

**Informe trimestral para la Junta Ejecutiva sobre
la estrategia de asociación y movilización de
fondos en el ámbito del sector privado**

Primer trimestre: de enero a marzo de 2020



Consulta oficiosa

27 de mayo de 2020

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

Resumen

1. La estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado comenzó a aplicarse a principios de 2020. El presente documento es el primer informe trimestral sobre los progresos realizados en su aplicación. En este resumen se ofrece una breve síntesis, con datos detallados sobre los avances registrados en cada uno de los pilares que figuran en el anexo, en el que se incluye una evaluación de las actividades principales basada en el código de colores verde, ámbar y rojo para indicar el grado de éxito con el que se han llevado a cabo las actividades.
2. En general, las primeras fases de aplicación de la estrategia han sido satisfactorias en el marco de los tres pilares.
3. La aplicación de la estrategia con respecto al pilar 1, relativo al impacto, se ha centrado inicialmente en aprovechar la capacidad para establecer nuevas asociaciones técnicas en todo el PMA y en colaborar con los despachos regionales y las oficinas en los países para aumentar al máximo el impacto y la contribución que puede tener el sector privado. Se ha contratado a nuevo personal y se ha comenzado a colaborar con los despachos regionales, a pesar de las actuales restricciones impuestas a los viajes. Se han anunciado nuevos puestos centrados en las asociaciones con el sector privado en los planos regional y nacional para cuatro despachos regionales en el marco del proceso de reasignación de mitad de año y se ha reorganizado el equipo encargado de las asociaciones a nivel institucional con la contratación de un nuevo jefe de asociaciones técnicas.
4. En el primer trimestre de 2020 se realizaron considerables inversiones para movilizar recursos por medio de actividades correspondientes al pilar 2, relativo a los ingresos. A nivel de toda la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF) y del equipo responsable de ShareTheMeal, se invirtieron 1,7 millones de dólares EE.UU. en actividades remuneradas de movilización de fondos basadas en las tecnologías digitales. En la estrategia se establece como uno de los indicadores clave de las realizaciones la meta de generar, en un plazo de 12 meses, 2,1 dólares por cada dólar invertido en estos canales. Los resultados en el primer trimestre han superado esta meta con un rendimiento de la inversión publicitaria en 12 meses de 2,5 dólares por cada dólar invertido. En el marco de una colaboración cada vez más estrecha entre la PPF y el equipo de ShareTheMeal, la actividad de inversión es objeto de seguimiento semanal y los indicadores clave de las realizaciones son objeto de informes detallados que se presentan mensualmente. Esta información facilita datos para la adopción de decisiones sobre las futuras asignaciones en el marco de cada inversión. En consonancia con el enfoque mundial de movilización de fondos por medios tecnológicos digitales ante el público en general, el PMA captó nuevos donantes en todas partes del mundo, esto es, hubo 93 países donde se obtuvo el apoyo de más de 100 nuevos donantes en cada uno de ellos y otros 25 países donde se consiguieron más de 1.000 donantes. En el anexo se facilita más información al respecto.
5. Este año se observa una ampliación importante en la labor de los equipos responsables de ShareTheMeal y de los donativos de particulares debido a la asignación de inversiones adicionales destinadas a atraer nuevos donantes. En el primer trimestre, estos dos equipos recaudaron 4,7 millones de dólares, frente a los 2,6 millones de dólares del primer trimestre de 2019, lo que supone un incremento del 80 %. Este crecimiento continuará a lo largo de 2020 a medida que se efectúen inversiones adicionales en los tres trimestres restantes del año.
6. Los efectos de la pandemia de COVID-19 aumentan los riesgos que podrían afectar a la aplicación satisfactoria de la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado. Existe el riesgo de que los efectos económicos en las personas y las empresas de los países gravemente afectados por la pandemia socaven las asociaciones existentes o reduzcan la capacidad del PMA para aumentar los ingresos que recibe de particulares en todo el mundo. Según los primeros indicios, las realizaciones de las actividades de movilización de donativos de particulares siguen siendo satisfactorias e incluso han mejorado en algunos casos. Estos resultados se deben, en parte, a la reducción de los gastos en publicidad comercial digital, pero también al hecho de que los mensajes del PMA sobre la necesidad de mantener el apoyo y sobre las nuevas dificultades que la COVID-19 planteará para sus beneficiarios han suscitado un alto nivel de respuesta entre la población de muchos países. En respuesta a la crisis, los asociados

institucionales también han ofrecido apoyo tanto financiero como en forma de conocimientos técnicos y contribuciones en especie. Los efectos de la COVID-19 seguirán siendo objeto de seguimiento y, en la medida de lo posible, se atenuarán adaptando las actividades del PMA de movilización de fondos con medios digitales.

7. En cuanto al pilar 3, relativo a la innovación, algunas de las actividades de ensayo previstas se han aplazado debido a la pandemia, pero se ha avanzado en la elaboración de los componentes básicos de un sistema multicanal para que los donantes puedan gestionar las 24 horas del día la experiencia de colaboración con el PMA, y se han seguido explorando opciones de financiación innovadoras.
8. La promoción de la imagen de marca del PMA es un componente fundamental para el éxito de la estrategia. En estrecha colaboración con la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM), se han establecido procesos y prácticas que permiten reunir y crear eficazmente materiales de comunicación convincentes, así como procedimientos operativos estándar para gestionar la autorización de los materiales utilizados para promover los donativos de particulares y garantizar la coherencia de los mensajes en todo el PMA. La estrecha colaboración con otras dependencias, como la Oficina de Servicios Jurídicos, ha facilitado la elaboración de orientaciones actualizadas sobre la diligencia debida y la gestión de riesgos en lo relativo a la colaboración con el sector privado.
9. Además de las actividades fructíferas realizadas directamente por el PMA, se ha mantenido una estrecha colaboración con las organizaciones de Amigos del PMA. Con la nueva dirección de Amigos del PMA en los Estados Unidos de América se ha vuelto a prestar atención a la movilización de recursos del sector privado. Se ha empezado a trabajar en un nuevo y ambicioso plan estratégico para esta organización, cuyo objeto es cuadruplicar los ingresos durante el período abarcado por la estrategia.
10. Ya están en su mayor parte establecidos los sistemas de gestión financiera en apoyo de la aplicación de la estrategia, que permitirán gestionar y supervisar los flujos de inversión definidos en la misma. Estos sistemas se han establecido de conformidad con las normas y reglamentos del PMA.
11. Habida cuenta de los buenos resultados obtenidos en el primer trimestre, hay un alto grado de confianza en que la estrategia se aplicará de manera satisfactoria. Es fundamental que las inversiones continúen a lo largo de 2020 y que el segundo tramo de inversiones para 2021 se apruebe en el marco del Plan de Gestión para 2021-2023, a condición de que se sigan alcanzando las metas establecidas en los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia.

Informe detallado

1. El presente informe detallado sobre la estrategia del PMA en materia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, aprobada por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2019, ha sido elaborado por la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF) y abarca el primer trimestre de 2020.
2. El informe consta de cuatro secciones:
 - 1) resumen del impacto estimado de la COVID-19 en la aplicación de la estrategia;
 - 2) informe financiero sobre las inversiones realizadas en el primer trimestre;
 - 3) resumen de las actividades encaminadas a establecer los nuevos procesos y sistemas de gestión necesarios para aplicar la estrategia, y
 - 4) resumen de los progresos realizados en los tres pilares de la estrategia, en el que se indica el estado de aplicación de las medidas utilizando un sistema de seguimiento basado en el código de colores verde, ámbar y rojo.

1. Impacto de la COVID-19

3. En estos momentos, es imposible saber cuáles serán los efectos a medio y largo plazo de la pandemia mundial en la colaboración del PMA con el sector privado. Esos efectos se evaluarán en los próximos meses, pero las repercusiones y respuestas iniciales se describen en los párrafos siguientes.
4. Muchos de los asociados del PMA del sector privado están experimentando una contracción de la actividad comercial, lo que los obliga a reconsiderar los presupuestos y las inversiones previstas para 2020, especialmente en cuanto a las actividades de asociación. El equipo del PMA encargado de las asociaciones ha seguido de cerca los efectos en los asociados y está utilizando los conocimientos resultantes para adaptar su enfoque a cada relación con el fin de salvaguardar la labor de asociación existente y de propiciar, al mismo tiempo, una actividad de promoción selectiva que movilice un apoyo financiero o en especie para responder a la pandemia, según proceda. El equipo encargado de las asociaciones ha creado nuevas oportunidades, por ejemplo, encontrando nuevas modalidades de colaboración, acelerando las negociaciones o explorando nuevas esferas de colaboración en el marco de las asociaciones existentes. Como resultado del éxito de las negociaciones con algunos asociados, se han reasignado fondos para ayudar a hacer frente a los efectos de la COVID-19, logrando una mayor flexibilidad de las contribuciones prometidas antes de la pandemia y ampliando las relaciones. Por ejemplo, Mars, un asociado técnico del PMA, se ha comprometido a proporcionar 2 millones de dólares para financiar la respuesta del Programa a la COVID-19. Los asociados también han utilizado sus propios canales y redes de comunicación para dar a conocer la labor del PMA a sus empleados y clientes.
5. A mediados de marzo, el Director Ejecutivo envió un mensaje de correo electrónico a todos los donantes particulares en el que se exponía la respuesta del PMA a la COVID-19 y se expresaba solidaridad con las personas y los países afectados por la pandemia. El equipo de la PPF encargado de los donativos de particulares está probando nuevas campañas creativas para captar donantes con la difusión de mensajes centrados en la pandemia de COVID-19 en canales digitales de pago. La inversión en estas iniciativas aumentó cuando se comenzaron a obtener resultados muy apreciables, a mediados de marzo. Con una campaña puesta en marcha por el equipo de ShareTheMeal que tenía por objeto recaudar 1 millón de dólares para la preparación ante la COVID-19, se recaudaron 500.000 dólares en 20 días, con lo que se convirtió en la nueva campaña de mayor crecimiento de la plataforma de ShareTheMeal. Este equipo también lanzó una campaña relacionada con el Ramadán ("Keep the Ramadan Spirit") que se centra en el impacto de la COVID-19.
6. El Director de la PPF, por conducto del International Fundraising Leadership Forum, mantiene contactos periódicos con organizaciones homólogas y sus líderes, que están llevando a cabo una labor conjunta de seguimiento de los efectos de la crisis en los programas de sus organizaciones

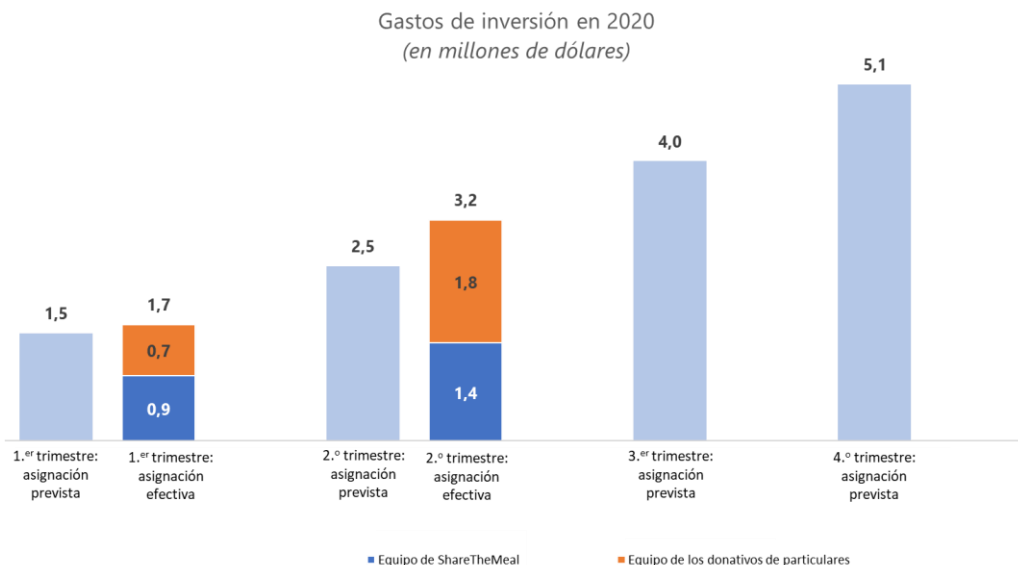
y en la financiación que reciben de sus asociados empresariales, fundaciones y donantes particulares, y rinden cuentas al respecto. Es evidente que la colaboración del PMA con todos los posibles donantes, basada en las tecnologías digitales, constituye un enfoque de movilización de fondos mucho más resiliente que la recaudación de fondos mediante contacto personal y que las otras actividades similares en las que se centran otros organismos.

2. Informe financiero sobre los resultados de las inversiones en el primer trimestre de 2020

a) Informe sobre la asignación de las inversiones

7. En la figura 1 se resumen las asignaciones previstas y efectivas de la inversión de 13,1 millones de dólares realizada en 2020 en virtud de una iniciativa institucional de importancia fundamental. El enfoque de asignación de la inversión por etapas se ajusta a las orientaciones del Comité de Auditoría. Tras un examen de los resultados de los ensayos realizados por los equipos encargados de ShareTheMeal y de los donativos de particulares en 2019, se decidieron las asignaciones para el primer trimestre de 2020, esto es, se destinó 1 millón de dólares al equipo de ShareTheMeal y 0,5 millones de dólares al equipo de los donativos de particulares. El seguimiento semanal y el análisis mensual de los resultados relativos a los indicadores clave de las realizaciones permitieron supervisar el uso y el rendimiento de las inversiones y redistribuirlas entre los equipos en función de las necesidades. Dado que el equipo de ShareTheMeal pronosticó un gasto inferior al previsto en el primer trimestre, mientras que el equipo de los donativos de particulares estaba generando un rendimiento superior al previsto (con un rendimiento previsto de la inversión publicitaria a 12 meses de 2,69, frente a 2,35 del equipo de ShareTheMeal), se alentó al equipo encargado de los donativos de particulares a absorber la asignación no gastada del equipo de ShareTheMeal. La inversión total utilizada en el primer trimestre ascendió a 1,66 millones de dólares. Tras los resultados satisfactorios registrados en enero y febrero, se decidió aumentar ligeramente la inversión en el primer trimestre para aprovechar las excelentes realizaciones de la segunda mitad de marzo, cuando la crisis causada por la COVID-19 empezó a tener importantes repercusiones.

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



Las asignaciones de los trimestres tercero y cuarto se decidirán en función de las realizaciones y variarán con respecto a las cantidades previstas para garantizar que la asignación total no supere la cantidad disponible en el marco de esta iniciativa institucional de importancia fundamental.

8. Para el segundo trimestre se ha aprobado una inversión de hasta 3,2 millones de dólares, que incluye una asignación al equipo de ShareTheMeal de 1,4 millones de dólares. Otra asignación de 1,8 millones de dólares destinada a la PPF abarca la captación remunerada de donantes basada en los medios digitales, la continuación de los ensayos con la televisión de respuesta

directa en España y la República de Corea y un ensayo de actividades virtuales. Los proyectos piloto de televisión de respuesta directa se pusieron en marcha en estos dos países en 2020 y los resultados iniciales del rendimiento previsto a 12 meses de la inversión publicitaria de 0,73 confirman el logro de la meta, ya que sobrepasan en un 80 % el indicador clave de las realizaciones de 0,8 fijado en la estrategia para el rendimiento de la inversión publicitaria. Estos proyectos piloto se financiaron con cargo al presupuesto de 2019, por lo cual no se consignan en el marco de la asignación efectuada en el primer trimestre en el marco de la inversión para 2020. Ambos proyectos se ampliarán en el segundo trimestre con fondos de las inversiones para 2020 y figurarán en el próximo informe trimestral. El equipo de la PPF optimizará la segunda ronda de proyectos piloto con el objetivo de lograr las metas relativas a los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia. La Oficina en el Japón ha continuado la actividad presencial de movilización de fondos utilizando la financiación de la fase piloto para 2019. Con esta actividad se está logrando un rendimiento previsto a 12 meses de la inversión publicitaria de 0,85, lo que supera la meta del 80 % del indicador clave de las realizaciones de 0,9 establecido en la estrategia. La Oficina en el Japón ha recibido apoyo técnico del equipo de la PPF y efectuará nuevas inversiones en función de las realizaciones.

Informe sobre los ingresos y el rendimiento de las inversiones

9. Los equipos que reciben fondos de inversión presentan informes mensuales sobre todos los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia aprobados por la Junta Ejecutiva. Los resultados relacionados con los ingresos y el rendimiento de las inversiones en el primer trimestre se resumen en el cuadro 1. El principal indicador clave de las realizaciones relativo a las inversiones es, por un lado, el rendimiento de la inversión publicitaria, que se controla a través del sistema de seguimiento mensual de los indicadores clave al captar nuevos donantes —es decir, cuando un donante hace un donativo por primera vez— y, por el otro, el valor previsto de los donativos del nuevo donante durante los primeros 12 meses.
10. Los supuestos actuales en los que se basa la previsión a 12 meses del rendimiento de la inversión publicitaria reflejan una reducción de las expectativas con respecto a los supuestos del modelo presentado en la estrategia. De particular importancia para la previsión a 12 meses es la tasa de retención, es decir, el número de nuevos donantes que se comprometen a hacer un donativo mensual y siguen donando durante al menos 12 meses. El indicador clave de las realizaciones relativo a la estrategia se basa en el supuesto de que el 82,5 % de los nuevos donantes regulares se fidelizará al final de los 12 meses. Las siguientes previsiones se basan en tasas de retención del 45 % para ShareTheMeal y del 60 % para los donativos de particulares. Estas previsiones conservadoras se hicieron para gestionar los riesgos relacionados con el uso de los supuestos del modelo hasta que se hayan registrado los resultados de referencia efectivos del PMA para 12 meses completos.
11. Los ingresos efectivos consignados y el rendimiento de las inversiones están superando las metas establecidas para los indicadores clave de las realizaciones relativos a la estrategia. Sobre la base del rendimiento previsto a 12 meses de la inversión publicitaria de 2,5 por 1 (en comparación con el indicador clave de las realizaciones de 2,1 por 1), se prevé que la inversión de 1,7 millones de dólares en el primer trimestre arroje un rendimiento de 4,25 millones de dólares en los primeros 12 meses. Se trata de resultados muy alentadores. Sin embargo, a medida que los equipos vayan incrementando su actividad en el segundo trimestre, su desempeño podría cambiar, y los sistemas de seguimiento semanal y mensual aseguran que se puedan adoptar medidas para abordar niveles más bajos de desempeño. En el cuadro 1 figuran las inversiones del primer trimestre en ShareTheMeal y los donativos de particulares.

CUADRO 1: INGRESOS Y RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN DE 13,1 MILLONES DE DÓLARES CONFORME A LA MODALIDAD DE INICIATIVA INSTITUCIONAL DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL EN 2020								
	Meta primer trimestre	Cifras efectivas primer trimestre	Meta segundo trimestre	Cifras efectivas segundo trimestre	Meta tercer trimestre	Cifras efectivas tercer trimestre	Meta cuarto trimestre	Cifras efectivas cuarto trimestre
Utilización de la inversión conforme en el marco de una iniciativa institucional de importancia fundamental (<i>en millones de dólares</i>)	1,5	1,7	2,5		4		5	
Ingresos procedentes de la captación remunerada hasta la fecha (<i>en millones de dólares</i>)		1,97						
Rendimiento previsto de la inversión publicitaria a 12 meses (promedio por canal, por ejemplo, medios digitales)	2,1	2,5						

12. En el cuadro 2 se resume el conjunto completo de los indicadores clave de las realizaciones relativos a la estrategia para la principal esfera de inversión, que es la movilización de fondos con medios digitales y que representa el 100 % de la asignación efectuada en el primer trimestre en el marco de la inversión. En el cuadro se facilitan otros detalles sobre los parámetros que se miden y agrupan para calcular el rendimiento de la inversión publicitaria, como el número de nuevos donantes, el valor medio de sus donativos y sus donativos adicionales a lo largo del año (efectivos y previstos). Tanto en el caso de ShareTheMeal como de los donativos de particulares, las previsiones actuales se basan en supuestos que son inferiores a las metas establecidas para la estrategia y, por tanto, son conservadoras.
13. En el cuadro 3 se muestran los países de origen de los donantes nuevos captados en el primer trimestre. Hubo 93 países donde se obtuvo el apoyo de más de 100 nuevos donantes en cada uno de ellos y otros 25 países donde se consiguieron más de 1.000. La mitad de los nuevos donantes procedían de los países que figuran en el cuadro 3.
14. La información inicial del primer trimestre indica que, en el caso de ShareTheMeal, el 53 % de los donantes son mujeres, el 47 % son hombres, el 78 % son menores de 34 años y el 40 % tiene entre 18 y 24 años. En el caso de los donativos de particulares, el 60 % de los donantes son mujeres, el 40 % son hombres, el 80 % son menores de 45 años y el 40 % tiene entre 25 y 34 años.

CUADRO 2: RESULTADOS DEL PRIMER TRIMESTRE DE LA INVERSIÓN EN LA CAPTACIÓN REMUNERADA DE DONANTES BASADA EN MEDIOS DIGITALES					
	Indicadores clave de las realizaciones previstos				
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total para 2020
Etapas de asignación en el marco de la inversión <i>(en millones de dólares)</i>	1,5	2,5	4,0	5,1	13,1
Etapas de inversión <i>(en porcentaje)</i>	11	19	31	39	100
Total de nuevos donantes regulares	8 015	13 359	21 374	27 252	70 000
Total de nuevos donantes puntuales	18 321	30 534	48 855	62 290	160 000
Costo total por captación: donantes regulares <i>(en dólares)</i>	117				
Costo total por captación: donantes puntuales <i>(en dólares)</i>	30				
Rendimiento de la inversión publicitaria (previsto a 12 meses): promedio de todos los canales	1,7	1,7	1,7	1,7	
Rendimiento de la inversión publicitaria (previsto a 12 meses): promedio de los medios digitales	2,1	2,1	2,1	2,1	
Donativo medio: donantes regulares (por mes) <i>(en dólares)</i>	16				
Donativo medio: donantes puntuales (promedio de 12 meses) <i>(en dólares)</i>	50				

	Indicadores clave de las realizaciones efectivos					Porcentaje de la meta para 2020
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total para 2020	
Etapas de las asignaciones de la inversión <i>(en millones de dólares)</i>	1,7				1,7	
Etapas de inversión <i>(en porcentaje)</i>	13					13
Total de nuevos donantes regulares	15 090				15 090	22
Total de nuevos donantes puntuales	80 882				80 882	51
Costo total por captación: donantes regulares <i>(en dólares)</i>	61,3				61,3	52
Costo total por captación: donantes puntuales <i>(en dólares)</i>	9,1				9,1	30
Rendimiento de la inversión publicitaria (previsto a 12 meses): promedio de todos los canales						
Rendimiento de la inversión publicitaria (previsto a 12 meses): promedio de los medios digitales	2,5					119
Donativo medio: donantes regulares (por mes) <i>(en dólares)</i>	21,02				21,02	131
Donativo medio: donantes puntuales (media de 3 meses) <i>(en dólares)</i>	16,49				16,49	33

Cuadro 3: Lista de los 12 países de donde procede el 50 % de los nuevos donantes captados por medio de canales digitales (ShareTheMeal* y donativos de particulares)




País	Número de nuevos donantes
1. Alemania**	10 923
2. Francia	6 486
3. Federación de Rusia	6 114
4. Canadá	5 570
5. Singapur	3 827
6. Italia	3 516
7. Rumania	3 188
8. Estados Unidos de América	2 861
9. India	2 280
10. Australia	2 212
11. Ucrania	2 156
12. Emiratos Árabes Unidos	1 859

* El equipo encargado de ShareTheMeal trabaja con la Oficina del PMA en los Estados Unidos para promover la aplicación en el país. En este informe no se facilita información sobre todos los demás donantes captados directamente por la oficina en los Estados Unidos. Los fondos recaudados en la India se transfieren a la oficina en el país en consonancia con las reglamentaciones gubernamentales.

** El 81 % de los donantes captados en Alemania hacen donativos a través de ShareTheMeal.





3. Resumen de las actividades del primer trimestre encaminadas a aplicar la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado

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




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

16. Además de las actividades que figuran en los cuadros siguientes, se ha colaborado con los demás organismos con sede en Roma y otros organismos de las Naciones Unidas en relación con la participación del sector privado. El Director de la PPF participa en reuniones con los organismos con sede en Roma para planificar la Cumbre sobre Sistemas Alimentarios en 2021. La PPF también ha participado en el establecimiento de asociaciones de trabajo más estratégicas con entidades de las Naciones Unidas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas para las Asociaciones de Colaboración y la Fundación pro Naciones Unidas, así como con el Foro Económico Mundial. Mediante la participación en los principales acontecimientos relacionados con las asociaciones con el sector privado, la PPF se propone garantizar que el personal y la dirección del PMA presten más atención al establecimiento de asociaciones eficaces. La PPF también adopta un enfoque específico y estratégico para la colaboración del PMA con la Asamblea General de las Naciones Unidas, que ofrece oportunidades valiosas de creación de redes e intervención, aunque todas estas actividades están sujetas a cambios debido a la pandemia de COVID-19.
17. Los directores y directores adjuntos de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y el PMA celebraron una reunión de coordinación interinstitucional en Ginebra en febrero y se prevé organizar un encuentro de seguimiento en julio. Estas actividades permiten compartir datos y resultados y definir esferas de colaboración relacionadas con la participación del sector privado. El PMA solicitó con éxito incorporarse al International Fundraising Leadership Forum a partir de enero de 2020, lo que le permitió participar en el foro y tener acceso a datos comparables fidedignos sobre los ingresos conseguidos en todos los países del mundo y en las principales organizaciones internacionales sin fines de lucro mediante programas de movilización de fondos del sector privado. El foro sirvió como importante fuente de datos de referencia del sector durante la elaboración de la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado; además, como miembro del foro, el PMA podrá seguir midiendo sus realizaciones con respecto a las organizaciones homólogas. El equipo de finanzas de la PPF ha presentado datos y, en julio, se publicará un informe en el que se resumirán las tendencias de los últimos cinco años en el sector sin fines de lucro.





Impacto: pilar 1




	Actividad	Progresos realizados en el primer trimestre	
1.	Reestructurar los recursos humanos existentes y crear un equipo especial dotado de las competencias y los conocimientos especializados necesarios en materia de asociaciones técnicas, que son distintos de los que se precisan para movilizar fondos del sector privado	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la cartera de asociaciones y clasificación de estas como asociaciones técnicas o de movilización de fondos. Examen de las competencias y los conocimientos especializados de los miembros del equipo encargado de las asociaciones, y distribución de estos en dos equipos, uno dedicado a las asociaciones de índole técnica y el otro a las asociaciones de movilización de fondos. Nombramiento de un jefe de asociaciones técnicas mediante el proceso de reasignación que empieza en abril. Puesta en marcha de la contratación relacionada con un puesto adicional (director de asociaciones) mediante la reasignación de un miembro del personal dotado de las capacidades necesarias. Sensibilización de las dependencias técnicas respecto de la estrategia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado. 	
2.	Examinar la cartera de asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> Nombramiento de nuevos coordinadores principales en las dependencias técnicas. Redistribución de las asociaciones existentes entre los dos equipos (asociaciones técnicas y de movilización de fondos). Evaluación del valor de las asociaciones existentes y disolución de las que tienen escaso valor o impacto a fin de liberar recursos para establecer asociaciones de gran impacto (en consonancia con el fin de la estrategia de fomentar asociaciones duraderas que sean mutuamente beneficiosas y sostenibles y que aumenten al máximo el impacto). 	
3.	Incrementar la capacidad del personal en los despachos regionales para fortalecer el apoyo que estos prestan a las oficinas en los países y adaptar ese apoyo a las posibilidades y necesidades de las oficinas en los países sobre la base de su plan estratégico para el país	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del contexto y evaluación de los criterios para la asignación de personal adicional entre los despachos regionales (para África Oriental, Oriente Medio, África del Norte, Europa Oriental y Asia Central, África Meridional y África Occidental) a fin de apoyar la adopción de decisiones de la dirección. Puesta en marcha de la contratación relacionada con otros tres puestos de plazo fijo de gerente de asociaciones en los despachos regionales para respaldar la colaboración de las oficinas en los países con el sector privado en 2020, en consonancia con los puestos existentes en los despachos regionales para Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe. Mantenimiento de las funciones actuales de la PPF de enlace con los despachos regionales hasta que se disponga de la capacidad de personal adicional prevista en los despachos regionales. Contacto con los despachos regionales y las oficinas en los países para que participen en la nueva orientación estratégica. 	
4.	Crear, en un despacho regional, un "laboratorio de asociaciones" ¹ encargado de sintetizar los conocimientos y de dar a conocer las mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha de la contratación de un oficial encargado del laboratorio de asociaciones Recopilación de las mejores prácticas, estudios de casos modelo y herramientas que sirvan de base para el centro de conocimientos dirigido por el laboratorio de asociaciones. 	





¹ En la estrategia se denomina "centro de excelencia".

	Actividad	Progresos realizados en el primer trimestre	
5.	Establecer un equipo de servicios a escala mundial centrado en funciones de apoyo, como la presentación de informes sobre el impacto, las comunicaciones y la visibilidad de los asociados, la gestión de los conocimientos y la contratación para satisfacer las necesidades a escala mundial y a nivel de las oficinas en los países y los despachos regionales	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de la contratación de un jefe de servicios a escala mundial (mediante reasignación) • Financiación de capacidad adicional en la Oficina de Servicios Jurídicos del PMA para ponerla en condiciones de prestar apoyo en materia de diligencia debida y contratación en vista del mayor volumen previsto de asociaciones técnicas y de movilización de fondos entabladas con empresas. • Finalización de una circular del Director Ejecutivo y aprobación de las actividades de las oficinas en los países, para proceder a su difusión durante el segundo trimestre; celebración de sesiones de capacitación destinadas a los profesionales en abril de 2020, por ejemplo, sobre los procesos de diligencia debida y el aumento de los umbrales introducidos por la estrategia. • Inicio de la planificación de una revisión de los beneficios ofrecidos a los asociados en 2020 y de la estructura de las asociaciones, estableciendo diferentes niveles de beneficios para los asociados (informes, viajes, actividades), en función de sus contribuciones financieras o técnicas al PMA; las actividades y los viajes podrían verse afectados por la pandemia de COVID-19. • Finalización de la migración de la base de datos a Salesforce Lightning, una nueva interfaz de usuario más flexible y dinámica, que aumenta la eficiencia. • Delegación a los directores de asociaciones en las oficinas en los países y los despachos regionales de la facultad de gestionar las cuentas y los contactos locales por medio de Salesforce Lightning. 	
6.	Elaborar un método para evaluar el impacto de las asociaciones en relación con los objetivos de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusión de un análisis del contexto de medición del impacto por parte de un equipo de estudiantes de posgrado de la London School of Economics en abril de 2020; sucesivamente, el Director de la PPF y el Jefe de Asociaciones Mundiales decidirán las nuevas medidas que hayan de adoptarse en 2020. 	
7.	Examinar y actualizar las políticas y procesos de gestión de riesgos para la colaboración con el sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración por la Oficina de Servicios Jurídicos del PMA de un compendio de normas y prácticas para el Comité de Asociaciones y Donantes Privados a fin de codificar los métodos de trabajo del mismo. • Elaboración por la PPF, con aportaciones de la Oficina de Servicios Jurídicos, la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM), los despachos regionales y las oficinas en los países, de una guía para la gestión de las actividades que puedan realizarse localmente, al margen de las que guardan relación con el principio de diligencia debida; la guía tendría el objetivo de explicar claramente a las oficinas en los países cómo y cuándo pueden aprovechar rápidamente las oportunidades puntuales que se dan a nivel local para contribuir a alcanzar los objetivos de sus planes estratégicos para los países. • Evaluación y mejora por la PPF y la Oficina de Servicios Jurídicos del funcionamiento de todo el sistema relativo a la función de diligencia debida, con el fin de garantizar una gestión de riesgos de nivel constantemente elevado en relación con los asociados del sector privado. 	





Ingresos: pilar 2

	Actividad	Progresos realizados en el primer trimestre	
1.	Reestructurar los recursos existentes y crear equipos con la capacidad y los conocimientos especializados necesarios en materia de movilización de fondos del sector privado, potenciados con recursos flexibles y virtuales	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración del equipo encargado de las asociaciones mediante la asignación o contratación de personal especializado en gestión de asociaciones y la incorporación de expertos en desarrollo empresarial. Contratación de dos directores de asociaciones, dos directores de desarrollo empresarial y un jefe de desarrollo empresarial y gestión de cuentas. Contratación de tres especialistas en movilización de fondos con medios digitales y expertos en análisis de información y datos, plataformas técnicas y atención al cliente/donante. Nombramiento de tres consultores especializados para brindar apoyo flexible a la elaboración de llamamientos de movilización de fondos y comunicaciones destinadas a los donantes (en colaboración con el nuevo equipo de estudio creativo de la CAM). Contratación de un especialista internacional en estrategias digitales de categoría superior para que preste apoyo en materia de mejores prácticas, tecnología de primer orden e innovación. Solicitud de propuestas de organismos especializados en la compra de espacios publicitarios y el desarrollo creativo para concertar acuerdos a largo plazo a partir del segundo trimestre. 	
2.	Examinar la cartera de asociaciones que generan ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Redistribución de las asociaciones existentes entre los equipos (movilización de fondos). Examen de las asociaciones existentes para evaluar su potencial de crecimiento y establecer un orden de prioridades y disolución de las que tienen escaso valor o potencial a fin de liberar recursos para establecer asociaciones de gran valor. Ampliación de las asociaciones existentes que generan ingresos, como la asociación con la LDS Church, para contribuir a la respuesta a la COVID-19. Búsqueda de oportunidades para obtener financiación de asociados empresariales centrados actualmente en las asociaciones técnicas, por ejemplo, mediante el apoyo financiero que Mars presta a la respuesta a la COVID-19. 	
3.	Crear un equipo especializado en fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> Nombramiento de un jefe del equipo de fundaciones mediante el proceso de reasignación que inicia en julio de 2020 y contratación de un consultor. Promoción, en colaboración con los despachos regionales y las oficinas en los países, de la presentación de candidaturas del PMA para el concurso de concesión de donaciones del Audacious Project de 2021, con la consiguiente invitación a presentar candidaturas completas para ocho proyectos a nivel de todo el Programa; las decisiones de financiación se retrasaron debido a la pandemia de COVID-19 y actualmente se espera recibir información actualizada sobre el proyecto en junio. 	
4.	Posicionar al PMA como asociado preferente para el sector privado, y adopción de un enfoque estratégico para aprovechar las oportunidades de creación de redes	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de oportunidades para que la dirección del PMA participe en actividades específicas de los asociados y a escala mundial. Participación del personal directivo del PMA en el Foro Económico Mundial en el marco de 40 eventos bilaterales y eventos del sector privado. Puesta en marcha de la planificación de un enfoque estratégico para la participación en la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2020. Puesta en marcha de la planificación de la colaboración y coordinación con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y otras organizaciones para la Cumbre sobre Sistemas Alimentarios en 2021. 	

	Actividad	Progresos realizados en el primer trimestre	
5.	Alinearse con las organizaciones de Amigos del PMA	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la PPF a la Oficina del PMA en los Estados Unidos para impulsar los buenos resultados en la movilización de fondos con los asociados mediante la organización de conversaciones con las oficinas en los países y las dependencias técnicas pertinentes, lo que propicia las donaciones de nuevos asociados. • Reunión entre el Director de la PPF y la nueva dirección y junta de la Oficina del PMA en los Estados Unidos en febrero de 2020 y sesión de orientación inicial en Roma para el nuevo Presidente y Director General de la Oficina del PMA en los Estados Unidos. • Puesta en marcha de la elaboración de un marco y enfoque conjuntos para promover la presencia en el mercado de los Estados Unidos con el fin de movilizar fondos empresariales, y examen de las oportunidades de inversión en la captación de donantes con miras a aumentar los ingresos en 2020 y 2021. • Firma del memorando revisado con la Oficina del PMA en el Japón en marzo de 2020 para que ambas partes comiencen a trabajar en los planes de ejecución; mantenimiento del apoyo que se presta a la Oficina a medida que esta amplía sus actividades para promover los donativos de particulares. 	
6.	Ampliar la captación de donantes por parte de los equipos encargados de los donativos de particulares y de ShareTheMeal gracias a un aumento de las inversiones, de 1,6 millones de dólares en 2019 a 13,1 millones de dólares en 2020 para ambos equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de 1,7 millones de dólares a los equipos encargados de los donativos de particulares y de ShareTheMeal en el primer trimestre, lo que produce un rendimiento de la inversión publicitaria superior al establecido como meta y representa un aumento considerable con respecto a los gastos totales de captación de donantes de 1,6 millones de dólares para todo el año 2019. • Establecimiento de un procedimiento de supervisión de las inversiones a cargo del Director de la PPF y del jefe del equipo de finanzas de la PPF con el establecimiento de un sistema de asignación trimestral. • Establecimiento de un sistema de seguimiento comparativo de los indicadores clave de las realizaciones con informes semanales sobre el uso de los fondos de inversión y el número de nuevos donantes e informes mensuales sobre los indicadores clave de las realizaciones de la estrategia relativos a los donativos de particulares y ShareTheMeal; acuerdo sobre los niveles de inversión del segundo trimestre con los equipos encargados de ShareTheMeal y de los donativos de particulares a mediados de marzo en función de las realizaciones de los dos primeros meses de 2020. • Experimentación de nuevos enfoques creativos destinados a facilitar la ampliación de la movilización de fondos del sector privado y generación de resultados comparativos para optimizar el aprendizaje, las realizaciones y el rendimiento. • Experimentación de nuevos mercados con el fin de ejecutar los planes estratégicos a la debida escala y orientar los planes para 2020. • Obtención de resultados a pesar del estancamiento sufrido en la captación de donantes en el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, que en 2019 fue uno de los principales donantes mediante donativos de particulares y con ShareTheMeal. 	
7.	Experimentar nuevos canales para diversificar la cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Finalización de los proyectos piloto de televisión de respuesta directa en España y la República de Corea con el logro de los objetivos estratégicos (financiados con cargo al presupuesto de 2019); sobre la base del éxito inicial, puesta en marcha del estudio exploratorio de un enfoque para la televisión de respuesta directa a nivel mundial en el segundo trimestre. • Continuación de las actividades presenciales de divulgación de la Oficina del PMA en el Japón en 2020, después de una ampliación satisfactoria en 2019, financiada y apoyada por la PPF (actividad que podría verse afectada por la pandemia de COVID-19). • Apoyo a la Oficina del PMA en el Japón para la realización de ensayos con medios digitales. 	

	Actividad	Progresos realizados en el primer trimestre	
8.	Seguir mejorando la infraestructura (sistema de gestión de las relaciones con los clientes) y la tecnología para ofrecer a los donantes una "experiencia excelente"	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la segunda fase de la aplicación del sistema de gestión de las relaciones con los clientes con el apoyo de proveedores externos experimentados y capacidad interna. Reuniones de alto nivel con los principales proveedores externos a fin de posicionar al PMA como cliente principal de los servicios que faciliten la prestación y el desarrollo de sus capacidades tecnológicas. Definición de indicadores clave de las realizaciones operacionales que garanticen la coherencia de las mediciones en todos los equipos y plataformas, así como en los tableros automatizados. Mejora de la tramitación interna, por ejemplo, de los pagos y las respuestas a los donantes, y evaluación de la capacidad y la escala que se requiere de una nueva empresa encargada de la atención a los donantes (véanse los progresos realizados en la aplicación de la actividad 1 relativa a la innovación). 	
9.	Establecer un equipo integrado de movilización de fondos de particulares fusionando los equipos responsables de ShareTheMeal y de los donativos de particulares con el fin de facilitar la participación global de los donantes, compartir los costos y aumentar la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> Continuación de la estrecha colaboración entre los dos equipos, con la presentación periódica de información comparativa a partir de enero. Prestación de asesoramiento al equipo de ShareTheMeal a cargo de un especialista en donativos de particulares sobre cómo mejorar la fidelización y el valor de los donantes; puesta en práctica de las recomendaciones en el segundo trimestre. Visita del Subdirector Ejecutivo encargado del Departamento de Asociaciones y Promoción al equipo de ShareTheMeal en Berlín, al que se unirá de forma remota el Director de la PPF y el Director Adjunto de la CAM para mantener una reunión informativa sobre el trabajo de ShareTheMeal y la CAM sobre una nueva imagen de marca del PMA. Asesoramiento del Boston Consulting Group sobre las mejores prácticas para la transición de las empresas emergentes del sector digital, como ShareTheMeal, a las actividades de comercialización convencionales. La atención que el equipo de ShareTheMeal presta al Ramadán en 2020 tiene por objeto aprovechar la experiencia y los buenos resultados del pasado y la capacidad de comercializar y comunicarse en árabe con los donantes; la actividad relacionada con los donativos de particulares centrada en el Ramadán es escasa o nula. 	
10.	Establecer sistemas de gestión financiera que apoyen la inversión en la ampliación de los donativos de particulares	<ul style="list-style-type: none"> Creación de herramientas de seguimiento semanal y mensual que permitan realizar análisis comparables de los resultados de las inversiones entre el equipo de ShareTheMeal, la PPF y las organizaciones de Amigos del PMA. Establecimiento de protocolos para la adopción de decisiones en materia de inversiones y de un calendario basado inicialmente en un plan de inversiones por etapas aprobado por el Comité de Auditoría y con exámenes trimestrales de los resultados. Establecimiento de una cuenta especial para gestionar los fondos retenidos de los donantes individuales y un préstamo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones. 	
11.	Fomentar la imagen de marca del PMA de manera que apoye el aumento de la participación del sector privado y de los donativos de particulares	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo sobre los procedimientos operativos estándar para la autorización de todas las comunicaciones con los donantes. Establecimiento de un plan para la recopilación y difusión de contenidos y materiales convincentes para los llamamientos de movilización de fondos y las comunicaciones con los donantes. Puesta en marcha del diseño de una estructura general de la imagen de marca del PMA que se afianzará y consolidará mediante las comunicaciones con los donantes. Aportaciones conjuntas para la planificación de las principales actividades externas, como la Cumbre del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Cumbre sobre Sistemas Alimentarios en 2021. 	

Innovación: pilar 3

	Medida	Progresos realizados en el primer trimestre	
1.	Ofrecer a los donantes una "experiencia excelente"	<ul style="list-style-type: none"> Finalización del proceso de contratación y nombramiento de una empresa encargada de la atención a los donantes que ofrezca una amplia gama de servicios y la capacidad de responder en varios idiomas a los donantes del PMA las 24 horas del día, todos los días del año. El PMA será el primer organismo de las Naciones Unidas u organización no gubernamental internacional que preste este servicio a los donantes de todo el mundo. El servicio permite al PMA utilizar tecnología y plataformas de vanguardia para conectarse con los donantes mediante un enfoque multicanal basado en las preferencias de los donantes y en las innovaciones en materia de tecnología de las comunicaciones. Se llegará a un acuerdo para que se respeten plenamente las normas de protección de datos. 	
2.	Determinar oportunidades para desarrollar soluciones creativas que conecten más estrechamente a los donantes con la labor del PMA y sus fortalezas y capacidades únicas	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha de la fase de estudio de nuevas herramientas que vinculen a los donantes con los programas de transferencias de base monetaria del PMA, habida cuenta de que actualmente el Programa realiza el 40 % de las transferencias de base monetaria del mundo. Exploración, con los equipos encargados de los programas, de las posibilidades que encierran dichas herramientas, que se someterán a pruebas en vivo con los posibles donantes. Las herramientas resultantes de la colaboración con los nuevos donantes también podrían potenciar la imagen de marca del PMA. 	
3.	Explorar oportunidades de financiación innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> Celebración de una reunión del Director de la PPF con un actor importante en la esfera de la financiación combinada, con el fin de explorar oportunidades de financiación innovadoras que apoyen la programación relacionada con el clima. Planificación de reuniones para el segundo trimestre, en las cuales sería ideal que participaran los equipos encargados de los programas pertinentes del PMA. Su participación también ayudaría a ajustar las mediciones pertinentes para asegurar que se cumplan las normas cambiantes en materia de análisis y proyecciones de las emisiones de carbono. 	
4.	Experimentar nuevos canales para la participación de los donantes	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ensayos para poner en marcha un nuevo desafío virtual en Facebook que se organizará con una empresa especializada y que tendrá por objeto diversificar y desarrollar nuevos flujos de ingresos procedentes de fuentes digitales. Se preveía que los ensayos se realizarían en abril y mayo de 2020, pero se retrasaron debido a las restricciones impuestas a los viajes y a la circulación en respuesta a la pandemia de COVID-19. Los nuevos desafíos virtuales que otras organizaciones han experimentado entrañan actividades físicas y desafíos al aire libre. Se están estudiando nuevas ideas relacionadas con el cometido del PMA. 	

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

CAM	Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial
PPF	Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos