

**Informe trimestral para la Junta Ejecutiva
sobre la estrategia de asociación
y movilización de fondos
en el ámbito del sector privado
Segundo trimestre: de abril a junio de 2020**



Consulta oficiosa

27 de octubre de 2020

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

Informe resumido

1. La estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado comenzó a aplicarse a principios de 2020. El presente documento es el segundo informe trimestral sobre los progresos realizados en su aplicación. En este resumen se ofrece una breve síntesis, mientras que en el anexo se presentan datos detallados sobre los avances registrados en cada uno de los pilares de la estrategia, ilustrados con un sistema de evaluación de las actividades principales basado en un código de tres colores —verde, ámbar y rojo— para indicar el grado de éxito con el que se han llevado a cabo las actividades.
2. En general, se han hecho notables progresos en la aplicación de la estrategia y, tras los primeros seis meses, se han logrado resultados en el marco de los tres pilares. En el informe también se describen en detalle los ajustes realizados para aplicar la estrategia ante los retos que plantea la pandemia de COVID-19: actualmente, todos los equipos trabajan en un entorno caracterizado por la incertidumbre.

Resumen de las actualizaciones en relación con el pilar 1

3. La **creación de una herramienta de medición del impacto** es fundamental para la implementación del pilar 1 relativo al impacto. Un equipo de estudiantes de posgrado de la London School of Economics and Political Science se ha encargado de realizar la cartografía inicial para esta herramienta. Dicho equipo llevó a cabo un análisis del contexto, que es el primer paso para que el PMA elabore o adopte un método de medición del impacto de las asociaciones técnicas. Este análisis confirmó que se trataba de una esfera amplia, **sin ninguna norma sectorial** sobre cómo entender, definir y medir el impacto, a pesar de los numerosos esfuerzos en curso en otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales, el Banco Mundial, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y el sector privado. En el futuro, el PMA investigará más a fondo varios métodos recomendados por el equipo de la London School of Economics and Political Science y recibirá la ayuda de expertos externos para la elaboración de la herramienta. Esta labor exigirá que las partes interesadas, tanto internas como externas, participen de manera activa en el proceso y contribuyan al mismo de manera significativa. La elaboración de un enfoque acordado para la medición del impacto y la presentación de informes al respecto es un componente clave del plan del PMA para establecer nuevas asociaciones técnicas eficaces. El equipo se propone tener la herramienta **lista en el segundo trimestre de 2021 para realizar pruebas piloto con un grupo seleccionado de asociados a lo largo de 2021**. En el anexo se presentan estudios de caso sobre asociaciones técnicas establecidas en el PMA que han dado buenos resultados.
4. El equipo encargado de las asociaciones ha seguido revisando su estructura y ha reasignado sus capacidades para crear un equipo especial encargado de establecer asociaciones técnicas. El nuevo jefe de este equipo se incorporó en abril y actualmente está entablando conversaciones con las dependencias técnicas del PMA para determinar en qué deben concentrarse los recursos del equipo sobre la base de evaluaciones de las necesidades. La colaboración con los despachos regionales y las oficinas en los países ha continuado, y en junio el Director de la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF) dirigió una reunión informativa y un debate virtuales con el Despacho Regional de Bangkok. En el tercer trimestre se celebrarán debates con los dos despachos regionales restantes, los de Dakar y Johannesburgo.
5. Está previsto que tres nuevos dirigentes encargados de las asociaciones comiencen a trabajar en sus respectivos despachos regionales para principios de septiembre. La nueva directora adjunta de la dirección fue nombrada en abril mediante un proceso de reasignación *ad hoc* y se incorporará a la PPF en octubre, siempre que lo permitan las restricciones de viaje, dejando su actual cargo de Directora de la oficina del PMA en Burundi. Así se incrementarán significativamente los conocimientos especializados en materia de operaciones sobre el

terreno, programas y relaciones en el nivel superior de la PPF, lo que impulsará una mayor colaboración con el sector privado y las oficinas en los países.

6. Uno de los primeros objetivos de la estrategia quinquenal en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado es asegurar que el PMA llegue a ser un asociado preferente del sector privado en los foros públicos pertinentes para el desarrollo y la creación conjunta de una colaboración a largo plazo que genere gran impacto. En el segundo trimestre, la labor encaminada a alcanzar este objetivo incluyó la participación en la cumbre virtual de líderes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y en un foro empresarial organizado por Concordia, ambos celebrados a mediados de junio. La Cumbre de Líderes fue el primer evento virtual del Pacto Mundial y reunió a 20.000 representantes del sector privado, las Naciones Unidas, Gobiernos, ONG e instituciones académicas. Bajo el lema "Recuperarse mejor, recuperarse más fuerte y recuperarse juntos", los debates se centraron en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 17 y en el modo en que las asociaciones de múltiples partes interesadas pueden impulsar los progresos hacia el logro de los ODS, así como en la respuesta del sector privado a tres crisis mundiales, es decir, las crisis causadas por la COVID-19, la desigualdad y el cambio climático. Tras la cumbre, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas publicó un primer conjunto de criterios de referencia para que las empresas evaluaran si sus actividades eran lo suficientemente ambiciosas para lograr los ODS. También publicó un informe sobre los progresos realizados con motivo de su 20º aniversario, en el que se llegó a la conclusión de que las empresas participantes en el Pacto Mundial debían ser más ambiciosas en su apoyo a los ODS. El Director Ejecutivo del PMA intervino; junto con los directores del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en un debate plenario sobre la respuesta humanitaria ante la COVID-19 y la recuperación socioeconómica durante el cual los máximos responsables de las Naciones Unidas presentaron el panorama de la situación a las empresas; moderó el debate la Presidenta y Directora General de la Fundación pro Naciones Unidas. El PMA también organizó una mesa redonda con la PPF, Royal DSM y el fondo de dotación Stop Hunger de Sodexo sobre el trabajo en asociación con el sector privado para lograr un mayor impacto, en la que se mostró cómo las asociaciones entre las Naciones Unidas y el sector privado tenían un impacto mundial. El acto organizado por Concordia —una organización sin fines de lucro y sin afiliación política dedicada a fomentar, elevar y mantener asociaciones intersectoriales para lograr impacto social— formaba parte de una serie de seminarios en línea sobre las asociaciones de gran impacto y el modo en que la COVID-19 las estaba afectando. Incluyó una conversación entre el Vicepresidente de Investigación y Desarrollo Corporativo y Director Científico de Mars Inc. y el Jefe de Asociaciones Mundiales del PMA sobre cómo su asociación había ido evolucionando, las repercusiones que había tenido en las operaciones de ambas entidades y la labor conjunta que llevaban a cabo en apoyo de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todo el mundo.

Resumen de los elementos nuevos en relación con el pilar 2

7. La labor relativa al pilar 2 sobre los ingresos, que había iniciado con buen pie, prosiguió en el segundo trimestre y registró un flujo sostenido de ingresos procedentes de las asociaciones y los donativos de particulares. El rendimiento de las inversiones para promover los donativos de particulares siguió superando los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia: **por cada dólar EE.UU. invertido se recibirán 2,74 dólares en los 12 meses siguientes**¹, lo que está muy por encima del indicador de 2,1 dólares establecido en la estrategia. Estos resultados, que han sido sistemáticamente alentadores, propiciaron un incremento de la inversión, que pasó de 1,7 millones de dólares en el primer trimestre a 2,9 millones de dólares en el segundo.

¹ Este resultado se basa en la captación de nuevos donantes por medio de canales digitales, que actualmente representa el 89 % de los gastos de inversión.

Las cifras demuestran que el PMA está logrando atraer el apoyo del público en general para erradicar el hambre, ya que captó **más de 140.000 donantes nuevos en el segundo trimestre y 234.000 desde el inicio de 2020**, y que es posible generar fondos flexibles con sólidos rendimientos. Esto **valida la hipótesis de la estrategia de que el público en general puede producir un nuevo flujo importante de ingresos no sujetos a restricciones destinado al organismo**, en un momento en que el PMA necesita ampliar sus programas.

8. Conforme a lo solicitado por la Junta Ejecutiva, en el presente informe se incluye un resumen de los resultados financieros generales de los dos flujos de ingresos a mediados de año. Hasta el momento, **se han recaudado 84 millones de dólares con respecto a la meta anual prevista de 128 millones**. El equipo encargado de las asociaciones está manteniendo conversaciones con los asociados en relación con las posibles repercusiones de la COVID-19 en los compromisos que habían asumido para 2020. Los asociados de la PPF, cuyos ingresos dependen de las compras de los consumidores, se han visto especialmente afectados por la pandemia debido a los cierres de tiendas, la falta de afluencia de los consumidores, el mantenimiento del confinamiento y las medidas de seguridad. En consecuencia, es muy probable que esos asociados no alcancen las metas financieras acordadas por lo que se refiere a las campañas publicitarias sociales o las operaciones de sensibilización del público en general.
9. La PPF y los Amigos del PMA en los Estados Unidos de América han obtenido contribuciones para la respuesta del Programa a la COVID-19 de los asociados, nuevos y ya existentes, entre los cuales Latter-day Saints Charities, Antamina, Bank of America, Fruitful Armenia Fund y la Fundación pro Naciones Unidas. **En el segundo trimestre, las contribuciones de todos los asociados a la respuesta a la COVID-19 ascendieron en total a 31,8 millones de dólares**. El equipo de la PPF encargado de los donativos de particulares y el equipo de ShareTheMeal invirtieron conjuntamente 2,9 millones de dólares en la movilización de fondos con medios digitales. Estos dos equipos, además de haber superado el principal indicador clave de las realizaciones relativo al rendimiento de la inversión publicitaria de 2,1 dólares en 12 meses, alcanzando un rendimiento de 2,74 dólares en el segundo trimestre, generaron 5 millones de dólares y captaron 19.154 nuevos donantes particulares regulares y 120.819 que aportaban donativos puntuales por medio de los canales digitales. El segundo trimestre fue especialmente importante para el equipo de ShareTheMeal, que duplicó con creces sus resultados interanuales al movilizar 5 millones de dólares y conseguir aprovechar los buenos resultados obtenidos con su campaña multilingüe de 2019 relacionada con el Ramadán. Este equipo también aumentó el número de nuevos donantes procedentes de las comunidades musulmanas de todo el mundo. Esto coincidió con la pandemia de COVID-19, en relación con la cual el equipo de ShareTheMeal recaudó 2,2 millones de dólares. El equipo encargado de los donativos de particulares movilizó 2 millones de dólares gracias a la publicidad de pago relacionada con la pandemia, lo que supone un rendimiento de la inversión superior a la media, captó 28.000 donantes nuevos y recaudó otros 350.000 dólares de los donantes ya existentes mediante llamamientos por correo electrónico. En el anexo del presente informe se ofrecen detalles sobre los resultados obtenidos de las inversiones en el segundo trimestre. El PMA continúa realizando un seguimiento mensual y semanal de las cifras con la presentación de informes detallados sobre los indicadores clave de las realizaciones, que permiten supervisar y garantizar los resultados previstos en relación con los niveles de gasto. Esta labor se complementa con el seguimiento de la tasa de fidelización de los donantes mensuales y la regularidad de quienes aportan donativos puntuales, ya que estos datos permitirán confirmar ulteriormente el rendimiento previsto de las inversiones y la generación de futuros fondos sostenibles y de valor a largo plazo.
10. A medida que la pandemia de COVID-19 ha ido evolucionando, el Director de la PPF ha participado en reuniones virtuales dos veces al mes con los dirigentes de los organismos hermanos de las Naciones Unidas y de las principales ONG internacionales que tienen importantes programas relacionados con los recursos del sector privado. En las etapas iniciales, el sector humanitario recibió cuantiosas contribuciones para la respuesta a la COVID-19 de las

empresas y fundaciones asociadas existentes y nuevas, así como de otros asociados ya existentes y nuevos, además de contribuciones excepcionales. **La Fundación pro Naciones Unidas realizó un desembolso de 20 millones de dólares** a fin de respaldar la labor del PMA encaminada a establecer y poner en funcionamiento sistemas logísticos de distribución a escala mundial para garantizar que los asociados en el ámbito de la salud y la acción humanitaria tuvieran acceso a servicios que les permitieran mantener y ampliar sus operaciones en respuesta a la pandemia (**tanto por medio del Plan Mundial de Respuesta Humanitaria a la COVID-19 como por medio de los servicios comunes**). Estos recursos proceden del Fondo de Respuesta Solidaria a la COVID-19 de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en cuya gestión interviene también la Fundación pro Naciones Unidas y que ha recibido el apoyo de numerosas empresas, fundaciones y particulares. El acuerdo de donación entre el PMA y la Fundación pro Naciones Unidas prevé otros desembolsos, hasta un máximo de 40 millones de dólares, aunque estos dependen de la disponibilidad de fondos y de la aprobación de la OMS.

11. La movilización de fondos de particulares no se ha visto notablemente afectada por la COVID-19, aunque esto puede cambiar cuando deje de prestarse apoyo financiero a los empleados en algunos de los países de origen de los donantes del PMA. Durante una crisis humanitaria, el apoyo de los donantes suele aumentar y, gracias a la importante presencia del PMA en los medios de comunicación durante la pandemia, con entrevistas al Director Ejecutivo y otras intervenciones destacadas, se han alcanzado niveles máximos en los donativos digitales recibidos a través de todos los canales. Según las estimaciones de los Amigos del PMA en los Estados Unidos, los ingresos procedentes de todos los canales digitales aumentaron en 1,1 millones de dólares en el segundo trimestre, lo que se atribuye a la marcada presencia del PMA en los medios de comunicación. Los ingresos adicionales incluyen los donativos a través del sitio web wfp.org, los donativos relacionados con los resultados de búsquedas naturales representaron el 13 % de todos los donativos entre el 22 y el 24 de abril tras la declaración del Director Ejecutivo ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas el 21 de abril, lo que supone un aumento de entre 4 y 5 puntos porcentuales en comparación con las semanas anteriores y posteriores. La Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM), la PPF y los Amigos del PMA en los Estados Unidos pusieron en marcha conjuntamente una campaña de solidaridad integrada (#MissingThisMeal) en respuesta a la COVID-19. El propósito de la campaña era señalar a la atención del público en general la crisis alimentaria que podría desencadenarse por las repercusiones de la pandemia y pedir a los particulares que respaldaran la labor del PMA y lo ayudaran así a proporcionar alimentos a las familias necesitadas durante la crisis. La campaña, que se puso en marcha a finales de mayo con ocasión del Día Mundial del Hambre con un video promocional, llegó a más de 30 millones de personas gracias a los mensajes publicados por personalidades influyentes en las redes sociales. A raíz de una invitación del Director Ejecutivo, el Secretario General de las Naciones Unidas publicó un mensaje de apoyo el 9 de junio, junto a la presentación del informe de políticas sobre las repercusiones de la COVID-19 en la seguridad alimentaria y la nutrición.
12. A estas alturas es imposible saber cuáles serán los efectos a medio y largo plazo de la pandemia mundial en la colaboración del PMA con el sector privado y en los ingresos procedentes de este sector, tal como se había previsto en la Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado; sin embargo, los equipos están en vías de alcanzar las metas financieras fijadas para 2020. Es importante continuar la labor de seguimiento y mitigación de los posibles efectos de la pandemia siempre que sea posible. Entre las actividades conexas figuran, a nivel directivo, mantenerse al corriente de las tendencias del sector mediante conversaciones con otros dirigentes; en relación con las inversiones, hacer un seguimiento de los resultados de los donativos de particulares todas las semanas para gestionar la cartera detectando rápidamente los cambios y transfiriendo las inversiones de una operación de la cartera a otra; aumentar las opciones de inversión, incluso con las organizaciones de Amigos del PMA, y mantener periódicamente conversaciones con los

asociados sobre las repercusiones de la COVID-19 en sus actividades, los cambios en sus contribuciones al PMA y las oportunidades de desarrollar otros aspectos de la asociación.

Resumen de los elementos nuevos en relación con el pilar 3

13. En cuanto al tercer pilar sobre la innovación, **la pandemia de COVID-19 ha impulsado la innovación y la colaboración con los organismos hermanos del sistema de las Naciones Unidas en este período excepcional.** Los equipos del PMA cooperaron en la primera actividad conjunta con el UNICEF, que fue una iniciativa de colaboración única y un ejemplo de utilización de las asociaciones con el sector privado para impulsar la visibilidad del PMA y de sus actividades de movilización de fondos, ampliar la colaboración interinstitucional y llegar a nuevos públicos. El Día de África, el 25 de mayo, el PMA y el UNICEF unieron fuerzas con ViacomCBS para celebrar el primer concierto benéfico virtual del continente, el Africa Day Benefit Concert #atHome, en el que participaron numerosos artistas y líderes africanos e internacionales. Durante el concierto, las celebridades compartieron mensajes alentadores sobre la unidad y solidaridad de África ante la pandemia de COVID-19. Se trató de una oportunidad única para que el PMA y el UNICEF se unieran para movilizar fondos de particulares y experimentar mensajes destinados a un público africano nuevo, más joven, acrecentando al mismo tiempo la visibilidad de su asociación en materia de salud y nutrición escolar y su intervención conjunta en favor de las familias y los niños afectados por la pandemia. El Sr. Cyril Ramaphosa, Presidente de Sudáfrica y Presidente de la Unión Africana, inauguró el concierto y pidió a los espectadores que se mantuvieran unidos, al tiempo que reconoció la labor que el PMA y el UNICEF llevaban a cabo sobre el terreno. El Sr. Paul Kagame, Presidente de Rwanda, también recordó a los espectadores la riqueza del patrimonio cultural de África y explicó cómo los donativos permitirían ayudar a los más necesitados. La campaña duró 30 días, durante los cuales el concierto se transmitió en señal abierta a millones de espectadores de 51 países africanos gracias a las asociaciones con emisoras nacionales. Esta campaña fue fruto de una estrecha colaboración entre la PPF, la CAM y el Despacho Regional de Johannesburgo y contó con el apoyo de la Oficina de Servicios Jurídicos y los despachos regionales de Nairobi y Dakar. El principal resultado fue una importante muestra de solidaridad en África y el establecimiento de las bases para una colaboración futura. El equipo de la PPF también inició conversaciones con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) sobre nuevos llamamientos conjuntos para la movilización de fondos de particulares y convino en un plan para activar esos llamamientos en el futuro.
14. A causa de la pandemia de COVID-19, la ejecución de algunas actividades ha sufrido retrasos. En el caso de los equipos de la PPF responsables de ShareTheMeal y de los donativos de particulares, la ejecución se ha visto entorpecida por la prioridad dada a las adquisiciones para hacer frente a la pandemia. Las adquisiciones para dos proyectos prioritarios se retrasaron —en un caso el retraso fue de seis meses y en el otro, de nueve—, pero ahora ya han sido aprobadas y las operaciones se han ejecutado o están por ejecutarse en breve. Esta labor prevé la designación de un organismo de envergadura mundial que ofrezca a los donantes servicios de excelencia y sea capaz de proporcionar múltiples canales de comunicación al equipo encargado de los donativos de particulares y una plataforma automatizada de colaboración con los clientes para clasificar con precisión y en detalle a los donantes particulares de ShareTheMeal gracias a un sistema de comercialización y comunicación a la medida. Estas dos actividades deberían producir una mejora los resultados una vez que se hayan puesto en funcionamiento, probado y optimizado en el tercer y cuarto trimestre.
15. Los directores de la CAM y la PPF han encargado conjuntamente un examen de las directrices internas sobre el uso de las imágenes para las campañas publicitarias y de movilización de fondos del PMA destinadas al público en general. Esta actividad, que estaba prevista para 2020, se ha adelantado a raíz de las observaciones formuladas en una plataforma de redes sociales del sector y de una solicitud de información posterior de Devex, así como de las preocupaciones planteadas por las partes interesadas internas. Al mismo tiempo, el movimiento

Black Lives Matter ha puesto en primer plano las cuestiones de la caracterización y la representación. Los directores de la CAM y la PPF han designado a un especialista en esta materia para que dirija el examen y entreviste al personal directivo superior de los despachos regionales, las oficinas en los países y los programas del PMA. Este último ya aplica normas estrictas en sus procesos de aprobación y autorización del contenido destinado al público externo, y se preocupa especialmente por las imágenes de niños. Los equipos se aseguran de obtener el consentimiento de todas las personas que aparecen en las imágenes y, cuando se trata de niños, de los padres o tutores de estos. El PMA reforzará este proceso en relación con el uso de imágenes de personas a las que presta asistencia y representa: es de primordial importancia indispensable que estas personas hagan oír su voz. Tras reducir la gama de anuncios utilizados desde el 15 de mayo e interrumpir toda la publicidad el 11 de junio, los nuevos anuncios se pondrán a prueba a partir del 14 de julio, de conformidad con las directrices provisionales emanadas por la CAM. Gracias a este examen, los equipos también han podido explorar soluciones más innovadoras y creativas con miras a atraer e involucrar a nuevos destinatarios. Las nuevas directrices estarán disponibles a principios de septiembre a fin de que haya tiempo suficiente para celebrar consultas previas. Los equipos también están colaborando en un proyecto dirigido por la CAM para garantizar la coherencia de la imagen de marca del PMA en las comunicaciones externas en cuanto a la presentación, el estilo y el lenguaje. Las directrices y el marco sobre las imágenes formarán parte de la labor de promoción de la marca del PMA, ya que es gracias a ellas que el Programa puede distinguirse.

16. Además de la labor que ejecuta de manera directa, el PMA ha colaborado estrechamente con las organizaciones de Amigos del PMA. La nueva dirección de los Amigos del PMA en los Estados Unidos ha vuelto a prestar atención a la movilización de recursos del sector privado. Esta organización está por lograr un incremento del 10 % en sus ingresos entre 2019 y 2020, cuando todavía faltan tres meses para que finalice el ejercicio económico. Se ha comenzado a trabajar en la elaboración de un nuevo y ambicioso plan estratégico para los Amigos del PMA en los Estados Unidos, que prevé cuadruplicar los ingresos durante el período abarcado por la estrategia. En respuesta a la pandemia de COVID-19, esta entidad movilizó al público estadounidense y logró recaudar 5 millones de dólares, con lo que casi duplicó los ingresos registrados en el mismo período en 2019, y captar 14.000 nuevos donantes. También recibió apoyo adicional de los asociados, en particular 1 millón de dólares de Cargill Inc., que es un asociado de esta entidad desde hace 20 años. Los Amigos del PMA en los Estados Unidos dieron la bienvenida, entre los nuevos miembros de su consejo de administración, a dirigentes de General Mills, eBay, Islamic Relief USA y UPS. La Asociación Japonesa de los Amigos del PMA ha recaudado 500.000 dólares para la respuesta a la COVID-19 (el 70 % de empresas y el 30 % de particulares) y ha seguido captando nuevos donantes regulares gracias a las actividades presenciales de movilización de fondos realizadas en este período, a pesar del distanciamiento social²
17. A mitad del primer año de la Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, el PMA sigue teniendo gran confianza en su aplicación eficaz, a pesar de los retos que plantean las circunstancias imprevistas y complejas de la COVID-19. Es fundamental que la inversión continúe a lo largo de todo 2020 y que el segundo tramo de esta para 2021 se apruebe en el marco del Plan de Gestión para 2021-2022, a condición de que se sigan alcanzando los indicadores clave de las realizaciones acordados.

² Debido a los plazos de las transferencias, las variaciones en la tasa de cambio y el costo de operación, hay una diferencia entre los fondos netos recibidos/contabilizados y los fondos brutos recaudados. Por tanto, la figura 1 no incluye necesariamente todas estas contribuciones, ya que se basa en los datos oficiales del Sistema Mundial y Red de Información del PMA (WINGS) (contribuciones contabilizadas), mientras que en este párrafo se hace referencia a los fondos recaudados, en cifras brutas.

Informe detallado

1. El presente informe detallado elaborado por la PPF sobre la Estrategia del PMA en materia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, aprobada por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2019, abarca el segundo trimestre de 2020.

Informe financiero sobre los ingresos y el rendimiento de las inversiones correspondientes al segundo trimestre de 2020

a) Informe de ingresos de mitad de año

2. Conforme a lo solicitado por la Junta Ejecutiva, en la figura 1 se presenta un resumen de los ingresos recibidos en el primer y segundo trimestre de 2020. Se incluyen los ingresos previstos para todo 2020 a fin de demostrar las realizaciones en relación con el presupuesto del año completo. La PPF, ShareTheMeal y las organizaciones de Amigos del PMA están en vías de alcanzar las metas de 2020 relativas a los ingresos. **Las contribuciones contabilizadas en los primeros dos trimestres ascienden a 84 millones de dólares de los 128 millones de dólares previstos para todo el año.** Esa cifra incluye la contribución de carácter excepcional de 20 millones de dólares de la Fundación pro Naciones Unidas destinada a apoyar la prestación de servicios comunes del PMA para la respuesta a la COVID-19. Actualmente, los equipos están revisando las previsiones relativas a la situación de final de año, que se presentarán a la Junta Ejecutiva en la consulta oficiosa del 18 de septiembre.
3. Bajo la dirección de los directores de la PPF y la CAM, los equipos están haciendo un seguimiento de las labores de investigación y recopilando información sobre los cambios previstos en relación con la COVID-19 y los posibles efectos de la coyuntura económica en los individuos, los ingresos de los hogares y los hábitos de compra. Mediante el seguimiento semanal de los resultados, en especial de las cancelaciones o los incumplimientos de pago de los donantes regulares, es posible determinar rápidamente cuándo se producen cambios entre los donantes existentes. Con el programa de movilización de donativos de particulares —en la PPF, ShareTheMeal y las organizaciones de Amigos del PMA—, el riesgo se reparte entre varios países alrededor del mundo donde los efectos económicos repercutirán de manera diferente.

CUADRO 1: INFORME DE INGRESOS DE MEDIADOS DE 2020		
Flujo de ingresos	Ingresos desde el comienzo del año hasta la fecha 01.01.2020-30.06.2020 Contribuciones registradas (millones de dólares)	Ingresos anuales previstos en 2020 01.01.2020-31.12.2020
Asociaciones	65	88
Empresas	32	49
Fundaciones	33	39
Donativos de particulares	15	30
ShareTheMeal	10	22
PPF	5	8
Otros	4	10
Total	84	128

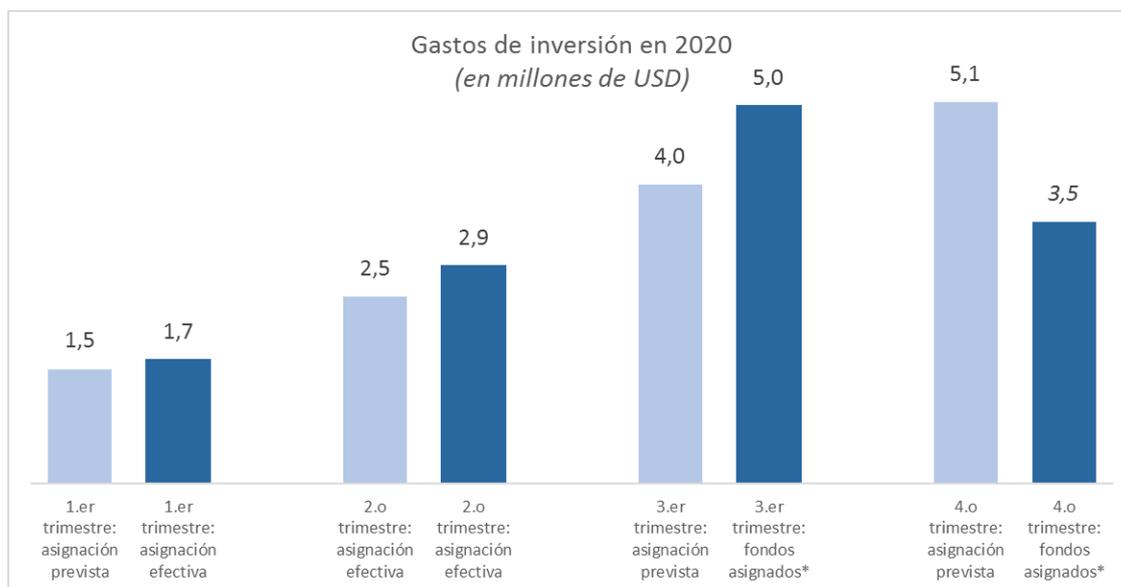
Notas:

- En "Fundaciones" se incluyen los 20 millones de dólares de la Fundación pro Naciones Unidas destinados a la respuesta a la COVID-19 y los 8,4 millones de dólares procedentes de ONG y entidades benéficas.
- El total de 84,2 millones de dólares incluye casi 40 millones de dólares en concepto de ingresos extraordinarios y puntuales o relacionados con situaciones de emergencia.
- Los ingresos anuales procedentes de empresas y fundaciones se basan en las previsiones iniciales para 2020.
- Los ingresos anuales procedentes de los donativos de particulares se basan en el modelo de inversión de la estrategia.
- En "Otros" se incluyen fundamentalmente los ingresos procedentes de los donativos de particulares a las organizaciones de Amigos del PMA (en los Estados Unidos y el Japón), y otras aportaciones espontáneas de particulares.

b) Informe sobre la asignación de las inversiones

4. En la figura 1 se resume la asignación inicial de la inversión por etapas de 13,1 millones de dólares realizada en 2020 en virtud de una iniciativa institucional de importancia fundamental. Este escalonamiento se ajusta a las orientaciones del Comité de Auditoría de adoptar un enfoque de inversión por etapas; se ha actualizado sobre la base de los gastos efectivos del primer y segundo trimestre y un resumen de las asignaciones acordadas para el tercer trimestre. Gracias a los sistemas de seguimiento semanal y de análisis mensual de los indicadores clave de las realizaciones, es posible supervisar el uso y el rendimiento de las inversiones y redistribuirlas entre los equipos en función de las necesidades. En el primer trimestre, el equipo de ShareTheMeal pronosticó un gasto inferior al previsto, por lo que el equipo encargado de los donativos de particulares absorbió una asignación adicional. En el segundo trimestre, este último equipo previó un gasto inferior al previsto debido a la interrupción de la publicidad en junio y el equipo de ShareTheMeal aumentó su inversión debido a los buenos resultados obtenidos durante el Ramadán y después de los llamamientos para la COVID-19. La inversión total en el segundo trimestre ascendió a 2,9 millones de dólares. En el primer y segundo trimestre, el total de los gastos efectivos superó los gastos previstos tras la aprobación del Director de la PPF, dado que los equipos estaban obteniendo de la inversión rendimientos superiores a los establecidos en los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia. Esto forma parte de un plan de mitigación de riesgos que consiste en incrementar la actividad cuando las realizaciones del programa son satisfactorias y el rendimiento de la inversión es elevado.
5. Para el tercer trimestre se ha aprobado una inversión de 4,2 millones de dólares. Esta cifra coincide con la estimación de los gastos previstos e incluye la nueva inversión en los Amigos del PMA en los Estados Unidos, asignada en su totalidad en el tercer trimestre, pero que se utilizará durante el tercer y cuarto trimestre del año. La inversión total aprobada en el tercer trimestre incluye una asignación al equipo de ShareTheMeal de 1,4 millones de dólares y otra al equipo encargado de los donativos de particulares de 0,9 millones de dólares. Se destinarán 0,5 millones de dólares a la Asociación Japonesa de los Amigos del PMA en el marco de una asignación acordada de 1 millón de dólares en 2020 para su exitoso programa de actividades presenciales. El segundo tramo se asignará en el cuarto trimestre. También se ha convenido en asignar 1,4 millones de dólares a los Amigos del PMA en los Estados Unidos, principalmente para sus actividades de movilización de fondos con medios digitales para el tercer y cuarto trimestre de 2020. En la figura 1, la asignación a esta organización se contabiliza en el tercer trimestre, pero se utilizará durante el tercer y cuarto trimestre del año. Habida cuenta del gran potencial de crecimiento en los Estados Unidos, a condición de que las realizaciones se ajusten a las necesidades de los fondos de inversión, esta asignación allanará el camino para ampliar las inversiones en 2021.

Figura 1: Asignaciones previstas y efectivas de la inversión conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental en donativos de particulares en 2020 (por un valor total de 13,1 millones de dólares)



Notas:

Cifras previstas: Según lo aprobado inicialmente por el Comité de Auditoría.

Monto asignado: Según lo acordado con la Subdirectora Ejecutiva al cargo del Departamento de Asociaciones y Promoción (PA) y la posterior aprobación del Director de la PPF y su asignación al equipo de ShareTheMeal y al encargado de los donativos de particulares.

Cifras efectivas: Gastos efectivos, incluidos los relacionados con los medios de comunicación y otros costos conexos, comisiones del organismo de ejecución, etc.

Monto asignado*: Las futuras asignaciones por trimestre se determinarán en función de las realizaciones y variarán dependiendo de los montos previstos a fin de garantizar que la asignación total no exceda del monto disponible correspondiente a la iniciativa institucional de importancia fundamental.

6. El segundo tramo se asignará en el cuarto trimestre.

c) Informe sobre los ingresos y el rendimiento de las inversiones

7. Los equipos que reciben fondos de inversión presentan informes mensuales sobre todos los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia aprobados por la Junta Ejecutiva. Los resultados relacionados con los ingresos y el rendimiento de las inversiones en el primer y segundo trimestre se resumen en el cuadro 2. El principal indicador clave de las realizaciones relativo a las inversiones es el rendimiento de la inversión publicitaria. Con el sistema de seguimiento mensual de los indicadores clave se controla este rendimiento en el momento de captar nuevos donantes, es decir, cuando un donante hace un donativo por primera vez, y se determina el valor previsto de sus donativos para los primeros 12 meses.
8. Los supuestos actuales en los que se basa el cálculo del rendimiento de la inversión publicitaria previsto a 12 meses apuntan a un valor inferior al que se obtiene con los supuestos del modelo presentado en la estrategia. De particular importancia para esta previsión a 12 meses es la tasa de fidelización, es decir, el número de nuevos donantes que se comprometen a hacer un donativo mensual y siguen donando durante al menos 12 meses. El indicador clave de las realizaciones de la estrategia se basa en el supuesto de que el 82,5 % de los nuevos donantes regulares se fidelizará al final de los 12 meses. Las previsiones conservadoras que se presentan a continuación se hicieron para gestionar el riesgo relacionado con los supuestos del modelo hasta que se registren los resultados de referencia efectivos aplicables al PMA para un período completo de 12 meses. Sobre la base del seguimiento mensual de la tasa de fidelización mensual efectiva de los donantes regulares en el primer semestre de 2020, estos supuestos se han revisado al alza, hasta un 64 %, tanto para ShareTheMeal como para los donativos de particulares.

9. Los ingresos efectivamente consignados y el rendimiento de las inversiones siguen superando las metas establecidas para los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia. El rendimiento previsto actualmente a 12 meses de la inversión publicitaria es de 2,74 dólares por cada dólar, en comparación con 2,1 dólares por cada dólar. Esto representa un aumento con respecto al rendimiento de 2,66 dólares³ de la inversión publicitaria logrado en el primer trimestre. Se trata de resultados que han sido sistemáticamente alentadores y que han propiciado un aumento de los gastos. Con los procesos de seguimiento semanal y mensual establecidos, se garantiza la adopción de medidas en caso de cambios en las realizaciones. En el cuadro 2 se indican las inversiones del primer y segundo trimestre en ShareTheMeal y los donativos de particulares.

CUADRO 2: INGRESOS Y RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN DE 13,1 MILLONES DE DÓLARES REALIZADA EN VIRTUD DE UNA INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL EN 2020								
	Meta primer trimestre	Cifras efectivas primer trimestre	Meta segundo trimestre	Cifras efectivas segundo trimestre	Meta tercer trimestre	Cifras efectivas tercer trimestre	Meta cuarto trimestre	Cifras efectivas cuarto trimestre
Utilización de la inversión en virtud de una iniciativa institucional de importancia fundamental <i>(en millones de dólares)</i>	1,5	1,7	2,5	2,9	4,0		5,1	
Ingresos procedentes de la captación mediante publicidad de pago hasta la fecha <i>(en millones de dólares)</i>		1,92		5,05				
Rendimiento previsto de la inversión publicitaria a 12 meses (medios digitales)	2,1	2,66	2,1	2,74				

10. En el cuadro 3 se resume el conjunto completo de los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia relativos a la principal esfera de inversión —la movilización de fondos con medios digitales—, que representó el 89 % de la asignación efectuada en los dos primeros trimestres en el marco de la inversión. En el cuadro se facilitan otros detalles sobre los parámetros que sirven de base para calcular el rendimiento de la inversión publicitaria, como el número de nuevos donantes, el valor medio de sus donativos y sus donativos adicionales a lo largo del año (efectivos y previstos), y las tasas de fidelización de esos nuevos donantes. Tanto en el caso de ShareTheMeal como en el de los donativos de particulares, las previsiones actuales se basan en supuestos que son inferiores a las metas establecidas en la estrategia, por lo que las proyecciones son conservadoras. El rendimiento indicativo de la inversión publicitaria para todos los canales (medios digitales, experimentación de publicidad televisiva destinada a

³ El rendimiento previsto a 12 meses de la inversión publicitaria notificado en el primer trimestre fue de 2,5 dólares por cada dólar; sin embargo, este rendimiento se ha revisado al alza, hasta 2,66 dólares por cada dólar, sobre la base de las realizaciones efectivas del primer semestre de 2020, que respaldan la previsión de una tasa de fidelización del 64 %.

suscitar una reacción directa y actividades de sensibilización presenciales en el Japón) es de 2,2 dólares por cada dólar, lo que supera la meta de 1,7 dólares por 1 dólar.

11. En el cuadro 3 también se muestran los progresos realizados hacia el logro de las metas a finales de año en cuanto al número de nuevos donantes captados. Los equipos encargados de ShareTheMeal y de los donativos de particulares ya han captado el 49 % del número de nuevos donantes previsto en la meta anual y el 125 % del número previsto de los nuevos donantes que aportan donativos puntuales, y esto se logró gastando el 35 % de toda la inversión para 2020, por lo que ambos equipos superaron las dos metas relativas a las realizaciones. En el alto porcentaje de donantes que aportan donativos puntuales ha influido la diferencia entre los dos modelos de movilización de fondos: el equipo de ShareTheMeal se centra en captar nuevos donantes con aportaciones de baja cuantía correspondientes al costo de una comida y, por tanto, tiene un gran número de donantes que aportan donativos de bajo valor, mientras que el equipo encargado de los donativos de particulares capta un menor número de donantes que aportan donativos de mayor valor. Ambos equipos han avanzado en la optimización de sus programas: por lo que se refiere a ShareTheMeal, el donativo medio mensual de los donantes regulares aumentó de 17,05 dólares en el primer trimestre a 19,91 dólares en el segundo trimestre, y alcanzó una media de 18,79 dólares durante un período de seis meses. En cuanto a los donativos de particulares, el donativo medio mensual fue de 21,47 dólares en el primer trimestre y aumentó a 27,71 dólares en el segundo trimestre, con lo cual el donativo medio durante un período de seis meses fue de 24,56 dólares. Por lo que concierne a los donativos puntuales, la media de seis meses para ShareTheMeal es de 13,39 dólares y para los donativos de particulares es de 34,71 dólares. Los dos equipos se centran en optimizar la fidelización de estos nuevos donantes, ya que sus donativos en los próximos años representarán los ingresos sostenibles previstos en el modelo aprobado por la Junta Ejecutiva.

CUADRO 3: RESULTADOS DE LA INVERSIÓN EN LA CAPTACIÓN DE NUEVOS DONANTES EN EL PRIMER Y SEGUNDO TRIMESTRE					
	Indicadores clave de las realizaciones previstos				
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total para 2020
Gastos de inversión por tramos Etapas de los gastos de la inversión (en millones de dólares)	1,5	2,5	4,0	5,1	13,1
Tramos de inversión (en porcentaje)	11	19	31	39	100
Número total de nuevos donantes regulares	8 015	13 359	21 374	27 252	70 000
Número total de los nuevos donantes que aportan donativos puntuales	18 321	30 534	48 855	62 290	160 000
Costo total por captación: donantes regulares (en dólares)	117				
Costo total por captación: donantes que aportan donativos puntuales (en dólares)	30				
Rendimiento de la inversión publicitaria (previsto a 12 meses): promedio de todos los canales	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Rendimiento de la inversión publicitaria (previsto a 12 meses): promedio con los medios digitales	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Importe medio de los donativos: regulares (por mes) (en dólares)	16				
Importe medio de los donativos: puntuales (media de 12 meses) (en dólares)	50				

CUADRO 3: RESULTADOS DE LA INVERSIÓN EN LA CAPTACIÓN DE NUEVOS DONANTES EN EL PRIMER Y SEGUNDO TRIMESTRE						
CUADRO 3: RESULTADOS DE LA INVERSIÓN EN LA CAPTACIÓN DE NUEVOS DONANTES EN EL PRIMER Y SEGUNDO TRIMESTRE						
	Indicadores clave de las realizaciones efectivos					
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total para 2020	Porcentaje de la meta para 2020
Gastos de inversión por tramos (en millones de dólares)	1,7	2,9			4,6	
Tramos de inversión (en porcentaje)	13	22			35	35
Número total de nuevos donantes regulares	14 988	19 154			34 142	49
Número total de los nuevos donantes que aportan donativos puntuales	79 719	120 819			200 539	125
Costo total por captación: donantes regulares (en dólares)	61,6	72,4			67,6	58
Costo total por captación: donantes que aportan donativos puntuales (en dólares)	9,2	8,9			9,0	30
Rendimiento de la inversión publicitaria (previsto a 12 meses): promedio con todos los canales					2,2*	
Rendimiento de la inversión publicitaria (previsto a 12 meses): promedio con los medios digitales	2,66	2,74			2,70	129
Importe medio de los donativos: regulares (por mes) (en dólares)	19,10	22,70			21,12	132
Importe medio de los donativos: puntuales (media de 12 meses) (en dólares)	16,20	21,15			19,18	38

* Estimación basada en los resultados preliminares de las actividades realizadas en el Japón (presenciales y por medios digitales), en España y en Corea (publicidad televisiva destinada a suscitar una reacción directa).

12. En el cuadro 4 se indican los 20 países de donde procede el 65 % de los nuevos donantes captados por medio de canales digitales por los equipos de donativos de particulares y de ShareTheMeal en los dos primeros trimestres del año.

CUADRO 4: LISTA DE LOS 20 PAÍSES DE DONDE PROCEDE EL 65 % DE LOS NUEVOS DONANTES CAPTADOS POR MEDIO DE CANALES DIGITALES (SHARETHEMEAL Y DONATIVOS DE PARTICULARES) (DESDE EL COMIENZO DEL AÑO)		
	País	Número de nuevos donantes
1	Alemania	22 844
2	Francia	16 528
3	Emiratos Árabes Unidos	13 125
4	Canadá	12 467
5	Federación de Rusia	9 498
6	Singapur	8 653
7	Estados Unidos de América*	6 603
8	Rumania	6 290
9	Australia	6 147
10	Arabia Saudita	5 695
11	India**	4 925
12	Italia	4 423
13	Omán	4 360
14	Ucrania	3 616
15	Turquía	3 379
16	Malasia	3 186
17	Portugal	3 173
18	Polonia	3 102
19	Países Bajos	2 781
20	Suiza	2 750

* El equipo encargado de ShareTheMeal trabaja con los Amigos del PMA en los Estados Unidos para promover la aplicación en el país. En este informe no se contabilizan los demás donantes captados directamente por dicha organización.

** Los fondos recaudados en la India se transfieren a la oficina en el país en consonancia con las reglamentaciones gubernamentales.

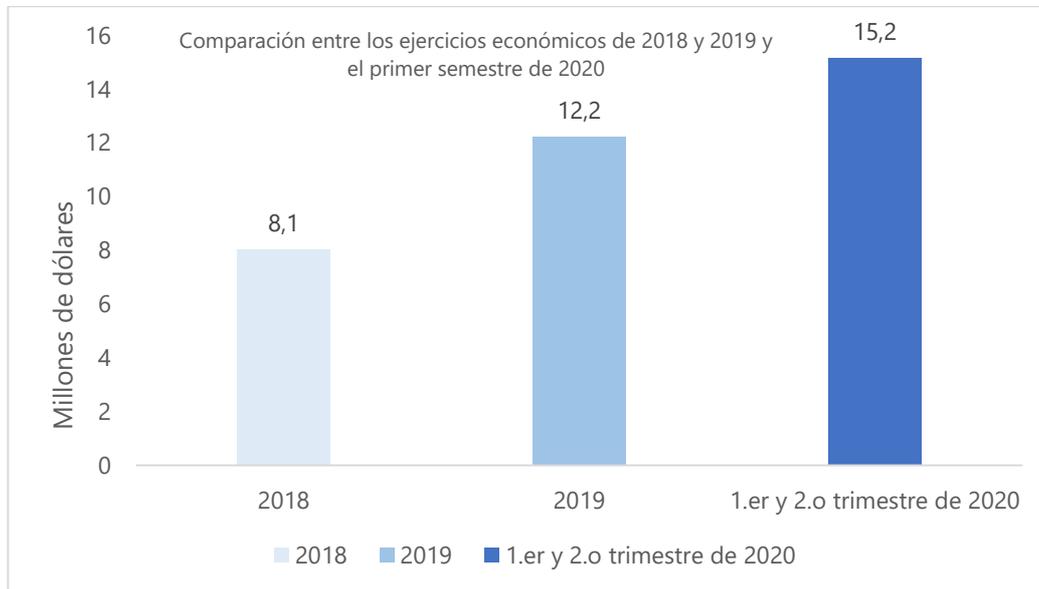
Cabe señalar que el 49 % de los nuevos donantes procede de los 10 países principales, y el 65 %, de los 20 países principales.

d) Comparación del crecimiento interanual de los ingresos procedentes de donativos de particulares

13. Las inversiones aprobadas por la Junta Ejecutiva en la labor de promoción de los donativos de particulares y ShareTheMeal están generando un importante crecimiento interanual para ambos equipos. En la figura 2 se muestran los ingresos del primer semestre de 2020 con respecto a los resultados en 2019.
14. Gracias al aumento de las inversiones en 2020, el equipo de ShareTheMeal obtuvo en los primeros seis meses de este año un 22,5 % más de ingresos que en todo 2019, debido a las cuantiosas contribuciones procedentes de la campaña relacionada con el Ramadán, que fue sumamente exitosa, y a la continuación de la publicidad para la COVID-19. El equipo encargado de los donativos de particulares ha movilizó un 27 % más de ingresos en seis meses que en

todo 2019 y ha obtenido muy buenos resultados entre los donantes, nuevos o ya existentes, en lo que respecta a la respuesta a la COVID-19.

Figura 2: Total de ingresos procedentes de los donativos de particulares (PPF y ShareTheMeal) en 2018, 2019 y el primer semestre de 2020



Contribuciones confirmadas según los datos del sistema WINGS, al 30 de junio de 2020. Los datos de 2018 y 2019 corresponden al ejercicio económico.

Estudios de caso sobre el establecimiento de asociaciones institucionales

1. Las asociaciones técnicas eficaces, que resultan verdaderamente útiles, son complejas y exigen una inversión considerable de tiempo y recursos para su establecimiento, gestión y desarrollo. En vista de los elevados costos de implementación, el PMA solo establece asociaciones técnicas cuando existen posibilidades reales de crear un valor considerable, que exceda los insumos del proyecto y los costos de oportunidad directos e indirectos.
2. El PMA, que tiene casi 20 años de experiencia en el establecimiento de asociaciones con el sector privado, entiende que los compromisos deben basarse en algo más que en la idea de la colaboración; las dependencias técnicas deben tener la capacidad de sacar el máximo provecho de esos compromisos. Al evaluar las posibilidades de asociación, el PMA tiene en cuenta una serie de preguntas:
 - i) ¿Cuál es el impacto concreto que tendrá esta asociación y qué valor aportará?
 - ii) ¿Cuál es el rendimiento de la inversión que obtendrá cada uno de los asociados de esta colaboración?
 - iii) ¿Cómo contribuirá esta asociación al cumplimiento de las prioridades de los Gobiernos nacionales y la consecución de los ODS?
 - iv) Considerando esta asociación en su conjunto, ¿se trata claramente de una opción mejor que encontrar o desarrollar otra solución similar?



3. La mayoría de las asociaciones mundiales de gran valor son plurianuales y llevan a cabo operaciones en varios países. Suelen necesitarse entre 18 y 24 meses para crearlas y muchos más años para aprovechar todo su potencial. Como se destaca más adelante, para establecer una asociación técnica es necesario colaborar con diversas partes interesadas y pasar por varias etapas para asegurarse de que los proyectos se basen en necesidades bien definidas, de que los posibles asociados se adhieran a los intereses y valores del PMA, y de que las distintas formas de colaboración se gestionen con eficacia. Esto es particularmente cierto cuando se consideran las oportunidades de "valor compartido" que pueden generar aumentos de eficiencia en toda la comunidad y que se basan en parte en la estrategia empresarial dirigida a aumentar las oportunidades comerciales a medio y largo plazo.

PMA y Mars: Crear una cultura de la calidad y la inocuidad de los alimentos

4. El PMA mantiene una asociación con Mars desde 2015, aprovechando los conocimientos especializados de la empresa para fortalecer los procesos internos y mejorar la calidad y la inocuidad de los alimentos entre las comunidades y el sector privado local.
5. Esta asociación, creada a partir de un único proyecto en África Oriental sobre las aflatoxinas, ha evolucionado hasta convertirse en una colaboración mundial centrada en la cultura institucional, la auditoría de los proveedores, la gestión de incidentes y la capacitación del personal. Mars ha jugado un papel decisivo para ayudar al PMA a adoptar una posición firme en materia de seguridad alimentaria, al tiempo que ha ofrecido conocimientos especializados y capacitación a los miembros y las empresas de las comunidades locales. Mientras que el PMA se beneficia de la experiencia comercial de Mars, esta empresa adquiere información sobre las excepcionales dificultades operacionales que los minoristas tienen que afrontar en los diversos contextos en los que el Programa trabaja (para más información, véase la [hoja informativa](#) correspondiente).

Mayores oportunidades

6. Esta asociación con Mars, que se centra en la incorporación sistemática de la calidad y la inocuidad de los alimentos en el PMA y entre las comunidades locales, puede generar cambios duraderos para las personas, que se extienden mucho más allá de las operaciones del Programa, dado que los proyectos se amplían cada vez más para incluir a los proveedores del PMA, los pequeños productores y las empresas locales.

2015-2018

- Atención centrada inicialmente en el control de las aflatoxinas y el establecimiento de la Dependencia de Inocuidad de los Alimentos y Garantía de Calidad del PMA.
- Capacitación en la lucha contra las aflatoxinas y las plagas impartida a los agricultores, los Gobiernos y las instituciones.
- Éxito inicial que permitió ampliar la asociación a escala mundial y en diferentes esferas, como la toxicología, el desarrollo de productos, la evaluación de riesgos, las auditorías y la cultura institucional.

2019

- El PMA solicitó apoyo técnico a Mars para determinar la causa de un incidente relacionado con productos alimenticios en Uganda.
- Mars y el PMA sentaron las bases de un sistema general de gestión de la garantía de la calidad, para el cual es necesario un cambio cultural que solo es posible manteniendo una relación a largo plazo basada en valores.
- La asociación contribuyó a poner en marcha el Día Mundial de la Inocuidad de los Alimentos con miras a fomentar el diálogo sobre este tema.

2020

- Debido a esta estrecha relación, Mars hizo una contribución de 2 millones de dólares a los servicios comunes del PMA, un monto seis veces mayor que el aportado anteriormente por la empresa para las intervenciones de emergencia.
- Juntos es posible promover la participación de otras entidades del sector privado mediante actividades como, por ejemplo, la cobertura mediática a cargo del personal directivo y los actos orientados a las empresas organizados por Concordia, una organización dedicada a reunir a los agentes del sector privado para generar impacto social.

- Hasta la fecha, la asociación ha contribuido a capacitar a más de 120 partes interesadas en 31 países.

Perspectivas futuras

- Aprovechar las iniciativas existentes, ampliar la capacitación y seguir creando una cultura de inocuidad de los alimentos en el PMA y con otras partes interesadas, en particular teniendo en cuenta el impacto de la COVID-19.

Enseñanzas extraídas

7. Los buenos resultados a largo plazo de la asociación con Mars se basan no solo en la mejora de la capacidad y los conocimientos especializados internos del PMA, sino también en la difusión en cascada de los conocimientos y las mejores prácticas a las partes interesadas locales de todo el mundo. Debido a la complejidad y las particularidades de las operaciones, han sido necesarios varios años de colaboración progresiva para sentar unas bases que permitan lograr un impacto más amplio y que vaya más allá de la esfera de acción del PMA.

PMA y Mastercard: Crear juntos “valores compartidos”

8. El PMA y Mastercard, asociados desde 2012, ayudan a las comunidades locales a adoptar medidas importantes con miras a romper el ciclo del hambre y la pobreza, en tanto que favorecen los beneficios comerciales futuros.
9. Tras una colaboración inicial en materia de cupones digitales, la asociación se ha centrado en la movilización de fondos por medio de campañas de comercialización orientadas a los consumidores y en la búsqueda de nuevas oportunidades de valor compartido que permitan resolver los problemas de la sociedad al tiempo que ofrecen beneficios comerciales. Desde 2017, Mastercard ha sido el principal colaborador empresarial del PMA en materia de alimentación escolar y su principal donante del sector empresarial en general (para más información, véase la [hoja informativa](#) correspondiente).

Mayores oportunidades

10. Al igual que muchas empresas, Mastercard adopta un enfoque basado en el valor compartido para su labor humanitaria y de desarrollo, que exige que todos los ejemplos de colaboración deban poder tener un impacto social comercialmente sostenible que a su vez pueda traducirse en oportunidades de negocio para la empresa (véase la definición de “valor compartido” que figura a continuación). El PMA estudia esas oportunidades cuando están en consonancia con las orientaciones de las Naciones Unidas y pueden contribuir a alcanzar los ODS. El Programa y Mastercard han establecido una asociación plurianual para la transformación digital del PMA relacionada con lo siguiente:
 - **Alimentación escolar.** A medida que el PMA trata de ampliar los programas de alimentación escolar con productos locales y fortalecer las economías locales, la nueva colaboración se centrará en la digitalización de los ecosistemas financieros. De esta manera, se ayudará a empoderar a los pequeños agricultores y a respaldar a los Gobiernos locales en la ejecución de los programas a la escala necesaria.
 - **Pequeños agricultores.** El PMA y Mastercard aspiran a mejorar la vida y los ingresos de los agricultores, y el Programa procura desarrollar cadenas de valor sostenibles que promuevan la equidad y la transparencia. Por medio de la colaboración, ambas entidades investigarán y analizarán la trazabilidad digital para los agricultores, con el objetivo de crear sistemas que la apoyen.
11. Para Mastercard, este tipo de colaboración no es filantrópica porque no implica la donación de fondos. En cambio, las dos entidades trabajarán para mejorar el sistema financiero en el que se basan los programas, lo que beneficiará a los agricultores locales y ofrecerá a Mastercard futuras oportunidades comerciales a medida que los sistemas vayan digitalizándose.

2018-2019

- Se estudiaron las oportunidades que ofrecían las soluciones de Mastercard y que coincidían con las operaciones del PMA.
- El PMA adoptó un enfoque diferente, impulsado por las necesidades y basado en las metas de Mastercard y en sus conocimientos especializados y sus expectativas acerca del valor compartido.
- El PMA estableció las prioridades en materia de necesidades digitales y luego llevó a cabo negociaciones para llegar a un acuerdo sobre tres esferas.

2019-2020

- Se definieron las líneas de trabajo para aclarar las metas, los desafíos por superar y las competencias especializadas necesarias.
- El PMA colaboró con la Oficina de Servicios Jurídicos para establecer la estructura del acuerdo y los planes de trabajo.
- Se consiguió el apoyo de la dirección y las partes interesadas y se obtuvieron los recursos necesarios.

Perspectivas futuras

- Tras la firma de los acuerdos, se comenzará a trabajar teniendo especialmente en cuenta la pandemia de COVID-19.

Enseñanzas extraídas

12. Dado que Mastercard se centra en iniciativas de valor compartido cuya implementación puede resultar difícil para el sistema de las Naciones Unidas¹, los equipos del proyecto han tenido que elaborar un enfoque basado en necesidades operacionales concretas, que ofrezca valor y oportunidades a largo plazo a todas las partes interesadas. Para ello, ha sido necesario llevar a cabo una considerable labor de consulta con muchos equipos de ambas entidades. Siguen en curso las negociaciones relacionadas con estas iniciativas centradas en la alimentación escolar y los pequeños agricultores.

Enseñanzas extraídas de las asociaciones clave

13. Las asociaciones concebidas para tener un impacto tangible son complejas, y se necesita mucho tiempo para asegurarse de que puedan dar buenos resultados antes de celebrar un acuerdo. Para finalizar este proceso suelen ser necesarios entre 18 y 24 meses, a veces más.
14. Los casi 20 años de experiencia adquirida en la creación y gestión de asociaciones técnicas han demostrado que:
 - El sector privado rara vez hace contribuciones en efectivo de gran cuantía y las empresas buscan, cada vez con más frecuencia, asociaciones de valor compartido que puedan aportar beneficios comerciales.
 - El PMA tiene que tomar decisiones cuidadosas y bien fundamentadas sobre cuándo las asociaciones son la mejor manera de aportar competencias únicas a sus operaciones, teniendo en cuenta la gran cantidad de tiempo, conocimientos especializados y recursos que necesita para gestionar esas asociaciones con el sector privado.
 - El Programa debe ser capaz de absorber y utilizar adecuadamente las capacidades que se le proporcionan, y este apoyo debe contribuir a mejorar la forma en que el PMA presta

¹ Véase *Guidelines on a principle-based approach to the cooperation between the United Nations and the business sector* (párrafos 14 y 26.b). Disponible en el siguiente enlace: <https://www.unglobalcompact.org/library/3431>.

asistencia a sus beneficiarios; de lo contrario, es probable que sea mejor destinar los recursos de las asociaciones a otras actividades.

Definición de “valor compartido” adoptada por el sistema de las Naciones Unidas²

Por “valor compartido” se entiende todo logro social sostenible obtenido mediante la creación de valor para todas las partes interesadas, entre las cuales también las entidades comerciales. Este tipo de alianza es diferente de las asociaciones habituales porque está relacionado explícitamente con elementos empresariales básicos (por ejemplo, productos, servicios, investigación y desarrollo o estrategias) que consideran el valor comercial un aspecto fundamental para el progreso de las condiciones sociales y económicas en las comunidades en las que opera una entidad comercial, y fuera de ellas. Desde una perspectiva empresarial, este valor puede traducirse en una mejora de las operaciones, beneficios para la reputación, satisfacción y retención de los empleados, logros en materia de sostenibilidad, impacto social y otros elementos que, en última instancia, pueden producir beneficios financieros.

Desde la perspectiva de las Naciones Unidas, el valor puede traducirse en soluciones mejores y más sostenibles para alcanzar los ODS. El beneficio mutuo es un componente esencial de estas asociaciones; sin embargo, la atención sigue centrándose en el atributo de valor “compartido”, lo que significa que los beneficios sociales derivados de la asociación deben ser siempre una de las consideraciones principales y que los intereses empresariales no deben prevalecer sobre los del beneficiario final de la colaboración de que se trata, ni socavarlos.

² Extraída del documento “UNSDG Common Approach to Due Diligence for Business Sector Partnerships”. Disponible en el siguiente enlace: www.regionalcommissions.org/INF82att3.docx.

Resumen de las actividades realizadas en el segundo trimestre para aplicar la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado

- Tras la aprobación por la Junta Ejecutiva de la Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, se elaboraron planes detallados de asociación y de movilización de fondos para 2020 en los que se determinaron los resultados cuantificables y los productos previstos cada trimestre, con el fin de realizar un examen y un seguimiento periódicos de las realizaciones a lo largo del año. En los cuadros siguientes se presenta información sobre los tres pilares de la estrategia utilizando un código de colores rojo, ámbar y verde para indicar el nivel de las realizaciones y evaluar el nivel de confianza en una ejecución satisfactoria.

	La actividad va por buen camino y las realizaciones cumplen la meta de conformidad con los plazos, el presupuesto y el alcance establecidos.
	La actividad va en general por buen camino , aunque hay algunos problemas de poca importancia para los que se están adoptando medidas correctivas.
	La actividad no va por buen camino y los progresos se ven obstaculizados por problemas que han de resolverse.

- Conforme a lo solicitado por la Junta Ejecutiva, se indica (en cursiva al final de cada descripción de los progresos realizados) qué medidas se están adoptando para volver a encarrilar las actividades marcadas en ámbar o rojo.

Pilar 1: IMPACTO			
	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
1.	Planificar la cartera de asociaciones existentes, determinar sus prioridades y crear una cartera de nuevos asociados potenciales y prioritarios	<ul style="list-style-type: none"> Para finales del segundo trimestre, el nuevo Jefe de Asociaciones Técnicas había iniciado consultas con las dependencias técnicas de la Sede. Estas consultas culminarán con el establecimiento de una hoja de ruta para determinar las necesidades prioritarias y elaborar nuevas directrices en apoyo del establecimiento de asociaciones. En el segundo trimestre, varias multinacionales ofrecieron al PMA servicios y bienes en especie para la respuesta a la COVID-19. Las negociaciones relacionadas con estas contribuciones han sido sumamente complicadas y prolongadas dado que los bienes y servicios ofrecidos a menudo no se ajustaban a las necesidades, los plazos o las normas de calidad del PMA. Complican aún más la situación las conversaciones con los asociados, existentes y potenciales, sobre la aplicación a estos bienes o servicios del principio de recuperación total de los costos del PMA. Se están elaborando directrices para aceptar o rechazar estas oportunidades en el futuro. Además de la respuesta a la COVID-19, la PPF está analizando la posibilidad de establecer asociaciones técnicas con dos empresas importantes de los sectores de la aviación y las bebidas. 	

Pilar 1: IMPACTO			
	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
2.	Reestructurar los recursos humanos existentes y crear un equipo especial dotado de las competencias y los conocimientos especializados necesarios en materia de asociaciones técnicas, que son distintos de los que se precisan para movilizar fondos del sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha seguido trabajando en un plan de transición para establecer un nuevo equipo encargado específicamente de las asociaciones técnicas. • El nuevo Jefe de Asociaciones Técnicas entró en funciones en abril y ha dirigido la labor relacionada con las últimas contrataciones para que el equipo disponga de todo el personal necesario a principios del cuarto trimestre. • Está en marcha el proceso de contratación de un responsable de las asociaciones de impacto (categoría P-3). • Continúa el examen de las competencias y los conocimientos especializados de los miembros del equipo y la distribución de estos en dos equipos, uno dedicado a las asociaciones de índole técnica y el otro a las asociaciones de movilización de fondos. • Se han adoptado medidas para promover el despliegue de personal temporero sobre el terreno en función de las necesidades organizacionales, incluso mediante la reasignación de las funciones actuales de gestión de las asociaciones a los miembros restantes del equipo. 	
3.	Incrementar las capacidades del personal en los despachos regionales para fortalecer el apoyo que estos prestan a las oficinas en los países y adaptarlo a las posibilidades y necesidades de estas sobre la base de sus planes estratégicos para los países	<ul style="list-style-type: none"> • La colaboración del personal directivo superior con los despachos regionales y las oficinas en los países ha continuado: en junio el Director de la PPF dirigió una reunión informativa y un debate virtuales sobre la estrategia con el Despacho Regional de Bangkok, y en julio se organizarán actividades similares con los dos despachos regionales restantes (los de Dakar y Johannesburgo). • El Despacho Regional de El Cairo, junto con el equipo de la PPF en Dubái y el Jefe de Asociaciones Técnicas, ha impartido capacitación en gestión de asociaciones a los especialistas de la oficina en el país. • Se ha destinado a tres dirigentes encargados de las asociaciones a los despachos regionales de El Cairo, Nairobi y Johannesburgo (que ocuparán sus puestos en septiembre). Estos funcionarios estarán destacados en los despachos regionales para promover la colaboración de las oficinas en los países con el sector privado, sumándose a los responsables de las asociaciones que ya trabajan en los despachos regionales de Bangkok y Ciudad de Panamá. Está en marcha el proceso de contratación de un responsable de asociaciones para el Despacho Regional de Dakar. • Las oficinas en los países han obtenido acceso a Salesforce y ahora están en condiciones de llevar a cabo toda la gestión de sus cuentas a lo largo del ciclo de vida de las asociaciones. 	
4.	Crear, en un despacho regional, un "laboratorio de asociaciones" encargado de sintetizar los conocimientos y de dar a conocer las mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se está elaborando el plan de trabajo para el laboratorio de asociaciones. • El equipo está recopilando las mejores prácticas, estudios de casos modelo y herramientas para constituir la base del centro de conocimientos dirigido por el laboratorio de asociaciones. • Se ha empezado a trabajar en dos proyectos técnicos piloto en el Despacho Regional de Ciudad de Panamá, uno sobre comercio electrónico y cooperación Sur-Sur y otro sobre apoyo logístico. En dos oficinas en los países se ha comenzado a diseñar un proyecto piloto, que debería ponerse en marcha dentro de dos meses, en consulta y coordinación con el equipo encargado de las asociaciones técnicas en la Sede. 	

Pilar 1: IMPACTO			
	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
		<ul style="list-style-type: none"> Se están ampliando los modelos de asociación que han dado buenos resultados, es decir, la colaboración con directores ejecutivos de entidades del sector privado a nivel nacional a fin de crear un órgano consultivo bien informado para promover los ODS. <p><i>Emprender un proceso de examen con los despachos regionales para determinar la ubicación del laboratorio y publicar la vacante relativa al laboratorio de asociaciones en noviembre, que se cubrirá con el proceso de reasignación a mediados de año. Estas actividades están en curso.</i></p>	
5.	Establecer un equipo de servicios a escala mundial centrado en funciones de apoyo fundamentales, como la presentación de informes sobre el impacto, la comunicación y la visibilidad de los asociados, la gestión de los conocimientos y la contratación para satisfacer las necesidades a escala mundial y a nivel de las oficinas en los países y los despachos regionales	<ul style="list-style-type: none"> Se ha nombrado al nuevo Jefe de los Servicios Mundiales mediante un proceso de reasignación realizado en junio. El plan de prestación de servicios a escala mundial se ultimó a finales del segundo trimestre. Entre sus prioridades figuran un plan para activar la comunicación y la colaboración de la dirección a nivel del sector privado; nuevas herramientas para reforzar la presentación de informes y la gestión de los asociados y el seguimiento de los indicadores clave de las realizaciones, y nuevas guías jurídicas para orientar a todos los especialistas que se ocupan del sector privado, que trabajen ya sea en la Sede o en los despachos regionales, las oficinas en los países u otras oficinas del PMA. <p><i>Esta actividad está marcada en ámbar porque el Jefe de los Servicios Mundiales asumirá sus funciones en agosto de 2020, cuando comenzará la labor de contratación de nuevos miembros del equipo encargado de la comunicación con el sector privado, la actualización de las guías jurídicas de orientación destinadas a los especialistas, el análisis de las mejores prácticas de presentación de informes de los organismos homólogos y la adaptación de las enseñanzas extraídas.</i></p>	
6.	Elaborar un método para evaluar el impacto de las asociaciones en relación con los objetivos de la Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado	<ul style="list-style-type: none"> El equipo encargado de la estrategia en esta esfera se coordinó con el Director y Jefe de las Asociaciones Mundiales para planificar las próximas medidas que han de adoptarse para esta actividad en 2020. Se tratará en especial de lo siguiente: resumir el análisis del contexto presentado por el equipo de la London School of Economics and Political Science en abril para uso interno; hacer una cartografía de la colaboración de las partes interesadas internas y externas, y tomar una decisión acerca del nombramiento de un consultor encargado de elaborar el marco y la metodología que han de definirse para finales del tercer trimestre, y que empiece a trabajar en el cuarto trimestre para ultimar el método de evaluación en el segundo trimestre de 2021. 	
7.	Actualizar las políticas y los procesos de gestión de riesgos para la colaboración con el sector privado	<ul style="list-style-type: none"> El equipo ha actualizado y ultimado las directrices relacionadas con el sector privado publicadas junto a la nueva estrategia sobre este sector, tras realizar consultas a nivel de todo el Programa y colaborar con la Oficina de Servicios Jurídicos. Se ha impartido capacitación a los coordinadores de los despachos regionales en materia de diligencia debida y procedimiento de autorización de las actividades relacionadas con el sector privado. Para finales del tercer trimestre se impartirá capacitación a los especialistas en los despachos regionales de Bangkok, Ciudad de Panamá, Nairobi, Johannesburgo y El Cairo. 	

Pilar 2: INGRESOS

	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
1.	Examinar la cartera de asociaciones correspondientes al pilar de "ingresos"	<ul style="list-style-type: none"> El equipo intensificó su interacción con los asociados para examinar las repercusiones de la COVID-19 en sus actividades y las consecuencias para su asociación con el PMA en 2020 (cabe observar que las empresas orientadas al consumidor podrían tener dificultades para alcanzar sus metas financieras de 2020). Se han establecido planes para 2021. Se logró convencer a las asociaciones actuales en cuestión de que reasignaran la financiación acordada o proporcionarían financiación adicional para la respuesta a la COVID-19; la asociación con Takeda, cuya negociación estuvo a cargo de la Dirección de Operaciones relacionadas con la Cadena de Suministro (SCO) y de la PPF, en Tokyo y en la Sede, aumentó su financiación de 11 millones de dólares a 14 millones de dólares, de los cuales 3 millones se destinaron a la respuesta a la COVID-19. 	●
2.	Reestructurar los recursos existentes y crear equipos dotados de las capacidades y los conocimientos especializados necesarios en materia de movilización de fondos del sector privado, potenciados con recursos flexibles y virtuales	<ul style="list-style-type: none"> El PMA contrató a un Jefe de Desarrollo Empresarial y Gestión de Cuentas para que dirija el equipo de generación de ingresos. Se hizo un ofrecimiento en junio y se espera que el candidato empiece a trabajar a finales del tercer trimestre. En el segundo trimestre se inició el proceso de incorporación de tres nuevos miembros del equipo encargado de las asociaciones y ocho miembros del equipo encargado de los donativos de particulares, entre los cuales figuran consultores y trabajadores independientes que trabajan a tiempo parcial con objeto de ofrecer un apoyo flexible. Se introdujeron nuevos enfoques para dar la bienvenida e incorporar a los nuevos miembros de los equipos durante el período de vigencia de las restricciones de viaje y mantenimiento del teletrabajo. El PMA tiene previsto recurrir a la contratación externa para un puesto en Dubái, con el propósito de cubrir la vacante a finales del tercer trimestre o principios del cuarto. Se completó el proceso de solicitud de propuestas para el nombramiento de organismos especializados en la compra de espacios publicitarios y el desarrollo creativo y, desde el segundo trimestre, están vigentes acuerdos a largo plazo. 	●
3.	Crear un equipo especializado en fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> Un nuevo consultor con amplia experiencia en materia de colaboración con las fundaciones comenzó a trabajar hacia finales del segundo trimestre. Se contratará a un jefe del equipo encargado de las fundaciones en septiembre por medio de un proceso de reasignación, y se prevé que el equipo cuente con toda la capacidad prevista para el cuarto trimestre. El PMA facilitó reuniones informativas de expertos entre el Director Ejecutivo Adjunto, el Economista Jefe y los directores de los despachos regionales de Dakar, Johannesburgo y Nairobi, a raíz de una solicitud de una importante organización filantrópica mundial, y comenzó a elaborar una cartografía de las posibilidades de acción conjunta a fin de abordar el tema del trabajo digno para los jóvenes en el África subsahariana. El PMA exploró las posibilidades de colaboración con una importante fundación con sede en el Golfo centrada en la respuesta humanitaria. Se intensificó la colaboración con la Oficina del PMA en los Estados Unidos, lo que propició un mayor intercambio de información y la elaboración de nuevas propuestas entre esta oficina y las dependencias programáticas; se ha comenzado a trabajar en la formulación de un enfoque y una estrategia de gestión armonizados para las fundaciones con sede en los Estados Unidos. <p><i>Esta actividad está marcada en ámbar porque el puesto de jefe del equipo encargado de las fundaciones se volvió a publicar para el proceso de reasignación de septiembre.</i></p>	●

Pilar 2: INGRESOS

	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
4.	<p>Posicionar al PMA como asociado preferente del sector privado y adoptar un enfoque estratégico para crear oportunidades de trabajo en red</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La colaboración del personal directivo en 2019 contribuyó considerablemente a aumentar los niveles de apoyo de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, que aportó 5 millones de dólares en contribuciones destinadas a la respuesta a la COVID-19, lo que demuestra el impacto que puede tener este tipo de colaboración. • La primera cumbre virtual del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que contó con la participación del Director Ejecutivo y el Director de la PPF, ofreció importantes oportunidades de colaboración y permitió elaborar el perfil de asociaciones clave. • Durante un acto sobre el sector privado de la Cumbre de Concordia, el Vicepresidente de Investigación y Desarrollo Corporativo y Director Científico de Mars Inc. y el Jefe de las Asociaciones Mundiales encargado del sector privado analizaron el impacto que la asociación quinquenal entre ambas entidades había tenido en sus operaciones y sus iniciativas conjuntas en apoyo de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todo el mundo. • Se está planificando un enfoque estratégico para promover el trabajo en red para su presentación en el período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas de septiembre de 2020, así como en el Foro Económico Mundial, durante el período de sesiones de la Asamblea General, y en la reunión anual de Davos. • Están en curso de planificación actividades de colaboración y coordinación con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y otros organismos para la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021. 	●
5.	<p>Armonización con las organizaciones de Amigos del PMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El PMA concluyó un examen de las asociaciones actuales, en particular de las relaciones entre la Sede del PMA y los Estados Unidos en las que los flujos financieros conexos pasarán a los Amigos del PMA en los Estados Unidos en el tercer/cuarto trimestre de 2020; se ha convenido en un enfoque para la gestión de las relaciones establecidas. Esto permitirá al PMA fortalecer sus capacidades e invertir en su crecimiento futuro. • El equipo contribuyó a una evaluación de las principales oportunidades relacionadas con las fundaciones en los Estados Unidos, que había sido encargada por los Amigos del PMA en este país; también se trabajó en la elaboración de nuevas formas de estructurar un equipo único del PMA mediante una asociación entre la Sede y los Amigos del PMA en los Estados Unidos. • Se ha aprobado una inversión inicial de 1,4 millones de dólares en 2020 para permitir a los contribuir a los Amigos del PMA en los Estados Unidos rendir cuentas de la captación de donantes particulares mediante canales digitales a partir del tercer trimestre. • La PPF sigue ayudando a la Asociación Japonesa de los Amigos del PMA a ampliar las actividades relacionadas con los donativos de particulares, también gracias a una asignación de fondos de inversión en 2020 que se transferirán en el tercer trimestre y de los cuales se deberá rendir cuentas. 	●

Pilar 2: INGRESOS

	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
6.	<p>Ampliar la captación de donantes por parte de los equipos encargados de los donativos de particulares y de ShareTheMeal gracias a un aumento de las inversiones, que han pasado de 1,6 millones de dólares en 2019 a 13,1 millones de dólares en 2020 para ambos equipos (el 90 % del presupuesto del programa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La asignación de una inversión de 2,9 millones de dólares a los equipos encargados de los donativos de particulares y de ShareTheMeal en el segundo trimestre permitió obtener resultados que superaron los parámetros más elevados establecidos en la estrategia con respecto al rendimiento de la inversión publicitaria, con una optimización gradual de cada uno de los programas para garantizar que el PMA fidelizara a los donantes que aportaban contribuciones de mayor valor a fin de generar ingresos sostenibles. • El equipo encargado de los donativos de particulares interrumpió la publicidad en Facebook durante el mes de junio y los directores de la CAM y la PPF adelantaron el examen previsto de las indicaciones sobre el uso de las imágenes y la elaboración de directrices recurriendo a un proceso consultivo en todo el PMA, que concluirá a finales de agosto. • El equipo encargado de los donativos de particulares puso a prueba nuevas soluciones creativas (es decir, contenidos como fotos y videos para la puesta en marcha de campañas destinadas a promover los donativos de particulares) en abril y mayo, entre ellas una actividad con el Director Ejecutivo en el Consejo de Seguridad, y desarrolló otras soluciones nuevas en junio con una nueva entidad externa; asimismo, fortaleció las capacidades internas a fin de garantizar que la labor de movilización de fondos para la respuesta a la COVID-19 continuara a medida que la atención de los medios de comunicación y, por tanto, de la opinión pública se dirigía a los países que más preocupaban al PMA. • Se ha establecido un nuevo sistema de seguimiento de la tasa de fidelización y de la regularidad de los donativos de los nuevos donantes captados en 2020, que permite al PMA determinar y supervisar el valor a largo plazo de sus inversiones. 	
7.	<p>Experimentar nuevos canales para diversificar la cartera (el 10 % del presupuesto destinado al programa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se han llevado a cabo otros proyectos piloto de publicidad televisiva destinada a suscitar una reacción directa en España y la República de Corea. En el tercer trimestre se realizará un examen de las pruebas iniciales, en particular para determinar si se debe adoptar un enfoque mundial en relación con esta forma de publicidad, que servirá de base para los planes de 2021. • Inicialmente, se había previsto realizar un examen continuo de los ensayos en el tercer trimestre para lanzar un nuevo desafío virtual, pero esta actividad se ha aplazado debido a las medidas de confinamiento relacionadas con la pandemia de COVID-19. • La Asociación Japonesa de los Amigos del PMA ha proseguido la labor de sensibilización presencial en 2020, después de una ampliación satisfactoria de las actividades en 2019, financiada y apoyada por el PMA. • Un consultor especializado en medios digitales ha examinado los ensayos digitales realizados por la Asociación Japonesa de los Amigos del PMA y ha formulado recomendaciones sobre cómo optimizarlos. • Un nuevo especialista internacional de categoría superior en estrategias digitales está trabajando con la CAM en proyectos relacionados con las percepciones del público en general y en un proyecto basado en el sitio web wfp.org que permitirá al equipo de la PPF encargado de los donativos de particulares optimizar los donativos a través del sitio web y aumentar las actividades de pago con Google en el cuarto trimestre. <p><i>Esta actividad está marcada en ámbar debido a la decisión de centrarse en la ampliación de las oportunidades de las actividades digitales de pago en el tercer y cuarto trimestre para compensar la interrupción de la publicidad televisiva destinada a suscitar una reacción directa mientras se realiza el examen de las indicaciones sobre el uso de las imágenes y el aplazamiento a causa de la COVID-19 de las actividades relacionadas con el desafío virtual.</i></p>	

Pilar 2: INGRESOS

	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
8.	Seguir mejorando la infraestructura (gestión de las relaciones con los clientes) y la tecnología para ofrecer a los donantes una “experiencia de excelencia”	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto el equipo responsable de los donativos de particulares como el de ShareTheMeal aumentaron su capacidad para mejorar la experiencia que ofrecen a los donantes clasificando de manera más precisa y detallada las comunicaciones y los llamamientos destinados a los donantes a través de plataformas tecnológicas. • El equipo encargado de los donativos de particulares ha desarrollado un tablero automatizado con datos adicionales y capacidad de análisis para facilitar la presentación de informes y facilitar información con miras a optimizar el programa. • El equipo encargado de los donativos de particulares ha elaborado una serie de comunicaciones convincentes destinadas a los nuevos donantes que le permitirán lograr que estos se fidelicen al PMA y se adhieran a su cometido. • En el segundo trimestre, el equipo encargado de los donativos de particulares también fortaleció el proceso de institucionalización de la gobernanza de los datos en colaboración con la Oficina de Servicios Jurídicos; se prevé seguir trabajando en el tercer y cuarto trimestre para incorporar plenamente el enfoque requerido. • El documento de posición del PMA sobre la privacidad de los datos personales se ha presentado al Equipo de tareas sobre gestión responsable de los datos, que ha dado su visto bueno. 	●
9.	Establecer un equipo integrado de movilización de fondos de particulares que agrupe los equipos encargados de ShareTheMeal y de los donativos de particulares, con el fin de establecer una colaboración global con los donantes, compartir los costos y aumentar la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • La estrecha colaboración entre los dos equipos sigue consolidándose, con la presentación periódica de información comparativa desde enero. • El Director Adjunto encargado de la imagen de marca y la promoción comercial dentro de la CAM, el personal de categoría superior de la PPF y el jefe del equipo de ShareTheMeal celebran reuniones periódicas para analizar las esferas de interés y enriquecer los proyectos de desarrollo con las aportaciones de ShareTheMeal. • El personal directivo está examinando las opciones de futuros modelos operativos aplicables a los donativos de particulares y a ShareTheMeal. 	●
10.	Establecer sistemas de gestión financiera para apoyar la inversión en el crecimiento de los donativos de particulares	<ul style="list-style-type: none"> • El PMA siguió aplicando los protocolos para la adopción de decisiones en materia de inversiones y un calendario basado inicialmente en un plan de inversiones por etapas aprobado por el Comité de Auditoría, y realizó exámenes trimestrales de los resultados. • El PMA negoció acuerdos con la Asociación Japonesa de los Amigos del PMA y los Amigos del PMA en los Estados Unidos para recibir fondos de inversión en el tercer trimestre y prepararse para utilizar herramientas de seguimiento mensual que permitan realizar análisis comparables de los resultados de las inversiones entre el equipo de ShareTheMeal, la PPF y las organizaciones de Amigos del PMA. 	●
11.	Fomentar la imagen de marca del PMA de manera que se promueva una mayor participación del sector privado y el crecimiento de los donativos de particulares	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha puesto en práctica un procedimiento operativo estándar de autorización de todas las comunicaciones con los donantes. • El plan de recopilación y difusión de contenidos y materiales creativos convincentes para los llamamientos de movilización de fondos y los mensajes destinados a los donantes se ha modificado teniendo en cuenta las restricciones de viaje impuestas ante la COVID-19. • La CAM dirige la labor de elaboración de una imagen de marca más sofisticada en cuanto a la presentación, el estilo y el lenguaje, que se afianzará a través de los mensajes con los donantes; la PPF y el equipo de ShareTheMeal 	●

Pilar 2: INGRESOS			
	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
		<p>formarán parte de un “grupo de referencia” que reunirá a los equipos de las organizaciones de Amigos del PMA y que contribuirá a la labor de la CAM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La CAM también dirige la labor de desarrollo de un recorrido digital para los donantes que no aportan contribuciones financieras a fin de suscitar el interés de ciertos públicos seleccionados. • Se están incorporando aportaciones conjuntas en la planificación de las principales actividades externas, como la Cumbre del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el periodo de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios en 2021. <p><i>Esta actividad está marcada en ámbar debido a las dificultades para recopilar contenidos sobre el terreno durante la pandemia de COVID-19.</i></p>	

Pilar 3: INNOVACIÓN			
	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
1.	Ofrecer a los donantes una “experiencia de excelencia”	<ul style="list-style-type: none"> • En junio se firmó un acuerdo a largo plazo con una empresa de servicios a los donantes que ofrece una amplia gama de servicios y tiene la capacidad de responder en varios idiomas a los donantes las 24 horas del día, todos los días del año. El PMA será el primer organismo de las Naciones Unidas u ONG internacional capaz de prestar este servicio a los donantes de todo el mundo. El acuerdo permite al equipo utilizar tecnología y plataformas de vanguardia para conectarse con los donantes mediante un enfoque multicanal basado en las preferencias de los donantes y en las innovaciones en materia de tecnología de las comunicaciones. Se llegará a un acuerdo para que se respeten plenamente las normas relativas a los datos y las medidas de protección correspondientes. Ya está en marcha la labor de planificación con miras a ofrecer este servicio a finales del tercer trimestre. 	
2.	Determinar oportunidades para formular propuestas creativas que conecten más estrechamente a los donantes con la labor del PMA y sus fortalezas y capacidades únicas	<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración y puesta a prueba de una nueva propuesta que vincule a los donantes con los programas de transferencias de base monetaria del PMA se ha retrasado debido a las repercusiones de la COVID-19 en la recopilación de contenidos. Se ha aplazado la continuación del examen hasta el cuarto trimestre, con el objetivo de realizar pruebas a principios del primer trimestre de 2021. <p><i>Esta actividad está marcada en ámbar a causa de estos retrasos. Se ha dado prioridad a otras actividades durante el segundo y tercer trimestre.</i></p>	
3.	Explorar oportunidades de financiación innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Para avanzar en la exploración de oportunidades de financiación innovadoras, en el tercer trimestre, el Director de la PPF nombrará a un experto que se dedicará específicamente a trabajar con los equipos pertinentes del PMA. 	
4.	Participar en actividades e iniciativas de colaboración con organismos de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> • El PMA y el UNICEF unieron fuerzas con ViacomCBS para organizar el primer concierto virtual de África: Africa Day Benefit Concert at Home. En un plazo muy breve, ambos organismos lograron establecer una colaboración eficaz para dar a conocer mejor la labor del PMA y el UNICEF y contribuir a fomentar la solidaridad en el continente. En el seno del PMA, hubo una estrecha colaboración entre la PPF, la CAM y el Despacho Regional de Johannesburgo, que recibieron apoyo de los despachos regionales de Nairobi y Dakar y la Oficina de Servicios Jurídicos. Durante el concierto, las celebridades compartieron mensajes alentadores de unidad y solidaridad africana ante la pandemia de COVID-19. • El Director de la PPF también inició conversaciones con el Jefe del Servicio de Asociaciones con el Sector Privado del ACNUR sobre la posibilidad de realizar 	

Pilar 3: INNOVACIÓN			
	Actividad	Progresos realizados en el segundo trimestre	
		llamamientos conjuntos durante las crisis humanitarias que atraigan la atención de los medios de comunicación, cuando los dos organismos tengan importantes programas conjuntos en los asentamientos de refugiados, ya que, juntos, proporcionan un "conjunto completo" de medidas de apoyo a los refugiados. Se acordó un plan en el segundo trimestre, que se activará cuando surja la oportunidad.	
5.	Buscar oportunidades relacionadas con las asociaciones de ShareTheMeal y la financiación social en el mundo islámico	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo encargado de ShareTheMeal está poniendo en marcha una asociación innovadora con Delivery Hero, una de las principales plataformas de entrega de alimentos del mundo. Los usuarios de Delivery Hero podrán añadir un donativo a su compra a través de una nueva interfaz de programación de aplicaciones de ShareTheMeal. Después de la venta, se animará a los usuarios a que descarguen esa aplicación y obtengan información sobre la labor del PMA. • El equipo encargado de ShareTheMeal colabora con académicos y grupos de reflexión en Alemania para permitir a los donantes donar su <i>zakat</i> (forma de limosna que en el Islam se considera una obligación o un impuesto religioso) de una manera innovadora. Así se reforzará la pertinencia de las plataformas de donación del PMA para los usuarios musulmanes y las instituciones financieras islámicas. 	●
6.	Experimentar oportunidades de movilización de fondos de las diásporas con las oficinas en los países	<ul style="list-style-type: none"> • Esta iniciativa está a cargo del equipo de la PPF en Dubái, que está elaborando una cartografía de las oportunidades de movilizar fondos a través de las diásporas, haciendo hincapié en las fundaciones y los particulares con grandes fortunas personales. Esta labor se ha completado en las oficinas del PMA en Armenia, el Estado de Palestina y el Líbano y está en curso en las oficinas del PMA en Egipto, la República Islámica del Irán y Argelia; además, se están recopilando datos para las oficinas del PMA en el Sudán, Libia y Turquía. La siguiente fase consiste en incorporar esa cartografía como componente estratégico consolidado en los planes de acción en materia de asociaciones o en los planes estratégicos para los países de algunas oficinas y en examinar si sería útil completar esa labor para otras regiones. 	●

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAM	Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
PPF	Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WINGS	Sistema Mundial y Red de Información del PMA