

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

Segundo período de sesiones ordinario  
de la Junta Ejecutiva

Roma, 12-14 de noviembre de 2012

## INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 6 del programa

*Para examen*

# S

Distribución: GENERAL

**WFP/EB.2/2012/6-A**

5 octubre 2012

ORIGINAL: INGLÉS

## INFORME RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE CREACIÓN DE ASOCIACIONES Y MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

**El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.**

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, OE\*: Sra. H. Wedgwood Tel.: 066513-2030

Oficial Superior de Evaluación, OE: Sra. J. Watts Tel.: 066513-2319

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. I. Carpitella, Auxiliar Administrativa Superior de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

\* Oficina de Evaluación

## RESUMEN

Mediante la presente evaluación se valoraron la calidad y los resultados de la Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, el modo en que se habían logrado esos resultados y de qué forma podía mejorarse el enfoque aplicado por el Programa. La evaluación fue realizada por un equipo de evaluación independiente entre febrero y junio de 2012.

Los objetivos de la estrategia eran ampliar las asociaciones y la movilización de fondos en el marco del sector privado y establecer un modelo de autofinanciación. Se establecieron metas cuantitativas y cualitativas que habían de lograrse antes de 2017. A raíz de una recomendación de la Dependencia Común de Inspección, la Junta pidió que se evaluara la estrategia.

*Calidad de la estrategia.* Según la evaluación, en la estrategia no se destacaba suficientemente la diferencia entre el establecimiento de asociaciones y la movilización de fondos, ni se definían lo bastante claramente los objetivos, el alcance y los límites de las asociaciones con empresas. La tasa de gestión que el PMA aplicaba a los recursos que recibía del sector privado para financiar sus actividades en ese ámbito no se había aplicado de forma coherente y había causado confusión tanto entre los asociados como dentro del Programa. Además de la Subdirección de Asociaciones con el Sector Privado, varias otras unidades orgánicas del PMA, como las oficinas en los países, los despachos regionales y diversas dependencias técnicas, se ocupan de la creación de asociaciones y la movilización de fondos. La motivación existente para movilizar fondos y entablar asociaciones era elevada, pero había que facilitar más recursos y orientaciones.

*Resultados de la estrategia.* En 2011, se movilizaron recursos del sector privado por valor de 120 millones de dólares EE.UU., de los que 77 millones de dólares fueron en efectivo; en ambos casos se superaron las metas anuales. Las contribuciones en especie fueron considerables y se acercaron a la meta establecida. Ese mismo año, el 20% de los recursos en efectivo provenientes del sector privado fueron de naturaleza multilateral y totalmente flexible, mientras que la meta fijada para 2017 era del 25%. Hubo, según la evaluación, numerosas contribuciones positivas a los objetivos del PMA, especialmente por parte de las asociaciones a largo plazo con empresas. El sector privado poseía ventajas comparativas específicas en algunos ámbitos especializados de conocimientos técnicos y suministro de tecnología, como la nutrición. También se observó que a veces las empresas disponían de instalaciones y acceso sobre el terreno de los que el PMA carecía, en particular en situaciones repentinas de emergencia.

*Modalidades de ejecución.* La movilización de fondos y la creación de asociaciones en el marco del sector privado no estuvieron lo bastante integradas en todo el PMA, ni se prestó la suficiente atención a promover su comprensión y ofrecer apoyo dentro del Programa.

Las asociaciones empresariales requerían recursos para su desarrollo y mantenimiento y, aunque podían servir para obtener contribuciones en especie significativas, no siempre generaban una gran cantidad de efectivo. De 2009 a 2011 solo el 15% de los recursos de origen privado del PMA provenía de particulares. Todas las organizaciones de características comparables hacían hincapié en la movilización de fondos del público en general para conseguir aportaciones regulares totalmente flexibles.

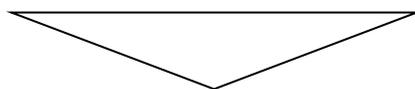
Los costos que suponía la labor de movilización de fondos fueron considerablemente inferiores a los que se contemplaban en la estrategia, pues se cifraron en el 6% del monto movilizado, en lugar de en el 25% previsto. El PMA no había aplicado la tasa de gestión sistemáticamente ni hasta el nivel permitido del 13%, y el préstamo que se había puesto a disposición para ello no se había utilizado en su totalidad. Estas limitaciones afectaron a la cantidad de recursos disponibles para las actividades de movilización de fondos e impidieron lograr los resultados que podrían haberse conseguido.

Aunque existía un conflicto de intereses en el proceso de diligencia debida del PMA, había posibilidades de aplicar ese principio de forma más rigurosa y flexible.

*Conclusiones y recomendaciones.* Se estaban haciendo buenos progresos, pero la plena consecución de todas las metas previstas en la estrategia requeriría aumentos constantes y continuos de la cantidad de recursos privados y multilaterales generales movilizados en efectivo.

Se hicieron seis recomendaciones: elaborar estrategias diferentes para la creación de asociaciones y la movilización de fondos; lograr un mayor equilibrio entre los diferentes tipos de fuentes privadas; poner en marcha un proceso de planificación integrada para la creación de asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado; integrar la movilización de recursos privados en el presupuesto general del PMA, en lugar de financiar principalmente esas actividades con la tasa de gestión; modificar los canales de rendición de cuentas de la Subdirección de Asociaciones con el Sector Privado, y revisar el proceso de diligencia debida del PMA.

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota del documento titulado “Informe resumido de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado” (WFP/EB.2/2012/6-A) y de la respuesta de la dirección que figura en el documento WFP/EB.2/2012/6-A/Add.1, y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por sus miembros durante el debate.

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

## INTRODUCCIÓN

### Características de la evaluación

1. La presente evaluación de la Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, de 2008, fue realizada entre febrero y junio de 2012 por un equipo independiente de especialistas en evaluación, movilización de fondos y creación de asociaciones en ese ámbito, logística y nutrición. En ella se analizaron la calidad y los resultados de la estrategia, y el modo en que podía mejorarse en el futuro el enfoque aplicado por el Programa a la movilización de fondos y la creación de asociaciones en el ámbito del sector privado<sup>1</sup>.
2. En la evaluación se utilizaron diversos métodos, como entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y el examen de documentos<sup>2</sup> y bibliografía. Se realizaron visitas a cinco oficinas en los países —Egipto, Etiopía, Indonesia, Kenya y Nicaragua— y se hicieron entrevistas telefónicas con otras cinco —Bangladesh, Haití, la India, el Senegal y el Sudán—. También se entrevistó a personal del PMA de la Sede, los despachos regionales<sup>3</sup>, las oficinas de enlace<sup>4</sup> y la Subdirección de Asociaciones con el Sector Privado (CPP)<sup>5</sup>. Las organizaciones humanitarias utilizadas a efectos de comparación fueron el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y seis grandes organizaciones no gubernamentales (ONG)<sup>6</sup>. Se realizaron asimismo entrevistas con exponentes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y los Amigos del PMA en Italia, el Japón y los Estados Unidos, así como con miembros de la Junta Ejecutiva del Programa y representantes de 17 empresas multinacionales y fundaciones. Rellenaron los cuestionarios funcionarios del PMA en cargos directivos y de gestión, empleados en las esferas de las comunicaciones y la creación de asociaciones con el sector privado y exponentes de todas las categorías de asociados privados del Programa. En total, 222 personas fueron entrevistadas y 110 respondieron a los cuestionarios.
3. Para realizar la evaluación se utilizó un proceso de consulta. Un grupo interno de referencia realizó aportaciones en las etapas clave. El proceso de información incluyó un taller para el personal técnico del PMA, dos presentaciones y un examen de los proyectos de recomendación con el Comité Directivo Superior del PMA. En el marco del proceso de control de calidad, un grupo de expertos examinó la versión preliminar del informe inicial y el informe de evaluación. En el informe final de evaluación se tuvieron en cuenta las observaciones formuladas a lo largo de ese proceso.

<sup>1</sup> El informe completo de la evaluación puede consultarse en el sitio Web del PMA: [www.wfp.org/about/evaluation](http://www.wfp.org/about/evaluation).

<sup>2</sup> Con inclusión de los informes de evaluación del PMA siguientes: la evaluación de 2012 relativa al módulo mundial de acción agrupada de logística (proyecto de informe); la evaluación de 2011 acerca de la cartera de proyectos en Haití; la evaluación de 2011 relativa a la cartera de proyectos en Kenya; la evaluación estratégica de mitad de período del proyecto del PMA de apoyo a la agricultura y la comercialización en Uganda realizada en 2011, y la evaluación estratégica de mitad de período de la iniciativa del PMA “Compras en aras del progreso”, realizada en 2011.

<sup>3</sup> Bangkok, El Cairo, Johannesburgo, Nairobi y Ciudad de Panamá.

<sup>4</sup> En Nueva York, Tokio y Washington D. C.

<sup>5</sup> Con sedes en Bangkok, Yakarta, Roma, Londres, Nueva York, Tokio y Washington D. C.

<sup>6</sup> Servicios Católicos de Socorro, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Médicos Sin Fronteras, Oxfam International, Save the Children y World Vision.

## Contexto

4. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 1999 constituye el marco general para la cooperación de todo el sistema con la comunidad empresarial. Aun reconociendo la importancia de contar con asociados del sector privado para lograr los fines de las Naciones Unidas, las organizaciones del sistema siguen rindiendo cuentas ante todo a sus Estados Miembros. Los principios generales de las Naciones Unidas<sup>7</sup> para trabajar en colaboración con la comunidad empresarial son los siguientes:
  - *Promover la consecución de los fines de las Naciones Unidas*: el objetivo debe estar articulado con claridad y servir para promover la consecución de los fines de las Naciones Unidas previstos en la Carta.
  - *Valores y principios compartidos*: Las Naciones Unidas están interesadas en colaborar con entidades del sector empresarial que compartan sus valores, incluidos los principios internacionalmente reconocidos en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.
  - *Delimitar claramente las responsabilidades y funciones*: Cuando un convenio de asociación con el sector empresarial tenga consecuencias financieras para las Naciones Unidas, deberá ejecutarse únicamente de conformidad con un convenio oficial por escrito [...] en el que se demarquen las respectivas funciones y responsabilidades de cada parte [...] y se definan los plazos y los productos mensurables.
  - *Mantener la integridad y la independencia*: Los convenios no deben mermar la integridad, la independencia ni la imparcialidad de las Naciones Unidas.
  - *Evitar conceder ventajas injustas*: La cooperación con determinada entidad empresarial no debe implicar respaldo ni preferencia con respecto a ella, ni a sus productos o servicios.
  - *Transparencia*: La cooperación con el sector empresarial debe ser transparente. La información sobre la naturaleza y el alcance de los principales convenios de cooperación debe ponerse a disposición [...] del público en general.
5. En 2010, los países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) proporcionaron a los países en desarrollo 128.000 millones de dólares en concepto de asistencia oficial para el desarrollo, y 31.000 millones de dólares por medio de instituciones benéficas privadas<sup>8</sup>. Los Estados Unidos aportaron las tres cuartas partes de las donaciones privadas voluntarias. La composición de las donaciones totales realizadas en los Estados Unidos en 2010 ofrece una indicación de la importancia relativa de las diferentes fuentes de recursos: las aportaciones del público en general y particulares, y los legados caritativos de particulares, representaron el 81% del total; las fundaciones privadas, el 14%, y las empresas y fundaciones empresariales, el 5%<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Secretario General de las Naciones Unidas. 2009. Directrices de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial. 20 de noviembre. Nueva York.

<sup>8</sup> Los cuadros de la OCDE disponibles en la Web pueden consultarse en la dirección siguiente: <http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/internationaldevelopmentstatisticsidsonlinedatabasesonaidandotherresourceflows.htm>

<sup>9</sup> Para obtener más detalles y consultar las fuentes de información véase el apartado “Contexto” y los cuadros del anexo 3 del informe principal de evaluación.

6. Tanto en los países miembros de la OCDE como en los del G-77 las empresas deben rendir cuentas de la atención que prestan las responsabilidades sociales y ambientales, pero cada vez están más interesadas en lograr sinergias entre esa responsabilidad social y sus objetivos empresariales. Aunque los adelantos tecnológicos y el uso de los medios de comunicación social están transformando las modalidades de movilización de fondos utilizadas para entrar en contacto con donantes individuales, el correo directo y el contacto personal siguen siendo los medios más importantes para llegar al público en general.

### **Orientación y operaciones estratégicas del PMA**

7. La Estrategia del PMA de 2008 en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado aborda la movilización de fondos y la creación de asociaciones técnicas con empresas y fundaciones del sector privado, así como la movilización de fondos provenientes del público en general, personas de gran solvencia y ONG. Además, en ella se establece una rigurosa separación entre las actividades de compra y las de movilización de fondos y creación de asociaciones en la esfera del sector privado.
8. La estrategia tiene por objeto:
  - i) retener los actuales asociados humanitarios mundiales del PMA y conseguir nuevos asociados para cada una de las principales esferas de actividad;
  - ii) retener a los colaboradores empresariales actuales del PMA, y atraer a nuevos colaboradores;
  - iii) ampliar los contactos del PMA con las fundaciones;
  - iv) cultivar las relaciones con personas de gran solvencia, y
  - v) aumentar los contactos con donantes individuales de menores recursos a través de la Web.
9. Las asociaciones con el sector privado, según lo previsto, deben contribuir a reducir los tiempos de intervención, mejorar la eficiencia operacional y fortalecer las capacidades y competencias del PMA. También se prevé que, recurriendo a los empleados y consumidores de las compañías asociadas, aumente la visibilidad del PMA.
10. La estrategia tiene el objetivo específico de movilizar 270 millones de dólares al año para 2017 gracias a contribuciones del sector privado; de este monto, 70 millones deberían ser en especie y 200 millones en efectivo. Al menos el 25% del efectivo movilizado —50 millones de dólares— debería ser completamente flexible para poder asignarlo a los programas que el PMA decida. Según la estrategia, el PMA debe adoptar un enfoque de autofinanciación, aplicando una tasa de gestión a las contribuciones del sector privado para financiar la movilización de esos recursos y la creación de asociaciones con el sector<sup>10</sup>. También se contempla la concesión de un préstamo para las actividades de puesta en marcha con cargo al Fondo General.

---

<sup>10</sup> Además de la tasa de gestión, a los recursos privados se aplica una tasa en concepto de costos de apoyo indirecto (CAI), aplicando la tarifa normal.

## CONSTATAACIONES

11. *Resultados y ejecución de la estrategia.* En el Cuadro 1 pueden verse los progresos alcanzados en el cumplimiento de las metas fijadas para 2017. Las metas anuales relativas a los recursos totales y en efectivo se han superado. Aunque las tasas de gestión y los costos de funcionamiento de la CPP se han mantenido dentro de los niveles previstos, no se ha hecho el seguimiento de los costos sufragados por otras dependencias del PMA que contribuyen a movilizar fondos del sector privado y a administrar las relaciones con dicho sector. Se ha utilizado la mayor parte del préstamo de 9 millones de dólares con cargo al Fondo General para sufragar los costos iniciales de inversión en la CPP, y el remanente se sigue utilizando en 2012.

<b>CUADRO 1: PROGRESOS EN EL LOGRO DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA ESTRATEGIA*</b>	
<b>Meta de la estrategia</b>	<b>Progresos hasta la fecha</b>
<b>Recursos totales movilizados:</b> 270 millones de dólares al año en efectivo y en especie provenientes de fuentes privadas para el año 2017; 10% de las contribuciones totales al PMA según los niveles de 2007.	El total de recursos en efectivo y en especie ascendió a 150 millones de dólares en 2009 y a 120 millones en 2011. Las metas anuales se han superado todos los años**.
<b>Recursos en efectivo movilizados:</b> 200 millones al año para 2017	Las donaciones en efectivo ascendieron a 93 millones de dólares en 2009 y a 77 millones en 2011, por lo que se superaron las metas anuales fijadas para esos años.
<b>Recursos en especie movilizados:</b> 70 millones al año para 2017: 26% del total.	Los recursos anuales en especie ascendieron en promedio a 62 millones en 2009-2011, incluidos 17 millones en concepto de donaciones en especie para programas —productos alimenticios y artículos no alimentarios, como equipo— y unos 45 millones de dólares en concepto de donaciones en especie extraordinarias.
<b>Fondos multilaterales movilizados:</b> De los 200 millones de dólares al año en forma de donaciones en efectivo para el año 2017, al menos 50 millones (el 25%) tendrán un carácter multilateral y plenamente flexible.	En 2011, el 20% de los fondos privados fueron multilaterales***.
<b>Diversidad de las fuentes de financiación:</b> Entre un 50% y un 60% de las donaciones en efectivo recibidas de empresas y entre un 40% y un 50% de particulares y fundaciones.	En el período comprendido entre 2009 y 2011, el 43% de las donaciones del sector privado procedieron de empresas, el 13% de fundaciones, el 15% de particulares y el 29% de ONG.
<b>Costo de la movilización de fondos:</b> No debe superar el 25% de los fondos movilizados.	Los costos de la CPP ascendieron en promedio al 6% de los fondos movilizados en el período 2009-2011; en ese porcentaje no se incluyen los gastos realizados por otras dependencias.
<b>Tasas de gestión:</b> El 13% en promedio, más una tarifa normal del 7% en concepto de CAI.	En 2009-2011, las tasas de gestión totalizaron en promedio el 3,6%, pasando del 2,3% en 2009 al 4,4% en 2011. Se cobraron unos CAI normales, del 7%.
<b>Asociados humanitarios mundiales:</b> Conseguir 15 asociados humanitarios mundiales para mantener con ellos una relación multifacética durante varios años, que incluya donaciones en efectivo considerables.	Se ha superado la meta relativa a las asociaciones con empresas y fundaciones de amplio alcance, pero la mayoría de los asociados no están cooperando principalmente en el ámbito de la asistencia humanitaria. Una minoría de asociaciones son multifacéticas o incluyen donaciones en efectivo considerables no asignadas íntegramente a fines específicos.

**CUADRO 1: PROGRESOS EN EL LOGRO DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN LA ESTRATEGIA\***

Meta de la estrategia	Progresos hasta la fecha
<b>Utilización y reembolso del préstamo:</b> Concesión de un préstamo de hasta 9 millones de dólares con cargo al Fondo General, que podría aumentar en 2012 hasta un total de 19 millones de dólares; el reembolso con intereses debe comenzar en 2013 y reintegrarse totalmente en cinco años.	A finales de 2011 se habían utilizado 7,44 millones de dólares; se prevé que los fondos remanentes sigan utilizándose en 2012.

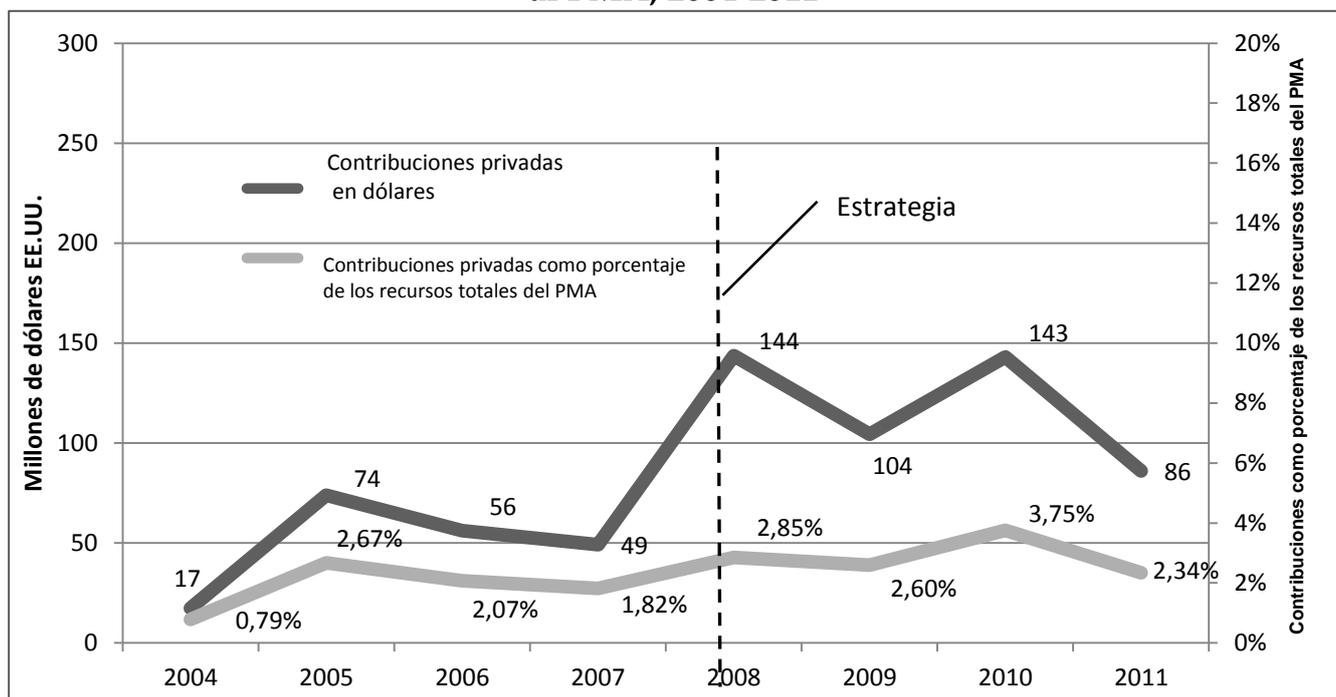
\* Las series temporales de cifras se han extraído de los informes anuales de las realizaciones del PMA; la proporción de donaciones en especie extraordinarias y para programas provienen de los datos relativos a 2009-2011 contenidos en la base de datos de la CPP. Las donaciones en especie pueden estar destinadas a los programas, en forma de productos básicos valorados a precios de mercado, o tratarse de donaciones extraordinarias, en forma de servicios que normalmente el PMA no compra, como tiempo, recursos humanos y servicios en el campo de la publicidad. No se dispone de cifras exhaustivas en relación con las donaciones en especie extraordinarias porque, pese a que se les pide que determinen el valor del servicio prestado, muchos donantes no lo hacen. En los datos publicados están incluidas las donaciones en especie para programas.

\*\* Los datos incluyen donaciones en especie extraordinarias por un total estimado de 45 millones de dólares al año.

\*\*\* Estos fondos están disponibles para que el PMA pueda realizar una programación relativamente flexible (anexo VIII del "Informe Anual de las Realizaciones de 2011" (WFP/EB.A/2012/4).

12. En el Gráfico 1 puede observarse la evolución de los recursos totales provenientes del sector privado y el porcentaje que estos representan respecto de las contribuciones totales al PMA desde 2004 hasta 2011. Las fuentes del sector privado aportaron aproximadamente el 2,6% de los recursos totales del PMA en 2009 y el 2,3% en 2011.
13. Tanto para la financiación privada como para las contribuciones generales al PMA provenientes de todas las fuentes, 2008 fue un año excepcional. Las contribuciones totales al PMA alcanzaron su nivel máximo a día de hoy, en parte debido a las contribuciones especiales para afrontar la crisis del precio de los alimentos y el combustible. En 2008 también repuntaron las contribuciones privadas, hasta casi triplicar el nivel de 2007. El nivel sin precedentes que alcanzaron los recursos facilitados por el sector privado en 2008 se debió a la contribución de 70 millones de dólares de la Fundación Bill y Melinda Gates, para utilizarlos durante cinco años en el programa "Compras en aras del Progreso". Si esos 70 millones de dólares se redistribuyeran durante los cinco años de gastos previstos, los niveles de recursos del sector privado aumentarían hasta 2010 y luego se reducirían en 2011.

**Gráfico 1: Evolución de la financiación aportada por el sector privado al PMA, 2004-2011**

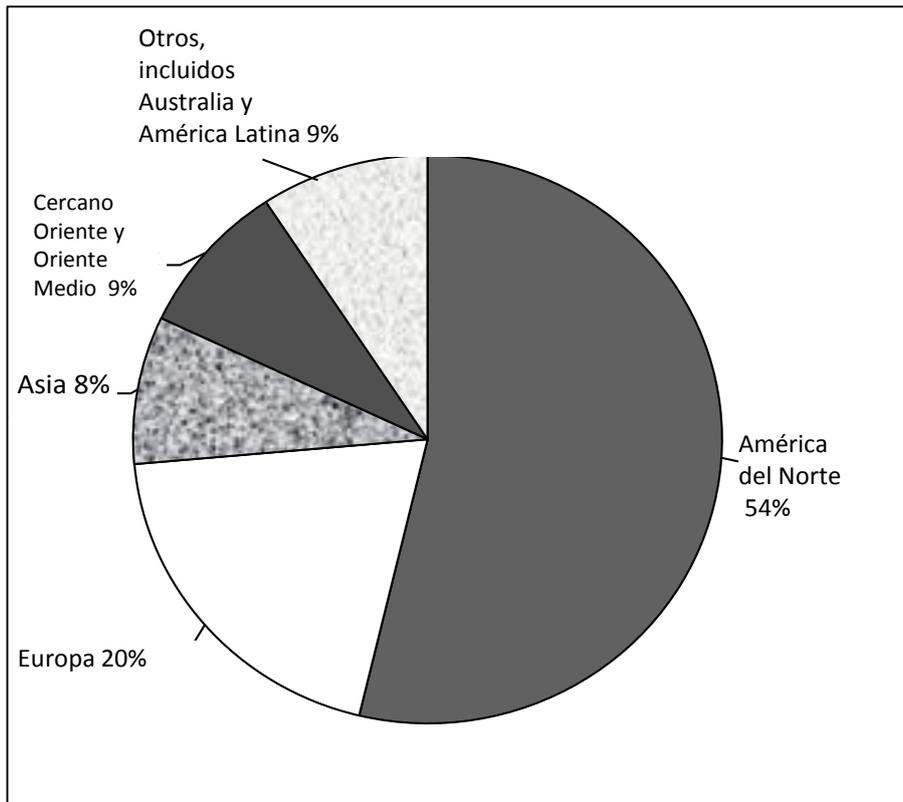


*Fuente:* Informes anuales de las realizaciones del PMA, en los que no se incluyen las donaciones en especie extraordinarias.

14. Si se compara con otras organizaciones, la evolución general no es positiva. Entre 2009 y 2011, el ACNUR, el UNICEF, las principales ONG de ayuda humanitaria y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas experimentaron en todos los casos un incremento de las contribuciones provenientes de fuentes privadas; además, el gasto en movilización de recursos privados también fue proporcionalmente mayor en todas ellas. Las últimas tendencias en las donaciones del sector privado varían según la fuente. Entre 2009 y 2011, las aportaciones de empresas a todas las causas filantrópicas disminuyeron en un 15% en los Estados Unidos, a consecuencia de la crisis financiera, mientras que las donaciones de fundaciones recuperaron su nivel anterior, al experimentar un incremento general del 9,5% en ese mismo período<sup>11</sup>. En los Estados Unidos también han aumentado las aportaciones de particulares.
15. Como puede verse en el Gráfico 2, la mayor parte de los recursos del sector privado recibidos por el PMA procedían de América del Norte (54%) y, en segundo lugar, de Europa (20%); como se observa en el Gráfico 3, el 94% provenía de países de ingresos altos y el 6%, de los países del G-77; además, como se muestra en el Gráfico 4, la mayoría de los recursos aportados por el sector privado al PMA procedían de empresas.

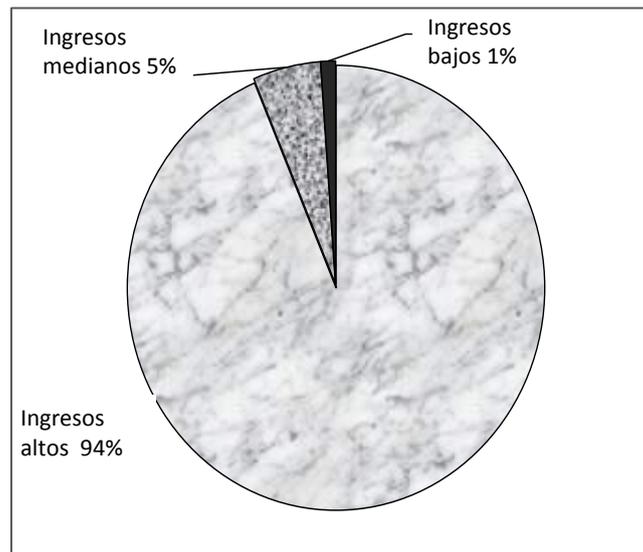
<sup>11</sup> Foundationcenter.org. 2012. *Foundation Growth and Giving Estimates*. Committee Encouraging Corporate Philanthropy.

**Gráfico 2: Origen de los fondos privados, por región, 2009-2011**



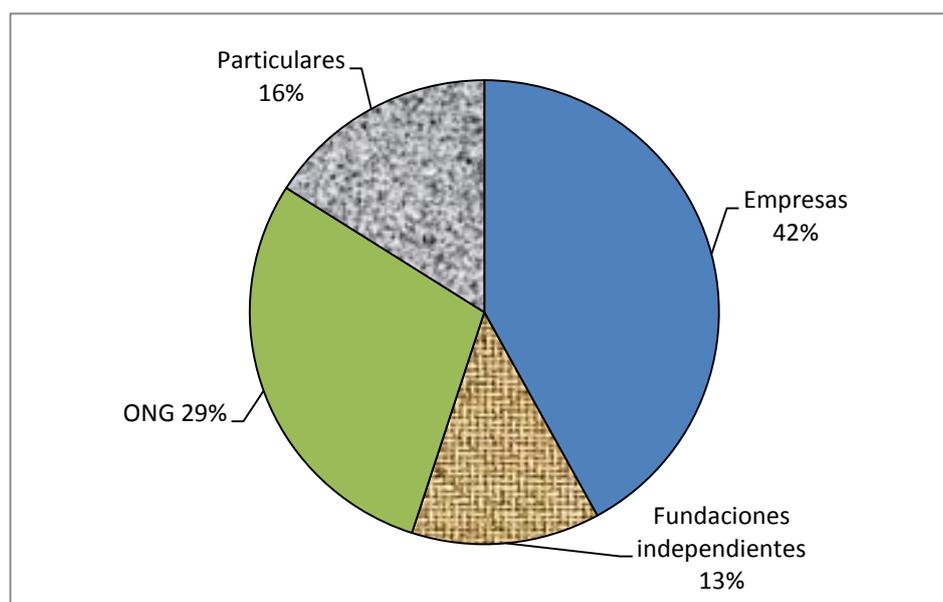
*Fuente: Base de datos de la CPP.*

**Gráfico 3: Origen de los fondos privados, por nivel de ingresos de los países, 2009-2011**



*Fuente: Base de datos de la CPP.*

Del 94% de recursos aportados por los países de ingresos altos, el 65% provenía de los Estados Unidos, el 11% de los Países Bajos y el 5% del Japón. El 70% de los fondos se facilitaron directamente al PMA; por conducto de los Amigos del PMA en los Estados Unidos se canalizó el 22%.

**Gráfico 4: Recursos privados aportados al PMA, por fuente, 2009-2011**

Fuente: Base de datos de la CPP.

16. En el Cuadro 2 se presentan los objetivos del PMA respecto de los cuales el apoyo prestado por el sector privado ha representado la contribución más significativa. El análisis cuantitativo de las contribuciones privadas por objetivo y el análisis cualitativo de la importancia relativa de los insumos técnicos muestran que los mayores esfuerzos se hicieron en relación con los Objetivos Estratégicos 1, 4 y 5 del Programa. En las situaciones de emergencia, el sector privado ha ofrecido elevados niveles de apoyo en las esferas de la asistencia alimentaria general y selectiva, la logística de emergencia y la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). El apoyo facilitado a las actividades de nutrición también ha sido elevado, especialmente en materia de salud y nutrición materno-infantiles (SNMI) y alimentación escolar. El programa de compras para el progreso, cuyo objetivo es fomentar la capacidad nacional estimulando la producción local mediante compras a los agricultores, está financiado principalmente por la Fundación Bill y Melinda Gates y la Fundación Buffet. El asesoramiento y la promoción en el ámbito de las políticas y los programas también han recibido un apoyo considerable de fuentes privadas. The Boston Consulting Group (BCG) ha prestado importantes servicios de consultoría en materia de gestión al PMA, y varias empresas han contribuido a sus iniciativas de promoción.

<b>CUADRO 2: EJEMPLOS MÁS SIGNIFICATIVOS DEL APOYO PRESTADO POR EL SECTOR PRIVADO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PMA</b>			
<b>Objetivos Estratégicos y subobjetivos</b>	<b>Nivel de apoyo<sup>a</sup></b>	<b>Contribuyentes privados importantes</b>	<b>Tipo de apoyo prestado</b>
<b>1: Salvar vidas y proteger los medios de subsistencia en las emergencias</b>			
Asistencia alimentaria general y selectiva e intervenciones nutricionales de emergencia	Elevado	Contribuciones de particulares, ONG y donaciones de empresas	En casos concretos de emergencia: Efectivo no destinado a actividades específicas Algunos productos
Logística de emergencia, operaciones especiales y capacidad en materia de TIC	Elevado	Equipos de logística de emergencia <sup>p</sup> , TNT, Vodafone, Caterpillar Inc.	Movilización al principio de una emergencia para prestar asistencia logística.
Liderazgo de los módulos de acción agrupada de logística y de TIC de las Naciones Unidas			Apoyo al desarrollo de la capacidad del PMA y otros miembros del módulo de acción agrupada. Equipo
<b>2: Prevenir el hambre aguda e invertir en medidas de preparación para casos de catástrofe y de mitigación de sus efectos</b>			
Análisis y cartografía de la vulnerabilidad; productos e instrumentos de alerta temprana; preparación para la pronta intervención en caso de catástrofe y mitigación de los efectos	Baja	Fundación Bill y Melinda Gates y Fundación Citi, Fundación Rockefeller, Oxfam	Cartografía de la vulnerabilidad  Proyecto piloto de seguros climáticos en Etiopía
<b>3: Reconstruir las comunidades y restablecer los medios de subsistencia después de un conflicto o una catástrofe o en situaciones de transición</b>			
Programas de distribución de alimentos para facilitar el restablecimiento de la seguridad alimentaria y nutricional	Medio	Véase "Asistencia alimentaria general y selectiva e intervenciones nutricionales de emergencia"	
<b>4: Reducir el hambre crónica y la desnutrición</b>			
Programas de SNMI	Elevado	DSM	Asistencia técnica y en efectivo para la elaboración de soluciones y políticas nutricionales
Programas de alimentación escolar	Elevado	Yum! Brands, Unilever, TNT, LG Electronics, International Paper	Programas financiados con fondos asignados a fines específicos y para fines generales; efectivo, voluntarios y algunos productos básicos
Lucha contra el VIH/sida, la tuberculosis y otras pandemias, y mitigación de sus efectos.	Bajo/medio	TNT - North Star Alliance	Puestos de salud a lo largo de carreteras
<b>5: Fortalecer las capacidades de los países para reducir el hambre, en especial mediante estrategias de traspaso de responsabilidades y compras locales</b>			
Compras locales	Elevado	Fundación Bill y Melinda Gates, Fundación Howard G. Buffet	"Compras en aras del progreso"
Asesoramiento sobre políticas y programas	Elevado	Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición, BCG	Apoyo al PMA para elaborar soluciones de políticas
Promoción	Elevado	Japan Advertising Council, Yum! Brands, DSM, The FEED Foundation, Zynga	Concienciación y movilización de fondos entre el público en general, por ejemplo a través de juegos en la Web
<b>Asistencia para el desarrollo de las capacidades internas del PMA</b>			
Asesoramiento al PMA en materia de gestión	Elevado	BCG	Consultoría en administración

<b>CUADRO 2: EJEMPLOS MÁS SIGNIFICATIVOS DEL APOYO PRESTADO POR EL SECTOR PRIVADO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PMA</b>			
<b>Objetivos Estratégicos y subobjetivos</b>	<b>Nivel de apoyo<sup>a</sup></b>	<b>Contribuyentes privados importantes</b>	<b>Tipo de apoyo prestado</b>
Asistencia para la movilización de fondos del sector privado	Elevado	Nissin Foods, Yum! Brands, The FEED Foundation, Dutch Postcode Lottery	Recaudación de fondos para el PMA vinculando las contribuciones a las ventas de determinados productos

<sup>a</sup> El equipo de evaluación asignó niveles de apoyo —elevado, medio o bajo—basándose en el análisis de las contribuciones de 2009-2011 por finalidad y examinando las tendencias cualitativas y cuantitativas de las principales asociaciones desde 2004, incluidas las centradas en la prestación de servicios.

<sup>b</sup> TNT, UPS, Agility, A. P. Moller-Maersk.

17. Las actividades relacionadas con los Objetivos Estratégicos 2 y 3 recibieron menos apoyo por parte del sector privado. Habitualmente, más del 60% de los recursos totales del PMA se asignan al Objetivo Estratégico 1, mientras que el Objetivo Estratégico 5 recibe al máximo un 3%<sup>12</sup>. Si bien en apoyo del Objetivo Estratégico 1 se produce un solapamiento de recursos de proveniencia privada y de otra índole, con los recursos privados se ha tendido a complementar los fondos de otras fuentes asignados a los demás Objetivos Estratégicos, sobre todo los objetivos 4 y 5.
18. En 2009-2011, aproximadamente el 35% de los recursos privados se utilizaron en actividades de desarrollo y no de emergencia, mientras que, de la financiación general del PMA, menos del 10% se destinó a ese sector. Aunque gran parte de la financiación privada se destina a emergencias de gran magnitud, en general los fondos de esa índole utilizados en emergencias no son significativos en comparación con la financiación total para emergencias. El terremoto de Haití de 2010 fue una excepción, ya que el 17% de los fondos provenían de fuentes privadas, principalmente de América del Norte. El 82% de los fondos privados se utilizaron para respaldar programas en países de bajos ingresos, frente al 62% de la financiación total del PMA<sup>13</sup>. La financiación privada ha sido particularmente importante en algunos países de ingresos medios, donde ha representado el 20% o más del gasto del PMA<sup>14</sup>.
19. Se encontraron muchos ejemplos positivos de contribuciones del sector privado y —es importante destacarlo— ningún impacto o efecto negativo. También se comunicaron ineficiencias o problemas en el desarrollo o la gestión de las relaciones con el sector privado. Algunos de los resultados más significativos de las intervenciones de nutrición y emergencia se han obtenido gracias a asociaciones de más larga duración que se basan en los puntos fuertes de empresas que comparten sus objetivos con el PMA, en lugar de limitarse a ser simples relaciones de donantes.
20. La asociación del PMA con TNT, por ejemplo, condujo al despliegue rápido de esta empresa en la intervención de emergencia en Aceh (Indonesia) a raíz del tsunami de 2004 y sirvió para catalizar la formación de equipos logísticos de emergencia —consorcios de varias empresas mundiales de logística en apoyo del módulo mundial de acción agrupada en esa esfera—. Esa relación con TNT ha superado los límites de una colaboración logística para incluir la prestación de apoyo a actividades de alimentación escolar, la

<sup>12</sup> Informes anuales de las realizaciones del PMA.

<sup>13</sup> Informes anuales de las realizaciones del PMA y base de datos de la CPP.

<sup>14</sup> Por ejemplo, en el período 2009-2011 en Bhután, Cabo Verde, Egipto, Gambia, la India, Indonesia y la República Islámica del Irán. Todas las actividades del PMA en apoyo del Japón tras el tsunami y la emergencia nuclear de 2011 se financiaron con fondos privados.

campaña de promoción de la iniciativa “El mundo en marcha contra el hambre” y otras intervenciones.

---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Calidad de la estrategia

21. Gracias a la estrategia, los esfuerzos del PMA en la esfera de la movilización de fondos y la creación de asociaciones en el ámbito del sector privado quedaron enmarcados en la estructura general prevista por las Naciones Unidas y se establecieron la modalidad y las metas para la labor del PMA en ese sector. Sin embargo, el Plan Estratégico del PMA para 2008-2013 no se ocupa de la eficiencia, eficacia ni organización de la movilización general de recursos del Programa. Por otra parte, la estrategia no vincula claramente las metas establecidas para la movilización de fondos y la creación de asociaciones en el ámbito del sector privado con los Objetivos Estratégicos del PMA, lo que da como resultado un análisis insuficiente de las ventajas comparativas de las asociaciones con el sector privado en relación con los objetivos del PMA. Este aspecto se corrigió, solo en parte, en el documento de política de la Junta de 2009 titulado “Proceso de movilización de recursos adaptado a un entorno cambiante”<sup>15</sup>. Entre los aspectos que deben reforzarse destacan los siguientes:
- i) definir los conceptos de asociación y movilización de fondos y aclarar las diferencias entre ellos;
  - ii) establecer más claramente los objetivos y la orientación de unas asociaciones empresariales que sean mutuamente beneficiosas para el PMA y las empresas interesadas;
  - iii) reconocer que el PMA puede desempeñar un papel importante para alentar al sector privado a contribuir al logro de sus objetivos más amplios en materia de asistencia humanitaria y desarrollo, además de prestar apoyo directo a actividades concretas;
  - iv) ordenar por prioridad las esferas de colaboración según las posibilidades que tenga la asociación de abordar los objetivos estratégicos del PMA;
  - v) brindar orientaciones y definir criterios para determinar los países en los que el PMA debería concentrar sus esfuerzos de movilización de recursos privados, teniendo en cuenta las posibilidades y necesidades;
  - vi) mejorar las orientaciones sobre las modalidades y posibilidades de asociación y movilización de fondos con diferentes categorías de asociados, y
  - vii) definir el alcance y los límites de las asociaciones con empresas privadas atendiendo a los objetivos y actividades del PMA.
22. La creación de asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado es un componente de la labor general de movilización de recursos del PMA, que en su gran mayoría provienen de los gobiernos. Se constató que el sector privado poseía ventajas comparativas específicas en ámbitos especializados de capacidad técnica y suministro de tecnología, por ejemplo en la esfera de la nutrición. También se observó que a veces las empresas disponían de instalaciones y acceso sobre el terreno de los que el PMA carecía, en particular en situaciones repentinas de emergencia. Las fundaciones y ONG también

---

<sup>15</sup> WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1.

tenían sus propios puntos fuertes. El valor agregado que suponen los recursos privados debe maximizarse utilizándolos para promover los objetivos del Programa, de forma que contribuyan a mejorar la eficacia en lugar de limitarse a complementar los recursos de los donantes gubernamentales. Hay fuertes interrelaciones entre los sectores público y privado, que van desde el interés de los gobiernos por promover un desarrollo amplio del sector empresarial y la inversión privada hasta la existencia de empresas de propiedad estatal y fundaciones público-privadas. Actualmente el PMA necesita estrategias globales de movilización de recursos y asociación que se centren en sus objetivos institucionales, conservando un cierto grado de flexibilidad y diferenciando al mismo tiempo entre las distintas fuentes de financiación y asociación en los sectores privado y público.

23. El PMA debería aprovechar las posibilidades de cooperar con sus contrapartes de las Naciones Unidas y ONG para movilizar fondos del sector privado. El UNICEF y el ACNUR ya están colaborando sistemáticamente con grandes ONG en el intercambio de información sobre movilización de recursos privados, y algunas de las ONG entrevistadas plantearon la posibilidad de cooperar con el Programa en la movilización de fondos para proyectos específicos. En el sistema de las Naciones Unidas, el UNICEF y el ACNUR son los asociados naturales del PMA; la colaboración con ellos podría llevarse a cabo caso por caso, por ejemplo a través de iniciativas conjuntas para que las donaciones a los organismos de las Naciones Unidas obtengan desgravaciones fiscales.

#### **Recomendación 1: Formulación de estrategias**

- a) El PMA debería formular estrategias integrales y diferenciadas en materia de movilización de recursos y creación de asociaciones, a saber:
- i) *una estrategia integral de movilización de recursos*, para definir las posibilidades y modalidades de todas las fuentes de fondos y contribuciones en especie, entre ellos los gobiernos donantes, los gobiernos nacionales y las administraciones locales en los países en que se ejecutan programas, otras fuentes oficiales de fondos —administraciones locales de países desarrollados, donaciones de pequeña cuantía de embajadas, etc.—, financiadores intergubernamentales internacionales y todas las fuentes no gubernamentales, como el público en general, empresas privadas, ONG y fundaciones independientes; esta estrategia también debería tratar la función del PMA en la movilización de fondos y la coordinación entre varios organismos;
  - ii) *una estrategia integral en materia de asociaciones*, concebida para contribuir a la consecución de los objetivos del PMA, en la que los asociados participen en una acción conjunta con el Programa para alcanzar objetivos comunes, pero con la posibilidad de aportar fondos o no; en particular, esta estrategia debería comprender las asociaciones con ONG locales e internacionales, empresas privadas, fundaciones independientes e instituciones académicas y de investigación; en ella deberían definirse los conceptos, las ventajas y los límites de las asociaciones, y reconocerse que el PMA tendrá que dedicar recursos a las asociaciones para aprovechar al máximo su potencial, y
  - iii) *subestrategias* que se ocupen de la movilización de recursos y la asociación con todas las fuentes no gubernamentales, como empresas privadas, fundaciones independientes y el público en general.
- b) En la estrategia o estrategias debe definirse la forma en que las oficinas del PMA en los países, los despachos regionales y las dependencias de la Sede pueden buscar con mayor eficacia oportunidades para movilizar recursos y entablar asociaciones con empresas privadas y ONG, en un marco general coherente y coordinado, y qué tipo de apoyo necesitarán para ello, como orientación práctica y capacitación.

[La dirección del PMA debería tomar una decisión de principio sobre las recomendaciones 2, 3 y 4 e incorporarlas en las estrategias propuestas en la recomendación 1 porque guardan relación con la orientación estratégica.]

## Mejora de los resultados

24. Como puede verse en el Cuadro 3, cabe la posibilidad de que algunas metas no logren alcanzarse plenamente de aquí a 2017 debido a la forma en que se abordan actualmente la movilización de fondos y la creación de asociaciones. Según la valoración que se realice de las contribuciones en especie, para el año 2017 podría alcanzarse la cuantía total de 270 millones de dólares al año, teniendo en cuenta que las metas anuales se han superado. Sin embargo, las metas anuales fijadas en la estrategia aumentan sistemáticamente un monto mínimo de 20 millones de dólares al año, mientras que los fondos efectivamente movilizados han aumentado y descendido en los últimos años, en los que se han producido grandes incrementos debido a contribuciones esporádicas, grandes catástrofes o el lanzamiento de un importante programa financiado con donaciones privadas, como el de compras para el progreso. Los recursos en efectivo responden al mismo patrón, pero el hincapié puesto en la movilización de fondos del sector empresarial puede limitar la cantidad de efectivo recibido, porque las empresas no siempre generan importantes sumas en efectivo, pero sí considerables recursos en especie. La tasa de gestión propuesta no se ha aplicado en todos los casos, lo que ha hecho mermar los recursos disponibles para la CPP. Aunque el préstamo solo se ha utilizado parcialmente, el hecho de que haya que comenzar a reembolsarlo en 2013 —como estaba previsto— afectaría negativamente a los recursos operacionales disponibles para la movilización de recursos privados.

<b>CUADRO 3: POSIBILIDADES DE ALCANZAR LAS METAS PARA 2017</b>	
<b>Metas de la estrategia</b>	<b>Posibilidad de alcanzar las metas para 2017</b>
Recursos totales movilizados	Media
Recursos en efectivo movilizados	Baja/media
Recursos en especie movilizados	Elevada
Recursos multilaterales movilizados	Alta en cuanto al porcentaje/media en dólares
Diversidad de las fuentes de financiación	Media
Costo de la movilización de fondos	Elevada
Tasa de gestión	Baja
Asociaciones humanitarias mundiales plurianuales multifacéticas	Media
Reembolso del préstamo (se ha utilizado solo el 47% del préstamo respecto del nivel propuesto)	Baja (sin comprometer la capacidad de trabajo)

25. Los numerosos resultados positivos obtenidos en las asociaciones con el sector privado no dejan lugar a dudas sobre las ventajas que comporta asociarse con empresas y fundaciones; sin embargo, se han desaprovechado ocasiones de obtener fondos de otros tipos de fuentes privadas y movilizar más recursos de fundaciones independientes. El PMA necesita cada vez más fondos que no estén vinculados a ningún país o programa en concreto, y aún no logra obtenerlos. La estrategia no ha aportado ninguna contribución importante para resolver esta cuestión, porque el nivel de concentración en las empresas y, en menor medida, en las fundaciones —que rara vez son fuente de financiación flexible sin condiciones— ha tenido como resultado la movilización de una cantidad relativamente limitada de fondos no vinculados.

26. Todas las ONG y organismos de las Naciones Unidas comparable entrevistados han hecho hincapié en la movilización de fondos del público en general para conseguir aportaciones regulares totalmente flexibles. En los últimos años, el ACNUR ha tenido especial éxito en la movilización de un flujo de ingresos constante por parte del público en general, pero para ello ha sido necesaria una inversión inicial considerable<sup>16</sup>. El Programa ha tratado de movilizar fondos del público en general solo hasta cierto punto, a través de los Amigos del PMA en los Estados Unidos y las aportaciones en línea. Las grandes ONG de ayuda humanitaria entrevistadas, aun viendo con buenos ojos que el PMA movilice fondos del público en general, sobre todo en América del Norte y el Reino Unido, opinaron que en otros países esta modalidad debía valorarse en función de cada caso. Para que el Programa haga más hincapié en la movilización de fondos del público en general, tal como se recomienda, tendrá que equiparar sus expectativas al monto que esté dispuesto a invertir.
27. Es menos difícil movilizar fondos para emergencias de gran magnitud que para actividades de desarrollo. La financiación del desarrollo es una prioridad especial para el PMA, sobre todo en los países donde no se producen emergencias. Las fundaciones pueden llegar a ser una fuente importante de este tipo de financiación.
28. Las asociaciones con empresas y algunas fundaciones pueden contribuir a conseguir los objetivos del PMA, aun cuando sean escasos o nulos los recursos canalizados directamente a través del Programa. En todas las asociaciones que logran buenos resultados, ambas partes contribuyen a la relación y se benefician de ella. Es posible que las contribuciones y las ventajas no sean iguales, pero una asociación está justificada siempre que la ganancia neta supere el costo neto que debe asumir cada asociado. Este principio todavía tiene que integrarse en el PMA. Para reforzar sus mercados, las empresas aspiran cada vez más a la complementariedad entre los objetivos de responsabilidad social y los comerciales más amplios; en estos casos el Programa puede justificar la creación de asociaciones, siempre y cuando se promuevan los objetivos de las Naciones Unidas y se obtenga una ganancia neta en cuanto al logro de los objetivos propios del PMA. El Programa no ha sido coherente en la manera de plantearse el tema de los objetivos de desarrollo del mercado de las empresas asociadas, y las orientaciones para gestionar esta cuestión carecen de claridad. Debería elaborar orientaciones prácticas sobre cuestiones tales como el equilibrio entre sus propios objetivos y los de las empresas; la medida en que es aceptable que las empresas intervengan en aspectos como la elaboración de políticas del PMA, especialmente cuando coinciden con sus intereses comerciales y comportan el uso de logotipos empresariales en los proyectos del Programa<sup>17</sup>, y normas básicas relativas a la recaudación de fondos vinculados a ventas de productos de empresas en beneficio del PMA.
29. Para lograr ampliar y obtener beneficios de asociaciones inclusivas con empresas, fundaciones y ONG, es preciso promover el sentido de colaboración de estos con el PMA en su conjunto. Muchas organizaciones de las Naciones Unidas que otorgan al sector privado menos prioridad que el PMA disponen de un mecanismo oficial para la

---

<sup>16</sup> El presupuesto del ACNUR destinado a la recaudación de fondos, sobre todo del público en general, aumentó de 25 millones de dólares en 2010 a 50 millones en 2012.

<sup>17</sup> Durante sus visitas a los países, el equipo de evaluación constató que el UNICEF podía ser más flexible que el PMA.

participación de representantes del sector privado y ONG, como un comité mixto o la concesión de la condición de observadores en sus juntas<sup>18</sup>.

**Recomendación 2:** El PMA ha hecho hincapié en el establecimiento de asociaciones con empresas del sector privado. Ahora debería tratar de lograr un equilibrio mayor en el enfoque que aplica a los diferentes tipos de actores —del sector privado, no gubernamentales y particulares— recurriendo a los medios siguientes:

- i) atribuir mayor importancia a las aportaciones regulares del público en general, realizando la inversión inicial indispensable para ello, con el fin de movilizar contribuciones no sujetas a restricciones, que puedan asignarse a determinados países y actividades de acuerdo con el programa de trabajo aprobado, y contribuciones en respuesta a los llamamientos que realiza para operaciones específicas;
- ii) prestar más atención a las fundaciones independientes para movilizar financiación, destinada sobre todo a poner a prueba innovaciones, y
- iii) reequilibrar la importancia atribuida a las empresas y fundaciones empresariales para aumentar al máximo los beneficios de asociaciones que contribuyan directamente al logro de sus objetivos, como actividad distinta de la movilización de fondos.

En un clima de colaboración y diálogo, el PMA debería concebir modalidades a través de las cuales las empresas, fundaciones y ONG puedan presentar sus puntos de vista sobre las políticas y mecanismos de ejecución al personal directivo superior del PMA y la Junta Ejecutiva.

[Deberá adoptarse una decisión de principio sobre esta recomendación antes de preparar las estrategias previstas en la Recomendación 1, pero tal decisión solo se aplicará una vez que se hayan aprobado las estrategias. Es posible realizar algunos avances inmediatos en el fortalecimiento de la movilización de fondos en línea.]

## Cuestiones relacionadas con la aplicación

30. La participación efectiva en la movilización de fondos y la creación de asociaciones en el ámbito del sector privado no se ha considerado una prioridad en el PMA en su conjunto, y el Programa no cuenta con un marco claro de prioridades o de funciones y responsabilidades. Debería formularse un proceso de planificación integrada que tenga en cuenta los recursos del sector privado y otros recursos no tradicionales. La planificación de los recursos privados independientemente de otras fuentes más pequeñas de fondos, como las embajadas o las administraciones locales —las grandes donaciones gubernamentales pertenecen a una categoría aparte— es ineficiente e impide el aprovechamiento óptimo de los recursos que pueden conseguirse. Otra posibilidad es la movilización de fondos conjunta con asociados como las ONG. La planificación de la movilización de fondos debería facilitar una actuación acorde con las prioridades estratégicas convenidas por las oficinas en los países descentralizadas, los despachos regionales y las dependencias de la Sede, con el apoyo de la capacitación y las orientaciones facilitadas desde el nivel central. Podría facilitar este proceso una actividad de planificación anual o bienal, en la que el nivel central ofrezca orientaciones sobre las posibilidades y las prioridades generales de la organización y se disponga de retroalimentación de los países y dependencias sobre las oportunidades reales, las necesidades e ideas para entablar asociaciones; esta actividad debería ser voluntaria, porque no todos los países o dependencias la considerarán pertinente. En ella deberían participar también los Amigos del PMA, habida cuenta de la importante función que desempeñan. La publicación y difusión amplia de las nuevas prioridades en materia de asociaciones por parte del Programa podrían ayudar al personal a entablar asociaciones y servir de base para el diálogo con asociados presentes y futuros.

<sup>18</sup> Por ejemplo la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

**Recomendación 3:** La dirección del PMA debería idear y poner en práctica un proceso de planificación integrada para ordenar por prioridad las esferas de establecimiento de asociaciones con fuentes privadas y no gubernamentales y con otras categorías de asociados y donantes de tamaño pequeño y mediano, como las administraciones locales, así como en relación con la movilización de fondos conexas. Las prioridades deberían darse a conocer públicamente y utilizarse en la búsqueda y establecimiento de asociaciones y la movilización de fondos de las diversas fuentes disponibles.

[La dirección puede idear e impulsar el proceso en 2012-2013, incluso antes de que estén ultimadas las nuevas estrategias descritas en la Recomendación 1.]

## Aspectos presupuestarios de la labor de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado

31. La tasa de gestión establecida en la estrategia no suele entenderse bien ni dentro ni fuera del PMA. El concepto de “tasa de gestión” ha suscitado confusión entre los asociados, al igual que el modo en que la tasa se aplica junto con el cobro de los CAI. La tasa de gestión podría llevar, contrariamente al efecto deseado, a buscar fondos destinados a sueldos y operaciones y no a tratar de entablar asociaciones menos remunerativas. Por otra parte, también puede haber contribuido a que el PMA no haya dedicado suficientes recursos a la movilización de fondos y la creación de asociaciones en el ámbito del sector privado. Las organizaciones comparables, según lo que pudo constatarse en la evaluación, no recurrían a esta práctica; en su lugar, esos organismos integran la financiación para la movilización de fondos y la creación de asociaciones en el ámbito del sector privado en sus procesos institucionales de presupuestación, y la adopción de decisiones se basa en los planes de trabajo y las propuestas presupuestarias, como sucede con todas las demás actividades.

**Recomendación 4:** La dirección del PMA debería proponer a la Junta Ejecutiva formas de integrar la movilización de recursos privados en el presupuesto general del Programa, en lugar de seguir financiando esa labor principalmente con una tasa de gestión específica. En esas propuestas se debería:

- a) establecer los importes que se destinarán a las diferentes formas de movilización de fondos y creación y gestión de asociaciones, en consonancia con las prioridades del PMA;
- b) establecer los gastos generales totales para los donantes privados, con tasas diferenciadas que reflejen los costos de movilización de recursos de las diferentes categorías de donantes y proyectos, aplicando criterios transparentes; un posible método sería sumar la tasa de gestión a los CAI y aplicar una escala sencilla de gastos generales, y
- c) asignar recursos a las diferentes dependencias del PMA en la Sede, los despachos regionales, las oficinas en los países y las oficinas de enlace, según las responsabilidades convenidas y los planes de trabajo, garantizando que en el presupuesto se prevean las inversiones necesarias para movilizar en el futuro una corriente de ingresos constante.

[La dirección tendría que tomar una decisión de principio sobre esta recomendación antes de elaborar las estrategias previstas en la Recomendación 1, pero para ponerla en práctica habría que esperar a la aprobación de dichas estrategias.]

## Cuestiones de carácter organizativo

32. La colaboración con el sector privado no está plenamente integrada en todo el PMA y la planificación relativa a la movilización de recursos privados no está suficientemente coordinada con la planificación relativa a otras fuentes de financiación, especialmente en la Dirección de Relaciones con los Gobiernos Donantes. El PMA está desaprovechando las ocasiones que se le presentan y experimentando ineficiencias debido a esta falta de integración; los gobiernos y el personal de la Dirección de Relaciones con los Gobiernos

Donantes, por ejemplo, pueden detectar posibles asociaciones con el sector privado y facilitar su integración, y hay muchos casos de estrecha interacción entre los gobiernos y las iniciativas privadas, como sucede en numerosos países asiáticos. La coordinación con el personal de comunicaciones del PMA es importante para la movilización de fondos del público en general y las actividades de mercadeo relacionadas con la defensa de causas concretas.

**Recomendación 5:** Convendría organizar los canales de rendición de cuentas de modo que la CPP utilice el mismo canal directo que la Dirección de Relaciones con los Gobiernos Donantes, manteniendo al mismo tiempo estrechos vínculos con la función de comunicaciones. Las responsabilidades y funciones relacionadas con el establecimiento y gestión de asociaciones con entidades del sector privado y donantes deberían definirse claramente y distribuirse apropiadamente entre la CPP y las demás dependencias, incluidas las oficinas en los países, los despachos regionales y las oficinas de enlace, así como con el Departamento de Operaciones (OD) y la Dirección de Políticas, Planificación y Estrategias (PS) de la Sede.

[Esta recomendación no requiere la aprobación previa de las estrategias y debería aplicarse junto con otros cambios organizativos que están en curso en el PMA.]

## Diligencia debida

33. Para decidir si colaborar o no con una empresa, el PMA aplica una serie de pautas basadas en las directrices emitidas el año 2000 por el Secretario General de las Naciones Unidas para la cooperación con el sector empresarial<sup>19</sup>. Estas directrices se revisaron en 2009<sup>7</sup> y el PMA tiene que actualizar sus criterios de acuerdo con esa versión revisada, su propia estrategia revisada y las prioridades inmediatas. Actualmente, si una empresa recibe el visto bueno, tras las debidas diligencias, para colaborar con el PMA, esa asociación puede ponerse en práctica allí donde el PMA lleve a cabo actividades. La aplicación de la diligencia debida a proyectos específicos permitiría al PMA aprobar una asociación para un determinado propósito, como la alimentación escolar, pero no en otros casos, como la formulación de políticas. De este modo el PMA podría hacer gala de mayor flexibilidad en determinadas situaciones —como cuando se trata de industrias extractivas y de subsidiarias de grandes grupos— y ser más estricto en general al aplicar los criterios de diligencia debida.
34. Actualmente hay una persona en la CPP a cargo de adoptar las decisiones definitivas en materia de diligencia debida. La CPP es también responsable de la creación de asociaciones y, a veces, cuando la tasa de gestión beneficia directamente a la dependencia, de su gestión. Se trata de un conflicto de intereses con el que el PMA corre el riesgo de tomar decisiones inadecuadas a la hora de seleccionar con qué organizaciones asociarse, y por lo tanto de entablar asociaciones poco aconsejables. Atribuyendo la responsabilidad de diligencia debida a la dependencia responsable de la movilización de recursos y creación de asociaciones en el ámbito del sector privado también se limita el sentido de apropiación del conjunto del PMA respecto de las decisiones en esa esfera, lo que puede dar lugar a controversias internas. Sin embargo, los cambios en las responsabilidades y procedimientos no deben provocar retrasos importantes en la toma de decisiones relativas a la diligencia debida, dado que ello pondría en peligro las posibles relaciones.

<sup>19</sup> Secretario General de las Naciones Unidas. 2000. *Directrices de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial*. 17 de julio de 2000. Nueva York.

**Recomendación 6:** El proceso de diligencia debida aplicado en el PMA debería revisarse de modo que se tengan en cuenta los aspectos siguientes:

- a) La dirección del PMA debería transferir la responsabilidad de las decisiones definitivas en materia de diligencia debida de la CPP a un comité respaldado por otra dependencia sobre la que no recaiga la responsabilidad principal de entablar asociaciones con el sector privado y que no se beneficie directamente de las mismas.
- b) Habría que revisar los criterios y procesos en ese ámbito para que las decisiones de diligencia debida puedan aplicarse a determinados proyectos, en lugar de conceder una autorización general a las organizaciones.

[Esta recomendación no requiere la aprobación previa de las estrategias aconsejadas en la Recomendación 1 y debería aplicarse junto con otros cambios organizativos que están en curso en el PMA.]

---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
BCG	The Boston Consulting Group
CAI	costos de apoyo indirecto
CPP	Subdirección de Asociaciones con el Sector Privado
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OD	Departamento de Operaciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
PS	Dirección de Políticas, Planificación y Estrategias
SNMI	salud y nutrición maternoinfantiles
TIC	tecnología de la información y las comunicaciones
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia