor de prospección selectiva y focalizada contribuirá a determinar las oportunidades que

ofrecen las grandes empresas en cuanto a su relación con los consumidores, las empresas que trabajan cerca de los beneficiarios del PMA y las fundaciones empresariales. Se prestará mayor apoyo a las oficinas en los países a la hora de establecer asociaciones con el sector empresarial local destinadas a financiar los PEP.

34. De igual modo, esta estrategia apunta a duplicar los ingresos anuales procedentes de fundaciones hasta alcanzar los 25 millones de dólares para 2025. Las fundaciones privadas desempeñan un papel fundamental al impulsar la innovación y ayudar al PMA a desarrollar soluciones sostenibles en relación con el “nexo entre acción humanitaria y desarrollo” y con las causas profundas del hambre. El PMA lleva años trabajando en asociación con fundaciones, pero hasta ahora ha adoptado un enfoque *ad hoc*. Esta estrategia propone un enfoque específico de colaboración con un número reducido de fundaciones de gran tamaño, centrado inicialmente en América del Norte y Europa, para maximizar el rendimiento de las inversiones y prestar apoyo a las dependencias técnicas y a las oficinas en los países a la hora de buscar oportunidades de financiación.

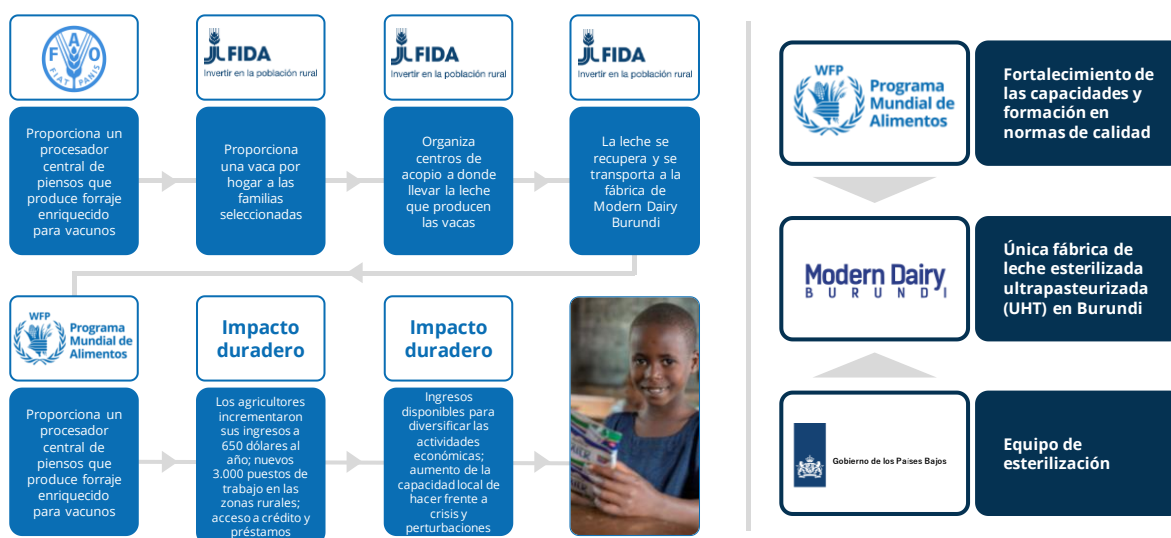
5 Pilar 3: Innovación

35. La innovación es fundamental para alcanzar los ODS y las entidades no gubernamentales —en particular las empresas— tienen una capacidad única para propiciar la innovación. Este pilar de la estrategia se centra, por tanto, en las posibilidades de aprovechar las innovaciones y en la colaboración entre múltiples partes interesadas, con miras a reforzar los primeros dos pilares de la estrategia, invertir el retroceso de los progresos hacia el objetivo del Hambre Cero y seguir impulsando el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El PMA trabajará con el sector empresarial —en particular con las empresas líderes en macrodatos e inteligencia artificial— y con su Acelerador de Innovaciones para realizar pruebas piloto y ensayos de las innovaciones que surjan de las necesidades de los países. Mediante aplicaciones móviles como ShareTheMeal, el PMA podrá colaborar y ponerse en contacto con nuevos públicos a fin de incrementar el conocimiento de su imagen de marca y los resultados de la movilización de fondos. El PMA procurará aprovechar los nuevos flujos de capital hacia inversiones que sean responsables desde el punto de vista social recurriendo a mecanismos innovadores de financiación. El aumento de la colaboración con los demás organismos con sede en Roma, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y otros asociados acelerará los resultados de los programas del PMA y alentará una mayor colaboración con las empresas a través de coaliciones de múltiples partes interesadas.
36. La colaboración multifacética del Acelerador de Innovaciones del PMA con el sector empresarial resulta útil para aprovechar las innovaciones desde el nivel local y para facilitar y potenciar las iniciativas impulsadas por las oficinas en los países. Las nuevas herramientas digitales pueden ayudar al PMA a garantizar que el impacto de las asociaciones técnicas con el sector empresarial se dirija a encontrar soluciones a largo plazo para la malnutrición crónica, las comunidades afectadas por los desastres y la inseguridad alimentaria que se ve agravada por el cambio climático. Por ejemplo, Nutrifami es una aplicación de aprendizaje electrónico para teléfonos móviles que se desarrolló para hacer frente a la falta de educación nutricional y de un sistema de seguimiento de las compras de alimentos en las comunidades vulnerables afectadas por la inseguridad alimentaria de Colombia. Nutrifami se puso a prueba en 2016 y desde entonces se ha desarrollado para incrementar al máximo su base de usuarios, más allá de los beneficiarios del PMA, tanto dentro como fuera del país. El éxito de la aplicación entre los beneficiarios ha incentivado el intercambio de conocimientos entre los despachos regionales, también mediante la reciente adaptación de la aplicación al contexto lingüístico y cultural local del Senegal.
37. Conforme el PMA prosigue la transformación digital de sus operaciones, las asociaciones con el sector de la tecnología tienen un potencial enorme para aumentar la eficiencia de su labor. La empresa de redes y telecomunicaciones Ericsson es un asociado fundamental del módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia y ofrece una gama completa de

soluciones informáticas y personal cualificado en apoyo del PMA y del módulo de acción durante las operaciones de emergencia. Ericsson está trabajando en paquetes de soluciones de datos para situaciones de emergencia que permitan a los servicios de socorro disponer de conectividad a Internet al instante en todos los dispositivos sobre el terreno. Alibaba, una empresa de comercio electrónico, contribuye con su tecnología y recursos a la elaboración de una versión digital del “mapa del hambre en el mundo” con que seguir de cerca la situación de la inseguridad alimentaria mundial y ayudar a potenciar la eficiencia operacional de la comunidad humanitaria. Facebook ha ofrecido al PMA y al módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia medios de transmisión de datos, análisis y conectividad, como el uso de bots en Messenger para comunicarse con las poblaciones beneficiarias, además de respaldar las actividades del PMA relacionadas con la promoción de la imagen de marca y la movilización de fondos.

38. En relación con el pilar 1, Impacto, la presente estrategia se basa en el éxito de la colaboración existente entre los organismos con sede en Roma, que vincula las actividades básicas del PMA con las de los asociados mundiales a gran escala y las de los agentes locales del sector empresarial. En Burundi, por ejemplo, los criadores de ganado lechero se han beneficiado de la colaboración entre los organismos con sede en Roma, que han prestado apoyo al desarrollo de Modern Dairy Burundi, la única fábrica de leche del país que cumple las normas europeas (figura 8). Gracias a esta compleja asociación, el PMA ha podido ofrecer comidas escolares con alimentos más nutritivos y ayudar al mismo tiempo a que los criadores de ganado lechero aumenten sus ingresos.

Figura 8: La exitosa colaboración de los organismos con sede en Roma en la cadena de valor de la leche favorece el empoderamiento de los pequeños productores de Burundi



39. La ampliación de escala y la incorporación de soluciones innovadoras también pueden contribuir a reforzar el crecimiento a largo plazo del PMA en lo que se refiere al pilar 2, Ingresos. ShareTheMeal, que tuvo origen en el Acelerador de Innovaciones del PMA, ha permitido al Programa recaudar fondos de personas de todo el mundo. La estrategia también prevé estudiar y detectar las innovaciones que pueden aplicarse en una etapa sucesiva con el fin de distinguir al PMA y lograr un mayor conocimiento del ODS 2, poniendo en contacto a las personas con el problema del hambre. Al centrarse en esferas programáticas importantes, como las transferencias de base monetaria, el PMA puede vincular a las personas directamente con los efectos que las mismas tienen en familias de todo el mundo. Con estas innovaciones que se pondrán en práctica en una etapa sucesiva, se mejorará la colaboración con los seguidores, dando impulso al impacto y a unos ingresos flexibles y sostenibles.

40. Unos mecanismos innovadores de financiación pueden ayudar al PMA a amplificar sus actividades en el nexo entre acción humanitaria y desarrollo, y en los países de ingresos medianos. Algunos ejemplos de esos mecanismos son: los seguros contra desastres; las inversiones de impacto, cuando se realizan inversiones para generar un impacto social o ambiental mensurable además de un rendimiento económico, y los bonos de impacto social, cuando el riesgo financiero se comparte entre inversionistas y proveedores de servicios para generar efectos directos sociales basados en los resultados. Asimismo, hay posibilidades de colaboración con los demás organismos con sede en Roma, como el FIDA y su Fondo de Inversión para Agroempresas, que dirige su apoyo al “vacío intermedio”, segmento que abarca a los empresarios agrícolas cuyas empresas son demasiado grandes para acceder a microfinanciación y demasiado pequeñas para atraer las inversiones de capital tradicionales.
41. Las dependencias técnicas, los despachos regionales y las oficinas en los países impulsarán la demanda y formularán los problemas que haya que resolver, además de realizar un análisis más profundo de las soluciones innovadoras, en especial en relación con el sector empresarial. La PPF organizará grupos de trabajo interinstitucionales que hagan frente a estos desafíos y aprovechen el impacto de las asociaciones entre los Gobiernos, el sector empresarial y las instituciones internacionales.

6 Promoción de la imagen de marca del PMA para impulsar el éxito de las actividades de asociación y colaboración

42. Para lograr los objetivos establecidos en esta estrategia, es preciso desarrollar una imagen de marca del PMA que sea sólida y coherente. Las investigaciones muestran que existe una estrecha relación entre la solidez de la marca de una organización sin fines de lucro y sus ingresos en concepto de movilización de fondos voluntarios, lo cual conforma una relación cíclica interdependiente, ya que la notoriedad estimula la movilización de fondos y esta última refuerza la notoriedad¹⁷.
43. Tener una imagen sólida es importante para colaborar con asociados del sector empresarial y con seguidores individuales. Si bien 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 las partes interesadas valoran. Las características principales que el PMA pondrá de relieve en el marco de la estrategia de consolidación de su imagen de marca son “éxito”, “eficacia”, “valor” y “competencia”. También es importante que los posibles asociados y seguidores perciban la erradicación del hambre en el mundo como un problema que puede resolverse y que, por tanto, vale la pena invertir en él tiempo, esfuerzo y recursos. Por consiguiente, para abordar la cuestión de la solvencia, es fundamental contar con datos empíricos de larga data sobre la manera en que el PMA está salvando vidas y cambiando la vida de las personas con sus programas.
44. Las investigaciones indican que la creciente familiaridad de las personas con el PMA es un paso importante hacia la colaboración con el Programa y, posiblemente, la prestación de apoyo a este¹⁸. Se ha fijado la meta de aumentar en un 12 % la familiaridad con la imagen de marca del PMA en el período abarcado por la estrategia¹⁹. En el anexo III se proporciona más información al respecto.

¹⁷ nfpSynergy. *Ringin a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities*. Mayo de 2015.

¹⁸ Ipsos. *WFP Brand Research: Global Report*. Septiembre de 2018. Se seleccionaron 11 mercados de donantes clave: Alemania, Australia, Canadá, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos de América, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido y República de Corea.

¹⁹ Por ejemplo, en Corea del Sur, los datos de los que dispone el PMA muestran un aumento neto del 51 % de las opiniones favorables y un 37 % de aumento de la probabilidad de realizar un donativo cuando se asocia “Naciones Unidas” a la imagen de marca del Programa, especialmente entre quienes se identifican como liberales (51 %-38 %) y quienes tienen un buen nivel de educación (63 %-48 %). En el Reino Unido, las personas de 18 a 35 años de edad son las más propensas a verse influenciadas de manera positiva por una identificación con las Naciones Unidas, con una variación del 47 % en términos de probabilidad de hacer un donativo.

7 Inversión en el impacto y en los ingresos para satisfacer las necesidades de los beneficiarios

45. Esta estrategia tiene como objetivo un incremento drástico pero viable del impacto del PMA, la diversificación de sus ingresos y los cambios necesarios en materia de inversiones, reestructuración y capacidades para lograrlo. En 2020 se precisa el importe inicial de 1,1 millones de dólares para garantizar que se disponga de las capacidades esenciales para poder llevar a cabo las actividades relativas al pilar 1, como nuevos recursos especializados para contar con más funciones de apoyo en los despachos regionales y en la Sede, por ejemplo para la presentación de informes, la contratación y el análisis del impacto. Estos recursos son fundamentales a la hora de fomentar las competencias y las capacidades de los equipos más cercanos al plano local y alcanzar el éxito de las asociaciones sostenibles entabladas en los países que se precisan para ejecutar los PEP²⁰. En el anexo I figura un desglose de los costos de esta inversión.
46. El crecimiento de los donativos de particulares en el marco del pilar 2 requerirá unas inversiones iniciales de 13,1 millones de dólares en 2020 y de 22,2 millones de dólares en 2021 para financiar por adelantado las actividades de movilización de fondos en las plataformas digitales y sin utilizar Internet y la infraestructura necesaria para ampliar la escala de esta función. Se solicitará un segundo tramo de la inversión una vez que se hayan cumplido las metas relativas a determinados indicadores clave de las realizaciones en 2020 y en 2021. La inversión total prevista generará 683,9 millones de dólares en concepto de ingresos acumulativos entre 2020 y 2025, así como importantes ingresos futuros procedentes de los nuevos seguidores que se inscriban durante este período. En el anexo II se presenta un desglose de los supuestos que sustentan la modalidad de inversión mediante donativos de particulares, en particular las fuentes de financiación de las inversiones, el rendimiento de cada fuente y los ingresos previstos a largo plazo.
47. Las propuestas de inversión en el marco del pilar 3, Innovación, se presentarán, de ser necesarias, en el transcurso del período abarcado por la estrategia, a medida que el PMA vaya avanzando en la determinación del potencial que tienen las modalidades innovadoras de colaboración para hacer realidad su misión y erradicar el hambre.

7.1 Cambios adicionales necesarios para lograr el pilar 1, Impacto

48. Las inversiones se complementarán con una reestructuración de los recursos y capacidades existentes para establecer un equipo especial dotado de las competencias y conocimientos especializados necesarios para forjar asociaciones técnicas con el sector empresarial independientemente de la movilización de fondos en ese sector. Durante el período abarcado por la estrategia, se duplicará la presencia de personal en los despachos regionales y se potenciarán sus capacidades, a fin de fortalecer el apoyo que se presta a las oficinas en los países. Se dejará de centrar la atención en las herramientas de difusión para pasar a prestar apoyo adaptado a las necesidades a las oficinas en los países que se determine ofrezcan buenas posibilidades de colaboración con el sector empresarial local, como la oficina en el país del Perú, que lleva a cabo labores de promoción mediante la iniciativa Hambre Cero Perú y la plataforma Cocina con Causa. En el marco de estas asociaciones, los asociados no gubernamentales han desempeñado una gran variedad de funciones, incluidos los de defensores de cambios de comportamiento y promotores de la formulación de políticas. En un despacho regional se creará un centro de excelencia especial donde se sintetizarán los conocimientos y se intercambiarán las mejores prácticas.

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

49. También se establecerá un equipo de servicios a escala mundial centrado en funciones de apoyo, como la contratación y la presentación de informes sobre el impacto, con lo cual mejorará la gestión a largo plazo de las asociaciones. Este equipo brindará apoyo y orientación en materia de contratación, análisis del impacto y visibilidad de los asociados a los profesionales que trabajan en las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede.

7.2 Cambios adicionales necesarios para lograr el pilar 2, Ingresos

50. Para alcanzar los objetivos del enfoque audaz propuesto, se necesita un equipo integrado dedicado a la movilización de fondos de seguidores individuales. Para ello, habrá que fusionar el equipo responsable de ShareTheMeal y los equipos encargados de los donativos de particulares con el fin de crear un nuevo equipo integrado encargado de movilizar seguidores individuales y de generar oportunidades para la distribución de los costos y la mejora de la eficiencia. La capacidad del equipo de movilización de seguidores individuales se potenciará mediante una combinación de recursos flexibles y virtuales, también mediante la subcontratación de servicios de apoyo y el establecimiento de relaciones con organismos de movilización de recursos.
51. Es fundamental establecer una estrecha colaboración con la CAM para desarrollar y mantener una trayectoria armoniosa de apoyo a los seguidores, con contenidos atractivos y eficaces y relatos personales con los que los seguidores puedan sentir una fuerte conexión. Se desarrollará un proceso estructurado de aprobación para gestionar las campañas de movilización de fondos, 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.
52. También se establecerá un equipo especial encargado de buscar oportunidades de movilización de fondos en el sector empresarial, que se dividirá en subequipos dedicados a entablar nuevas relaciones empresariales y a gestionar las relaciones con los asociados existentes. La tarea de incrementar los ingresos procedentes de las fundaciones se asignará a otro pequeño equipo especial, que trabajará en estrecha colaboración con las dependencias técnicas y las oficinas en los países.

8 Gestión de los riesgos en favor de la transparencia y la rendición de cuentas

8.1 Diligencia debida

53. El sólido proceso de diligencia debida del PMA sirve para gestionar los posibles riesgos para la reputación que podrían derivarse de la colaboración del PMA con asociados y seguidores. El proceso vela por que el Programa, como miembro del sistema más amplio de las Naciones Unidas, colabore con entidades no gubernamentales de una manera que se ajuste a las directrices del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y las empresas, que fueron actualizadas por última vez en 2015²¹.
54. Del proceso de diligencia debida se encarga la Oficina de Servicios Jurídicos (LEG) del PMA, que suministra los exámenes de diligencia debida al Comité de Donantes Particulares y Asociaciones Privadas presidido por el Director Ejecutivo Adjunto del Programa. El Comité se encarga de supervisar el proceso de diligencia debida y de brindar su aprobación y orientaciones respecto de la colaboración con donantes y asociados de riesgo relativamente elevado. La PPF proporciona apoyo de secretaría y logística al Comité.
55. A partir de 2019, el PMA exige que se realicen exámenes previos de diligencia debida de los posibles donantes y asociados que tengan la intención de aportar más de 50.000 dólares o de utilizar su nombre y emblema. El PMA propone aumentar a 100.000 dólares el umbral financiero para llevar a cabo las tareas de diligencia debida, a fin de racionalizar el proceso de

²¹ *Guidelines on a Principle-based Approach to the Cooperation between the United Nations and the Business Sector*. 2015. Véase: <https://business.un.org/en/documents/5292/>.

promoción de oportunidades a cargo de las oficinas en los países, de conformidad con el enfoque adoptado por esta estrategia y en consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Este cambio se aplicará solo al umbral relativo a las contribuciones financieras; en el caso de asociaciones que guarden relación con el uso del nombre y el emblema del PMA, se seguirá exigiendo la realización de exámenes previos de diligencia debida independientemente del nivel de contribución.

56. Además de aumentar el umbral financiero, el PMA desarrollará nuevas formas de trabajar que, por un lado, garantizarán que el proceso de diligencia debida siga siendo sólido y, por otro, permitirán que los despachos regionales y las oficinas en los países establezcan asociaciones con mayor rapidez y eficacia. Este enfoque se ajusta a las recomendaciones del grupo encargado de los resultados de las asociaciones estratégicas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS), en virtud de las cuales un equipo de tareas encargado del sector privado dirigido por el UNICEF y la Oficina de las Naciones Unidas para las Asociaciones de Colaboración (ONUAC) ha estado trabajando para armonizar las actividades de diligencia debida.
57. Dado el aumento del número de asociaciones técnicas y de movilización de fondos establecidas con empresas previsto en esta estrategia, se suministrarán recursos adicionales a la LEG para que incremente el apoyo que presta en materia de diligencia debida y contratación.
58. En el anexo IV figura una descripción completa del proceso de diligencia debida y los criterios actuales del PMA.

8.2 Gestión de riesgos de otro tipo

59. La gestión de los riesgos y su mitigación son fundamentales para la aplicación satisfactoria de esta estrategia. Los principales riesgos y las medidas de mitigación conexas se indican en el cuadro 1 a continuación.

Cuadro 1: Principales riesgos y medidas de mitigación conexas	
Riesgo	Medidas de mitigación
<p>1. Riesgo para la reputación</p> <p><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></p>	<p>El PMA seguirá velando por que todas las empresas, fundaciones y particulares que aporten 100.000 dólares o más o que deseen utilizar el nombre y el emblema del PMA pasen por el riguroso proceso aplicado en materia de diligencia debida antes de que se firme un acuerdo o se anuncie una asociación.</p> <p>Tras las debidas diligencias, se celebrarán acuerdos vinculantes con los donantes y los asociados en consonancia con las directrices del PMA relativas a las asociaciones entre los sectores público y privado (OED2013/025), lo cual ayudará a mitigar los riesgos jurídicos y para la reputación. Estos acuerdos incluyen condiciones claras de colaboración, orientaciones en materia de visibilidad y cláusulas de retirada. Una gestión cuidadosa de la reputación del PMA es esencial para generar 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.</p> <p>Un equipo experimentado a cargo de la CAM se ocupa de la gestión de la reputación del PMA y trabaja en estrecha colaboración con la PPF siempre que una posible asociación plantee un riesgo para la reputación del Programa. Estos recursos —y los del equipo de la LEG que se ocupa de la diligencia debida— se potenciarán en aplicación de esta estrategia y deben mantenerse a un nivel proporcional al número y la magnitud de las actividades de asociación que plantean un riesgo para la reputación el PMA.</p>

Cuadro 1: Principales riesgos y medidas de mitigación conexas

Riesgo	Medidas de mitigación
<p>2. Conflicto de intereses</p> <p><i>Toda posible confusión entre las relaciones comerciales y las asociaciones plantea un riesgo para el Programa.</i></p>	<p>En consonancia con las directrices del PMA en materia de asociaciones con el sector empresarial, debe mantenerse una clara distinción entre los procesos del PMA relativos a las adquisiciones y los relativos a la cooperación con las empresas. En el anexo III de la circular de la Directora Ejecutiva OED2013/025, que establece el proceso de adquisiciones del PMA en lo que se refiere a las asociaciones con el sector empresarial, se estipula que el PMA deberá mantener una separación entre los procesos de cooperación con el sector empresarial y los de adquisiciones, a fin de garantizar que las relaciones comerciales con sus asociados del sector empresarial estén diferenciadas y se gestionen de manera independiente.</p> <p>El PMA reconoce que las empresas que sean asociadas también pueden ser proveedoras, siempre que los dos aspectos de su colaboración con el PMA se gestionen por separado y de conformidad con las Directrices de 2015 sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial, con miras a garantizar que los proveedores no obtengan ninguna ventaja indebida.</p>
<p>3. Falta de capacidad interna para gestionar activamente las asociaciones</p> <p><i>Todas las asociaciones, ya sea las destinadas a movilizar efectivo o competencias técnicas, necesitan medios internos para funcionar con eficacia y una gestión continua para lograr el impacto previsto. Si se carece de las capacidades para gestionar activamente las asociaciones, es posible que se desperdicien recursos y que se ponga en peligro la reputación del PMA.</i></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 de asociación, de modo que se garantice 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 y la dependencia técnica u oficina en el país pertinente debe contar con los recursos necesarios para gestionar activamente la asociación. De no existir tales recursos, la asociación debería incluir una contribución financiera.</p> <p>Otra forma de mitigar este riesgo es garantizar que se disponga de un equipo encargado de las asociaciones que esté capacitado y dotado de todo el personal necesario. La solicitud presupuestaria que figura en el Plan de Gestión para financiar la presente estrategia incluye estas necesidades de dotación de personal; en la sección 7 <i>supra</i>, "Inversión en el impacto y en los ingresos para satisfacer las necesidades de los beneficiarios", se proporciona más información al respecto. Esa dotación no se limita a la PPF, sino que abarca la CAM, la LEG y otras funciones esenciales.</p> <p>Para más información, véase el riesgo 5 a continuación.</p>
<p>4. Falta de compromiso a nivel de todo el Programa</p> <p><i>Para que la estrategia tenga éxito, es esencial mejorar la colaboración entre la PPF, las dependencias técnicas, los despachos regionales, las oficinas en los países, la CAM y la LEG. La posible falta de una colaboración de este tipo plantea un riesgo.</i></p>	<p>El proceso que ha conducido a la elaboración de esta estrategia ha sido inclusivo y consultivo, y ha estado dirigido por un grupo asesor compuesto por personal directivo superior del PMA para garantizar la aceptación y el compromiso de todo el Programa. Se mantiene una estrecha colaboración con la CAM y está prevista una mayor dotación de personal para la LEG en apoyo del aumento previsto de las actividades de orientación que llevará a cabo en materia de contratación y diligencia debida.</p> <p>Durante la ejecución, la PPF mitigará este riesgo al seguir trabajando de manera inclusiva y en estrecha colaboración con las dependencias técnicas, los despachos regionales y las oficinas en los países para dar la sensación en todo el PMA de que las empresas, las fundaciones y los particulares que intervienen pueden aportar un valor añadido, especialmente al satisfacer las necesidades que no pueden ser atendidas a través de otras fuentes.</p> <p>El centro de excelencia en un despacho regional previsto en la presente estrategia garantizará una mejora de la colaboración entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, que es donde se generan las necesidades de asociación y donde suele sentirse más el impacto.</p>

Cuadro 1: Principales riesgos y medidas de mitigación conexas

Riesgo	Medidas de mitigación
<p>5. Falta de equipos cualificados y dotados del 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>Para establecer asociaciones con el sector empresarial y lograr resultados satisfactorios por medio de la movilización de recursos, es necesario contar con competencias especializadas, así como con el respaldo apoyo de las principales funciones de apoyo.</p> <p>Para prestar apoyo a las actividades que se realicen en el marco del pilar 1, Impacto, esta estrategia prevé duplicar el número de puestos de trabajo en los despachos regionales y reclasificar otros puestos en funciones y ubicaciones clave, con miras a garantizar que el personal tenga las competencias y capacidades adecuadas, prestando especial atención a prestar apoyo especializado a las oficinas en los países que buscan oportunidades en el sector empresarial. En el anexo I se facilita más información al respecto.</p> <p>En 2018 se realizó una pequeña inversión inicial para financiar la creación de un equipo encargado de los seguidores individuales en el seno de la PPF, que incluía a personal directivo altamente cualificado. El modelo de inversión y las necesidades de recursos para el componente de donativos de seguidores individuales que forma parte de esta estrategia se indican en el anexo II.</p> <p>El PMA también invertirá en fomentar las competencias del personal que desempeñe funciones clave de apoyo mediante la creación, en el seno de la PPF, de un nuevo equipo de servicios a escala mundial y de prestar apoyo a las oficinas en los países. Este equipo desempeñará funciones clave como la presentación de informes sobre el impacto, las comunicaciones y la contratación en apoyo de las necesidades de las oficinas en los países, los despachos regionales y a escala mundial.</p>
<p>6. El PMA no cumple las metas establecidas para los indicadores clave de las realizaciones en el modelo de inversión por lo que se refiere a los donativos de particulares.</p> <p><i>De no cumplir la meta relativa a los indicadores clave de las realizaciones, no se autorizará el siguiente tramo de la inversión.</i></p>	<p>El crecimiento de los donativos de particulares depende, entre otros factores, de la obtención y la retención de un cierto número de donantes. El comportamiento y las opiniones de los donantes sufrirán variaciones a lo largo del período abarcado por la estrategia. Basándose en futuras investigaciones sobre la imagen de marca y gracias a una estrecha colaboración entre la CAM y la PPF, el PMA adaptará constantemente el enfoque relativo a la comunicación de mensajes y amplificará las características asociadas a su imagen de marca según sea necesario para que el público de determinadas poblaciones y mercados seleccionados se sienta identificado.</p> <p>Se propone que el capital necesario para la puesta en marcha provenga de una inversión en una iniciativa institucional de importancia fundamental, que ha de utilizarse para gastos no recurrentes y material técnico de carácter extraordinario. Se propone que la inversión se lleve a cabo en dos tramos. Con el primer tramo, de 35 millones de dólares, se sufragarían las actividades en 2020 (13,1 millones de dólares) y en 2021 (22,2 millones de dólares) para impulsar el crecimiento inicial de las actividades de obtención y retención de donantes. Tras un examen detallado de los resultados obtenidos durante este periodo inicial, y siempre que se cumplan al menos en un 80 % las metas acordadas en relación con los indicadores clave de las realizaciones, se autorizaría el segundo tramo, de 17,3 millones de dólares, para sufragar las actividades en 2022 y en 2023 (véase la sección 4.1 y el anexo II para obtener más información acerca de los indicadores clave de las realizaciones).</p>

Lista de 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
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
LEG	Oficina de Servicios Jurídicos
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
PPF	Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia