

**PROYECTO DE ESTRATEGIA DE
CREACIÓN DE ASOCIACIONES Y
MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN EL
ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO**



CONSULTA OFICIOSA

17 de diciembre de 2007

Programa Mundial de Alimentos
Roma, Italia

INTRODUCCIÓN

1. El hambre es un problema complejo y pluridimensional que requiere iniciativas audaces y enérgicas de parte de los gobiernos nacionales, los organismos internacionales, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las comunidades locales y el sector privado para lograr soluciones sostenibles. La enormidad del problema y de sus consecuencias sociales, económicas y humanas está bien documentada en otras partes. Si se desea cumplir el objetivo de desarrollo del Milenio (ODM) de reducir a la mitad el número de personas que padecen hambre para el año 2015, los organismos como el PMA han de buscar nuevos asociados y estar abiertos a nuevas formas de colaboración.

SECTOR PRIVADO – NACIONES UNIDAS

2. El ex Secretario General, Kofi Annan, se ha puesto al frente de la tarea de propugnar la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector privado, mediante el establecimiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2000 y la creación de la Comisión para el sector privado de las Naciones Unidas, en julio de 2003.
3. En el informe del Secretario General a la Asamblea General sobre la “Cooperación entre las Naciones Unidas y todos los colaboradores pertinentes, en particular el sector privado”, presentado el 28 de agosto de 2001, se pedía la opinión de los Estados Miembros y de los dirigentes del sector empresarial y de la sociedad civil sobre el modo en que se podía aumentar la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector privado. En general, los miembros reconocieron que el sector privado había desempeñado, y seguiría desempeñando, un papel importante en el desarrollo. Este papel tendría necesariamente que variar para que pudieran satisfacerse las necesidades de los distintos organismos de las Naciones Unidas y de las comunidades asistidas. Con objeto de proteger la reputación de las Naciones Unidas y de garantizar que las asociaciones aportaran un valor añadido, los organismos debían seleccionar atentamente a los posibles asociados y actuar con la debida diligencia. Tenían que asegurar asimismo que ningún asociado del sector privado se beneficiara comercialmente de su colaboración con las Naciones Unidas. Además, para mantener la independencia y garantizar la imparcialidad, los organismos no debían otorgar la exclusividad a un asociado del sector privado.
4. Se consideró que la movilización de los recursos, las competencias o los conocimientos prácticos básicos y la tecnología de una empresa representaba uno de los mayores beneficios de la colaboración con el sector

privado, si bien los Estados Miembros de las Naciones Unidas opinaron que ninguna contribución del sector privado debía sustituir los fondos aportados por los propios Estados Miembros. Por último, estaba generalizada la opinión de que el sector privado no debía poner en peligro la independencia y la neutralidad de las Naciones Unidas, ni ocupar el lugar que correspondía a los Estados Miembros.

SECTOR PRIVADO - PMA

5. El PMA tuvo en la debida cuenta el llamamiento a la acción lanzado por el Secretario General. Reconoció que las asociaciones con el sector privado creaban oportunidades para movilizar recursos, conocimientos, y competencias especializadas con el fin de:
 - promover una organización más sólida y eficaz reduciendo los tiempos de intervención, mejorando la eficacia operacional, aumentando las capacidades y perfeccionando las competencias;
 - recurrir a los empleados y consumidores de las compañías asociadas para intensificar la actividad de sensibilización y aumentar la visibilidad de la causa humanitaria promovida; y
 - ampliar su base de recursos.
6. Esta reflexión ha dado lugar a una serie de consultas officiosas con los Estados Miembros del PMA que llevaron a la adopción del documento titulado “Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades: Ampliación de la base de donantes del PMA”.
7. Posteriormente, el PMA empezó a tomar contacto con el sector privado. Las primeras asociaciones importantes del sector privado, que fueron con la TNT y The Boston Consulting Group (BCG), ejemplifican la visión del Secretario General sobre la necesidad de establecer asociaciones plurifacéticas y plurianuales para hacer frente a los problemas mundiales.
8. El enfoque del PMA fue alabado por haber logrado el apoyo estratégico de empresas importantes que estaban dispuestas a ofrecer sus competencias básicas para asegurarle el acceso a métodos, tecnologías y competencias altamente especializados del sector privado. En efecto, en una encuesta realizada en 2007 entre 550 entidades sin fines de lucro y organizaciones de las Naciones Unidas, en el marco del Pacto Mundial, se destacó que el PMA era una de las 34 organizaciones líderes en la promoción de las asociaciones públicas y privadas.
9. En el presente documento se examina la experiencia del PMA y se presenta una estrategia mejorada de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado.

CREACIÓN DE ASOCIACIONES Y MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO

10. El aprovechamiento de las competencias básicas de las empresas para fortalecer la actuación del PMA (como con la TNT y el BCG), la concesión de espacios publicitarios y otros servicios (como con el Consejo Japonés de Publicidad) y las contribuciones de alimentos y materiales para las operaciones y programas, (como con Archer Daniels Midland), son aportaciones que recaen en la categoría general de las contribuciones en especie.
11. Las contribuciones en especie aumentaron de 23 millones de dólares EE.UU. en 2003 a alrededor de 45 millones de dólares en 2007; durante el mismo período, las contribuciones en efectivo pasaron de 5 a 38 millones de dólares.
12. Es difícil cuantificar, sin embargo, el valor real de las contribuciones en especie destinadas a la labor de la Organización, o sea los beneficios recibidos por el PMA y, lo que es más importante, por sus beneficiarios. Por ejemplo, es imposible calcular con precisión los beneficios derivados de la aplicación del nuevo modelo operativo (hecha posible por conducto del BCG), gracias al cual millones de mujeres y niños reciben a tiempo raciones completas de alimentos, o bien las ventajas resultantes de la adaptación de las técnicas del sector privado (hecha posible gracias a la TNT) para mejorar la cadena de suministro del PMA a fin de abreviar los plazos y de reducir los costos de la prestación de asistencia humanitaria.
13. Estos elementos mejoran los resultados operacionales del PMA, y ahondan la confianza de los Estados Miembros y de los otros asociados en la labor de la Organización.

LECCIONES APRENDIDAS

14. La experiencia adquirida por el PMA gracias a las asociaciones establecidas con entidades del sector privado demostró que:
 - Fue acertado concentrarse inicialmente en la creación de asociaciones con un número limitado de empresas importantes. Las actividades del PMA se beneficiaron considerablemente de la transferencia de conocimientos y competencias de estas empresas para mejorar su labor, así como del apoyo directo en efectivo de éstas para respaldar sus operaciones y programas.
 - Las asociaciones empresariales exigen un nivel de prestación de servicios considerable en lo que se refiere a participación, comunicaciones y presentación de informes. El número de asociados y

la complejidad de cada relación que se establezca dependerán de la capacidad de apoyo del PMA.

- Existen en todas las regiones del mundo grandes potencialidades para la creación de asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado que aún no se han aprovechado. Al mismo tiempo, resulta necesario revisar y ajustar periódicamente, a la luz de la experiencia adquirida, las disposiciones administrativas que permiten establecer asociaciones con el sector privado y movilizar fondos en este contexto a fin de maximizar la eficiencia y minimizar los costos.
- Las fundaciones están dispuestas a colaborar con el PMA en actividades de interés común, como el análisis y la cartografía de la vulnerabilidad (VAM), el Proyecto de fortalecimiento de la capacidad de evaluación de las necesidades de urgencia (SENAC) y la preparación en materia de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC).
- Al llevar a cabo una intensa actividad de investigación y proceder con la diligencia debida, el PMA podrá reducir al mínimo el riesgo potencial de empañar su reputación.
- La información pública tiene una importancia decisiva; y es fundamental adoptar una estrategia sostenible de comercialización, comunicación y adquisición de una imagen de marca.
- Las oficinas del PMA sobre el terreno están dispuestas a establecer contactos con potenciales donantes del sector privado. Sin embargo, deben recibir para ello directrices institucionales, capacitación pertinente y el asesoramiento de especialistas.
- Los donantes privados reconocen que la movilización de fondos conlleva costos superiores a los que supone la búsqueda de fondos públicos. Las conversaciones mantenidas con los donantes privados ponen de manifiesto que ellos están dispuestos a que hasta el 25% de sus donaciones se utilice para compensar los costos de movilización de fondos, lo que permitiría al PMA financiar los costos que conlleva la ampliación de la actividad de movilización de fondos del sector privado.

OPORTUNIDADES

15. Existen oportunidades que el PMA todavía no ha aprovechado:

- Muchas empresas importantes de reputación internacional están dispuestas a aportar su competencia técnica para asegurar al PMA el acceso a métodos y técnicas altamente especializados del sector privado. El PMA podría repetir el modelo utilizado con la TNT y el

BCG (asociados humanitarios mundiales del PMA) para aquellas operaciones básicas que se beneficiarían de tales asociaciones.

- Otras empresas de reputación internacional están dispuestas a trabajar con el PMA en un contexto de colaboración menos estructurado (colaboradores empresariales del PMA). La característica de este tipo de colaboración es que el PMA no tratará de aprovechar las competencias básicas del colaborador empresarial. No hay ningún límite de número para dichos donantes privados.
- Además de las empresas, hay también personas muy solventes que apoyan las operaciones del PMA de forma directa y palpable. Este sector sigue siendo en gran medida desaprovechado.
- Sería posible obtener muchos más fondos de los donantes individuales si el PMA los involucrara más activamente. En 2003, el PMA movilizó alrededor de 250.000 dólares a través de Internet; sin embargo, en 2006 sus donaciones aumentaron a 1,3 millones de dólares, si bien se habían invertido recursos limitados para conseguir este apoyo.
- La adopción de este enfoque estratégico de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado permitirá al PMA aprovechar nuevas fuentes de donaciones, reduciendo al mínimo el riesgo de desviar donaciones destinadas a las ONG. En algunos casos, también podrían emprenderse conjuntamente con las ONG campañas de sensibilización de la opinión pública y de movilización de fondos.
- Cuanto mejor se conozca la labor del PMA, mayores serán las posibilidades de forjar asociaciones y movilizar fondos en el ámbito del sector privado. Una política eficaz de información de la opinión pública mejora la comprensión, por parte de ésta, de las cuestiones relativas al hambre y sienta las bases para una acción eficaz.

ESTRATEGIA

16. La estrategia propuesta sigue basándose en el marco general de políticas relativo al sector privado aprobado por la Junta Ejecutiva, a los cuales añade a la vez una meta cuantificable concreta para el componente en efectivo. Los objetivos de la estrategia son:
 - a) retener los actuales asociados humanitarios mundiales del PMA y contratar asociados para cada una de sus operaciones principales;
 - b) retener y aumentar los actuales colaboradores empresariales del PMA, y atraer a nuevos colaboradores;
 - c) ampliar los contactos con las fundaciones;
 - d) cultivar las relaciones con personas de gran solvencia; y

- e) aumentar los contactos con donantes individuales más pequeños a través de Internet.

El PMA espera llegar a movilizar 200 millones de dólares en efectivo en donaciones del sector privado para el año 2017; de este monto, por lo menos 50 millones de dólares deberán ser en donaciones multilaterales. Con el tiempo, prevé que entre el 50% y el 60% de sus donaciones en efectivo provenga de empresas, y entre el 40% y el 50%, de privados y fundaciones.

17. El PMA garantizará que las contribuciones sigan basándose en la demanda; este enfoque se utilizará para todas las donaciones del sector privado, en especial para las donaciones en especie, que han de conciliar las necesidades del PMA con la capacidad de contribución de los donantes.
18. El PMA administrará los costos que conllevan las asociaciones y la movilización de fondos del sector privado, de suerte que la relación entre inversiones e ingresos sea inferior a la norma que suelen aplicar las organizaciones internacionales. Por regla general, éstas invierten 1 dólar por cada 4 dólares movilizados, es decir que aplican una relación de 1:4. El PMA se propone ajustarse a esta norma centrándose en la adopción de enfoques que demuestren ser rentables y evitando mecanismos costosos, tales como la utilización del correo directo y la compra de espacios publicitarios.
19. El PMA contratará unos 15 asociados humanitarios mundiales que estén dispuestos a comprometerse durante varios años en una relación multifacética, que incluya sustanciales donaciones en efectivo. Por ejemplo, la DSM, una empresa de ciencias biológicas y nutrición, ha puesto a disposición del PMA conocimientos científicos y competencias técnicas especializadas para fortalecer la composición de micronutrientes de su canasta de alimentos. También apoya con dinero en efectivo operaciones y programas. Análogamente, la YUM! Brands aprovechó su amplia red mundial de comunicaciones y su cadena de 35.000 restaurantes para promover campañas de sensibilización sobre el problema del hambre y el papel del PMA en la búsqueda de soluciones sostenibles. La iniciativa generó cuantiosos fondos, para cuya utilización no se habían impuesto restricciones, destinados a proporcionar alimentos a millones de personas en el marco de las operaciones y programas del PMA.
20. Los asociados humanitarios mundiales se contratarán con arreglo a un análisis que hará el PMA para conciliar de la mejor forma posible sus necesidades con la capacidad de contribución de las empresas, independientemente de dónde éstas estén ubicadas.
21. El PMA tratará de involucrar a más colaboradores empresariales, aumentando su número en proporción a su capacidad. International Paper (IP) ha sido un colaborador empresarial durante varios años. En los últimos tres ha movilizado con sus empleados más de 1 millón de dólares cada año

en el marco del programa de participación de los empleados. Dado que las competencias básicas de IP no están relacionadas con el modelo operativo del PMA, la relación no va más allá de este tipo de colaboración.

22. La colaboración empresarial es una oportunidad que se presenta a los despachos regionales y las oficinas del PMA en todo el mundo. En el Japón, por ejemplo, en los últimos tres años el Consejo Japonés de Publicidad ha donado espacios publicitarios por un valor de 20-30 millones de dólares por año para llevar a cabo una labor de sensibilización acerca del problema del hambre, una iniciativa muy bien acogida por el Gobierno del Japón.
23. El PMA fomentará y ampliará las asociaciones con fundaciones, con la intención de transformarlas en relaciones a largo plazo.
24. El PMA establecerá contactos con personas muy solventes interesadas en colaborar con el Programa en la búsqueda de soluciones sostenibles al problema del hambre en el mundo y dispuestas a financiar sus programas y operaciones.
25. El PMA está renovando su sitio Web para facilitar la labor de sensibilización y movilización de fondos en todo el mundo a través de Internet. Las iniciativas de información pública contribuirán a que los donantes potenciales se dirijan al sitio Web del Programa (www.wfp.org).
26. La estrategia propuesta se aplicará en cumplimiento de las directrices del PMA relativas a los donantes privados (Directriz FD2005/002 del 10 de octubre de 2005)¹, que en el párrafo 12 disponen que, al igual que los donantes del sector público, los donantes privados han de cumplir con el principio de recuperación total de los costos. Los donantes del sector privado no intervendrán en el sistema de gobierno del PMA, que es prerrogativa de la Junta y de los órganos intergubernamentales. Además, la integridad de las relaciones comerciales se mantendrá mediante el establecimiento de una rigurosa separación entre las actividades de movilización de fondos del sector privado y el proceso de compra, a fin de asegurar que las relaciones comerciales con los donantes privados sigan siendo independientes y, por lo tanto, se gestionen por separado².

APOYO A LA ESTRATEGIA

27. Las inversiones en el fomento de las capacidades, la ampliación de la capacitación y el ulterior fortalecimiento de la infraestructura interna representan una condición previa para impulsar las asociaciones y aumentar los ingresos provenientes del sector privado.

¹ Las Directrices se basaban en el marco normativo aprobado por la Junta Ejecutiva. Véase el documento WFP/EB.3/2004/4-C.

² Informe del Secretario General sobre la "Cooperación entre las Naciones Unidas y todos los colaboradores pertinentes, en particular el sector privado", de 28 de agosto de 2001.

28. El presupuesto provisional para 2008 es de 6,5 millones de dólares, y para 2017 se elevará a 11,1 millones de dólares. El PMA tendrá que aumentar la capacidad de personal de la Dirección de Relaciones con el Sector Privado, en especial mediante la contratación de un pequeño número de especialistas técnicos que apoyen esferas como la de movilización de fondos en Internet. Con estos recursos, el PMA generará aproximadamente 80 millones de dólares en 2008, de los cuales 43 millones de dólares serán donaciones en especie y 38 millones, donaciones en efectivo; éstas aumentarán en 2017 a casi 270 millones de dólares³, de los cuales alrededor de 70 millones serán donaciones en especie y 200 millones, en efectivo.
29. Es importante tener claro que la inversión precede al rendimiento porque lleva tiempo conseguir nuevos donantes privados. En efecto, adquirir nuevos donantes requiere más tiempo y energía que mantener y ampliar las asociaciones existentes.
30. La creación de asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado se medirán en términos tanto financieros como no financieros:

Medidas de carácter financiero	Medidas de carácter no financiero
Alcanzar los objetivos establecidos para las contribuciones en efectivo	Calidad de las asociaciones estratégicas mundiales
	Ampliación de la cartera de donantes

FINANCIACIÓN DE LA ESTRATEGIA

31. Desde 2003, la labor del PMA encaminada a forjar asociaciones y movilizar fondos en el ámbito del sector privado se ha financiado con cargo al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP).
32. Se propone que las inversiones en el fomento de las capacidades y el capital de explotación necesario para implantar la estrategia relativa al sector privado se financien de la manera siguiente:
 - El Plan de Gestión 2008–2009 destina 735.000 dólares anuales de apoyo a la Dirección de Relaciones con el Sector Privado. Se prevé una partida semejante para los futuros Planes de Gestión.
 - La mayor parte de la financiación provendrá de una serie de anticipos del Fondo General, aprobados por la Junta Ejecutiva para un período

³ Se da por sentado que el Consejo Japonés de Publicidad seguirá aportando anualmente 20–30 millones de dólares, por término medio.

de cinco años. Los anticipos se reembolsarán en su totalidad, incluidos los intereses, a lo largo de los cinco años siguientes para asegurar que el impacto financiero en el Fondo General no influya en los costos. El Plan de Gestión para 2008–2009 prevé un anticipo de hasta 9 millones de dólares, que se fraccionará en varios plazos, a reserva de que la Junta Ejecutiva apruebe la estrategia en cuestión.

- Este anticipo de hasta 9 millones de dólares para el bienio 2008-2009 será revisado por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 2008, fecha en la que el Plan de Gestión para 2008-2009 se revisará para armonizarse con el Plan Estratégico para 2008-2011. Además, esta modalidad de financiación se analizará en el ámbito del examen del marco de la política financiera del PMA en su conjunto, de modo que se tengan en cuenta el nuevo Plan Estratégico y las nuevas posibilidades de financiación.
- Para los anticipos futuros se pedirá la aprobación de la Junta Ejecutiva en el marco de los Planes de Gestión siguientes.
- Se aplicará el principio de recuperación total de los costos, que incluirá un importe del 7% en concepto de costos de apoyo indirecto (CAI).
- Los costos que representan la creación de asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado se sufragarán con la aplicación de una tasa media del 13%. En el sector privado, se le conoce como una “tasa de gestión”, y la tasa media del PMA es inferior a la norma aplicada en este sector⁴.
- Algunos donantes han manifestado su interés por respaldar el plan financiero de la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado. El PMA estudiará luego más a fondo esta posibilidad.

CONSECUENCIAS DEL MODELO DE AUTOFINANCIACIÓN

33. El modelo de autofinanciación propuesto para las actividades del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado reduce al mínimo los costos para los Estados Miembros al reducir su dependencia del presupuesto AAP. El modelo demostrará la viabilidad financiera de dicha estrategia.
34. Sin embargo, este enfoque innovador plantea un problema que ha de abordarse con atención. Existe el riesgo de dar mensajes discordes acerca del porcentaje de cada dólar o euro que se destina a los gastos generales. Para los donantes públicos, dicho porcentaje es siempre del 7%, mientras que para los privados será del 20% por término medio.

⁴ Véase el párrafo 18.

MITIGACIÓN DE RIESGOS

35. Para evitar todo riesgo de empañar su reputación, el PMA dispone de un proceso eficaz de investigación y de principios de diligencia debida apropiados para todas las empresas y personas, tal como se señala en el informe del Auditor Externo: “Costos y beneficios de las nuevas iniciativas encaminadas a dar mayor relevancia pública al PMA”⁵. La estrategia prevé una amplia actividad de fomento de las capacidades que permita al PMA ofrecer conocimientos especializados, asesoramiento y orientación a las oficinas en los países y los despachos regionales con objeto de garantizar que las asociaciones y la movilización de fondos ene. ámbito del sector privado se aprovechen al máximo, en consonancia con las directrices de la Junta.⁶
36. Para evitar riesgos financieros:
- los pronósticos sobre las donaciones son prudentes y no tienen en cuenta emergencias importantes de gran relevancia mediática;
 - el anticipo del Fondo General previsto se reducirá, y/o se reembolsará con mayor rapidez, si el ingreso obtenido es superior a lo previsto;
 - el riesgo de incumplir con los reembolsos se mitigará mediante el ajuste del presupuesto operacional, reduciendo por tanto la cuantía del anticipo del Fondo General;
 - el presupuesto operativo anual está supeditado a la aprobación del Director Ejecutivo.
37. Sólo en el caso de que se adoptara la decisión de poner fin a la movilización de fondos del sector privado antes de 2017, el PMA quedaría expuesto al riesgo de incumplimiento de todo saldo pendiente de los anticipos.

PRESENTACIÓN DE INFORMES

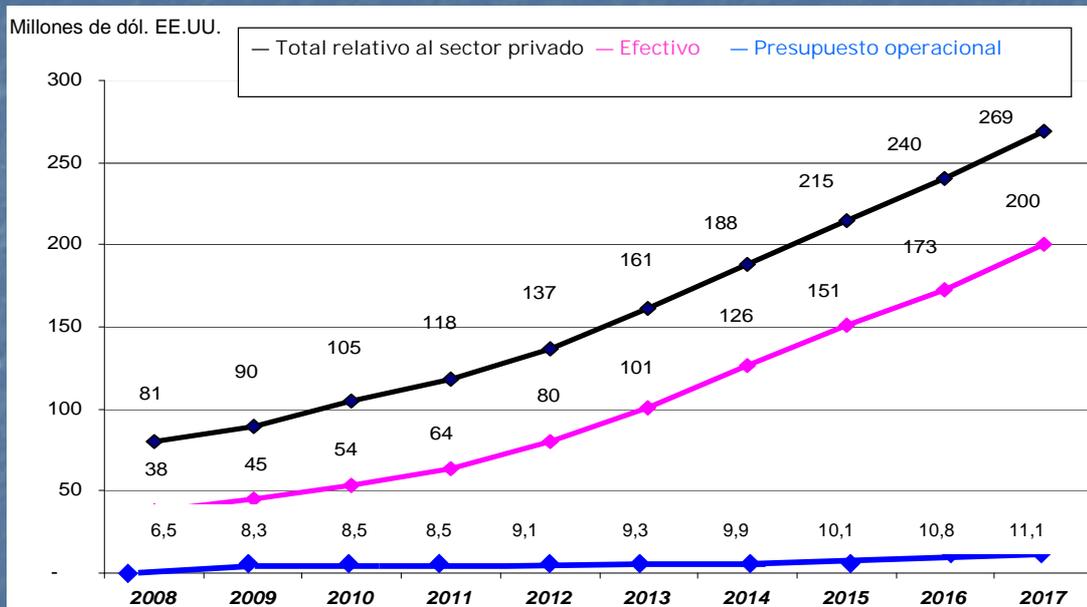
38. El PMA seguirá manteniendo informada a la Junta sobre las actividades de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado. En los informes oficiales, como el Informe Anual de las Realizaciones, el Plan de Gestión bienal y los estados de cuentas comprobados, habrá una sección dedicada a este tema. Además, la Secretaría invitará a los miembros a celebrar cada año una consulta oficiosa.

⁵ WFP/EB.A/2007/6-D/1.

⁶ WFP/EB.3/2004/4-C.

39. Cuatro años después de que la Junta Ejecutiva haya aprobado la estrategia, el PMA llevará a cabo un examen oficial de las actividades y del modelo financiero relativos al sector privado, y presentará un informe a la Junta Ejecutiva.

CREACIÓN DE ASOCIACIONES Y MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO 2008-2017



Nota: La línea (negra) correspondiente al total de las donaciones del sector privado comprende las donaciones en especie, definidas como transferencia de conocimientos y competencias especializadas; publicidad y otros servicios de comunicaciones; alimentos y materiales. Téngase en cuenta que, debido a la dificultad de determinar el valor de estas donaciones en especie, su impacto en el PMA y sus beneficiarios está considerablemente subestimado.

SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

AAP	(Presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
BCG	The Boston Consulting Group
CAI	Costo de apoyo indirecto
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
IP	International Paper
ODM	Objetivo de desarrollo del Milenio
ONG	Organización no gubernamental
SENAC	Fortalecimiento de la capacidad de evaluación de las necesidades de emergencia
VAM	Análisis y cartografía de la vulnerabilidad