

**PROYECTO DE ESTRATEGIA DEL PMA  
EN MATERIA DE CREACIÓN DE ASOCIACIONES Y  
MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN EL ÁMBITO DEL  
SECTOR PRIVADO (2013-2017)**



**Consulta oficiosa**

**16 de abril de 2013**

**Programa Mundial de Alimentos  
Roma, Italia**

## RESUMEN

Muchos son los que trabajan para romper el ciclo del hambre y garantizar una seguridad alimentaria sostenible para los 870 millones de personas afectadas por el hambre en el mundo. La capacidad del PMA para aportar una contribución concreta y alcanzar sus Objetivos Estratégicos depende de la solidez de las asociaciones establecidas con los gobiernos, los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado.

Desde 2003 el PMA ha demostrado que puede colaborar con empresas, fundaciones e individuos para movilizar eficazmente los recursos necesarios en apoyo de sus programas. Esta nueva estrategia en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, que abarca el período 2013-2017, tiene por objeto aumentar el apoyo recibido del sector privado en consonancia con las prioridades estratégicas y los principios básicos del PMA y con la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas destinada a promover la participación del sector privado.

Los tres objetivos prioritarios de la presente estrategia son los siguientes:

- a) mejorar el valor y la calidad de las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades;
- b) aumentar los recursos recibidos mediante las asociaciones dirigidas a la movilización de fondos, y
- c) mejorar la capacidad del PMA para colaborar eficazmente con el sector privado en todos los niveles.

Un aspecto central de dichos objetivos consistirá en la búsqueda y promoción de asociaciones que puedan generar conocimientos y competencias especializadas que mejoren la capacidad del PMA para alcanzar sus Objetivos Estratégicos.

En la presente estrategia, basada en la estrategia en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado de 2008, se introducen los cambios siguientes:

- a) la medición de la importancia de los dos tipos de asociaciones — dirigidas al desarrollo de capacidades y dirigidas a la movilización de fondos— y la presentación de los informes correspondientes;
- b) el establecimiento de un mecanismo para evaluar mejor las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades;
- c) la distribución de los recursos adicionales procedentes del sector privado entre los despachos regionales y las oficinas en los países, en consonancia con la nueva estructura orgánica de un PMA “apto para su finalidad”, y
- d) la incorporación sistemática de las actividades relacionadas con el sector privado y su integración en el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas.

La estrategia permitirá al PMA movilizar los recursos y las capacidades del sector privado requeridos para aumentar la cobertura y la eficiencia de su financiación.

---

## INTRODUCCIÓN

1. El PMA ha demostrado que puede colaborar con empresas, fundaciones e individuos con el fin de movilizar recursos monetarios y no monetarios para sus programas y contribuir al presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP). La decisión de actualizar, después de cinco años, la estrategia de 2008 en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado<sup>1</sup> se debió a varios factores: i) la evaluación de las mejores prácticas y de las enseñanzas extraídas en los primeros cinco años; ii) la evaluación de la estrategia del PMA en el ámbito del sector privado, realizada en 2012<sup>2</sup>; iii) los cambios experimentados en el contexto mundial –en especial en la situación económica– y la creciente función que desempeña el sector privado en el logro de un desarrollo sostenible, y iv) la necesidad de armonización con el nuevo diseño institucional dirigido a dotar al PMA de una estructura orgánica apta para su finalidad y con el próximo Plan Estratégico para 2014-2017.
2. La presente estrategia procura ampliar el apoyo recibido del sector privado con miras a movilizar recursos y desarrollar capacidades, en consonancia con las prioridades y los principios del PMA.
3. La estrategia complementa los documentos siguientes:
  - a) “Principios humanitarios” (WFP/EB.A/2004/5-C);
  - b) “Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA” (WFP/EB.3/2004/4-C);
  - c) “La financiación, clave de la eficacia” (WFP/EB.2/2005/5-B);
  - d) “Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado” (WFP/EB.1/2008/5-B/1), y
  - e) “Proceso de movilización de recursos adaptado a un entorno cambiante” (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1).

---

## PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN EL CONTEXTO MUNDIAL Y EN EL MARCO DE LA ACCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

4. Durante la mayor parte del medio siglo pasado son los gobiernos quienes han asumido la responsabilidad de hacer frente a problemas de alcance mundial como la pobreza y el hambre. Al sector privado se lo ha considerado sobre todo una fuente de financiación más que un asociado, pero en la difícil coyuntura económica de los últimos cinco años este planteamiento ha cambiado. Los gobiernos están alcanzando un límite máximo en materia de gastos sociales y asistencia internacional para el desarrollo, y tanto las empresas multinacionales como las organizaciones del sector privado se están dando cuenta de que para acceder a los mercados de los países en

---

<sup>1</sup> “Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado” (WFP/EB.1/2008/5-B/1).

<sup>2</sup> “Informe resumido de la evaluación estratégica de las asociaciones en el marco de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria” (WFP/EB.1/2012/6-A).

desarrollo deben colaborar con las partes interesadas en la solución de los problemas del planeta.

5. Ello ha inducido a la comunidad mundial —sobre todo al sistema de las Naciones Unidas— a examinar la posibilidad de establecer asociaciones nuevas e innovadoras con el sector privado para atender los desafíos internacionales. El marco de colaboración con el sector privado lo brinda el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que orienta a los organismos de las Naciones Unidas en su cooperación con las empresas a la vez que garantiza la integridad e independencia del sistema de las Naciones Unidas. Las iniciativas emprendidas por la Secretaría y los fondos y programas de las Naciones Unidas se enmarcan en las directrices para la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial<sup>3</sup>. El PMA puede apoyarse igualmente en las orientaciones formuladas en el documento titulado *Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action*<sup>4</sup> (Principios rectores para la colaboración pública y privada en la acción humanitaria), preparado por el Foro Económico Mundial y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH).

---

## EL PMA Y EL SECTOR PRIVADO

6. El mandato del PMA, las competencias especializadas de su personal, su presencia sobre el terreno y sus conocimientos en materia de análisis y cartografía de la vulnerabilidad (VAM), compras, logística y telecomunicaciones hacen del PMA un asociado muy interesante para el sector privado. Por sector privado el PMA entiende empresas, fundaciones y donantes individuales<sup>1</sup>:
  - a) las empresas pueden recurrir a sus propias competencias y recursos para aportar al PMA contribuciones en efectivo, conocimientos y servicios. Pueden contribuir a dar a conocer cada vez más al PMA mediante una labor de comunicación dirigida a una variedad de auditorios;
  - b) las fundaciones pueden financiar programas innovadores realizados con organismos como el PMA, que llevan a cabo las actividades con carácter experimental para luego ampliar su escala;
  - c) los donantes individuales pueden prestar un apoyo financiero directo para las intervenciones de emergencia y los proyectos de desarrollo a largo plazo.
7. Estas contribuciones permiten al PMA complementar la financiación de los gobiernos donantes y acrecentar el impacto logrado en la consecución de sus Objetivos Estratégicos.
8. La colaboración con el sector privado comenzó en 2003, cuando el PMA estableció una asociación con la TNT, empresa holandesa de logística. Esta asociación mostró que el PMA podía obtener de una fuente no gubernamental recursos en efectivo y capacidades, lo cual allanaba el camino para seguir colaborando con el sector privado

---

<sup>3</sup> <http://business.un.org/en/assets/83f0a197-b3b8-41ba-8843-d8c5b5d59fe1.pdf>

<sup>4</sup> <http://www.un.org/partnerships/Docs/Principles%20for%20Public-Private%20Collaboration%20for%20Humanitarian%20Action.pdf>

en los años sucesivos. En el curso de 10 años, la TNT recaudó 22 millones de dólares EE.UU. en efectivo para el PMA y ayudó al Programa a optimizar sus sistemas de entrega de alimentos impartiendo capacitación en procedimientos aduaneros, contribuyendo a la gestión del parque automotor y prestando servicios de transporte aéreo, gracias a lo cual el PMA pudo utilizar más eficazmente la cuantía total de sus fondos.

9. En 2008, la Junta aprobó la estrategia decenal del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de recursos en el ámbito del sector privado. La estrategia fue evaluada a mitad de período por la Oficina de evaluación (OEV), que contrató un equipo independiente. El equipo de evaluación<sup>2</sup> constató que la estrategia estaba bien concebida y que había quedado demostrado el valor para el PMA de colaborar con el sector privado. Recomendó, además: i) que se estableciera una distinción más clara entre asociación y movilización de fondos; ii) que se lograra un equilibrio entre los diferentes tipos de financiación; iii) que se optara por un proceso de planificación integrada; iv) que la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado (PGP) se financiara con cargo al presupuesto AAP; v) que se establecieran una dependencia única encargada de las relaciones con todos los donantes y una única línea de rendición de cuentas, y vi) que se revisara el proceso de diligencia debida.
10. La presente estrategia actualizada aborda las recomendaciones formuladas en la evaluación de 2012 acerca del apoyo del sector privado a las organizaciones internacionales de ayuda humanitaria y de desarrollo. Fue elaborada con la asistencia de The Boston Consulting Group y teniendo en cuenta las consultas celebradas con los Estados Miembros del PMA, otros organismos de las Naciones Unidas y asociados del sector privado. La estrategia respalda la reorganización del PMA, que fomenta la descentralización y el empoderamiento de las oficinas en los países.

---

## **COLABORACIÓN ANTERIOR ENTRE EL PMA Y EL SECTOR PRIVADO (2008-2012)**

11. Entre 2008 y 2012, el PMA invirtió 7,4 millones de dólares<sup>5</sup> en el desarrollo de capacidades necesarias para colaborar con el sector privado. Movilizó 549 millones de dólares en efectivo, de los cuales 283 millones de dólares de financiación sostenible<sup>6</sup> y 266 millones de dólares de donaciones, tales como contribuciones excepcionales para emergencias de gran alcance coordinadas a nivel de la Sede y cuantiosas donaciones de fundaciones privadas destinados a proyectos concretos. El 90% de dichos fondos —493,4 millones de dólares<sup>7</sup>— fue a programas tales como

---

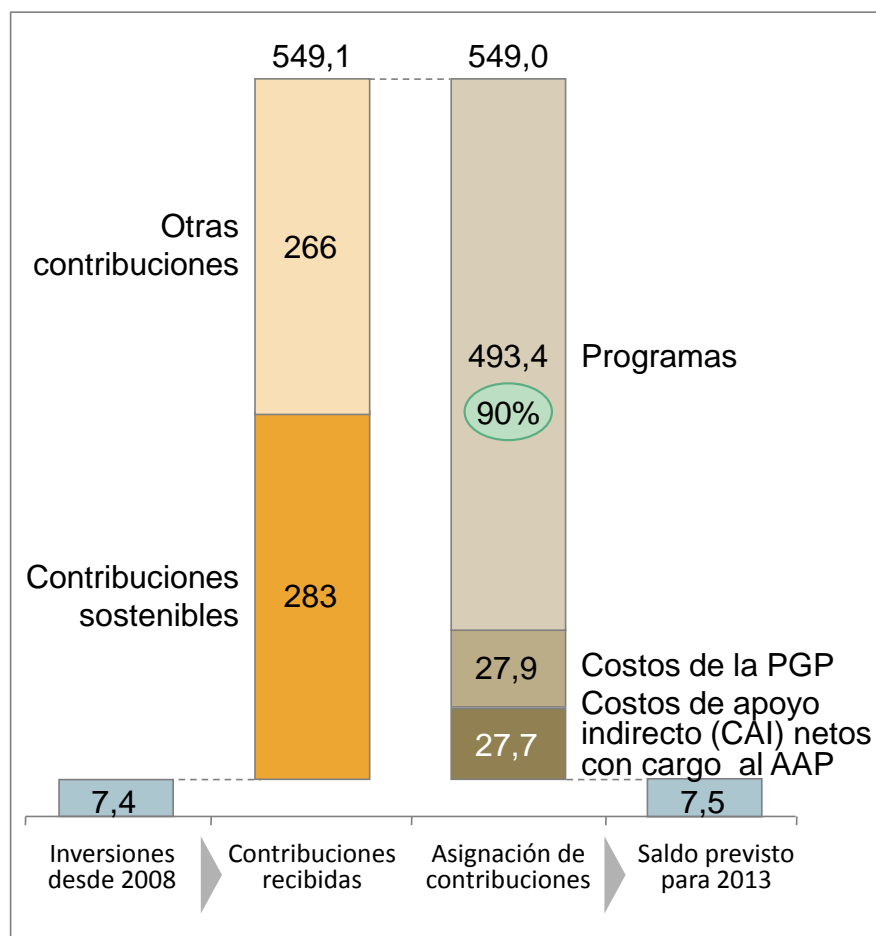
<sup>5</sup> Anticipo recibido con cargo al Fondo General en 2008/2009.

<sup>6</sup> Por “contribuciones sostenibles” se entienden las contribuciones altamente previsibles procedentes de asociaciones actuales o nuevas, principalmente de empresas donantes y de donantes individuales en línea. El concepto de “sostenibilidad” es fundamental en el sentido de que requiere una evaluación anual de la actuación de las organizaciones privadas, habida cuenta de la volatilidad de las donaciones privadas como las contribuciones de organizaciones no gubernamentales y fundaciones durante las emergencias y las cuantiosas donaciones imprevistas que pueden sesgar la planificación y la comunicación de la información.

<sup>7</sup> Excluidos los costos de apoyo indirecto transferidos al presupuesto AAP.

comidas escolares, salud y nutrición materno-infantiles y socorro de urgencia. Se recibieron del sector privado otros 104 millones de dólares en forma de donativos en especie. Estos fondos permitieron sufragar los gastos de funcionamiento de la PGP y aumentar el presupuesto AAP gracias al aporte de 27,7 millones de dólares. Según se prevé, el saldo de la cuenta especial para la PGP al final de 2013 será de 7,5 millones de dólares, un nivel ligeramente superior a la inversión inicial de 7,4 millones de dólares.

**Figura 1: Análisis de los fondos recibidos del sector privado (2008-2012)**  
(en millones de dólares)



12. El PMA ha establecido asociaciones con empresas internacionales en sectores tales como alimentos y bebidas, servicios financieros, logística y tecnología, lo que le permitió beneficiarse de contribuciones en efectivo, desarrollar sus capacidades y hacerse conocer mejor. En el sistema de las Naciones Unidas el PMA es reconocido por la excelente calidad de sus asociaciones en el ámbito del desarrollo de capacidades.
13. Se han establecido asociaciones fructíferas con la Fundación Howard G. Buffett, la Fundación Bill & Melinda Gates y la Children's Investment Fund Foundation. Estas asociaciones han contribuido a financiar las iniciativas "Compras para el progreso" y "Alimentos adecuados en el momento oportuno: mejorar la nutrición de los niños menores de 2 años". Cabe señalar, sin embargo, que muchas fundaciones pequeñas y

medianas prefieren financiar organizaciones no gubernamentales (ONG) que suelen ser más flexibles en el diseño y la ejecución de sus programas y pueden ajustarse a los diferentes requisitos en materia de rendición de informes. El PMA se encuentra en mejores condiciones para trabajar con fundaciones grandes que desean asociarse con organismos sólidamente arraigados y ramificados, en condiciones de ampliar la escala de las iniciativas experimentadas.

14. Los intentos realizados por el PMA para obtener el apoyo de donantes individuales a través de Internet han sido menos fructíferos. En 2009 se creó un nuevo sitio web y se desarrollaron instrumentos en línea para las donaciones individuales, pero las inversiones insuficientes para la adquisición de nuevos donantes hizo que el PMA quedara atrasado con respecto al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) por lo que se refiere al establecimiento de una cartera de donantes individuales.
15. En los últimos cinco años el PMA ha mejorado su capacidad de intervención en casos de emergencia optimizando la recaudación de fondos de las empresas y los privados y su utilización, por ejemplo en el marco de las intervenciones realizadas a raíz del terremoto en Haití, las inundaciones en el Pakistán, la sequía en el Sahel y los ciclones en Bangladesh, Filipinas y Myanmar.

---

## **COLABORACIÓN CON EL SECTOR PRIVADO PREVISTA PARA EL PERÍODO 2013-2017**

16. La presente estrategia tiene tres objetivos prioritarios:
  - a) aumentar el valor y la calidad de las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades;
  - b) aumentar los recursos recibidos por conducto de las asociaciones dirigidas a la movilización de fondos, y
  - c) mejorar la capacidad del PMA para colaborar eficazmente con el sector privado en todos los niveles.
17. Dichos objetivos se alcanzarán mediante: i) la búsqueda y el establecimiento de asociaciones que generen conocimientos, competencias y capacidades complementarias con el fin de mejorar la capacidad del PMA para alcanzar sus Objetivos Estratégicos, y ii) el desarrollo de las estructuras, la dotación de personal, las competencias y los instrumentos que necesita el PMA para contar con la infraestructura y las capacidades necesarias para acrecentar las inversiones destinadas a fomentar asociaciones con el sector privado que le permitan prestar asistencia a sus beneficiarios de manera más eficaz y económica.
18. El PMA procura aumentar el impacto y el valor de las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades. Actualmente, su utilidad se mide en función del valor en efectivo o el valor de mercado de las aportaciones, mientras que para el PMA y sus beneficiarios la verdadera utilidad puede ser un múltiplo de estos valores. Así pues,

el PMA comenzará a evaluar este valor adicional y a informar al respecto para asegurarse de que los recursos se inviertan en asociaciones apropiadas.

19. Además, en el mismo período, el PMA procura también incrementar en un 9% anual las sumas recogidas gracias a las asociaciones dirigidas a la movilización de fondos con el fin de alcanzar el importe de 392 millones de dólares mediante contribuciones en efectivo sostenibles (véase el Anexo II). Este objetivo se determinó sobre la base de factores tales como la actuación del PMA en el pasado, la actuación del UNICEF y del ACNUR, las proyecciones externas relativas a las donaciones del sector privado y los importes disponibles internamente para efectuar inversiones. Para fines de comparación, si se mantuviera la tendencia de los últimos cinco años<sup>8</sup>, para 2017 los recursos en efectivo generados en el ámbito del sector privado totalizarían 632 millones de dólares.
20. A raíz de la evaluación de 2012, se recomendó elaborar estrategias separadas para las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades o a la movilización de fondos debido a la necesidad de conocer mejor el valor añadido y los costos que representaba la creación de asociaciones para el desarrollo de capacidades. La presente estrategia actualizada promueve la transparencia por lo que se refiere al valor de las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades mediante la introducción de un nuevo proceso de evaluación, pero no recomienda la adopción de estrategias separadas porque este enfoque podría impedir aprovechar plenamente el potencial que ofrecen las asociaciones del sector privado que desean tanto respaldar el desarrollo de capacidades como aportar financiación. La mayor parte de las asociaciones entabladas con las empresas tendrá elementos derivados de ambas categorías y se desarrollarán y gestionarán de modo que el PMA pueda sacar provecho de cada una (véase el Anexo III).
21. En la evaluación de 2012 se reconoció la eficiencia de las asociaciones del PMA con el sector privado pero se recomendó realizar mayores inversiones para su ampliación, tras señalar que la razón principal por la cual la estrategia de 2008 no había alcanzado los objetivos de crecimiento previstos había sido la insuficiencia de las inversiones. La presente estrategia para 2013-2017 se basa en la premisa de que la financiación destinada a las asociaciones con el sector privado se mantenga en 2013 en el mismo nivel, para luego aumentar cada año en una proporción comprendida entre el 3% y el 6%.
22. En la creación de asociaciones con el sector privado el PMA observará seis principios:
  - a) alinear a los Objetivos Estratégicos tanto las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades como las dirigidas a la movilización de fondos;

---

<sup>8</sup> La experiencia demuestra que los recursos que podrían derivarse de donaciones excepcionales realizadas durante situaciones de emergencia coordinadas a nivel de la Sede y de donaciones de grandes fundaciones podrían totalizar en un período de cinco años 240 millones de dólares, equivalentes a 48 millones de dólares por año. En los últimos cinco años las contribuciones anuales obtenidas de estas fuentes han variado entre 10 millones y 100 millones de dólares.



- b) adherirse a las *Directrices de Cooperación entre las Naciones Unidas y el Sector Empresarial* y las *Directrices sobre creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado* emanadas por el PMA;
  - c) demostrar el rendimiento de las inversiones y la utilización de los fondos;
  - d) evaluar de la misma manera las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades y las dirigidas a la movilización de fondos, y presentar los informes correspondientes;
  - e) integrar en la labor del PMA las actividades relacionadas con el sector privado y proporcionar directrices para las oficinas en los países y los despachos regionales, y
  - f) asegurarse de que los costos de las asociaciones con el sector privado no se financien con cargo a contribuciones hechas por los países.
23. Los objetivos se alcanzarán mediante una cartera de contribuciones procedentes de empresas, fundaciones y privados (véase el Anexo I).
24. La evaluación de 2012 recomendó que se aumentara el porcentaje de las contribuciones de privados, lo que requeriría invertir en la adquisición y gestión de donantes individuales. Las estrategias aplicadas por el ACNUR y el UNICEF, que se basan en gran parte en las donaciones de particulares, requieren unas inversiones que representan entre el 14% y el 36% de los recursos generados<sup>9</sup>. La financiación con cargo a donantes individuales tiene la ventaja de ser más flexible y previsible que los recursos procedentes de empresas, pero, en vista de los costos involucrados, la presente estrategia no prevé aumentar la proporción de los recursos donados por privados.
25. En consonancia con las recomendaciones de la evaluación de 2012, la estrategia establece enfoques complementarios para las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades y a la movilización de fondos.

#### **ASOCIACIONES DIRIGIDAS AL DESARROLLO DE CAPACIDADES**

26. Las empresas pueden prestar apoyo al desarrollo de capacidades en forma de competencias técnicas, conocimientos sobre los mercados, procesos operativos y capacitación. Hasta ahora el valor de este tipo de asociaciones no se ha tenido en cuenta ni se ha reconocido oficialmente, pero en el futuro el PMA estimará su valor y las seleccionará para determinar si las ventajas para los beneficiarios justifican los costos directos e indirectos derivados de su creación. Se ha elaborado un modelo para evaluar los impactos y los costos (véanse los Anexos IV y V).
27. Las asociaciones nuevas y las que ya existen se evaluarán usando este método, que será actualizado teniendo en cuenta la experiencia adquirida en relación con las

---

<sup>9</sup> El caso del ACNUR ofrece un buen ejemplo del costo que representa la elaboración de un programa centrado en las donaciones de particulares: en 2011 el ACNUR movilizó 111 millones de dólares en su mayor parte de donaciones privadas a un costo de 40 millones de dólares, equivalentes a 36 centavos por dólar recaudado. En 2011, este costo para el PMA era de 7 centavos por dólar recaudado.

variables que determinan el valor de las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades.

28. El nuevo comité encargado de las asociaciones con el sector privado, compuesto por representantes del sector privado y de los gobiernos y presidido por el Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza (PG)<sup>10</sup>, examinará las evaluaciones en sus reuniones semestrales y reuniones especiales y decidirá si mantener, modificar o interrumpir las asociaciones actuales y las que se prevé establecer.
29. Cada dos años llevará a cabo un estudio de las prácticas, necesidades y oportunidades con miras a comprender mejor el valor de las asociaciones y fundamentar las actividades futuras. Invitará a las oficinas en los países, los despachos regionales y las direcciones de la Sede a pronunciarse sobre el valor de las asociaciones actuales, el apoyo necesario para incrementar dicho valor para el PMA y las oportunidades desaprovechadas o no suficientemente aprovechadas.
30. Para un uso eficaz de los recursos destinados a la búsqueda y el establecimiento de nuevas asociaciones, el PMA hará una reseña de las empresas indicadas que apoyen sus prioridades y compartan sus valores. En 2009, el Secretario General de las Naciones Unidas publicó directrices actualizadas sobre la cooperación con el sector privado, a partir de las cuales el PMA publicará sus propias directrices revisadas cuando la Junta Ejecutiva haya aprobado dicha estrategia (véase el Anexo VI).

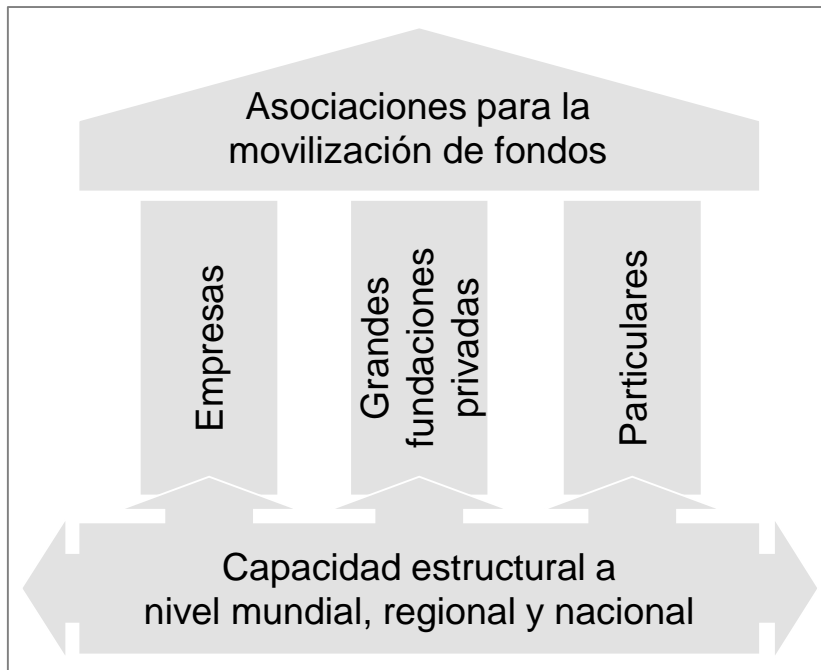
#### **ASOCIACIONES DIRIGIDAS A LA MOVILIZACIÓN DE FONDOS**

31. La estrategia del PMA en materia de movilización de fondos en el ámbito del sector privado se abordará con arreglo a un eje vertical y un eje horizontal, haciendo hincapié en las empresas multinacionales y nacionales, las grandes fundaciones privadas y los donantes individuales, en este último caso sobre todo en los que utilizan Internet. El objetivo será establecer asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades y a la movilización de fondos a escala mundial, regional y nacional. El PMA buscará asociados que compartan sus valores y cumplan con las directrices en materia de asociaciones.

---

<sup>10</sup> Es probable que entre los miembros del comité figuren el Director de la PGP, el Jefe de los Servicios Mundiales de Recursos Humanos, los jefes de equipo encargados de las asociaciones regionales en Europa, los Estados Unidos de América y Asia, el Jefe del equipo de servicios en línea de la PGP, y los representantes de la PGP y de los equipos técnicos y de campo.

**Figura 2: Fortalecimiento de la capacidad estructural en apoyo de la movilización de fondos**



32. Para obtener donaciones en efectivo, el PMA seguirá colaborando con las tres organizaciones "Amigos del PMA"<sup>11</sup> en los Estados Unidos, el Japón e Italia. Estas organizaciones gozan de franquicias fiscales y jurídicas especiales, que permiten al PMA solicitar y aceptar donativos del sector privado.
33. El principio consistirá en considerar a las entidades independientes como parte integrante del PMA, de suerte que puedan utilizar la imagen de marca del Programa para movilizar fondos destinados a apoyar los programas y operaciones de este.
34. Para facilitar la coordinación y cooperación con estas entidades se elaborarán nuevos memorandos de entendimiento que aseguren el establecimiento de directrices para proteger la reputación del PMA y de las Naciones Unidas, la elaboración de planes conjuntos y el mantenimiento de un diálogo periódico. En Hong Kong y la India los "Amigos del PMA" están constituidos en entidades jurídicas, pero todavía no se han establecido las organizaciones; hace falta una nueva evaluación para determinar si en esos países una organización de este tipo representa el mejor mecanismo de cooperación con el sector privado.

#### **CAPACIDAD ESTRUCTURAL DEL PMA**

35. El objetivo de la presente estrategia es dotar al PMA de los medios necesarios para que pueda forjar asociaciones adecuadas con el sector privado a escala mundial, regional y nacional y optimizar los beneficios obtenidos. La estrategia apoyará la nueva estructura orgánica del PMA. En los planos regional y nacional algunos recursos del sector privado serán administrados por especialistas en asociaciones y

<sup>11</sup> Al ser técnicamente independiente, el PMA firma un memorando de entendimiento con cada organización para proteger su imagen de marca y su reputación.

movilización de fondos destacados en los despachos regionales y las oficinas de enlace. Con el fin de hacer uso de las mejores prácticas y los instrumentos más idóneos para establecer asociaciones y movilizar fondos, se seguirán desarrollando las competencias del personal de las oficinas en los países, en particular en los países de ingresos medios donde el potencial de colaboración con el sector privado es importante. Cabe señalar que según el UNICEF y otros organismos, los países de ingresos medios llegarán a ser la fuente principal de crecimiento de los fondos privados.

36. Los especialistas que trabajan en la Sede seguirán prestando servicios en apoyo de las asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado. Ello permitirá: i) que pueda incorporarse al PMA personal experimentado en el establecimiento de asociaciones privadas; ii) que haya un intercambio de herramientas y recursos en apoyo de la participación del sector privado; iii) que se lleve a cabo una supervisión para asegurar que las asociaciones del PMA sean apropiadas, y iv) que se garantice que las oportunidades que ofrecen las asociaciones estén en consonancia con las necesidades del PMA.
37. El PG integra la PGP y la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos (PGG). Su labor comprenderá la planificación y armonización de las estrategias de creación de asociaciones y movilización de recursos con miras a aprovechar de la mejor manera posible las relaciones con el sector público y el sector privado. Los intercambios entre estas direcciones contribuirán en el futuro a garantizar la coherencia y complementariedad de las iniciativas privadas y públicas.
38. Durante los últimos cinco años se han establecido en el PMA los siguientes sistemas: i) una base de datos sobre la gestión de las relaciones con los clientes para seguir las actividades entre el PMA y sus asociados del sector privado; ii) procedimientos para estipular memorandos de entendimiento, proyecciones relativas a las donaciones y la elaboración de modelos presupuestarios para garantizar la coordinación con la entidad encargada de la colaboración con los gobiernos; iii) sistemas para el registro de las donaciones y la rendición de informes a los donantes, y iv) instrumentos que permitan controlar el uso de la imagen de marca del PMA. Estos sistemas seguirán utilizándose y se fortalecerán.

---

## **FINANCIACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LAS ASOCIACIONES PRIVADAS**

39. Después de cinco años, las asociaciones con el sector privado constituyen una importante fuente de financiación de los programas y una fuente de contribución neta al presupuesto AAP. Ya es tiempo, como se recomienda en la evaluación, de que se integren en el AAP.
40. De esta manera se aumentará la coherencia en la gestión de los fondos recaudados y en la rendición de informes al respecto, se acrecentará la transparencia y se logrará que las actividades de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado adquieran un carácter prioritario gracias a su inclusión en

el presupuesto AAP. A medio plazo, ello facilitará la colaboración y las sinergias entre la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado y la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos Donantes.

41. En la consulta se presentará un proyecto de mecanismo para financiar la ampliación de las asociaciones con el sector privado.

---

## **MITIGACIÓN DE RIESGOS EN MATERIA DE REPUTACIÓN**

42. En respuesta a la recomendación formulada en la evaluación de 2012 de que se subsane todo conflicto de interés existente en los procedimientos para ejercer la debida diligencia, el control previo de las contribuciones y asociaciones con el sector privado se ha transferido a la Oficina de Servicios Jurídicos, la cual informará a un comité independiente superior establecido para examinar las potenciales asociaciones y sus contribuciones para fines de aprobación<sup>12</sup>. El servicio, que se ha visto reforzado con la contratación de un consultor más, es un ejemplo de los servicios prestados en apoyo del desarrollo de asociaciones en todo el PMA.

---

## **RENDICIÓN DE INFORMES**

43. En el marco de la presente estrategia, la información comunicada se integrará en el Informe Anual de las Realizaciones y los estados de cuentas comprobados, con indicadores claros para medir los recursos financieros efectivamente movilizados, el valor generado por las asociaciones establecidas con el sector privado y el valor total para el PMA. Esto debería permitir en especial seguir a lo largo de todo el PMA el impacto de las actividades relacionadas con el sector privado. El marco de gestión de las realizaciones establecido por el PMA permitirá someter a seguimiento los resultados obtenidos en virtud de esta nueva estrategia. El PMA seguirá organizando consultas anuales oficiosas sobre el sector privado.

---

<sup>12</sup> Circular de la Directora Ejecutiva, OED2012/016, 21 de diciembre.

## ESTRATEGIAS SUBSIDIARIAS PARA EMPRESAS, FUNDACIONES Y DONANTES PRIVADOS

### Empresas

Utilice un enfoque de prospección selectivo basado en la alineación entre las competencias e intereses de las empresas y las necesidades del PMA:

- a) concentre la atención en el establecimiento de asociaciones que permitan generar 2 millones de dólares por año o más;
- b) concentre la atención en el establecimiento de asociaciones que puedan responder a una necesidad del PMA, como por ejemplo el desarrollo de capacidades, el apoyo presupuestario en forma de ayuda en especie o la financiación multilateral, y
- c) busque oportunidades para promover la imagen de marca del PMA mediante asociaciones con empresas.

Utilice un cuadro recapitulativo en el que se presenten los beneficios aportados por la asociación con las empresas:

- a) defina las cuantías mínimas de financiación y todo apoyo y servicio prestado;
- b) examine asociaciones que garanticen una administración justa, equitativa y eficiente, y
- c) asegúrese de la transparencia con respecto a los servicios y el apoyo prestados por el PMA a los asociados y las partes interesadas que intervienen en las asociaciones con el sector privado.

Optimice la capacidad global de gestión de las cuentas y de la presentación de informes:

- a) asegure el desarrollo de capacidades y los beneficios de la movilización de fondos de los asociados, y
- b) coordine la participación del personal del PMA para aprovechar al máximo el potencial de las asociaciones.

Evalúe los impactos y costos de las asociaciones dirigidas al desarrollo de capacidades:

- a) someta a los potenciales asociados a una evaluación y asegúrese de que el valor añadido generado corresponda al rendimiento previsto de las inversiones;
- b) utilice las evaluaciones para aumentar el valor obtenidos gracias a las asociaciones existentes y, de ser necesario, ponga fin a algunas, y
- c) evalúe estas asociaciones y su impacto en los beneficiarios.

## **Fundaciones**

Optimice las relaciones establecidas con las grandes fundaciones privadas:

- en las fundaciones privadas importantes establezca contactos eficaces para dar a conocer mejor la labor del PMA y determinar qué esferas de interés de estas fundaciones corresponden a las necesidades del PMA.

Actúe como facilitador con las oficinas en los países y los responsables de los programas del PMA:

- asesore y preste asistencia en la elaboración de las propuestas, la gestión de las donaciones y la presentación de informes.

## **Donantes privados**

Reúna a los sostenedores en línea en torno a la causa del PMA:

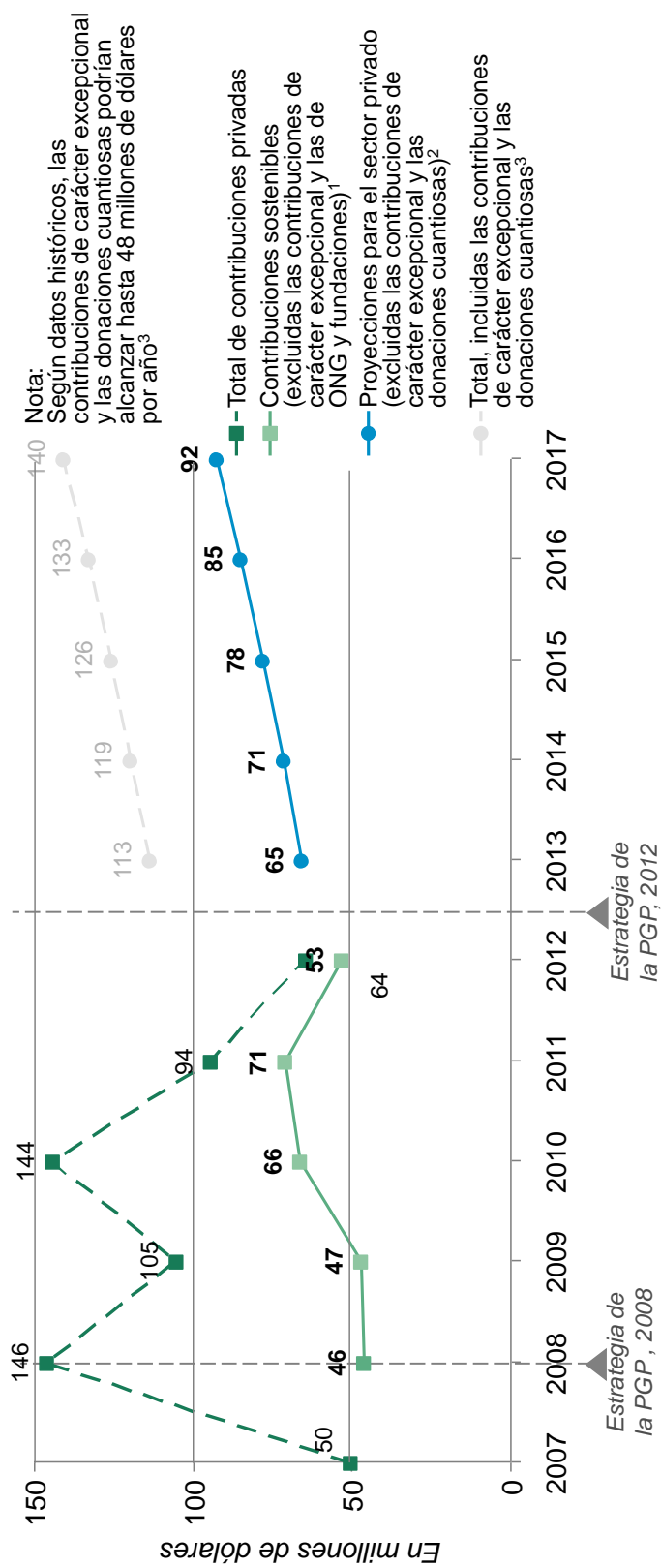
- a) siga ampliando la lista de sostenedores por medios gratuitos como Google Adwords o el Hunger Quiz;
- b) obtenga deducciones fiscales;
- c) establezca mecanismos de pago mejorados, y
- d) elabore un programa de gestión para las donaciones de más de 5.000 dólares por año.

En el Japón y los Estados Unidos prepare programas eficaces de donaciones:

- a) facilite apoyo en el desarrollo de contenidos y preste respaldo técnico a las organizaciones de "Amigos del PMA";
- b) utilice la capacidad de estas organizaciones para invertir en procesos de adquisición de nuevo apoyo sujetos a pago y para respaldar estos procesos;
- c) ensaye nuevas ideas, y
- d) comparta las mejores prácticas.

# EVOLUCIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES DEL SECTOR PRIVADO

Panorama de las contribuciones de la PGP, a partir de 2007



Fuente: PGP "Engaging the Private Sector – 2008-2012" Report, PGP Final Year Report 2011, PGP databases 2008-12

1. Excluidas ONG importantes, donaciones de carácter excepcional (Cruz Roja Americana, Bill & Melinda Gates Foundation, Howard Buffett Foundation, Adaptation Fund, CARE, GAIN) y otras donaciones aportadas por ONG y fundaciones.
2. Proyecciones elaboradas a partir de una base sostenible revaluada en 2012 y de una tasa de crecimiento anual de 9%.
3. Según datos históricos, los recursos adicionales que podrían generarse en cinco años de donaciones de carácter excepcional durante emergencias importantes coordinadas a nivel de la Sede y de donaciones de las grandes fundaciones podrían alcanzar los 240 millones de dólares (→ 48 millones de dólares por año). Cabe señalar que en los últimos cinco años las contribuciones anuales así obtenidas variaron entre 10 millones y 100 millones de dólares.



# EL CONTINUO DE LA ASOCIACIÓN



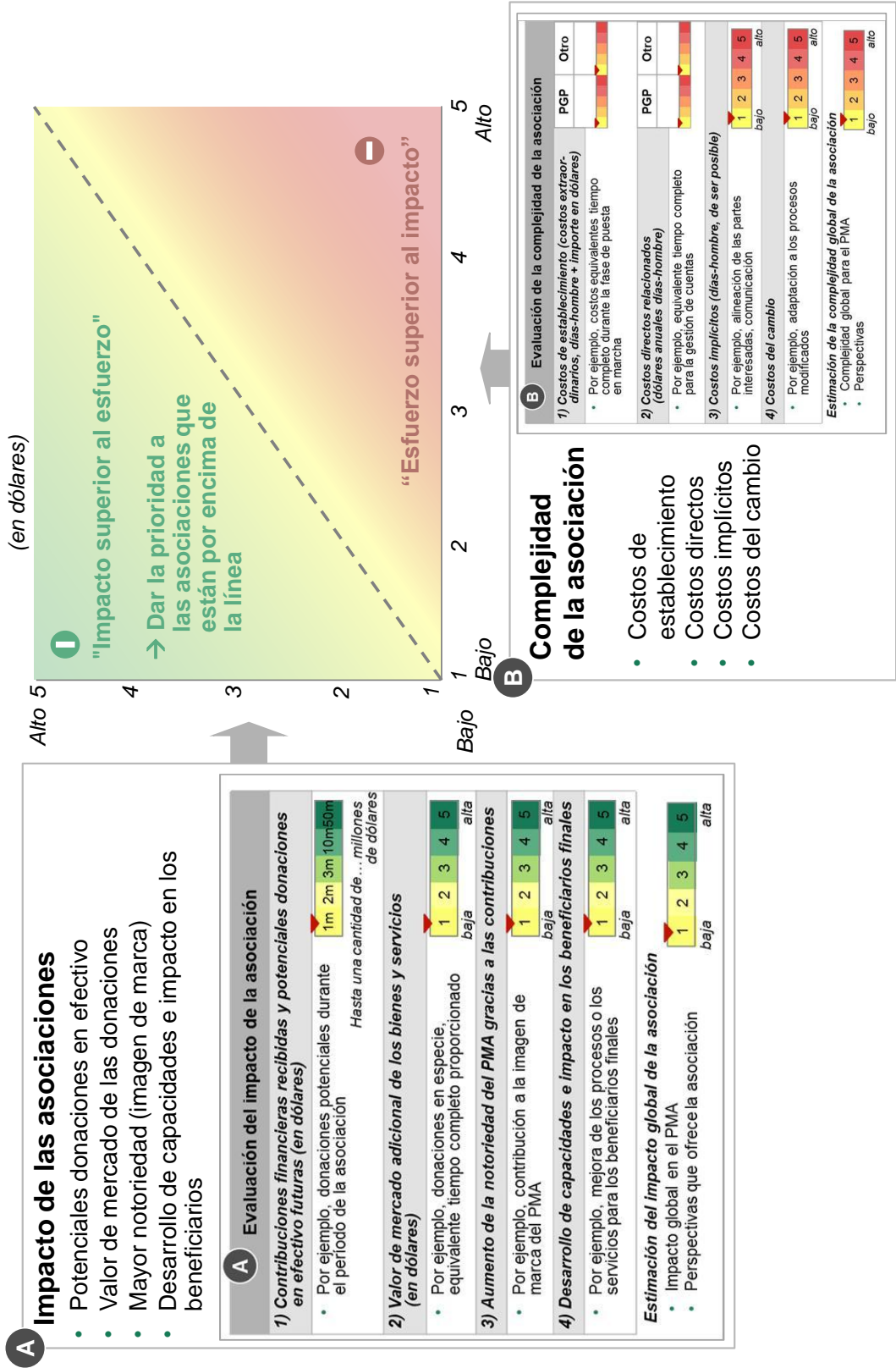
## Movilización de fondos y fomento de la notoriedad

### Desarrollo de capacidades



## EVALUACIÓN DEL VALOR DE LAS ASOCIACIONES

Evaluar la relación impacto/complejidad para dar la prioridad a las asociaciones más prometedoras



## MODELO DE EVALUACIÓN DE LA ASOCIACIÓN (VERSIÓN 1)

Además del efectivo recibido, evalúe el valor de las asociaciones para el PMA.

Asociado		Nombre de la asociación	
Inicio de la asociación		Principales esferas abarcadas	
Dependencia técnica del PMA		Duración prevista	
Modelo rellenado por	Nombre (fecha)	Coordinador del PMA	

**A Evaluación del impacto de la asociación**

**1) Contribuciones financieras recibidas y potenciales donaciones en efectivo futuras (en dólares)**

- Por ejemplo, donaciones potenciales durante el período de la asociación Hasta una cantidad de... millones de dólares

**2) Valor de mercado adicional de los bienes y servicios (en dólares)**

- Por ejemplo, donaciones en especie, equivalente tiempo completo proporcionado baja alta

**3) Aumento de la notoriedad del PMA gracias a las contribuciones**

- Por ejemplo, contribución a la imagen de marca del PMA baja alta

**4) Desarrollo de capacidades e impacto en los beneficiarios finales**

- Por ejemplo, mejora de los procesos o los servicios para los beneficiarios finales baja alta

**Estimación del impacto global de la asociación**

- Impacto global en el PMA
- Perspectivas que ofrece la asociación baja alta

**B Evaluación de la complejidad de la asociación**

**1) Costos de establecimiento (costos extraordinarios, días-hombre + importe en dólares)**

	PGP	Otro
Por ejemplo, costos equivalentes tiempo completo durante la fase de puesta en marcha		

**2) Costos directos relacionados (dólares anuales días-hombre)**

	PGP	Otro
Por ejemplo, equivalente tiempo completo para la gestión de cuentas		

**3) Costos implícitos (días-hombre, de ser posible)**

- Por ejemplo, alineación de las partes interesadas, comunicación bajo alto

**4) Costos del cambio**

- Por ejemplo, adaptación a los procesos modificados bajo alto

**Estimación de la complejidad global de la asociación**

- Complejidad global para el PMA
- Perspectivas bajo alto

## ***Principios de cooperación para los asociados del sector privado***

Previa aprobación de la estrategia revisada, la Oficina de la Directora Ejecutiva publicará una versión revisada de las Directrices para las asociaciones con el sector privado, para la cual el presente anexo servirá de base.

### **Antecedentes**

En 2004, la Junta Ejecutiva del PMA aprobó el documento titulado “Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA” (WFP/EB.3/2004/4-C) y sus anexos, entre los cuales el Anexo II (Selección de los donantes privados del PMA a efectos de la cooperación) y el Anexo III (Código de conducta del PMA). En estos anexos se definían los criterios que emplearía el PMA para seleccionar a sus asociados privados y se exponía una serie de principios que suscribirían las instituciones privadas. Los anexos se basaban en las *Directrices de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial*, publicadas por el Secretario General de las Naciones Unidas en julio de 2000.

En 2005, sobre la base de los documentos arriba mencionados de la Junta Ejecutiva del PMA y del Secretario General, el Departamento de Movilización de Fondos y de Comunicaciones del PMA publicó las Directrices para los donantes privados con el fin de proporcionar orientaciones para las asociaciones privadas y la movilización de fondos. En noviembre de 2009 el Secretario General publicó directrices nuevas (véase el Anexo X). El PMA propone que el presente anexo (“Principios de cooperación para asociados del sector privado”) reemplace los anexos titulados “Selección de los donantes privados del PMA a efectos de la cooperación” y “Código de conducta” porque se ajusta más a las *Directrices de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial* publicadas por el Secretario General en 2009.

### **Criterios de selección de los asociados del sector privado**

Los asociados privados del PMA han de procurar fomentar y apoyar el mandato y los valores del PMA y demostrar su voluntad de cumplir con los principios enunciados en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

El PMA apunta a trabajar con el sector privado principalmente en el marco de una cooperación mutuamente benéfica con las empresas, las fundaciones y los donantes privados, con arreglo a las modalidades siguientes:

- a) Las empresas pueden recurrir a sus competencias y recursos para aportar al PMA contribuciones en efectivo, competencias especializadas y servicios a título gratuito. Pueden contribuir a hacer conocer mejor al PMA mediante actividades de comunicaciones dirigidas a distintos auditorios.
- b) Las fundaciones pueden financiar los programas del PMA —desde la etapa experimental hasta la fase posterior de ejecución en gran escala—.
- c) Los donantes privados pueden prestar un apoyo financiero directo para intervenciones de emergencia y proyectos de desarrollo a largo plazo.

Para determinar si se dan las condiciones para colaborar con una entidad privada, el PMA lleva a cabo un proceso riguroso de investigación y diligencia debida. Más concretamente:

- a) El PMA no colaborará con entidades privadas que sean cómplices de violaciones contra los derechos humanos, toleren el trabajo forzoso u obligatorio o el empleo de mano de obra infantil, estén implicadas en la venta o la fabricación de minas terrestres antipersonal o de bombas de racimo, o incumplan, de cualquier otra manera, las obligaciones o los deberes impuestos por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
- b) El PMA puede optar por no colaborar, o dar por terminada, toda colaboración existente con entidades privadas cuya imagen pública esté comprometida por actividades pasadas o por su participación en cualquiera de las categorías de actividades indicadas anteriormente, o cuyas operaciones o declaraciones públicas puedan empañar la reputación del PMA.
- c) El PMA puede rehusar la colaboración con una entidad privada si considera que compromete su neutralidad.
- d) Antes de concertar un acuerdo con el PMA, los asociados privados están obligados a declarar cualquier actividad o acto presente o pasado que recaiga en las categorías indicadas más arriba. Durante su colaboración con el PMA deben abstenerse de toda actividad de este tipo.

Los principios generales que se indican a continuación se aplican a todos los tipos de cooperación con asociados privados:

- a) El PMA no concede régimen de exclusividad a ningún asociado privado. La cooperación con un asociado privado tampoco implica que el PMA respalda o da preferencia a este asociado, ni a sus productos o servicios.
- b) Las donaciones procedentes de entidades privadas están sujetas a las mismas políticas establecidas para todos los otros asociados y deben respetar los criterios relativos a la recuperación total de los costos.
- c) Las actividades conjuntas no deben comprometer, ni dar la impresión de comprometer, la integridad e independencia del PMA. Cooperación no significa que una de las dos partes asume la representación de la otra, ni que entre ambas se constituye una asociación “jurídica” o una empresa conjunta. Ninguna de las dos partes tiene poder alguno para vincular a la otra, estipular un contrato en nombre de la otra o contraer obligaciones imputables a la otra.

- d) Los asociados privados acuerdan dedicar tiempo, recursos y capacidades suficientes para llevar a cabo las actividades convenidas.
- e) La cooperación con el PMA no significa que el asociado privado tenga alguna función en los procedimientos de adopción de decisiones del PMA o el derecho de influir en sus políticas.
- f) La gobernanza y la política del PMA siguen siendo de competencia exclusiva de los Estados Miembros del Programa.

### **Transparencia y obligación de rendición de cuentas**

Todas las transacciones comerciales llevadas a cabo por el PMA están sujetas a sus políticas de compras y a su Reglamento Financiero.

La información sobre las actividades convenidas estará a disposición del público, se registrará en los estados financieros del PMA y se comunicará a la Junta Ejecutiva.

Los asociados privados deberán respetar el carácter confidencial de la información procedente del PMA. La información que reciban los asociados privados no podrá ser utilizada para fines comerciales.

Los arreglos entre el PMA y los asociados privados se establecerán por escrito, de modo que se asegure una definición y división clara de las responsabilidades y las obligaciones de rendición de cuentas de todas las partes.

En ningún caso un asociado privado o alguna de sus filiales usará para obtener beneficios privados o comerciales una información confidencial o exclusiva relacionada con el PMA o sus actividades, que haya sido adquirida como consecuencia de su relación especial con el Programa.

### **Nombre y emblema del PMA y propiedad intelectual**

Un asociado privado puede utilizar el nombre y el emblema del PMA para indicar su apoyo al Programa o a una de sus filiales, o para contribuir a la recaudación de fondos en nombre del PMA. A este respecto, el asociado privado puede estar autorizado excepcionalmente a recibir un beneficioderivado del uso del nombre o el emblema del PMA, a condición de que la finalidad principal de la operación sea mostrar su apoyo a este organismo o movilizar fondos por cuenta de este último.

El uso del nombre o emblema del PMA no significa que el PMA respalde o dé preferencia a algún asociado privado, ni a sus productos o servicios. El PMA no autorizará el uso de su nombre o emblema para fines comerciales ni de manera alguna que sugiera una forma de respaldo, preferencia o promoción con respecto a un asociado privado o a sus productos o servicios.

Entre el PMA y el asociado privado se mantendrán consultas previas y se establecerá un acuerdo sobre los derechos de autor, las patentes u otros derechos de propiedad intelectual derivados de las actividades propuestas.

El uso del nombre y emblema del PMA deberá aprobarse previamente de manera expresa, por escrito y con arreglo a las modalidades y condiciones que quepa especificar.

Las partes han de estipular también por escrito el acuerdo logrado entre ellas antes de emprender cualquier iniciativa en materia de comunicación o de publicidad sobre la asociación establecida con el PMA.

### **Reconocimiento**

En el marco de la cooperación, el PMA reconocerá la contribución de los asociados privados expresando su propio aprecio por el apoyo proporcionado.

## **LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO**

AAP	presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OEV	Oficina de evaluación
ONG	Organización no gubernamental
PG	Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza
PGG	Dirección de Asociaciones con los Gobiernos
PGP	Dirección de Asociaciones con el Sector Privado
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad