



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario
Roma, 18-21 de noviembre de 2019

Distribución: general

Tema 4 del programa

Fecha: 14 de noviembre de 2019

WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1

Original: inglés

Asuntos de política

Para aprobación

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2020-2025

Cooperación con el sector privado, fundaciones y particulares para alcanzar el objetivo del Hambre Cero

Resumen

Tras más de un decenio en constante descenso, el hambre está aumentando a nivel mundial, agravada por factores tales como el cambio climático y los conflictos. En 2019, más de 820 millones de personas en todo el mundo padecen hambre crónica¹ y 113 millones, inseguridad alimentaria aguda².

Ante estos desafíos, el PMA ha redoblado sus esfuerzos para ayudar a restablecer una trayectoria que permita alcanzar el objetivo del Hambre Cero. A pesar de haber prestado asistencia a 90 millones de personas en 2018, la brecha entre la ayuda que brinda el Programa y las necesidades del mundo sigue siendo importante. La visión que se define en esta estrategia es transformar el modo en que el PMA colabora con las empresas y otros agentes —en particular, a nivel local— para salvar más vidas y cambiar la vida de más personas. En ella se establece un nuevo enfoque donde la colaboración con las empresas apuntará principalmente a forjar asociaciones técnicas que aprovechen los conocimientos especializados, las capacidades y el apoyo a la labor de promoción que ellas ofrecen, mientras la interacción con los particulares se centrará en movilizar fondos que contribuyan a subsanar el déficit de financiación del

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, PMA y Organización Mundial de la Salud. 2018. *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo*, 2018. Véase: <http://www.fao.org/3/I9553ES/I9553es.pdf>. En este informe se reconoce que el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición afectan a cada persona de manera diferente, ya que la vulnerabilidad depende de desigualdades vinculadas a cuestiones tales como el género y la discapacidad.

² Red de información sobre seguridad alimentaria. 2019. *2019 Global Report on Food Crises*. Véase: https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104035/download/?_ga=2.58447468.711321890.1565442307-786793058.1562316348.

Coordinadores del documento:

Sra. U. Klamert
Subdirectora Ejecutiva

Departamento de Asociaciones y Promoción
Tel.: 066513-2005

Sr. T. Hunter
Director interino

Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos
Tel.: 066513-2702

Programa. La estrategia se funda en tres pilares interrelacionados: *impacto, ingresos e innovación*. Estos tres pilares se refuerzan mutuamente y los agentes pueden participar en el marco de más de un pilar a la vez.

- **Pilar 1: Impacto.** El PMA se basará en sus logros y sus 15 años de experiencia en la creación conjunta de asociaciones técnicas con el sector privado para entablar una colaboración técnica de excelencia encaminada a incrementar el impacto a nivel local. Asimismo, de conformidad con su Marco de resultados institucionales, formulará una metodología de medición para evaluar el impacto que generan las asociaciones.
- **Pilar 2: Ingresos.** El PMA generará un flujo sostenible de ingresos flexibles mediante la aplicación de un nuevo enfoque a los donativos de particulares, para lo cual invertirá en una estrategia de movilización de fondos basada en las tecnologías digitales que permitirá atraer a personas de todas partes del mundo. Las actividades correspondientes a este pilar también tienen por objeto lograr aumentar las contribuciones anuales de empresas y fundaciones.
- **Pilar 3: Innovación.** El tercer pilar permitirá al PMA explorar nuevas modalidades de colaboración que generen soluciones innovadoras y colaborativas en beneficio de las personas a quienes presta asistencia, a través de nuevas tecnologías y formas de trabajar. La labor realizada en el marco de este pilar respaldará las actividades y las metas relativas al impacto y los ingresos.

La labor del PMA se guiará por un conjunto de principios que maximizarán los resultados de su acción en pro de los beneficiarios. Las asociaciones y la colaboración con los particulares, las fundaciones y las empresas tendrán las siguientes características:

- se basarán en las necesidades, centrándose en los beneficiarios y maximizando el impacto a nivel local;
- favorecerán la colaboración a largo plazo y la obtención de resultados sostenibles;
- garantizarán la transparencia y la rendición de cuentas;
- garantizarán una sólida gestión de riesgos, y
- explorarán modelos de colaboración innovadores a fin de lograr un mayor impacto para los beneficiarios.

Para lograr el aumento deseado del impacto y la diversificación de los ingresos y poner en práctica la visión del PMA en la colaboración con el sector privado, las fundaciones y los particulares será preciso realizar inversiones, una reestructuración orgánica y cambios en las capacidades. La mayor inversión se referirá a la puesta en marcha de la estrategia en materia de donativos de particulares, en el marco del pilar 2. Las fuentes de financiación propuestas consisten en la combinación de inversiones conformes a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental, un préstamo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones, una parte de los fondos donados y el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas. Los otros recursos relacionados con el pilar 1 comprenden un equipo encargado específicamente de las asociaciones técnicas, destinando nuevo personal a todos los despachos regionales; un centro de excelencia, y un equipo encargado de los servicios mundiales en la Sede que tendrá a su cargo tareas de apoyo fundamentales para mejorar la gestión a largo plazo de las asociaciones.

Proyecto de decisión*

Tras examinar el documento titulado “Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2020-2025 – Cooperación con el sector privado, fundaciones y particulares para alcanzar el objetivo del Hambre Cero” (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1), la Junta:

- aprueba la estrategia y el enfoque conexo que se propone en materia de financiación;
- toma nota de que el enfoque de financiación contempla el empleo de un mecanismo de retención, según lo estipulado en los párrafos 15 a 21 de la sección C del anexo II de la estrategia, con arreglo al cual una parte de los ingresos derivados de los donativos de particulares se retendrá y reinvertirá en actividades de movilización de fondos, como se detalla en los párrafos 32 a 36 de la estrategia;
- toma nota también de que la parte de cada contribución retenida con arreglo al mecanismo de retención (el “porcentaje de retención”) no superará el límite máximo del 29 %, y
- por último, toma nota de que, durante el período abarcado por la estrategia, el Director Ejecutivo determinará periódicamente el porcentaje de retención —dentro del límite máximo del 29%— y solicita al Director Ejecutivo que le informe anualmente, por medio del Plan de Gestión, de los porcentajes de retención en vigor durante el período abarcado por la estrategia.

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

1. Introducción

1. En 2019 hay unos 2.000 millones de personas viviendo en situación de inseguridad alimentaria entre grave y moderada, más de 820 millones padecen hambre crónica¹ y 113 millones, que viven en países afectados por crisis graves, sufren inseguridad alimentaria aguda².
2. Para hacer frente a este desafío y ayudar a reorientar la trayectoria hacia el logro del objetivo del Hambre Cero, el PMA ha aumentado sus recursos de manera sustancial en los últimos años, principalmente gracias a los Gobiernos donantes. En 2018, el Programa recibió más de 7.300 millones de dólares EE.UU. y benefició a 90 millones de personas. A pesar de ser un logro notable, sigue habiendo una gran brecha entre la asistencia que puede prestar el PMA y las necesidades del mundo.
3. La presente estrategia propone un enfoque ambicioso dirigido a las empresas, grandes y pequeñas, principalmente para entablar asociaciones técnicas que se valgan de sus competencias especializadas, capacidades y apoyo a la labor de promoción para lograr que las actividades del PMA tenga un mayor impacto, así como a los particulares para movilizar fondos que contribuyan a colmar el déficit de financiación del Programa. Las fundaciones, por su parte, pueden aportar tanto financiación como conocimientos especializados que ayuden a alcanzar con mayor rapidez el objetivo del Hambre Cero. Las asociaciones, en las que se centra el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 17, son además fundamentales para lograr todos los demás ODS; la visión que subyace a esta estrategia es la de transformar la manera que tiene el PMA de colaborar con las empresas y otras entidades, especialmente a nivel local, a fin de salvar más vidas y cambiar la vida de más personas.
4. La estrategia permite enmarcar el esfuerzo del PMA por ampliar las asociaciones y la colaboración en el contexto más amplio de la cooperación en el marco del sistema de las Naciones Unidas³ en apoyo del ODS 2 y las metas conexas, y promueve la Agenda de Acción de Addis Abeba, en la que se subraya la importancia de diversificar la financiación y liberar el "potencial transformador de las personas y el sector privado"⁴.
5. Aparte de estar en sintonía con la labor multilateral más amplia, la presente estrategia contribuye a la aplicación del Plan Estratégico del PMA para 2017-2021, y más concretamente del Objetivo Estratégico 5, "Asociarse para obtener resultados en relación con los ODS" y de los resultados estratégicos 7 y 8, que abordan la necesidad de contar con recursos y asociaciones diversificados que permitan intercambiar conocimientos, competencias especializadas y tecnologías. Se basa también en la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017), en la que se señala que el sector privado puede aportar su contribución a cuatro tipos de asociaciones, centradas en: la movilización de recursos, el

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), PMA y Organización Mundial de la Salud (OMS). 2018. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo (2018)*. Véase: <http://www.fao.org/3/I9553ES/i9553es.pdf>. En este informe se reconoce que las experiencias de lucha contra el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición son diversas, y que las desigualdades, por ejemplo, por razones de género y discapacidad, contribuyen a la vulnerabilidad.

² Red de información sobre seguridad alimentaria. 2019. *Global Report on Food Crises*. Véase: https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104035/download/?_ga=2.58447468.711321890.1565442307-786793058.1562316348.

³ Dependencia Común de Inspección. *Acuerdos de colaboración del sistema de las Naciones Unidas con el sector privado en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, JIU/REP/2017/8. Ginebra 2017. "Esa necesidad no solo viene impuesta por la autoridad que dimana de la Agenda 2030, sino que es también una manifestación de los cambios en las condiciones de la acción colectiva mundial y del auge de los nuevos poderes no gubernamentales, que están en condiciones de actuar con mayor rapidez que en el caso de los procesos intergubernamentales multilaterales." Véase: https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2017_8_spanish_0.pdf

⁴ Naciones Unidas. 2015. *Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo*. Véase: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares69d313_es.pdf.

intercambio de conocimientos, la labor de promoción y el fomento de las capacidades. La estrategia se basa en un informe de 2017-2018 de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), en el que se llegaba a la conclusión de que el PMA carecía de un enfoque y una estrategia coherentes en materia de asociaciones con el sector privado⁵.

6. La estrategia se basa en análisis exhaustivos de datos internos y externos, entrevistas confidenciales con asociados del sector privado y consultas con la Junta Ejecutiva, los principales servicios de la Sede, todos los despachos regionales y una serie de oficinas en los países. En su elaboración también participaron expertos destacados que han ocupado cargos de nivel superior en organismos de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales (ONG), al igual que organismos homólogos como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), además de ONG de Alemania, España y la República de Corea.

1.1 Análisis y conclusiones que sirven de base para una nueva orientación estratégica

7. Tomando como base la colaboración anterior con el sector privado, las recomendaciones de una evaluación realizada en 2012 sobre la estrategia del PMA en materia de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado⁶ y las observaciones de las partes interesadas, la presente estrategia marca un nuevo rumbo para el PMA. El análisis muestra que este —y, por tanto, sus beneficiarios— obtiene más valor entablando asociaciones técnicas con las empresas que si se centra en generar fondos⁷. Además, el sector privado cada vez responde mejor a la demanda de los consumidores y los empleados de valerse de las competencias especializadas, la capacidad y la influencia de una empresa para lograr un mayor impacto en la sociedad. En un informe de 2018 se señala que el 92 % de las empresas encuestadas están convencidas de que aprovechar eficazmente sus competencias empresariales y activos no monetarios puede tener un impacto mucho mayor que el apoyo financiero que prestan⁸. Esta tendencia ofrece grandes oportunidades para que el PMA atienda necesidades adicionales y beneficie a más personas gracias al establecimiento de asociaciones técnicas⁹.
8. La estrategia se basa en las siguientes conclusiones y recomendaciones:
 - Las asociaciones técnicas permiten que el PMA obtenga el máximo valor de la colaboración con el sector privado¹⁰. En ese sentido, se recomendó que el PMA estableciera “más claramente los objetivos y la orientación de unas asociaciones

⁵ MOPAN. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*. Véase: <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

⁶ PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Informe n.º OE/2012/010. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. Las principales conclusiones de esta evaluación fueron las siguientes: la estrategia del PMA no distinguía suficientemente entre asociaciones y movilización de fondos, ni tampoco definía claramente los objetivos, el alcance y los límites de las asociaciones empresariales; los asociados empresariales poseen valiosas competencias técnicas especializadas de las que el PMA puede beneficiarse, así como tecnologías, instalaciones y acceso sobre el terreno en situaciones de emergencia repentina; entre 2009 y 2011, se recaudó de particulares solo el 15 % de los recursos del PMA procedentes del sector privado.

⁷ *Ibid.*

⁸ C&E Advisory Services Limited. 2018. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2018*. Véase: <https://www.candeadvisory.com/barometer/>.

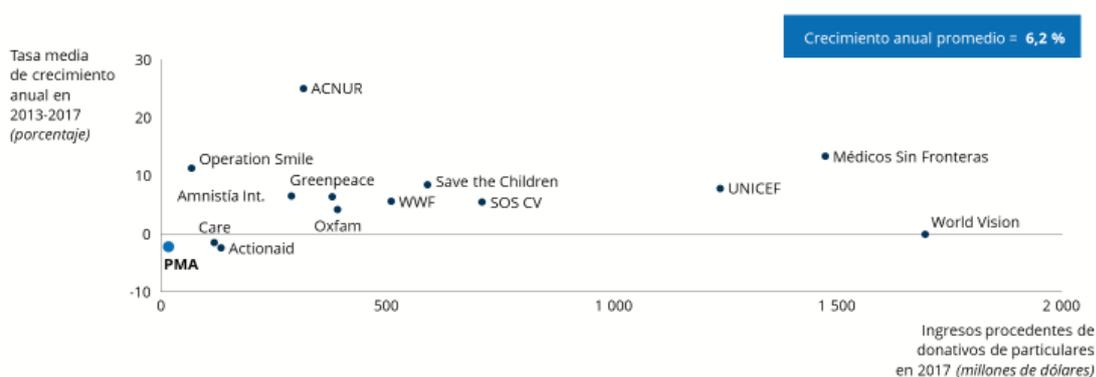
⁹ C&E Advisory Services Limited. 2017. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2017*. Véase: https://www.candeadvisory.com/sites/candeadvisory.com/files/barometer_2017_0.pdf. Esta encuesta reveló que las empresas querían participar cada vez más en asociaciones que se dedicaran a la solución de problemas más arraigados para lograr un mayor impacto en la sociedad y que el 77 % de ellas preveía un aumento de sus inversiones en asociaciones intersectoriales en los tres años siguientes.

¹⁰ PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Informe n.º OE/2012/010. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

empresariales que sean mutuamente beneficiosas para el PMA y las empresas interesadas”.

- El PMA solo ha obtenido resultados limitados con su manera de enfocar las asociaciones a nivel local porque ha carecido de los recursos suficientes y de orientaciones y apoyo constantes, que son necesarios para detectar y fomentar con éxito y de forma sostenible las diversas asociaciones¹¹.
- Con las estrategias anteriores, el PMA no ha conseguido aumentar considerablemente sus ingresos derivados de la labor de movilización de fondos por no haberse centrado en los donativos de particulares ni haber realizado suficientes inversiones iniciales. Las organizaciones homólogas del PMA han experimentado un crecimiento significativo de sus ingresos procedentes de particulares tras invertir en la infraestructura, las competencias especializadas y las capacidades necesarias (figura 1)^{12,13}.

Figura 1: Los ingresos por concepto de donativos de particulares al PMA se mantienen estables, mientras que sus homólogos se han beneficiado de un crecimiento constante a nivel mundial en un período de 5 años.



Fuente: Análisis preparado por The Boston Consulting Group para el encuentro de 2018 del International Fundraising Leadership Forum*

* Grupo de dirigentes dedicados a la movilización de fondos a nivel internacional, en representación de las 15 ONG internacionales más grandes y de los organismos de las Naciones Unidas.

1.2 Esferas prioritarias, alcance y principios rectores

9. Las entidades no gubernamentales abarcan una amplia gama de agentes, desde grandes empresas multinacionales a emprendedores locales, instituciones académicas y agentes de la sociedad civil. Aunque en las actuales directrices y orientaciones de las Naciones Unidas la

¹¹ MOPAN. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017–18 Performance Assessment*.

Véase: <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

¹² PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Informe n.º OE/2012/010. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

Entre las recomendaciones adicionales resultantes de la evaluación de 2012 que se aplican en esta estrategia cabe destacar: movilizar fondos de fundaciones; aprovechar al máximo los beneficios de las asociaciones empresariales para contribuir a los objetivos del PMA, y poner en marcha un proceso de establecimiento de prioridades en las esferas en que es preciso establecer asociaciones. En el marco de la estrategia para 2013-2017 se aprobaron otras recomendaciones, como las relativas a la integración de las asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado en el presupuesto general del PMA y la transferencia de la responsabilidad de llevar a cabo las actividades de diligencia debida fuera de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado.

¹³ *Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013-2017)*. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000024929/download/>. “Una limitación importante de la presente estrategia es que se basa en la hipótesis de que las inversiones disponibles para acrecentar la función del sector privado serán moderadas y que por tanto seguirán siendo inferiores a las de otros organismos como el UNICEF y el ACNUR.”

definición de sector privado se refiere a las empresas^{14,15}, también puede incluir ONG y otras entidades. No obstante, la presente estrategia se centra en los tres ámbitos que tienen mayor potencial para mejorar el impacto del PMA e incrementar la financiación: particulares, fundaciones y empresas; entre estas últimas, entidades que van desde grandes empresas multinacionales a pequeñas y medianas empresas locales, con independencia de su contexto operacional, titularidad o estructura¹⁶. El PMA reconoce que la colaboración con las entidades no gubernamentales no se limita a estos ámbitos y en su colaboración con las ONG se aplican unas orientaciones institucionales diferenciadas.

10. Se reconoce que los asociados del sector privado pueden mantener con el PMA una relación que sea al mismo tiempo de asociación y basada en las adquisiciones. En las directrices de las Naciones Unidas se establece que la cooperación con una determinada entidad empresarial no debe ser exclusiva ni implicar respaldo ni preferencia con respecto a ella, ni a sus productos o servicios. Este principio se describe, en lo que al PMA se refiere, en la circular OED 2013/025 de la Directora Ejecutiva¹⁷. Las actividades de adquisición del PMA se rigen por políticas diferenciadas para la adquisición de bienes y servicios generales y la adquisición de alimentos a nivel local.
11. La colaboración del PMA con las entidades no gubernamentales se regirá por un conjunto de principios generales coherentes con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible¹⁸, en particular el compromiso de no dejar a nadie atrás. En todas las asociaciones y la colaboración del PMA se hará un esfuerzo por asegurar la inclusión, la diversidad y unos resultados equitativos para los beneficiarios del Programa. Estos principios rectores garantizarán que las asociaciones y la colaboración:
 - se basen en las necesidades, centrándose en primer lugar en los beneficiarios, así como en las actividades orientadas a los resultados y en obtener el máximo impacto a nivel local;
 - sustenten una colaboración eficaz a largo plazo, centrándose en unos efectos sostenibles que incrementen al máximo el impacto a favor de los beneficiarios;
 - garanticen la transparencia y la rendición de cuentas, aplicando un enfoque basado en los derechos humanos, los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas¹⁹ y sus Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos²⁰;

¹⁴ Naciones Unidas. 2015. *Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the business sector*. 2015. Véase: <https://business.un.org/en/documents/5292/>. En estas directrices, el sector empresarial se define como empresas o negocios con fines de lucro y comerciales, o como coaliciones y asociaciones empresariales (grupos intersectoriales dedicados a múltiples temas; iniciativas intersectoriales dedicadas a temas concretos; iniciativas centradas en sectores concretos), incluidas las fundaciones filantrópicas de empresas.

¹⁵ Dependencia Común de Inspección, *Acuerdos de colaboración del sistema de las Naciones Unidas con el sector privado en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, JIU/REP/2017/8. Véase: https://www.unjui.org/sites/www.unjui.org/files/jiu_rep_2017_8_spanish_0.pdf.

¹⁶ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). 2011. *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Véase: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf.

¹⁷ En la circular OED2013/025 se prescribe que el PMA mantenga una separación entre la cooperación con el sector privado y sus procesos de adquisición, a fin de garantizar que las relaciones comerciales con sus asociados del sector privado estén diferenciadas y se gestionen de manera independiente.

¹⁸ Resolución A/RES/70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. 21 de octubre de 2015. Véase: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S.

¹⁹ Pacto Mundial de las Naciones Unidas. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. Véase: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

²⁰ ACNUDH. 2011. *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Véase: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf.

- aseguren una buena gestión de riesgos, en la que se tomen en consideración los posibles riesgos en materia ambiental, social y de gobernanza mediante la aplicación de las orientaciones del PMA sobre la diligencia debida y los conflictos de intereses, y
 - exploren modalidades innovadoras de colaboración que den lugar a nuevas formas de resolver los problemas y lograr un mayor impacto a favor de los beneficiarios del PMA.
12. Con el fin de cumplir los ODS y combatir los problemas mundiales hay que ampliar considerablemente las acciones que se llevan a cabo y los recursos. Para ello, se necesitan los conocimientos y las aptitudes técnicas del sector privado. El sector privado reconoce cada vez más que las necesidades de la sociedad y las consideraciones ambientales son oportunidades empresariales sin explorar. El PMA se propone concertar asociaciones técnicas que comporten un intercambio de conocimientos especializados mutuamente beneficioso para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y contribuir al logro de los ODS. Garantizar la transparencia entre los asociados es un elemento fundamental de la estrategia, sobre todo en lo que respecta a los objetivos y a los puntos de partida para la colaboración. Las asociaciones técnicas también pueden mejorar la capacidad de los Gobiernos anfitriones. Aprovechando el poder de innovación de las empresas, el PMA puede hacer aún más para beneficiar a las personas más rezagadas y desarrollar soluciones sostenibles a los desafíos a largo plazo, por ejemplo, ayudando a los productores locales mediante la adaptación al cambio climático y ampliando el acceso de las mujeres a actividades de generación de ingresos. El PMA trata de entablar asociaciones con entidades del sector privado que favorezcan la transformación y el impacto en favor de los beneficiarios, así como de fortalecer su propia capacidad y los servicios que presta. Con este fin, el Programa aspira a seguir los principios de la creación, la implementación y la gestión conjuntas, así como a explorar otras modalidades de colaboración.
13. Reconociendo el gran valor que aporta la armonización con los demás organismos que tienen su sede en Roma para impulsar la eficiencia y el impacto a favor de los beneficiarios, el PMA se propone crear sinergias entre las respectivas estrategias de asociación con el sector privado de esos organismos para avanzar en los objetivos presentados en esta estrategia. Siempre que sea posible, el Programa se asociará con otros organismos de las Naciones Unidas para llevar a cabo iniciativas conjuntas, así como actividades de intercambio de conocimientos y establecimiento de las mejores prácticas. Una mayor colaboración con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y otras partes interesadas multilaterales garantizará una labor de cohesión para ayudar a alcanzar los ODS.
14. Los acuerdos de asociación y colaboración también se ampliarán gracias a una estrecha colaboración con las organizaciones de "Amigos del PMA" en los Estados Unidos de América, Italia y el Japón. Estas organizaciones tienen posibilidades de aumentar considerablemente su apoyo a los programas del PMA mediante iniciativas eficaces e innovadoras de comunicación y movilización de fondos.

2. Una estrategia con tres pilares de actividad

15. Sobre la base de los distintos ámbitos de valor añadido descritos anteriormente, esta estrategia se basa en tres pilares: impacto, ingresos e innovación. Para ayudar al PMA a contribuir al logro del Hambre Cero y a los objetivos más generales de la Agenda 2030, los pilares abarcan las actividades que se exponen a continuación:
- *Impacto.* El PMA aprovechará el éxito que ha obtenido hasta la fecha para forjar un mayor número de asociaciones técnicas de primer orden que proporcionen conocimientos y competencias especializadas en apoyo del fortalecimiento de las capacidades del PMA y de los Gobiernos locales. Concebido para potenciar el impacto a nivel local, este pilar posibilitará que los despachos regionales den prioridad a

apoyar la colaboración de las oficinas en los países con el sector privado a la hora de impulsar los planes estratégicos para los países (PEP). Las asociaciones a largo plazo con empresas en todos los niveles favorecerán aumentos de la eficiencia. De aquí a 2025, el PMA acrecentará en un 25 % el número de sus asociaciones técnicas de gran escala y ámbito mundial. Asimismo, se profundizarán las relaciones con los asociados gracias a la aplicación de los nuevos principios rectores.

- *Ingresos.* El PMA invertirá en el desarrollo de un flujo significativo y sostenible de ingresos flexibles gracias a la elaboración de una estrategia de movilización de fondos basada en tecnologías digitales que cuenten con la participación de personas de todo el mundo. Esta actividad tiene como objetivo aumentar, de aquí a 2025, a 170 millones de dólares los ingresos anuales procedentes de donantes particulares, a 50 millones de dólares los procedentes de empresas y a 25 millones de dólares de fundaciones. Las actividades de movilización de fondos se sincronizarán con las actividades de promoción de la imagen de marca dirigidos a conseguir mayores beneficios para el PMA, con el objetivo de aumentar el conocimiento de la imagen de marca del Programa en un 12 % durante el período abarcado por la estrategia.
 - *Innovación.* Este último pilar permite estudiar nuevos modos de colaborar con los diversos agentes a fin de encontrar soluciones innovadoras y colaborativas que permitan acelerar los progresos del PMA hacia la consecución del objetivo del Hambre Cero en favor de las personas a las que presta asistencia. El Departamento de Asociaciones y Promoción impulsará el aumento del impacto y los ingresos, basándose en la labor que ya se está llevando a cabo juntamente con diversas dependencias técnicas, despachos regionales y oficinas en los países.
16. Los tres pilares están relacionados entre sí y se refuerzan mutuamente, y la colaboración con los asociados puede producirse por medio de más de un pilar a la vez. Por ejemplo, numerosos asociados del sector privado aportan al PMA financiación además de sus competencias técnicas: puesto que centrar la atención en las asociaciones que produzcan un impacto es la manera más valiosa de colaborar con el sector privado, estos dos medios de prestar apoyo se dividen entre los dos pilares de impacto e ingresos. También es posible colaborar con particulares tanto en calidad de consumidores como en calidad de empleados de las empresas que participan en asociaciones del PMA.

3. Pilar 1: Impacto

17. El PMA cuenta con más de 15 años de experiencia en el establecimiento de asociaciones técnicas con el sector privado. Durante el período abarcado por la estrategia, el Programa intensificará esta actividad para satisfacer mejor las necesidades de las personas a las que presta servicio, con miras a lograr:
- la adopción de un enfoque integral que cuente con el respaldo de los despachos regionales y vaya dirigido a incrementar la colaboración de las oficinas en los países con el sector privado a fin de aprovechar los conocimientos y competencias especializados de las empresas para satisfacer las necesidades indicadas en los PEP;
 - un mayor grado de eficiencia y ahorro, equivalente al menos a 60 millones de dólares durante el período abarcado por la estrategia, gracias a una colaboración innovadora a largo plazo con el sector privado, que incluya la creación, la ejecución y la gestión conjuntas, y

- un aumento general del 25 % en el número de asociaciones mundiales plurianuales basadas en las necesidades que se establezcan con las dependencias técnicas, cuyo número asciende a 20 en 2019²¹.

3.1 Mejora de la rendición de cuentas y la transparencia mediante mediciones exhaustivas

18. El PMA carece de una metodología estandarizada para medir y evaluar el impacto de las asociaciones técnicas. Sin esa metodología no se pueden evaluar sistemáticamente todos los efectos que se derivan de las contribuciones no financieras de los asociados. El PMA desarrollará una metodología para evaluar de forma sistemática el impacto de las asociaciones tomando como referencia las metas del pilar 1. De acuerdo con el Marco de resultados institucionales del PMA, los datos sobre los efectos relativos a las personas se desglosarán por sexo y edad e incluirán datos sobre discapacidad cuando sea posible²².

Figura 2: Tres dimensiones clave para evaluar el impacto de las asociaciones

El PMA tendrá que crear una metodología sistemática para medir el impacto de las asociaciones técnicas y preparar informes al respecto, dado que actualmente no existe ningún enfoque estándar ni dentro ni fuera del PMA.



3.2 Dar prioridad a las asociaciones basadas en las necesidades para lograr un impacto a nivel de las oficinas en los países

19. Las competencias técnicas, la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de las capacidades que brinda el sector privado pueden ayudar a que el PMA trabaje de la manera más eficiente, eficaz y equitativa posible y a que aproveche mejor los fondos de los Gobiernos donantes²³. A través de consultas tanto en la Sede como en las oficinas en los países, se detectaron necesidades programáticas que las asociaciones técnicas con el sector privado están en buenas condiciones de satisfacer (figura 3)²⁴.

²¹ Análisis de The Boston Consulting Group, abril de 2019.

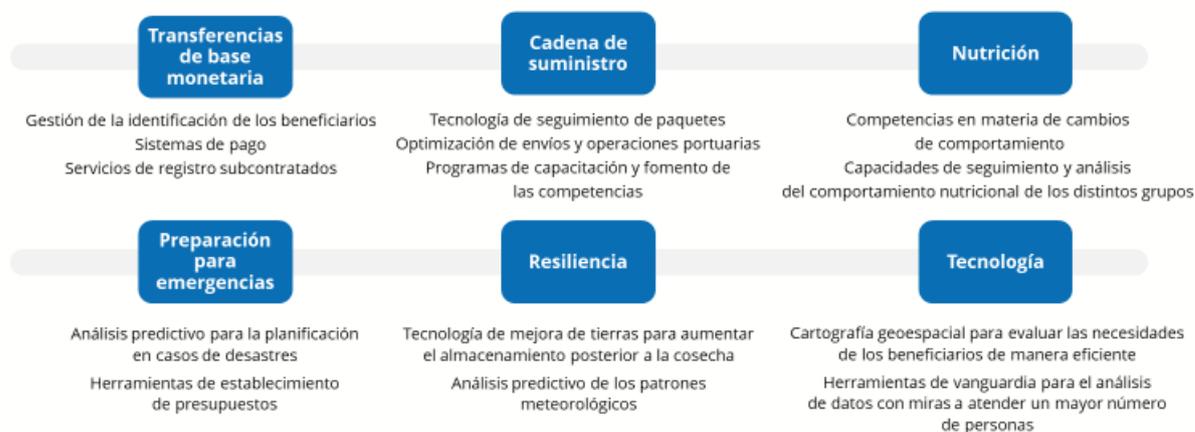
²² PMA. 2018. *Marco de resultados institucionales revisado para 2017-2021* (WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1). Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000099460/download/>.

²³ PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Informe n.º OE/2012/010. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

²⁴ En esta estrategia se reconoce asimismo que un enfoque basado en las asociaciones puede que no sea siempre la mejor solución para satisfacer las necesidades de los programas del PMA. Una estrecha colaboración entre la PPF y las dependencias técnicas, los despachos regionales y las oficinas en los países servirá para determinar en qué casos puede ser más apropiado adoptar un enfoque basado en las adquisiciones.

Figura 3: Posibilidades de desarrollar asociaciones de impacto basadas en las considerables necesidades del PMA

Lista ilustrativa de las oportunidades señaladas por las dependencias de programas del PMA:



20. Con la presente estrategia se pretende que haya un aumento de las asociaciones impulsadas por las oficinas en los países para obtener un impacto en las comunidades, en el marco de las prioridades regionales de colaboración con el sector privado. Su objetivo es posibilitar un mayor número de asociaciones basadas en las necesidades, como la establecida en Jordania, donde una editorial local publicó un libro de cocina en el que se recogen historias de éxito de mujeres que se han beneficiado de las actividades del PMA, junto con sus recetas: una parte de las ventas va a parar a las actividades de alimentación escolar del PMA. Dentro de los planes de acción en materia de asociaciones se formularán unos objetivos y estrategias específicos para el sector privado. Para las oficinas en los países que sea pertinente, se elaborará un indicador que formará parte del indicador clave de las realizaciones 3 ("Cumplimiento general de las normas relacionadas con las realizaciones en materia de gestión").
21. Los asociados técnicos también pueden contribuir a aumentar las capacidades y competencias técnicas tanto del PMA como de los Gobiernos anfitriones, lo cual dará lugar a un aumento de los beneficios indirectos a largo plazo. El PMA se propone poner en pie más iniciativas como la del Proyecto Leche, llevado a cabo en Honduras en asociación con la empresa irlandesa de productos lácteos Kerry Group (figura 4). Los empleados de Kerry han transferido conocimientos especializados a los agricultores hondureños locales, quienes, gracias a ello, han podido incrementar la calidad de sus productos y establecer vínculos con el programa de alimentación escolar con productos locales del PMA.

Figura 4: El PMA está fomentando la resiliencia de las comunidades locales de Honduras con el Proyecto Leche respaldado por Kerry.



22. En los países donde el PMA tiene operaciones, es posible contar con asociados del sector privado para que presten apoyo al desarrollo de las economías rurales y para que, al mismo tiempo, colaboren en iniciativas a largo plazo destinadas a fomentar cadenas de suministro sostenibles e inclusivas. En consonancia con otras políticas del PMA, como la política en materia de género (2015-2020) y la próxima política sobre las compras locales de alimentos, trabajando con los mercados locales y valiéndose de estos de manera inclusiva y equitativa, el PMA puede mejorar la vida de los pequeños agricultores rurales y, en general, la seguridad alimentaria y la nutrición. El enfoque del PMA sobre las compras locales de alimentos fomenta el abastecimiento recurriendo a los productores y proveedores locales siempre que sea viable.
23. Especialmente a nivel local, las asociaciones público-privadas pueden ser eficaces para facilitar la colaboración con el sector privado y compartir recursos, responsabilidades y riesgos. Por ejemplo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, la empresa Cargill, el Gobierno de Honduras y el PMA aunaron sus fuerzas en una asociación bienal en el Corredor Seco de Honduras para hacer realidad una visión compartida en materia de seguridad alimentaria, nutrición y cadenas de suministro vinculando a 500 pequeños agricultores con el programa nacional de alimentación escolar.

3.3 Estudio de modalidades innovadoras de colaboración con el sector privado

24. Yendo más allá de la responsabilidad social empresarial, algunas empresas están evolucionando hacia asociaciones o enfoques de “valor compartido”. Las mayores oportunidades que ofrece para el PMA la participación en esas asociaciones de valor compartido —respetando los principios, marcos y directrices vigentes de las Naciones Unidas— se presentan a nivel de las oficinas en los países, a través de asociaciones multisectoriales en las que participa una amplia gama de agentes locales que responden a las necesidades concretas de los beneficiarios de acuerdo con lo señalado en los PEP.
25. El PMA desempeñará cada vez en mayor medida una función de coordinador y facilitador de redes de asociaciones en los planos nacional y local, por ejemplo, a través de las redes de empresas del Movimiento para el Fomento de la Nutrición (SUN), que sirven para incrementar la disponibilidad y la demanda de alimentos nutritivos. La Dirección de Nutrición del PMA, en colaboración con el asociado de larga data Royal DSM, ha ayudado a establecer redes de ese tipo en Malawi, Zambia y Zimbabwe, y más de 16 oficinas en los países están tratando activamente de adoptar enfoques similares.
26. Además de obtener conocimientos especializados para los programas del PMA y promover la formación de redes del sector privado, el PMA explorará diferentes modos de participación,

entre ellos la creación, la ejecución y la gestión conjuntas²⁵. Se basará en la experiencia de iniciativas como la Alianza entre las Explotaciones Agrícolas y el Mercado, a través de la cual el PMA colabora con un consorcio de empresas para mejorar el acceso de los pequeños agricultores a semillas de alta calidad, mercados fiables, financiación asequible y soluciones digitales. Al aprovechar de forma colaborativa el sector privado local para fomentar cadenas de valor resilientes, equitativas e inclusivas, el PMA apoya a los agentes más vulnerables — generalmente los pequeños agricultores, que constituyen aproximadamente la mitad de los 821 millones de personas que padecen hambre en el mundo—, haciendo posible que contribuyan de mejor manera al desarrollo económico a largo plazo y se beneficien del mismo.

3.4 Establecimiento de modalidades de colaboración mutuamente beneficiosas para lograr un impacto a largo plazo

27. Las empresas son cada vez más proclives a contribuir al bien común de la sociedad y el medio ambiente, sin por ello renunciar a mejorar sus resultados económicos²⁶. El PMA ofrece una vía mediante la cual el sector privado puede contribuir a alcanzar los ODS, aumentar la lealtad de los empleados y comunicar a las partes interesadas su aportación positiva a la sociedad²⁷.
28. Para mejorar la eficacia de las asociaciones técnicas, el PMA se centrará en entablar y mantener relaciones a largo plazo en lugar de asociaciones puntuales de corta duración. De conformidad con los principios antes enunciados, el PMA, tras una selección, solo aceptará algunos de los servicios o las competencias especializadas que no haya solicitado, ya que normalmente se necesitan recursos para aprovecharlos y tal vez no rindan beneficios duraderos. Velando por que las relaciones sean mutuamente beneficiosas tanto para el PMA como para sus asociados, como la empresa de logística mundial UPS, se ayudará a fomentar asociaciones duraderas y sostenibles y a potenciar al máximo su impacto (figura 5).

²⁵ De conformidad con la circular OED2013/025 de la Directora Ejecutiva, *Guidelines for Private Sector Partnerships*, ninguna forma de colaboración con el sector privado socavarán ni influirán en modo alguno en la autoridad de los Estados Miembros o de la Junta Ejecutiva del PMA, que es el único órgano facultado para la gobernanza y la toma de decisiones sobre el PMA y con derecho a determinar las políticas de este último.

²⁶ "Big business is beginning to accept broader social responsibilities". *The Economist*. 22 de abril de 2019. Véase: <https://www.economist.com/briefing/2019/08/22/big-business-is-beginning-to-accept-broader-social-responsibilities>.

²⁷ 2019 Edelman Trust Barometer, *Global Report*. El 67 % de las personas sostuvo que no trabajaría nunca para una organización que no cumpliera con la siguiente declaración: "Mi empleador tiene un propósito de mayor alcance y mi trabajo tiene un impacto social significativo", o que se le tendría que pagar mucho más para trabajar en ella.

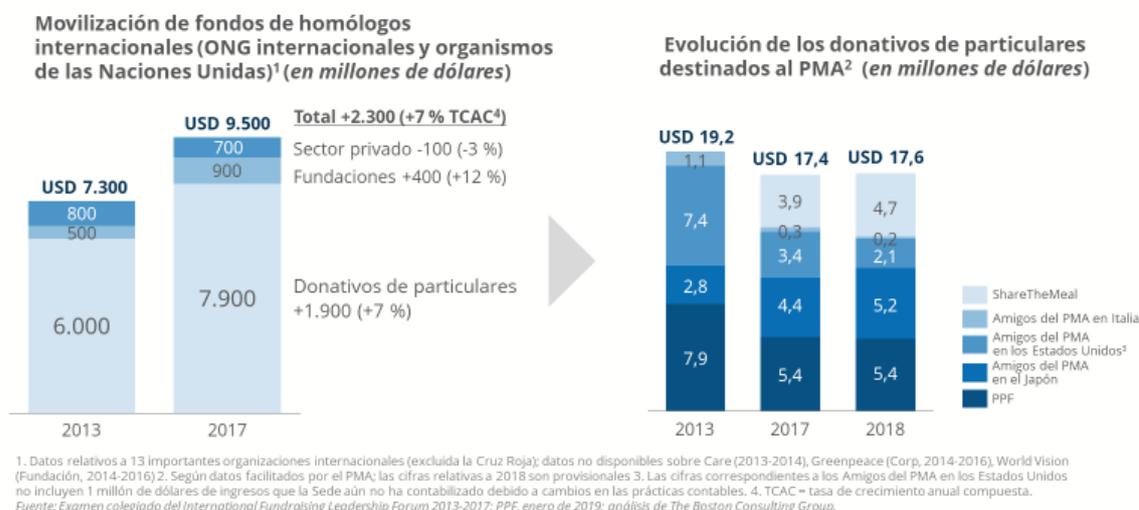
Figura 5: Las asociaciones mutuamente beneficiosas están ayudando al PMA a activar la red de transporte humanitario más grande del mundo.



4. Pilar 2: Ingresos

29. La presente estrategia propone una forma nueva de que el PMA anime a los ciudadanos a hacer donativos y defender la causa del Hambre Cero. El PMA llegará a más personas en todo el mundo recurriendo al creciente mercado de los donativos de particulares, en especial mediante el uso de herramientas digitales de colaboración, con miras a incrementar sus ingresos y diversificar su base de recursos. Las empresas y fundaciones también contribuirán al aumento de los ingresos, tal como se muestra en la figura 6. En concreto, el PMA procurará:
- de aquí a 2025, aumentar a 170 millones de dólares los ingresos anuales procedentes de donantes particulares;
 - de aquí a 2025, aumentar a 50 millones de dólares los fondos recibidos de empresas y a 25 millones de dólares los recibidos de fundaciones, y
 - realizar una labor simultánea impulsada por la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial (CAM) del PMA y contribuir a aumentar el conocimiento de la imagen de marca del Programa en un 12 % durante el período abarcado por la estrategia.

Figura 6: Los donativos de particulares que reciben entidades homólogas alcanzaron los 2.000 millones de dólares en cinco años gracias a su focalización y a las inversiones realizadas; en el mismo período, los donativos recibidos por el PMA disminuyeron en 2 millones de dólares



4.1 Medición transparente de las realizaciones

30. Para conseguir el aumento previsto de los ingresos procedentes de todas las fuentes de fondos —empresas, fundaciones y particulares— es fundamental aumentar al máximo el rendimiento de las inversiones. Se hará un seguimiento estricto de los donativos de particulares tomando como referencia los indicadores clave de las realizaciones, y se elaborarán informes periódicos para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, especialmente antes de tener que adoptar decisiones fundamentales con respecto a la nueva aprobación y autorización de inversiones. Globalmente, la inversión en actividades remuneradas de movilización de fondos generará un rendimiento acumulado medio de 5,3:1 del gasto en publicidad durante un período de cinco años. En el anexo II figura más información al respecto.
31. Los indicadores clave de las realizaciones incluyen los parámetros siguientes:
- total de ingresos y gastos anuales y relación costos-ingresos;
 - costo de la captación de nuevos donantes;
 - continuidad de los donantes (número de quienes seguirán donando en años futuros);
 - costo de conservar a los donantes a lo largo del tiempo;
 - valor medio anual de los donativos de particulares, y
 - monto previsto de los ingresos sostenibles en apoyo de los programas y los beneficiarios del PMA.

4.2 Un modelo de colaboración sólido para los donativos de particulares

32. Los donativos de particulares constituyen una fuente importante y creciente de fondos que suelen ser de carácter flexible y, por lo tanto, pueden utilizarse para satisfacer las necesidades más acuciantes del PMA. Al dar prioridad a la movilización de fondos de donantes particulares, el PMA responde a las recomendaciones resultantes de los análisis y evaluaciones de las estrategias anteriores respecto de la colaboración con las entidades no gubernamentales, entre ellas la recomendación de que el Programa debería “atribuir mayor importancia a las

aportaciones regulares del público en general, realizando la inversión inicial indispensable para ello, con el fin de movilizar contribuciones no sujetas a restricciones”²⁸.

33. Tradicionalmente, la movilización de fondos de particulares se realizaba sobre todo sin usar medios electrónicos, por ejemplo, recurriendo al correo directo, y mediante operaciones de movilización de fondos a escala nacional. Hoy en día, el mercado de la movilización de fondos de particulares es diferente, dado que la gran mayoría de los donantes potenciales está presente en Internet y no le plantea ningún problema realizar donativos en línea. El enfoque aplicado por el PMA a los donativos de particulares se basará en los buenos resultados de la aplicación ShareTheMeal y está pensado para ofrecer a los donantes una “experiencia excelente” con el fin de crear un programa autofinanciado y sostenible y, en última instancia, producir un salto cuantitativo en los ingresos.
34. A través de este enfoque basado en el uso de medios digitales, el PMA aspira a poder movilizar fondos de manera más satisfactoria, como hizo durante la campaña publicitaria de 2018-2019 en Facebook, con la que se movilizaron fondos para la emergencia del Yemen (figura 7). El enfoque de utilización de medios digitales de alcance mundial se complementará con actividades selectivas de movilización de fondos sin utilizar Internet (llamamientos o peticiones en persona y anuncios en televisión) allí donde haya evidencias de que los resultados van a ser satisfactorios.

Figura 7: Inversiones que ya arrojan resultados prometedores gracias a las campañas publicitarias de pago para WFP.org y ShareTheMeal



1. Datos de la campaña de donativos de particulares para el Yemen realizada por la PPF en Facebook (a 23 de junio de 2019) tomando como base el importe gastado en publicidad de pago del PMA. 2. Resultados de los medios publicitarios digitales de pago para 2019 al 23 de junio; las previsiones relativas al rendimiento del capital invertido en el primer año se basan en los resultados de ShareTheMeal hasta el momento en lo relativo a la reiteración de los patrones de donación. Resultados combinados de ShareTheMeal en los siguientes medios digitales: a) Google Universal Exchange App, b) anuncios de pago de Facebook y c) anuncios de Apple Search. Fuente: PPF y resultados de la comercialización de ShareTheMeal.

35. En consonancia con los principios rectores de esta estrategia, las actividades del PMA relacionadas con los donativos de particulares y la promoción de la imagen de marca irán dirigidos tanto a captar donantes de la labor del PMA que hagan aportaciones mensuales a largo plazo como a demostrarles de forma transparente cómo se utilizan sus contribuciones.
36. Al explorar modalidades innovadoras de colaboración para recibir donativos de particulares, el PMA se basará en la labor emprendida en la movilización de fondos de particulares en países y diásporas predominantemente musulmanes, estudiando formas de financiación social en el mundo islámico: *zakat*, *sadaqat*, *zakat al-fitr*, *waqf* y *sukuk*.

²⁸ Informe resumido de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (WFP/EB.2/2012/6-A). Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000027363/download/>.

4.3 Aumento de los ingresos adicionales procedentes de empresas y fundaciones

37. De aquí a 2025, el PMA procurará recaudar 50 millones de dólares anuales mediante asociaciones con el sector privado destinadas a movilizar fondos. Para lograrlo, identificará a grandes donantes a nivel mundial y logrará movilizarlos valiéndose de eventos de creación de redes, de los contactos de los funcionarios de alto nivel del PMA y de las tendencias del mercado. Una labor de prospección selectiva y focalizada contribuirá a determinar las oportunidades que ofrecen las grandes empresas en cuanto a su relación con los consumidores, las empresas que operen cerca de los beneficiarios del PMA y las fundaciones empresariales. Se prestará mayor apoyo a las oficinas en los países que entablan asociaciones con el sector privado local destinadas a financiar los PEP.
38. De igual modo, la presente estrategia apunta a duplicar los ingresos anuales procedentes de fundaciones hasta alcanzar los 25 millones de dólares en 2025. Las fundaciones privadas desempeñan un papel fundamental en impulsar la innovación y ayudar al PMA a buscar soluciones sostenibles en relación con el “nexo entre acción humanitaria y desarrollo”, así como con las causas profundas del hambre y la malnutrición. El PMA lleva años trabajando en asociación con fundaciones, pero hasta ahora ha adoptado un enfoque *ad hoc*. Esta estrategia se centra en un enfoque selectivo de colaboración con un número reducido de fundaciones de gran tamaño en América del Norte y Europa, con el fin de aumentar al máximo el rendimiento de las inversiones y ayudar a las dependencias técnicas y a las oficinas en los países a la hora de buscar oportunidades de financiación.

5. Pilar 3: Innovación

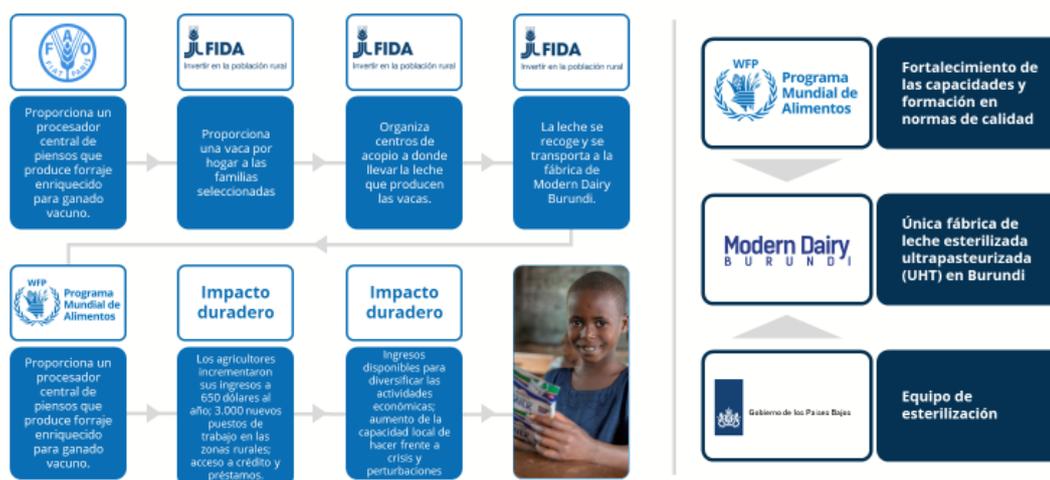
39. Las asociaciones y la colaboración centradas en la innovación por medio de nuevas tecnologías o nuevas formas de trabajar son esenciales para ayudar al PMA a acelerar los avances hacia el objetivo del Hambre Cero. Las empresas son los principales motores de la innovación en todo el mundo. Durante el período de cinco años abarcado por la presente estrategia, el panorama del sector privado evolucionará considerablemente. Desde 2014 han surgido nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, los drones y la genómica, que ofrecen oportunidades significativas para hacer frente a algunos de los retos más acuciantes del mundo²⁹. La evolución tecnológica también ha influido en la disposición del público en general a realizar compras y donaciones en línea, lo que ya solo en el año 2017 se reflejó en un aumento del 13 % de las ventas efectuadas por medio del comercio electrónico en el mundo³⁰.
40. Al asumir el mandato de estudiar formas de participar en las innovaciones del sector privado conforme vayan evolucionando en los próximos años, el PMA podrá aprovechar tecnologías y metodologías pioneras para ofrecer mejores resultados a los beneficiarios de todo el mundo. Durante el período abarcado por la presente estrategia, el PMA buscará activamente oportunidades para aprovechar innovaciones sujetas a principios y la colaboración entre múltiples partes interesadas, con miras a reforzar los dos primeros pilares de la estrategia, invertir la tendencia de reducción en los avances hacia el objetivo del Hambre Cero e impulsar los avances en el conjunto de la Agenda 2030. He aquí algunos ejemplos de lo que implicará este trabajo:

²⁹ Accenture. 2018. *Technology for Good: Scaling up Social Transformation in the Fourth Industrial Revolution*. Véase: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-75/accenture-tech-4-good-pov.pdf.

³⁰ Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. 2019. “Global e-Commerce sales urged to \$29 trillion”. Comunicado de prensa de 29 de marzo de 2019. Véase: <https://unctad.org/en/pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=505>.

- Ampliar las asociaciones con el sector tecnológico. Este es líder en innovación y, según un análisis realizado por The Boston Consulting Group en 2019³¹, a él pertenecen siete de las 10 empresas más innovadoras del mundo. El PMA sacará partidos de las asociaciones que ya ha entablado con empresas como Ericsson, Alibaba y Facebook.
- Aprovechar la contribución del Acelerador de Innovaciones del PMA. Basándose en su participación multifacética con el sector privado, el PMA puede desarrollar innovaciones a nivel local en respuesta a las necesidades de las oficinas en los países, como hizo con la iniciativa Nutrifami³².
- Desarrollar nuevas formas de colaborar con donantes potenciales. Por ejemplo, ShareTheMeal, una aplicación móvil que surgió del Acelerador de Innovaciones del PMA, ha permitido a este interactuar y comunicarse con nuevos públicos para aumentar el conocimiento de la imagen de marca y los resultados en la movilización de fondos.
- Colaborar con los otros organismos con sede en Roma para potenciar el impacto y los ingresos. El PMA podría explorar actividades de generación de ingresos a través de mecanismos de financiación innovadores, como el Fondo de Inversión para Agroempresas del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). La colaboración entre los organismos con sede en Roma permite al PMA conectar sus actividades principales con las de asociados mundiales de gran escala y agentes locales, como, por ejemplo, en Burundi (figura 8).

Figura 8: Los buenos resultados de la colaboración de los organismos con sede en Roma en la cadena de valor de la leche favorecen el empoderamiento de los pequeños productores de Burundi.



41. Las dependencias técnicas, los despachos regionales y las oficinas en los países impulsarán la demanda y plantearán los problemas que haya que resolver, a través de un análisis más

³¹ The Boston Consulting Group. 2019. "The Most Innovative Companies 2019". Véase: <https://www.bcg.com/publications/collections/most-innovative-companies-2019-artificial-intelligence-platforms-ecosystems.aspx>.

³² Nutrifami es una aplicación de aprendizaje electrónico para teléfonos móviles que se desarrolló para hacer frente a la falta de educación nutricional y de un sistema de seguimiento de las compras de alimentos en las comunidades vulnerables afectadas por la inseguridad alimentaria de Colombia. Nutrifami se puso a prueba en 2016 y desde entonces se ha ampliado para incrementar al máximo su base de usuarios, sin limitarse a los beneficiarios del PMA, tanto dentro como fuera del país. El éxito de la aplicación entre los beneficiarios ha incentivado el intercambio de conocimientos entre los despachos regionales, también mediante la reciente adaptación de la aplicación al contexto lingüístico y cultural local del Senegal.

profundo de las soluciones innovadoras basadas en las necesidades, en especial en relación con las empresas. El Departamento de Asociaciones y Promoción organizará grupos de trabajo interinstitucionales inclusivos y diversos para hacer frente a estos desafíos y aprovechar la repercusión de las asociaciones entre los Gobiernos, el sector privado y las instituciones internacionales.

6. Promoción de la imagen de marca del PMA para impulsar el éxito de las actividades de asociación y colaboración

42. Para lograr los objetivos establecidos en esta estrategia es preciso promover una imagen de marca del PMA que sea sólida y coherente. Las investigaciones muestran que existe una estrecha relación entre la solidez de la marca de una organización sin fines de lucro y sus ingresos en concepto de movilización de fondos voluntarios, lo cual conforma una relación cíclica interdependiente, ya que el conocimiento de la marca estimula la movilización de fondos y esta última ayuda a dar a conocer la imagen de marca³³.
43. Tener una imagen sólida es importante para colaborar con asociados del sector privado y con donantes particulares. Si bien el público puede no tener las mismas motivaciones, alicientes y necesidades de las marcas que respalda, el éxito de una organización puede crecer con todo tipo de público si se considera que su imagen de marca está muy asociada a características que las partes interesadas valoran. Las características principales que el PMA pondrá de relieve en el marco de la estrategia de consolidación de su imagen de marca son “éxito”, “eficacia”, “valor” y “competencia”. También es importante que los posibles asociados y donantes perciban la erradicación del hambre en el mundo como un problema que puede resolverse y que, por tanto, vale la pena invertir en él tiempo, esfuerzo y recursos. Por consiguiente, para abordar la cuestión de la solvencia, es fundamental contar con datos empíricos de larga data sobre la manera en que el PMA está salvando vidas y cambiando la vida de las personas con sus programas.
44. Los estudios indican que una mayor familiaridad de las personas con el PMA es un paso importante para que colaboren con el Programa y, posiblemente, le presten su apoyo³⁴. Se ha fijado la meta de aumentar en un 12 % el conocimiento de la imagen de marca del PMA en el período abarcado por la estrategia³⁵. En el anexo III se proporciona más información al respecto.

7. Inversión en el impacto y en los ingresos para satisfacer las necesidades de los beneficiarios

45. Esta estrategia apunta a incrementar el impacto del PMA, así como a diversificar sus ingresos, y en ella se describen los cambios necesarios en materia de inversiones, reestructuración y capacidades para lograrlo. En 2020 se precisa del importe inicial de 1,1 millones de dólares para garantizar que se disponga de las capacidades esenciales para poder llevar a cabo las actividades relativas al pilar 1, como nuevos recursos especializados en un mayor número de

³³ nfpSynergy. 2015. *Ring a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities*. Véase: <https://nfpSynergy.net/free-report/ringing-bell-analysing-available-evidence-sources-and-benefits-awareness-charities>.

³⁴ Ipsos. *WFP Brand Research: Global Report*. Septiembre de 2018. Se seleccionaron 11 mercados de donantes clave: Alemania, Australia, Canadá, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos de América, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido y República de Corea. (No disponible en línea).

³⁵ Por ejemplo, en la República de Corea, los datos de los que dispone el PMA muestran un aumento neto del 51 % de las opiniones favorables y un 37 % de aumento de la probabilidad de realizar un donativo cuando se asocia “Naciones Unidas” a la imagen de marca del Programa, especialmente entre quienes se identifican como liberales (51 %-38 %) y quienes tienen un buen nivel de educación (63 %-48 %). En el Reino Unido, las personas de 18 a 35 años son las más propensas a verse influenciadas de manera positiva por una identificación con las Naciones Unidas, con una variación del 47 % en términos de probabilidad de hacer un donativo.

despachos regionales y funciones de apoyo, por ejemplo, en relación con la presentación de informes, la contratación y el análisis del impacto. Estos recursos son fundamentales a la hora de fomentar las competencias y las capacidades de los equipos más cercanos al plano local y lograr que las asociaciones sostenibles entabladas en los países en apoyo de los PEP den buenos resultados³⁶. En el anexo I figura un desglose de los costos de esta inversión.

46. El aumento de los donativos de particulares en el marco del pilar 2 requerirá unas inversiones de 13,1 millones de dólares en 2020 y de 22,2 millones de dólares en 2021 para financiar las actividades de movilización de fondos y la infraestructura conexas. Se solicitará un nuevo desembolso en 2022. Los desembolsos de las inversiones de 2021 y 2022 no se efectuarán a menos que se cumplan las metas relativas a determinados indicadores clave de las realizaciones en 2020 y en 2021. La inversión total prevista generará 683,9 millones de dólares en concepto de ingresos acumulativos entre 2020 y 2025, así como importantes ingresos futuros procedentes de los nuevos donantes. En el anexo II se presenta un desglose de los supuestos que subyacen a la modalidad de inversión mediante donativos de particulares.
47. Las propuestas de inversión en el marco del pilar 3 (innovación), se presentarán, de ser necesarias, en el transcurso del período abarcado por la estrategia.

7.1 Cambios adicionales necesarios para realizar las actividades del pilar 1

48. Las inversiones se complementarán con una reestructuración de los recursos y la creación de un equipo especial dotado de las competencias y conocimientos especializados necesarios para forjar asociaciones técnicas, que son distintos de los que se precisan para movilizar fondos del sector privado. Durante el período abarcado por la estrategia, el personal de los despachos regionales se duplicará y se potenciarán sus capacidades para fortalecer el apoyo que se presta a las oficinas en los países. Se dejará de centrar la atención en la difusión de herramientas para prestar apoyo adaptado a las necesidades a las oficinas en los países que ofrezcan buenas posibilidades de colaboración con el sector privado local.
49. En un despacho regional se creará un centro de excelencia encargado de sintetizar los conocimientos y de dar a conocer las mejores prácticas. También se establecerá un equipo de servicios a escala mundial centrado en funciones de apoyo, como la contratación y la presentación de informes sobre el impacto, con lo cual se mejorará la gestión a largo plazo de las asociaciones. Este equipo brindará apoyo y orientación en materia de contratación, análisis del impacto y visibilidad de los asociados a las oficinas en los países, los despachos regionales y la Sede.

7.2 Cambios adicionales necesarios para realizar las actividades del pilar 2

50. Para que el ambicioso enfoque propuesto produzca resultados, se necesita un equipo integrado dedicado a la movilización de fondos de particulares. Para ello, habrá que fusionar los equipos responsables de ShareTheMeal y de los donativos de particulares con el fin de crear un nuevo equipo integrado encargado de captar donantes, así como para brindar oportunidades para la distribución de los costos y la mejora de la eficiencia. La capacidad de este equipo se potenciará mediante una combinación de recursos flexibles y virtuales, incluida la subcontratación de servicios de apoyo y de los organismos de movilización de recursos.

³⁶ MOPAN. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*. Véase: <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

51. Es fundamental establecer una estrecha colaboración con la CAM para establecer y mantener una trayectoria armoniosa de apoyo a los donantes, con contenidos atractivos y eficaces y relatos personales con los que estos donantes puedan sentir una fuerte conexión. Se desarrollará un procedimiento estructurado de aprobación aplicable a las campañas de movilización de fondos, la utilización de los activos, la gestión de la reputación del PMA y un marco general de comunicación de los mensajes.
52. También se establecerá un equipo especial encargado de buscar oportunidades de movilización de fondos en el sector privado, que se dividirá en subequipos dedicados a entablar nuevas relaciones con empresas y a gestionar las relaciones con los asociados existentes. La tarea de incrementar los ingresos procedentes de las fundaciones se asignará a otro pequeño equipo especial, que trabajará en estrecha colaboración con las dependencias técnicas y las oficinas en los países.

8. Gestión de los riesgos en favor de la transparencia y la rendición de cuentas

8.1 Diligencia debida

53. El sólido procedimiento de diligencia debida del PMA sirve para gestionar los posibles riesgos para la reputación que podrían derivarse de la colaboración del Programa con sus asociados y donantes. El proceso garantiza que el PMA colabore con agentes del sector privado de forma conforme a las directrices del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y las empresas, que fueron actualizadas por última vez en 2015³⁷.
54. Del proceso se encarga la Oficina de Servicios Jurídicos (LEG) del PMA, que presenta los exámenes de diligencia debida al Comité de Asociaciones y Donantes Privados, presidido por el Director Ejecutivo Adjunto del PMA. El Comité se encarga de supervisar el proceso y de brindar su aprobación y orientaciones respecto de la colaboración con donantes y asociados de riesgo relativamente elevado. La Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF) desempeña las funciones de secretaría del Comité.
55. Actualmente, el PMA exige que se realicen exámenes previos de diligencia debida de los posibles donantes y asociados que tengan la intención de aportar 50.000 dólares o más o de utilizar su nombre y emblema. El PMA propone aumentar ese umbral financiero a 100.000 dólares para facilitar un proceso simplificado que favorezca la promoción de mayores oportunidades de valor financiero modesto por parte de las oficinas en los países, de conformidad con el enfoque adoptado en esta estrategia y en consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La PPF seguirá prestando asesoramiento técnico sobre gestión de las negociaciones y del riesgo en relación con las oportunidades de cualquier valor financiero.
56. Asimismo, con la orientación y bajo la supervisión del Comité de Asociaciones y Donantes Privados, el PMA concebirá nuevas formas de trabajar que, por un lado, garantizarán que el procedimiento de diligencia debida siga siendo sólido y, por otro, permitirán que los despachos regionales y las oficinas en los países colaboren con mayor rapidez y eficacia con el sector privado local. Este enfoque se ajustará a las recomendaciones del grupo encargado de los resultados de las asociaciones estratégicas dentro del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS), en virtud de las cuales un equipo de tareas encargado del sector privado ha estado trabajando en la armonización de los procesos de diligencia debida.

³⁷ Naciones Unidas. 2015. *Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the business sector*. Véase: <https://business.un.org/en/documents/5292/>.

57. Dado el mayor volumen de asociaciones técnicas y de movilización de fondos entabladas con empresas que se prevé en esta estrategia, se suministrarán recursos adicionales a la LEG para que incremente el apoyo que presta en materia de diligencia debida y contratación.
58. En el anexo IV figura información más pormenorizada.

8.2 Gestión de otros riesgos

59. La gestión de los riesgos y su mitigación son fundamentales para la aplicación satisfactoria de esta estrategia. Los principales riesgos y las medidas de mitigación conexas se indican a continuación, en el cuadro 1.

CUADRO 1: PRINCIPALES RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN CONEXAS	
Riesgos	Medidas de mitigación
<p>1. Riesgo para la reputación</p> <p><i>La gestión de los posibles riesgos para la reputación del PMA es esencial cuando se trata de entablar relaciones con empresas, fundaciones y particulares.</i></p>	<p>El PMA seguirá velando por que todas las empresas, fundaciones y particulares que aporten 100.000 dólares o más o que deseen utilizar el nombre y el emblema del PMA pasen por el riguroso procedimiento aplicado en materia de diligencia debida antes de que se firme un acuerdo o se anuncie una asociación. De conformidad con el procedimiento vigente de diligencia debida, cualquier propuesta de asociación o colaboración con entidades que se consideran entrañan un riesgo elevado o con agentes de sectores de alto riesgo será objeto de controles añadidos y será examinada por el Comité de Asociaciones y Donantes Privados. En el caso de las asociaciones con empresas del sector tecnológico, el PMA prestará especial atención a los riesgos asociados al uso de datos y garantizará la privacidad de los datos de los beneficiarios. Como parte del procedimiento de diligencia debida, el Programa también evaluará los posibles riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza.</p> <p>Tras el procedimiento de diligencia debida, se celebrarán acuerdos vinculantes con los donantes y los asociados en consonancia con las directrices del PMA para las asociaciones con el sector privado (circular OED2013/025), lo cual ayudará a mitigar los riesgos de índole jurídica y para la reputación. Estos acuerdos incluyen condiciones claras de colaboración, orientaciones en materia de visibilidad y cláusulas de retirada. Una gestión cuidadosa de la reputación del PMA es esencial para crear un entorno propicio a las asociaciones, así como para gestionar cualquier posible efecto negativo causado por factores externos ajenos al control del Programa.</p> <p>Un equipo experimentado, dentro de la CAM, se ocupa de la gestión de la reputación del PMA y trabaja en estrecha colaboración con la PPF siempre que una posible asociación plantee un riesgo para la reputación del Programa. Estos recursos —y los del equipo de la LEG que se ocupa de la diligencia debida— se potenciarán en aplicación de esta estrategia y deben mantenerse a un nivel proporcional al número y la magnitud de las actividades de asociación que planteen un riesgo para la reputación el PMA.</p>
<p>2. Conflicto de intereses</p> <p><i>Toda posible confusión entre las relaciones comerciales y las asociaciones plantea un riesgo para el PMA.</i></p>	<p>En consonancia con las directrices del PMA en materia de asociaciones con el sector privado, debe mantenerse una clara distinción entre los procesos del PMA relativos a las adquisiciones y los relativos a la cooperación con las empresas. En el anexo III de la circular de la Directora Ejecutiva OED2013/025, en la que se establece el proceso de adquisiciones del PMA en lo que se refiere a las asociaciones con el sector privado, se estipula que el PMA deberá mantener una distinción entre los procesos de cooperación con el sector privado y los de adquisiciones, a fin de garantizar que las relaciones comerciales con sus asociados del sector privado estén diferenciadas y se gestionen de manera independiente.</p> <p>El PMA reconoce que las empresas asociadas también pueden ser proveedoras, siempre que los dos aspectos de su colaboración con el PMA se gestionen por separado y de conformidad con las directrices de 2015 sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector privado, con miras a garantizar que los proveedores no obtengan ninguna ventaja indebida.</p>

CUADRO 1: PRINCIPALES RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN CONEXAS

Riesgos	Medidas de mitigación
<p>3. Falta de capacidad interna para gestionar activamente las asociaciones</p> <p><i>Todas las asociaciones, las destinadas a movilizar tanto efectivo como competencias técnicas, necesitan medios internos para funcionar con eficacia y una gestión continua para lograr el impacto previsto. Si se carece de las capacidades para gestionar activamente las asociaciones, es posible que se desperdicien recursos y que se ponga en peligro la reputación del PMA.</i></p>	<p>La forma de mitigar este riesgo es evaluar el posible valor de una asociación y todos los costos conexos antes de firmar un acuerdo de asociación, de modo que se garantice el cumplimiento del principio de recuperación total de los costos del PMA. Toda donación de competencias especializadas o servicios debe basarse en una necesidad del Programa y la dependencia técnica u oficina en el país pertinente debe contar con los recursos necesarios para gestionar activamente la asociación. De no disponer de tales recursos, la asociación debería prever una contribución financiera para financiarlos.</p> <p>Otra forma de mitigar este riesgo es garantizar que se disponga de un equipo encargado de las asociaciones que esté capacitado y dotado de todo el personal necesario. La solicitud presupuestaria que figura en el Plan de Gestión para financiar la presente estrategia incluye estas necesidades de dotación de personal; en la sección 7 <i>supra</i>, "Inversión en el impacto y en los ingresos para satisfacer las necesidades de los beneficiarios", se proporciona más información al respecto. Esa dotación no se limita a la PPF, sino que abarca la CAM, la LEG y otras funciones esenciales.</p> <p>Para más información, véase el riesgo 5 <i>infra</i>.</p>
<p>4. Falta de compromiso a nivel de todo el PMA</p> <p><i>Para que la estrategia sea fructífera, es esencial mejorar la colaboración entre la PPF, las dependencias técnicas, los despachos regionales, las oficinas en los países, la CAM y la LEG. La posible falta de una colaboración de este tipo plantea un riesgo.</i></p>	<p>El proceso que ha conducido a la elaboración de esta estrategia ha sido inclusivo y consultivo, y ha estado dirigido por un grupo asesor compuesto por personal directivo superior del PMA para garantizar la aceptación y el compromiso de todo el Programa. Se mantiene una estrecha colaboración con la CAM y está prevista una mayor dotación de recursos para que el equipo de la LEG pueda responder al aumento previsto de la demanda de orientación por parte de esta última en materia de contratación y diligencia debida.</p> <p>Durante la ejecución, la PPF mitigará este riesgo al seguir trabajando de manera inclusiva y en estrecha colaboración con las dependencias técnicas, los despachos regionales y las oficinas en los países para generar conciencia en todo el PMA acerca del valor añadido que pueden aportar las empresas, las fundaciones y los particulares interesados, especialmente al satisfacer necesidades que no pueden ser atendidas a través de otras fuentes.</p> <p>El centro de excelencia en un despacho regional previsto en la presente estrategia garantizará una mejora de la colaboración entre la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países, que es donde se generan las necesidades en materia de asociación y donde suele percibirse más el impacto.</p>
<p>5. Falta de equipos cualificados y dotados del personal necesario para aplicar la estrategia</p> <p><i>Se debe poder disponer de manera sistemática y permanente de las competencias y los conocimientos adecuados para alcanzar los objetivos en materia de asociaciones y movilización de fondos.</i></p>	<p>Para establecer asociaciones con el sector privado y lograr resultados satisfactorios es necesario contar con competencias especializadas, así como con el respaldo de las principales funciones de apoyo.</p> <p>Para prestar apoyo a las actividades que se realicen en el marco del pilar 1, Impacto, esta estrategia prevé duplicar el número de puestos de trabajo en los despachos regionales y reclasificar otros puestos en funciones y ubicaciones clave, con miras a garantizar que el personal tenga las competencias y capacidades adecuadas, haciendo hincapié en prestar apoyo especializado a las oficinas en los países que buscan oportunidades en el sector privado. En el anexo I se facilita más información al respecto.</p> <p>En 2018 se realizó una pequeña inversión inicial para mejorar el equipo de la PPF dedicado a los donativos de particulares, entre otras cosas mediante la designación de personal de categoría superior altamente cualificado. El equipo se seguirá ampliando con el fin de lograr las metas definidas en la presente estrategia. El modelo de inversión y las necesidades de recursos para cumplir la parte de esta estrategia relativa a los donativos de particulares se describen en el anexo II.</p>

CUADRO 1: PRINCIPALES RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN CONEXAS

Riesgos	Medidas de mitigación
	<p>El PMA también invertirá en fomentar las competencias del personal que desempeñe funciones clave de apoyo mediante la creación, en el seno de la PPF, de un nuevo equipo encargado de prestar servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países. Este equipo desempeñará funciones clave como la presentación de informes sobre el impacto, las comunicaciones y la contratación para ayudar a satisfacer las necesidades de las oficinas en los países, los despachos regionales y a escala mundial.</p>
<p>6. El PMA no cumple las metas de los indicadores clave de las realizaciones establecidos en el modelo de inversión para los donativos de particulares.</p> <p><i>De no cumplir las metas relativas a los indicadores clave de las realizaciones, no se autorizará el siguiente desembolso de la inversión.</i></p>	<p>El aumento de los donativos de particulares depende, entre otros factores, de la captación y la fidelización de un cierto número de donantes. Se propone que el capital necesario para la puesta en marcha provenga de una inversión conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental, que sirva para los gastos no recurrentes y el material técnico que se necesite ocasionalmente. La PPF presentará informes trimestrales al personal directivo superior y a la Junta Ejecutiva sobre los avances realizados con respecto a los indicadores clave de las realizaciones acordados para la actividad de donativos de particulares. (En el anexo II se ofrece más información sobre tales indicadores).</p> <p>Se propone que la inversión se desembolse gradualmente durante los tres primeros años del período de ejecución de la presente estrategia. En 2020, 13,1 millones de dólares servirían para financiar un aumento en la captación de donantes. Otro desembolso de 22,2 millones de dólares en 2021 permitiría seguir ampliando esta actividad y fidelizar a los donantes.</p> <p>Tras elaborar informes periódicos sobre los resultados durante estos dos primeros años de actividad, y siempre que se cumplan al menos en un 80 % las metas acordadas para los indicadores clave de las realizaciones, se autorizaría el desembolso final, de 17,3 millones de dólares, para sufragar las actividades en 2022.</p> <p>El modelo de la inversión y los indicadores clave de las realizaciones conexos para la presentación de informes deberían permitir hacer un seguimiento de la progresión general de la actividad del PMA relativa a los donativos de particulares. En cada punto de decisión, a menos que se cumplan en un 80 % todos los indicadores clave de las realizaciones, el PMA volverá a evaluar la orientación de la estrategia relativa a los donativos de particulares y aplicará medidas correctivas. Puesto que esta inversión está reservada expresamente a los donativos de particulares, cualquier reevaluación no afectaría a las actividades contempladas en la estrategia relacionadas con donaciones de otro tipo.</p> <p>Basándose en futuras investigaciones sobre la imagen de marca y gracias a una estrecha colaboración entre la CAM y la PPF, el PMA adaptará constantemente el enfoque relativo a la comunicación de mensajes y potenciará las características asociadas a su imagen de marca según sea necesario para que el público de determinadas poblaciones y mercados seleccionados se sienta identificado.</p> <p>La PPF trabajará en estrecha colaboración con el Departamento de Gestión de Recursos para determinar la mejor manera de integrar esta actividad dentro del Marco de resultados institucionales del PMA y otras herramientas de gestión institucionales.</p>
<p>7. La actividad de asociación o movilización de fondos en el ámbito del sector privado influye negativamente en las contribuciones de los interlocutores gubernamentales del PMA.</p>	<p>Se reconoce que es posible que algunas actividades de asociación o movilización de fondos en el ámbito del sector privado tengan un efecto negativo en las contribuciones de los asociados gubernamentales existentes al PMA. Al ser un organismo financiado totalmente con fondos voluntarios y que depende predominantemente de los recursos financieros de sus interlocutores gubernamentales, se trata de un riesgo que podría tener graves consecuencias. Por tanto, el PMA instituirá procedimientos para garantizar que las actividades de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado estén sujetas a un proceso de consulta y consenso con los interlocutores gubernamentales en los países donde se determine que este riesgo es sustancial.</p>

ANEXO I

Estrategia de asociación y colaboración: necesidades de inversión

- Este anexo proporciona información adicional sobre los planes de inversión del PMA para apoyar la creación de asociaciones con el sector privado y las fundaciones, las actividades de movilización de fondos y el aumento de ingresos en concepto de donativos de particulares.

A. Resumen de los costos relacionados con la estrategia de asociación y colaboración

- Las inversiones incrementales necesarias para poner en marcha en 2020 la estrategia referida al sector privado, las fundaciones y los particulares ascenderán a 18,1 millones de dólares EE.UU., cifra que abarca la cantidad necesaria para prestar servicios a escala mundial de índole general y apoyo a las oficinas en los países. De aquí a 2025, esta cantidad crecerá gradualmente hasta los 30,4 millones de dólares. En un año cualquiera, aproximadamente el 80 % de los costos irá destinado a inversiones no relacionadas con el personal, necesarias para aplicar la estrategia y aumentar los donativos de particulares, es decir, los costos de las actividades realizadas para atraer a nuevos donantes y mantener y aumentar el importe donado. Estas inversiones incluyen publicidad de pago y actividades de movilización de fondos, como anuncios en plataformas como Google o Facebook. Los datos en que sustentan estas hipótesis de costos se basan en resultados reales del PMA y se han validado comparándolos con datos de las Naciones Unidas y otras organizaciones, así como con aportaciones basadas en la amplia experiencia en movilización de fondos de organizaciones no gubernamentales internacionales, en particular Save the Children International y Oxfam.

Figura 1: Resumen de los costos relacionados con la estrategia

		Resumen de todos los costos						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Costos brutos <i>(costos actuales + costos nuevos)</i>	Total (millones de dólares)	8,2	24,5	37,8	43,8	50,7	43,0	37,0
	Costos de personal	7,1	9,1	10,3	10,8	11,6	12,1	12,6
	Costos no relacionados con el personal	1,1	15,4	27,5	33,0	39,1	30,9	24,4
Costos actuales	Total (millones de dólares)	8,2	6,3	6,4	6,4	6,5	6,6	6,6
	Costos de personal	7,1	6,0	6,1	6,1	6,2	6,2	6,3
	Costos no relacionados con el personal	1,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Costos nuevos	Total (millones de dólares)	-	18,1	31,4	37,4	44,2	36,4	30,4
	Costos de personal	-	3,0	4,3	4,7	5,4	5,9	6,3
	Costos no relacionados con el personal	-	15,1	27,2	32,7	38,8	30,5	24,1

Nota: No se muestran los costos de los planes de transición para 2019; los costos de personal incluyen los puestos de plantilla y los consultores.

Figura 2: Desglose detallado de los costos de la estrategia

Desglose detallado de los costos (en millones de dólares)

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total general de los costos de personal + costos no relacionados con el personal		8,2	24,5	37,8	43,8	50,7	43,0	37,0
Costos de la dotación de personal	Total de los costos del personal existente + aumento de la plantilla	7,1	9,1	10,3	10,8	11,6	12,1	12,6
	• Donativos de particulares	2,8	3,7	4,6	4,7	5,0	5,2	5,5
	• Sector privado	3,3	3,9	4,1	4,4	4,8	5,1	5,3
	• Fundaciones	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
	• Servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países	0,8	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5
Costos no relacionados con el personal	Aportaciones de particulares	1,1	15,4	27,5	33,0	39,1	30,9	24,4
Costos de todo el personal existente + costos no relacionados con el personal		8,2	6,3	6,4	6,4	6,5	6,6	6,6
Costos de la dotación de personal	Total costos personal existente	7,1	6,0	6,1	6,1	6,2	6,2	6,3
	• Donativos de particulares	2,8	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8
	• Sector privado	3,3	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5
	• Fundaciones	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
	• Servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Todos los otros costos	Donativos de particulares	1,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Costos de todo el personal nuevo + costos no relacionados con el personal		-	18,1	31,4	37,4	44,2	36,4	30,4
Costos de la dotación de personal	Total de los costos del aumento de plantilla	-	3,0	4,3	4,7	5,4	5,9	6,3
	• Donativos de particulares	-	2,0	2,9	3,0	3,2	3,4	3,8
	• Sector privado	-	0,5	0,7	0,9	1,4	1,6	1,7
	• Fundaciones	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	• Servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países	-	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
Todos los otros costos	Donativos de particulares	-	15,1	27,2	32,7	38,8	30,5	24,1

Nota: no se muestran los costos de los planes de transición para 2019; los costos de personal incluyen puestos internos y consultores.

B. Inversión en el sector privado, las fundaciones y la prestación de servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países

- La estrategia está diseñada para generar un crecimiento drástico pero viable de las asociaciones con el sector privado. Mediante el pilar 1 ("Impacto"), se pretende lograr un importante aumento del compromiso de las oficinas en los países con el objetivo de satisfacer las necesidades de planificación estratégica por países y lograr aumentos de eficiencia y ahorros de al menos 60 millones de dólares y un aumento del 25 % en las actividades a nivel mundial vinculadas con las asociaciones técnicas a gran escala, durante el período abarcado por la estrategia. Además de los objetivos referidos a los donativos de particulares que se señalan en el pilar 2 ("Ingresos"), la estrategia también tiene como finalidad duplicar las donaciones en efectivo del sector privado hasta los 50 millones de dólares al año y tratará de ampliar los ingresos procedentes de las fundaciones privadas hasta los 25 millones de dólares al año de aquí a 2025. La ejecución de esta estrategia precisará de un aumento gradual de la capacidad y una mejora de las aptitudes y competencias desde 2020 hasta 2025. En 2020 será necesario realizar un gasto incremental de 1,1 millones de dólares en las actividades centradas en el sector privado y las fundaciones, así como en la prestación de servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países, para garantizar que se dispone de las capacidades esenciales para poder implementar la estrategia.
- A medida que se cumplen los objetivos de la estrategia durante los seis años del período que abarca, se irán necesitando recursos adicionales. De aquí a 2025 se producirá un incremento del gasto de 2,6 millones de dólares en concepto de costos anuales adicionales en comparación con 2019 para actividades centradas en el sector privado, las fundaciones y la prestación de servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países.

Figura 3: Costos incrementales de las actividades relacionadas con el sector privado, las fundaciones y la prestación de servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países

Resumen de los costos incrementales correspondientes al sector privado, las fundaciones y los servicios a escala mundial y el apoyo a las oficinas en los países

Costos (millones de dólares)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Para 2025
Total del sector privado	3,3	3,9	4,1	4,4	4,8	5,1	5,3
Incremento respecto a 2019		0,5	0,7	0,9	1,4	1,6	1,7
Total de las fundaciones	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Incremento respecto a 2019		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total de los servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países	0,8	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5
Incremento respecto a 2019		0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
Total general	4,3	5,4	5,8	6,1	6,6	6,9	7,1
Incremento respecto a 2019		1,1	1,4	1,8	2,2	2,4	2,6

Nota: 2019 se refiere al presupuesto actual; las cifras se han redondeado al decimal más próximo.

5. La prioridad de las inversiones en 2020 será garantizar que los equipos que trabajan en las actividades relacionadas con el sector privado, las fundaciones, la prestación de servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países están lo suficientemente capacitados como para poner en práctica un enfoque más específico y especializado. Este comprenderá crear nuevos puestos de trabajo en los despachos regionales que actualmente carecen de recursos destinados específicamente a colaborar con las entidades no gubernamentales, contar con un liderazgo correcto para establecer el equipo de prestación de servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países y reclasificar los puestos ya existentes para abarcar las capacidades especializadas. En conjunto, las inversiones en personal de la PPF para 2020 sufragarán dos nuevos puestos de personal ordinario y ocho consultores adicionales. A partir de ahí, el crecimiento del equipo será gradual y acorde con lo que es necesario para alcanzar los objetivos mínimos planteados en la estrategia, tal y como se detalla a continuación:
- Equipo de asociaciones técnicas: se creará un nuevo puesto en la PPF y se contratará a un nuevo consultor por cada tres nuevas asociaciones técnicas.
 - Movilización de fondos del sector privado: cada gerente de movilización de fondos se encargará de gestionar un mínimo de 5 millones de dólares en concepto de donaciones anuales del sector privado y cada promotor de nuevas oportunidades deberá recaudar un mínimo de 2 millones de dólares en nuevas oportunidades. Una vez que se hayan superado estos objetivos se estudiará la posibilidad de ampliar el número de personas encargadas de ambas funciones.
 - Fundaciones: se ampliará la dotación actual con dos consultores de apoyo que trabajarán para duplicar los fondos procedentes de fundaciones de aquí a 2025.

Figura 4: Dotación de recursos prevista para los equipos encargados del sector privado, las fundaciones y la prestación de servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países

Dotación de recursos prevista para los equipos encargados del sector privado, las fundaciones y la prestación de servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países

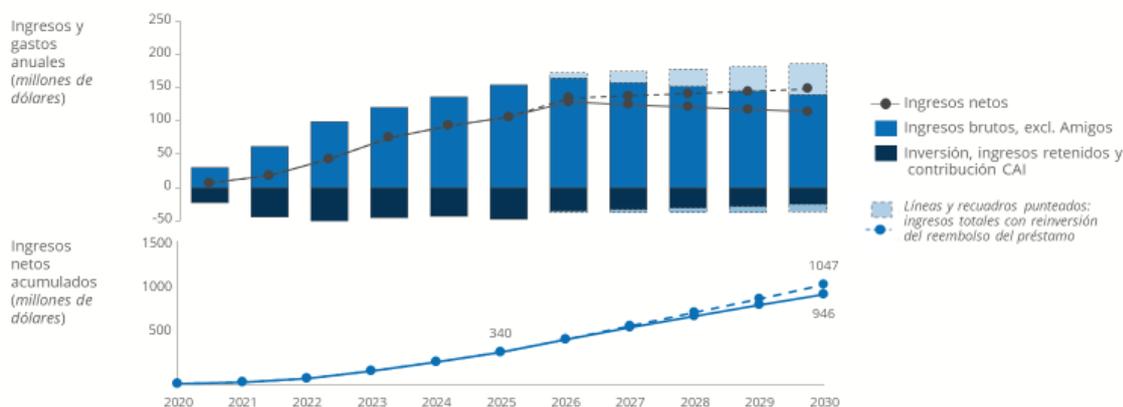
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Δ 2019	
Sector privado	A escala mundial	# Puestos internos	11	10	11	11	13	14	14	+3
		# Consultores	9	12	12	13	14	14	15	+6
	Despachos regionales	# Puestos internos	3	5	5	6	6	6	6	+3
		# Consultores	2	2	2	2	2	2	2	--
Fundaciones	# Puestos internos	1	1	1	1	1	1	1	--	
	# Consultores	0	2	2	2	2	2	2	+2	
Servicios a escala mundial y apoyo a las oficinas en los países	# Puestos internos	3	4	5	5	5	5	5	+2	
	# Consultores	4	7	7	8	8	8	8	+4	
Total	# Puestos internos	18	20	22	23	25	26	26	+8	
	# Consultores	15	23	23	25	26	26	27	+12	

ANEXO II

Donativos de particulares: información detallada sobre las previsiones de aumento de los ingresos

1. En el presente anexo se ofrece información adicional sobre el modelo de inversión para promover los donativos de particulares y los supuestos en que el mismo se basa, con la finalidad de garantizar la total transparencia y confianza con respecto a dicha inversión y el crecimiento de este tipo de donativos. Se presenta información para explicar el enfoque y los objetivos de alto nivel del PMA, así como las fuentes de inversión y los puntos de decisión clave. Además, se describe el mercado de donativos de particulares a nivel mundial y se enmarcan los planes del PMA al respecto en comparación con la experiencia y los resultados de otros organismos de las Naciones Unidas. Los aspectos contemplados en este anexo son los siguientes:
 - A. ¿Por qué invertir en los donativos de particulares? Acelerar el logro del objetivo del Hambre Cero
 - B. Enfoque general del PMA respecto de los donativos de particulares
 - C. Inversión del PMA: fuentes de fondos y proceso de aprobación
 - D. Principales factores que garantizarán el éxito de un programa de movilización de donativos de particulares
 - E. Información detallada del modelo de inversión del PMA relativo a la movilización de donativos de particulares
 - F. El mercado de los donativos de particulares en el mundo
 - G. Enseñanzas extraídas de la labor de organismos homólogos de las Naciones Unidas
- A. ¿Por qué invertir en los donativos de particulares? Acelerar el logro del objetivo del Hambre Cero**
2. El PMA enfrenta un déficit de financiación que crece a medida que aumenta el número de personas afectadas por el hambre en el mundo. Para revertir esta tendencia y alcanzar el objetivo del Hambre Cero se requiere nueva financiación adicional. El PMA propone invertir en la obtención de mayores ingresos procedentes de los donativos de particulares para crear un nuevo flujo de financiación flexible (170 millones de dólares anuales de aquí a 2025) que permita prestar asistencia a un mayor número de beneficiarios. El modelo de inversión propuesto generará un programa de movilización de fondos autosostenible para el final del período abarcado por la estrategia, lo que implica que no requerirá financiación adicional por parte del PMA y seguirá generando importantes ingresos anuales para sus programas a partir de 2026. De aquí a 2025, el modelo de inversión prevé unos ingresos brutos acumulados de 684 millones de dólares e ingresos netos acumulados de más de 340 millones de dólares para los programas del PMA. Para 2030, la inversión generará ingresos netos por un valor de casi 1.000 millones de dólares. Véase la figura 1.

Figura 1: Ingresos netos de los programas del PMA para 2025



Fuente: Modelo de inversión del PMA v36/Análisis de Boston Consulting Group.

B. Enfoque general del PMA respecto de los donativos de particulares

3. En el mercado mundial de la movilización de fondos, los donativos de particulares constituyen la principal fuente de donaciones para las organizaciones no gubernamentales, y siguen creciendo. El aumento de los ingresos en este concepto permitirá al PMA prestar asistencia a muchas personas más en distintas partes del mundo. Los activos singulares del Programa — su misión y capacidad demostrada para salvar vidas y cambiar la vida de las personas, ShareTheMeal (su aplicación de telefonía móvil para movilizar fondos) y su presencia a escala mundial— pueden aprovecharse para atraer a nuevos donantes particulares y comunicarse con ellos a fin de mostrarles cómo se utilizan sus donativos. El objetivo es crear un modelo que logre autofinanciarse en un plazo de cinco años y que genere un importante nivel de ingresos flexibles.
4. El nuevo enfoque propuesto para la movilización de fondos de particulares consta de los siguientes tres elementos:
 - **Estrategia basada en las tecnologías digitales.** El PMA puede recaudar más dinero con un mayor rendimiento de inversión utilizando canales digitales de alto desempeño (en este contexto, por “canal” se entiende una forma de comunicación o actividad de promoción comercial) y herramientas de promoción digital avanzadas para orientar mejor sus llamamientos. Basándose en los buenos resultados obtenidos últimamente con iniciativas como ShareTheMeal, el Programa puede capitalizar su importante papel y presencia en los países para ofrecer a los donantes una experiencia de excelencia con un contenido dinámico de alta calidad.
 - **Enfoque mundial.** La aplicación de un enfoque digital que comprenda múltiples países facilita la reasignación de la inversión, la aplicación de las mejores prácticas y la optimización del programa en los distintos mercados y canales. El PMA deberá gestionar las ventajas tributarias siempre que sea posible y respetar los marcos jurídicos nacionales pertinentes.
 - **Ciclos rápidos.** El enfoque digital a escala mundial posibilitará una interacción ágil con los donantes, y las actividades de ensayo, aprendizaje y optimización se caracterizarán por su rapidez. Esto dará lugar a ciclos dinámicos, a la mejora constante del contenido, los enfoques relativos a la orientación de la ayuda, las plataformas y las herramientas, y a la capacidad de ampliar rápidamente la escala de las actividades que dan buenos resultados para optimizar el programa en general.

5. El PMA está invirtiendo para incrementar los fondos recibidos de particulares en todo el mundo, al tiempo que trata de fortalecer su imagen de marca. Estas esferas se refuerzan mutuamente, ya que una imagen sólida contribuye a las actividades de movilización de fondos y, a su vez, la eficacia de los llamamientos favorece la difusión de esa imagen y la familiaridad con el PMA. La PPF y la CAM están colaborando estrechamente en la preparación de actividades y planes conjuntos, así como en la determinación de funciones y responsabilidades claras en ámbitos tales como la difusión digital, la creación de contenido y la gestión de comunidades (véase el anexo III).

C. Inversión del PMA: fuentes de fondos y proceso de aprobación

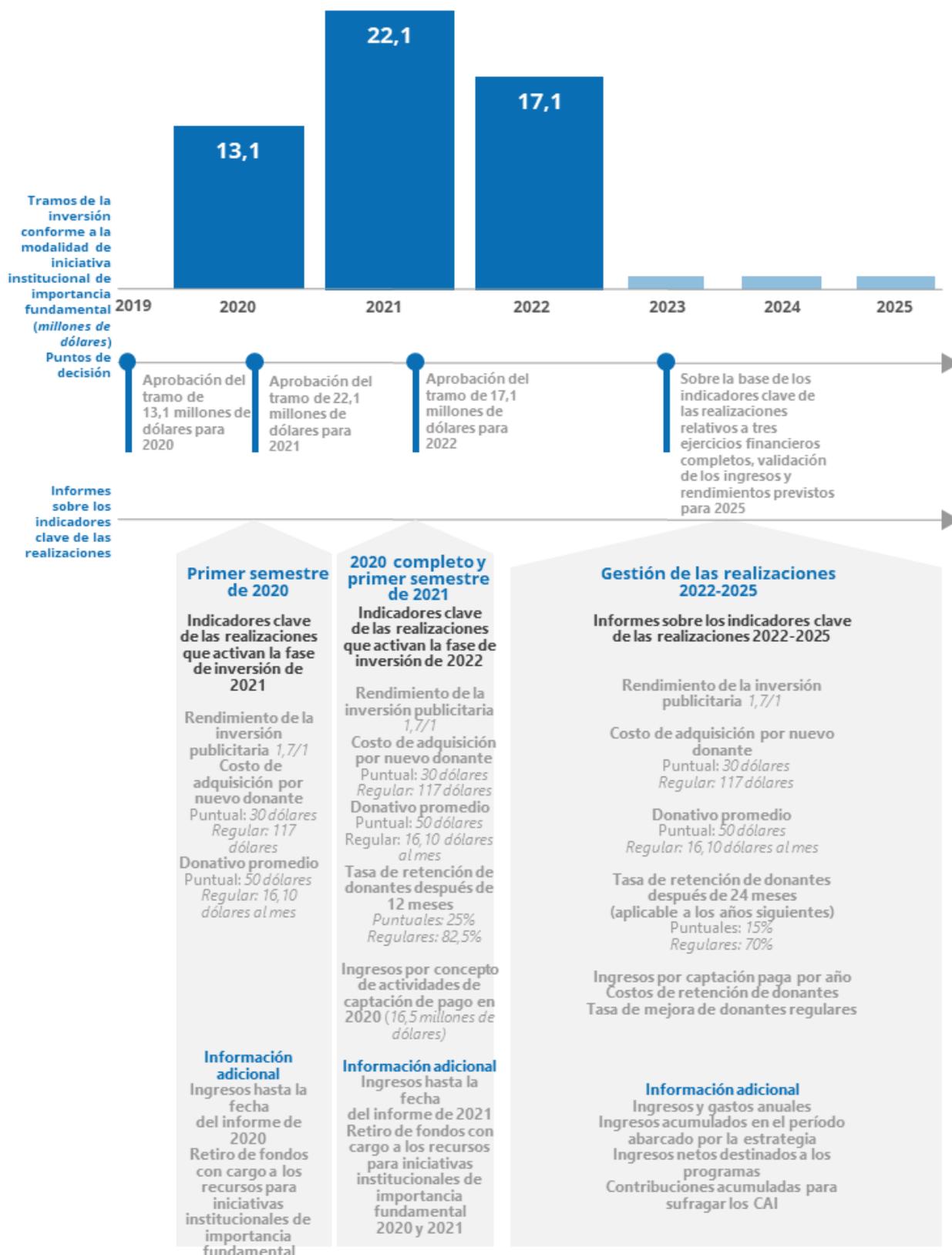
6. Para invertir en el crecimiento de los donativos de particulares en el período abarcado por la estrategia, se propone utilizar cuatro fuentes de fondos. Esas fuentes y los montos totales procedentes de cada una son los siguientes:
 - inversiones conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental, orientadas a ofrecer financiación inicial para la movilización de fondos, por un total de 52,3 millones de dólares;
 - un préstamo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones que se reembolsará mediante los ingresos retenidos entre 2026 y 2030, por un total de 31,4 millones de dólares;
 - los ingresos retenidos de las donaciones generadas por lo que se invierta en las actividades remuneradas de movilización de fondos, por un total de 103,8 millones de dólares, y
 - el elemento del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) de la PPF que se asigna a los donativos de particulares, por un total de 12,4 millones de dólares.
7. Dado que el proyecto de estrategia se presentó en la tercera consulta oficiosa celebrada con los Estados Miembros en abril de 2019, los supuestos sobre los ingresos retenidos han cambiado. La inversión total necesaria se reduce, pues, de 100 millones a 83,7 millones de dólares, de los cuales 31,4 millones se financiarán a través de un préstamo interno. Por lo tanto, el capital inicial se ha reducido a un monto que apenas supera los 52 millones de dólares.
8. Los ingresos generados por las actividades de movilización de fondos mediante donativos de particulares, al igual que los ingresos procedentes de entidades no gubernamentales, están sujetos al pago de los costos de apoyo indirecto, que se aplican a todas las contribuciones y equivalen al 6,5 %.
9. La inversión y los préstamos se pondrán en marcha de forma gradual, y se establecerán puntos de decisión clave cuando el personal directivo superior y la Junta Ejecutiva reciban los informes basados en los indicadores clave de las realizaciones, que se utilizarán para sustentar las decisiones relativas a la aprobación de las inversiones futuras (figura 2).

Iniciativas institucionales de importancia fundamental

10. Se propone impulsar los donativos de particulares mediante un conjunto de inversiones conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental durante un período de tres años. Con arreglo a las restricciones aplicables a este tipo de inversión, la financiación derivada de ellas se utilizaría solamente para sufragar costos no recurrentes, tales como la compra de publicidad en medios digitales, y gastos técnicos extraordinarios como, por ejemplo, en mejoras tecnológicas.
11. La inversión se dividirá en etapas durante los primeros tres años del período abarcado por la estrategia (2020-2022). La primera inversión deberá ser aprobada en el marco del Plan de Gestión para 2020-2021. Esta primera fase se elevará a 13,1 millones de dólares, y la segunda parte, para 2021, se aumentará a 22,2 millones de dólares. Para 2022, la inversión final

ascenderá a 17,1 millones de dólares. Esta organización en etapas permitirá que se lleve a cabo un estrecho seguimiento de los resultados y una gestión de riesgos cuidadosa. La distribución en cada fase se realizará tras el examen exhaustivo de los resultados y el logro de al menos el 80 % de los indicadores clave de las realizaciones. Esto se ilustra a continuación, en la figura 2.

Figura 2: Resumen de la inversión en iniciativas institucionales de importancia fundamental: tramos, informes y puntos de decisión



Préstamo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones

12. Dado que varios aspectos de la actividad de incremento de los donativos de particulares no pueden financiarse mediante una inversión conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental (por ejemplo, los costos recurrentes correspondientes al personal) y en los primeros años de la estrategia los fondos retenidos serán escasos, se necesita un préstamo que permita al PMA cubrir esos costos. Esto reviste especial importancia en relación con los costos de la iniciativa ShareTheMeal, que hasta la fecha se han sufragado en su totalidad mediante recursos extrapresupuestarios (no financiados con cargo al presupuesto AAP). La incorporación de ShareTheMeal al modelo de financiación general para aumentar los donativos de particulares dará lugar a la aplicación de un enfoque cohesivo y coherente en la colaboración con los posibles donantes del PMA.
13. Como en el caso de la inversión conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental, se propone que el préstamo se divida en tramos. El primero, de 9 millones de dólares, cubriría los costos en 2020 y 2021, y comprendería un monto de 3,8 millones de dólares correspondiente a ShareTheMeal. El segundo, de hasta 22,2 millones de dólares, se necesitaría a partir de principios de 2022. Como se ha indicado más arriba, la necesidad del préstamo y su cuantía se reconsiderarían en 2021 en función del nivel de ingresos retenidos. El préstamo se reembolsaría en un período de cinco años, entre 2026 y 2030, con pagos anuales de 6,2 millones de dólares financiados mediante los ingresos retenidos.
14. Entre 2026 y 2030, los reembolsos del préstamo reducirán el ritmo de crecimiento porque una parte de los ingresos retenidos se utilizará para ese fin y no se podrá reinvertir. No obstante, a partir de 2031, se registrará un importante crecimiento ya que todos los ingresos retenidos se destinarán a la inversión.

Ingresos retenidos

15. Retener una parte de las donaciones para reinvertirla en actividades de movilización de fondos es un principio bien arraigado que aplican las ONG de todo el mundo, al igual que otros organismos de las Naciones Unidas análogos al PMA que realizan desde hace tiempo operaciones de movilización de fondos en el sector no gubernamental. Se propone, como forma de financiar el crecimiento de los donativos de particulares, retener una parte de cada donación para cubrir los costos de las actividades futuras de movilización.
16. En muchos países hay organismos autorreguladores que determinan qué porcentaje de los ingresos totales representa un nivel aceptable del gasto destinado a la movilización de fondos. En los Estados Unidos de América hay varios organismos de este tipo, como Guide Star, Charity Navigator y Better Business Bureau Wise Giving Alliance (WGA). Charity Navigator y WGA recomiendan destinar como mínimo el 65 % de las donaciones recibidas a las actividades de los programas. En Europa hay organismos autorreguladores similares que establecen valores de referencia, y algunos otorgan un "sello de aprobación" a las ONG que cumplen determinados criterios, que generalmente incluyen el uso de un porcentaje máximo de las donaciones para reinvertir en la movilización de recursos. En promedio, estos sistemas requieren que el organismo limite los gastos generales y vinculados a la movilización de fondos a una proporción de entre el 25 % y el 30 % de los ingresos totales.
17. Hay pocos estudios acerca de la opinión del público general sobre cuánto deberían gastar las organizaciones sin ánimo de lucro en las actividades de movilización de fondos. Según un estudio realizado en el Reino Unido, el público cree que el 57 % de las donaciones debería destinarse a las actividades de los programas y el 27 %, a sufragar los costos de administración

- y movilización de fondos¹. En los Estados Unidos, un estudio reveló que el público opinaba que podía gastarse hasta el 23 % de las donaciones en costos generales, si bien las personas entrevistadas creían que el porcentaje real superaba el 36 %².
18. Si bien retener una parte de los donativos constituye una práctica arraigada, los donantes particulares que hacen donativos al PMA abrigan la razonable expectativa de que la mayor parte de su donación se destine a contribuir a los programas y ayudar a alimentar a quienes padecen hambre. Por lo tanto, se propone fijar un límite para el monto que se gaste en fidelizar a los donantes, de modo que la labor de movilización de fondos del PMA se perciba como una actividad ética y transparente.
 19. El modelo de inversión comprende el período 2020-2030. Se calcula que en este período los ingresos totales aportados por particulares (sin contar las organizaciones de Amigos del PMA) superarán los 1.360 millones de dólares. Se propone que el PMA reserve, como máximo, el 20 % de este monto total para reinvertirlo en las actividades de movilización de donativos de particulares, y un porcentaje que no supere el 29 % en un solo ejercicio financiero. Este límite garantizará que el PMA opere en consonancia con las expectativas de los donantes potenciales que desean que sus donativos se destinen a financiar las actividades de los programas del PMA. El Director Ejecutivo determinará periódicamente, durante el período de vigencia de la estrategia, el porcentaje de retención —dentro del límite máximo del 29 %— e informará anualmente a la Junta, por medio del Plan de Gestión, de los porcentajes de retención en vigor. El porcentaje de retención inicial será del 29 %.
 20. Cabe destacar que el modelo se sustenta en el supuesto de que los ingresos retenidos para volver a invertirlos solo proceden de los fondos generados por las actividades de pago para movilizar recursos, porque estas pueden planificarse, controlarse y preverse. Según el modelo, ninguna parte de los ingresos retenidos debería provenir de los ingresos orgánicos que el PMA reciba durante este período (por ejemplo, de las donaciones voluntarias a través de ShareTheMeal o el sitio web wfp.org, que no funcionan mediante promoción comercial de pago).
 21. Los ingresos orgánicos deberían crecer a medida que aumentan las actividades de pago, pero son menos previsibles que los ingresos generados a través de las actividades de movilización de fondos. Por lo tanto, para mitigar los riesgos asociados al plan de inversión y con arreglo a un enfoque prudente, las previsiones de inversión no suponen ninguna retención de fondos procedentes de ingresos orgánicos. En la práctica, los ingresos orgánicos se tratarán del mismo modo que los ingresos generados por las actividades de pago y, en consecuencia, es posible que los niveles de ingresos retenidos aumenten. De este modo podría reducirse la necesidad de obtener financiación procedente de otras fuentes (como el préstamo), pero esto no se sabrá hasta que la inversión se haya puesto en marcha.

Presupuesto AAP

22. El componente AAP de la inversión no se describe en detalle en este documento porque obedece a la prórroga de un presupuesto ya existente y se incluirá en los futuros planes de gestión, en particular el Plan de Gestión para 2020-2021. Además, se trata de la fuente de financiación más pequeña de las cuatro utilizadas, y se prevé que no aumentará más allá de los ajustes necesarios para tener en cuenta la inflación.

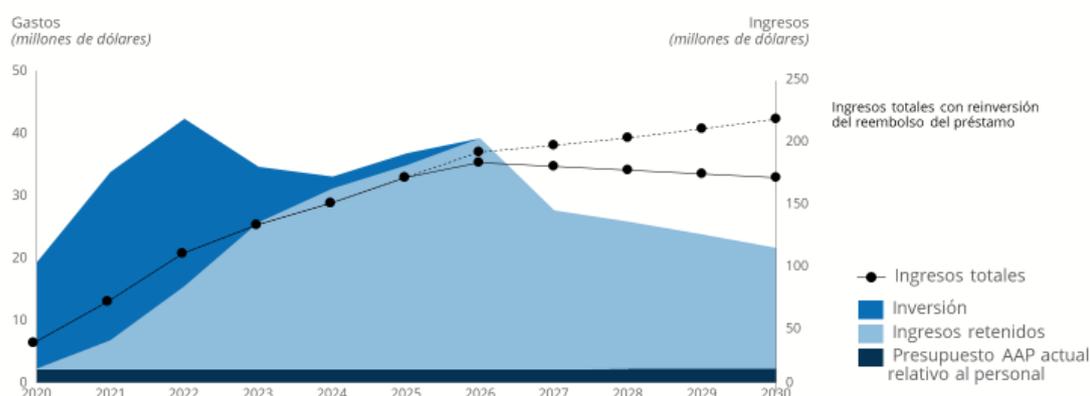
¹ nfpSynergy. 2017. *Who cares about admin? Ten nuggets on how the public thinks their ideal charity should spend its money.* Véase: <https://nfpsynergy.net/blog/ideal-charity-spending-blog>.

² Grey Matter Research & Consulting. 2012. *Americans' Perceptions on the Financial Efficiency of Non-profit Organizations.* Véase: https://www.greymatterresearch.com/index_files/Nonprofit_Overhead.htm.

Lograr la autosostenibilidad

23. A continuación, en la figura 3, se ilustran las distintas fuentes de financiación y se muestra que, para el final del período abarcado por la estrategia, el programa habrá logrado la autosostenibilidad (es decir, los ingresos retenidos de las donaciones serán suficientes para cubrir sus costos anuales)³. A efectos de una mayor claridad, la parte del gráfico correspondiente a la inversión incluye tanto la inversión conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental como el préstamo del Mecanismo de presupuestación de las inversiones.

Figura 3: Alcanzar la autosostenibilidad financiera para 2025



Gastos en 2020 y 2021

24. En el cuadro 1 se presenta un desglose de los gastos de inversión en los primeros dos años de la estrategia (que son fundamentales), en el que se aprecia el equilibrio entre los gastos variables (por ejemplo, inversión en los medios de comunicación) y los costos fijos (por ejemplo, dotación de personal). También se presenta el total de gastos procedentes de todas las fuentes de inversión. Cabe destacar que en 2020 toda la inversión conforme a la modalidad de iniciativa institucional de importancia fundamental se destina a una inversión en los medios de comunicación con el fin de atraer a nuevos donantes.

³ En la figura 3 se presenta la inversión inicial (zona de color azul oscuro) durante el período 2020-2024. Paralelamente a esa inversión inicial, se pondrá en marcha un mecanismo para retener aproximadamente el 29 % de los donativos (véase la sección D) para invertirlo al año siguiente (zona de color azul claro). A medida que crezcan los ingresos, también aumentará el monto generado mediante la retención de fondos; de aquí a 2025, esos ingresos retenidos serán suficientes para sufragar los costos constantes y la inversión necesaria para sostener un crecimiento modesto continuado de los ingresos (aproximadamente el 4 % anual para las actividades de pago). Por último, hay una consignación del presupuesto AAP (zona de color negro) cuyo monto se mantiene casi constante. Se trata de la partida con cargo al presupuesto AAP que se destina actualmente a la PPF para los donativos de particulares.

CUADRO 1: DESGLOSE DE LOS GASTOS DE INVERSIÓN PARA 2020 y 2021					
Rubro	Descripción	Inversión en 2020 (dólares)	Porcentaje del total de gastos	Inversión en 2021 (dólares)	Porcentaje del total de gastos
Inversión en los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Más del 90 % de la inversión en los medios de comunicación se destinará a captar nuevos donantes, principalmente a través de medios en línea tales como Facebook y Google. También se harán inversiones de menor cuantía para captar donantes a través de la televisión y el contacto personal directo. - Cada año se destinará un pequeño porcentaje a la realización de actividades en los medios de comunicación con el fin de fidelizar a los donantes captados (principalmente por correo electrónico, correo postal y teléfono). 	13,1 millones	68 %	26,7 millones	79 %
Inversión en tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Para optimizar la inversión en los medios de comunicación, el PMA deberá actualizar cada año la tecnología que utiliza (como la base de datos de donantes particulares, las páginas de donación en línea y las soluciones de pago en línea). 	105.000	0,5 %	110.000	0,5 %
Dotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Este presupuesto comprende tanto el personal actual como los expertos y empleados adicionales (principalmente consultores) que se necesitarán para aplicar el modelo de inversión. - Una parte de esta inversión también se utilizará para contratar agencias externas que ofrezcan soluciones externalizadas de atención al cliente para los donantes, diseño creativo de determinados activos y análisis de resultados en profundidad. - Se requerirán entre cinco y siete funciones adicionales en los equipos de apoyo, en particular en la CAM y la LEG. 	4,1 millones	21 %	5 millones	15 %
ShareTheMeal	Comprende los costos fijos actuales, que corresponden a 22 consultores, alquiler de oficinas y costos de oficina conexos.	1,9 millones	10 %	1,9 millones	6 %
Total		19,2 millones		33,7 millones	

25. En el cuadro 2 se presenta información detallada sobre la inversión en los medios de comunicación, que constituye, con diferencia, la mayor parte de la inversión total. También se

ilustran el número de nuevos donantes que se prevé captar, por tipo de inversión, y el rendimiento de la inversión inicial en 2020 para el final del período abarcado por la estrategia.

CUADRO 2: DESGLOSE DE LA INVERSIÓN EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN					
Medios	Inversión durante el ejercicio fiscal 2020 (dólares)	Número de donantes nuevos durante el ejercicio fiscal 2020	Inversión durante el ejercicio fiscal 2021 (dólares)	Número de donantes nuevos durante el ejercicio fiscal 2021	Rendimiento previsto a 5 años de la inversión de 2020
Medios digitales (por ejemplo, publicidad en Facebook y Google)	9,6 millones	213.000 (53.000 nuevos donantes regulares y 160.000 donantes no regulares)	19,4 millones	422.000 (106.000 nuevos donantes regulares y 317.000 donantes no regulares)	6,31/1
Publicidad en televisión con respuesta directa (en la que se pide al televidente de manera explícita que haga una donación al PMA)	2,7 millones	14.000 (todos donantes regulares)	5,4 millones	27.000 (todos donantes regulares)	3,06/1
Contacto personal directo	530.000	2.000 (todos donantes regulares)	1,3 millones	5.700 (todos donantes regulares)	2,48/1
Realización de ensayos	266.000	1 000 (todos donantes regulares)	540.000	2.300 (todos donantes regulares)	1,5/1

D. Principales factores que garantizarán el éxito de un programa de movilización de donativos de particulares

26. Los supuestos empleados en el modelo derivan de cuatro criterios clave, que varían según el canal y que, juntas, determinan los resultados de toda actividad de movilización de fondos, a saber:

- **Costo:** ¿cuánto cuesta atraer a un nuevo donante?
- **Valor:** ¿cuánto aporta cada donante al año? Esto depende mucho de si el nuevo donante hace un solo donativo (donante puntual) o donativos periódicos automáticos (generalmente mensuales).
- **Continuidad:** ¿durante cuántos años contribuyen los donantes?
- **Infraestructura:** ¿qué sistemas se necesitan para que la movilización de fondos dé buenos resultados?

Costo: ¿cuánto le cuesta al PMA atraer a un nuevo donante particular?

27. Para poder aumentar el nivel de ingresos que recibe de los particulares, el PMA necesita más donantes. Es posible captar nuevos donantes a través de diversos canales, pero en casi todos los casos, para alcanzar el número deseado de nuevos donantes, es preciso invertir en actividades de pago en la esfera de la promoción y la movilización de fondos (por ejemplo, publicidad). El costo de una actividad de movilización de fondos orientada a captar nuevos donantes se denomina “costo de adquisición”. También puede denominarse “rendimiento de la inversión publicitaria”. Esta varía en función del canal y de la modalidad de donación, por ejemplo, de si se trata de una donación única o de una donación periódica y automatizada (generalmente mensual).
28. Para atraer a nuevos donantes, el PMA tiene previsto centrarse en la publicidad digital, como son los anuncios en plataformas como Google o Facebook o en un sitio web específico a través del cual se soliciten donaciones directamente. También podría recurrirse a una actividad que propicie una interacción inicial con el PMA, por ejemplo, un anuncio que ofrezca información o invite a un determinado público a registrarse para recibir un boletín por correo electrónico o descargar la aplicación de telefonía móvil ShareTheMeal. Luego se puede facilitar a esos futuros donantes más información directamente o a través de otros anuncios digitales cuya finalidad sea convertirlos en donantes que brinden apoyo financiero regular.
29. El PMA está poniendo a prueba otras actividades para evaluar el modo más eficaz de captar nuevos donantes; esta labor continuará durante todo el período abarcado por la estrategia.

Valor: ¿cuánto aportan cada año los donantes puntuales y los donantes regulares?

30. El monto que aporta cada donante es el segundo criterio fundamental para evaluar el valor de las actividades de movilización de fondos. En el caso de los donantes puntuales, el modelo es conservador y presume que harán un solo donativo al año. En realidad, muchos de ellos donarán más de una vez. Es posible, por ejemplo, que respondan a llamamientos relativos a emergencias humanitarias concretas o que donen durante las vacaciones anuales y en momentos del año en las que se es más proclive a hacer donativos.
31. El modelo de inversión propuesto se basa en el supuesto de que todos los donantes nuevos puntuales se captarán por medio de canales digitales. Esto obedece al hecho de que los otros canales —como la publicidad en televisión con respuesta directa, en la que se pide al televidente de manera explícita que haga un donativo al PMA— generalmente no están pensados para captar donantes puntuales sino regulares. El modelo prevé que cada donante puntual donará 50 dólares el primer año, y ese monto representará su valor anual para el PMA. En el caso de los donantes regulares, su donación promedio es la donación mensual promedio. El modelo se basa en el supuesto de que quienes participen en la movilización de fondos digital donarán mensualmente un promedio de 16,10 dólares, lo cual generará un valor anual para el PMA de 193 dólares.
32. Si se tiene en cuenta el mayor valor anual promedio de los donantes regulares, estos son fundamentales para que el modelo de movilización de donativos de particulares tenga éxito. Si consideramos nuevamente los organismos humanitarios y de desarrollo que figuran en el estudio del International Fundraising Leadership Forum, puede apreciarse que el 66 % de los ingresos procedentes de particulares lo aportan los donantes regulares⁴.

⁴ International Fundraising Leadership (IFL) Forum. Presentación sobre las principales conclusiones del examen entre homólogos expuestas en la Conferencia internacional sobre movilización de fondos celebrada el 18 de octubre de 2018. No se dispone de datos sobre la Cruz Roja.

Continuidad: ¿durante cuántos años contribuyen los donantes puntuales y los donantes regulares?

33. Suponiendo que el PMA capte más donantes y estos donen montos previsibles cada año, otro tema clave es durante cuánto tiempo seguirán donando, es decir, cuál será el “nivel de fidelización”. El modelo tiene en cuenta la diferencia entre la fidelización del primer año y la de años posteriores para tener en cuenta cómo evoluciona el comportamiento de los donantes con el transcurso del tiempo.
34. Por ejemplo, en el modelo se supone que, si el PMA atrae a 100 nuevos donantes por medio de la publicidad digital durante el primer año, solo 25 de ellos harán un segundo donativo el segundo año, 15 de esos 25 donarán nuevamente el tercer año y 9 de esos 15 volverán a donar el cuarto año. Por el contrario, se presume que el 80 % de los donantes regulares que donan a través de mecanismos de pago automatizados (como tarjetas de débito o de crédito) seguirán donando hasta el final del primer año y que, en los años siguientes, se fidelizará al 80 % de los donantes del año anterior. Esto significa que habrá 80 donantes regulares el segundo año, 64 el tercer año, 51 el cuarto año, y así sucesivamente.
35. Dado que los donativos se distribuyen a lo largo del año, conviene aplicar un descuento para reflejar el hecho de que no todos los donantes comienzan a donar en enero, y que a veces los donantes regulares se saltan alguno de los pagos previstos. Por lo tanto, el modelo utiliza el supuesto de que el primer año cada nuevo donante regular aportará solamente el 60 % de su donación anual prevista y el 90 % en cada año siguiente.

Infraestructura: ¿qué sistemas se necesitan para que la movilización de fondos dé buenos resultados?

36. Los resultados de un programa de movilización de fondos dependen de la infraestructura básica de que disponga, en particular un buen sistema de gestión de las relaciones con los clientes. Una movilización eficaz de fondos en línea requiere una plataforma de pagos en diversas divisas, que permita a las personas hacer donativos con facilidad desde cualquier parte del mundo. En 2019, el PMA puso en marcha un nuevo sistema de gestión de relaciones con los clientes y una plataforma de pagos en línea, que tiene previsto ampliar a medida que se vaya aplicando la estrategia. Con este nuevo sistema será posible obtener datos de los donantes de manera eficiente e incrementará la capacidad del PMA para interactuar con ellos. El sistema posibilita la segmentación avanzada de grupos de donantes y la adaptación de los llamamientos a los donantes en función de los intereses que han expresado y su comportamiento en el pasado. Una de las metas de la estrategia es lograr que el PMA ofrezca a los donantes una experiencia de primera clase, lo que será posible gracias al nuevo sistema de gestión de las relaciones con los clientes y la plataforma de pagos en línea.
37. La utilización de esta nueva infraestructura garantizará que, desde el punto de vista de la obtención de datos y el consentimiento de los interesados, el PMA se ajuste plenamente a las normas reconocidas mundialmente para la protección de datos, establecidas en el Reglamento general de protección de datos de la Unión Europea. Asimismo, el sistema permitirá realizar un seguimiento más minucioso del desempeño y elaborar mejores informes al respecto, lo que hará posible optimizar el programa con regularidad, además de servir de base para la adopción de decisiones con respecto a las inversiones futuras.

E. Información detallada del modelo de inversión del PMA relativo a la movilización de donativos de particulares

38. El modelo de inversión para incrementar los ingresos procedentes de los donativos de particulares, que ha sido elaborado conjuntamente por los equipos de la PPF y ShareTheMeal, con el apoyo técnico de The Boston Consulting Group, tiene en cuenta los datos y la experiencia del PMA y otros organismos y organizaciones, que se indican a continuación:

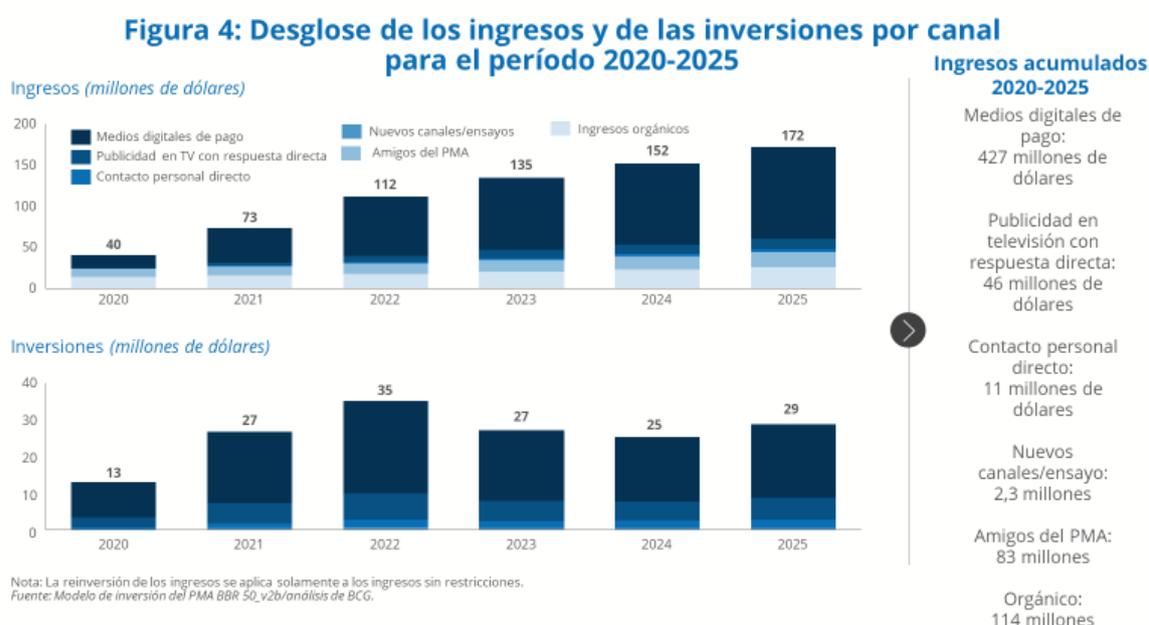
- **Resultados actuales del PMA:** El ensayo inicial del PMA en materia de publicidad digital está dando resultados que superan los valores de referencia de las organizaciones homólogas. El tamaño de las muestras aumenta a medida que se invierte más en el ensayo; desde mediados de 2018 la inversión ha superado los 700.000 dólares (véase el cuadro 3);
 - **Datos sobre la inversión de otros organismos de las Naciones Unidas:** Se utilizaron valores de referencia correspondientes al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para una serie de importantes mercados y canales de movilización de fondos, como, por ejemplo, la publicidad digital de pago (en la sección G se ofrece más información al respecto), y
 - **Conocimientos especializados y enseñanzas extraídas de otras organizaciones internacionales que movilizan fondos:** Entre estos, cabe destacar los valores de referencia mundiales para 2018 de una ONG internacional homóloga (sobre la base de un conjunto de datos de 2,5 millones de donantes en más de 30 países) y las recomendaciones de Think Consulting, una respetada empresa de consultoría que trabaja en el ámbito de la gestión de ONG y fue contratada para garantizar que los datos sobre los promedios de los homólogos en los mercados prioritarios fueran anónimos (en la sección G se ofrece más información al respecto).
39. En el cuadro 3 se presentan los 10 países principales ordenados en función del rendimiento de la inversión publicitaria en Facebook, sobre la base del ensayo realizado por el equipo de la PPF encargado de los donativos de particulares. Se puede apreciar la diversidad de países donde se llevó a cabo el ensayo, así como los muy alentadores resultados obtenidos, que en varios casos superan las metas establecidas en el modelo de inversión.

CUADRO 3: 10 PAÍSES PRINCIPALES DONDE EL PMA HA REALIZADO ENSAYOS CON UN GASTO IGUAL O SUPERIOR A 1.000 DÓLARES			
País	Rendimiento de la inversión publicitaria	País (cont.)	Rendimiento de la inversión publicitaria
1. Emiratos Árabes Unidos	3,18	6. Canadá	2,25
2. Irlanda	2,89	7. Austria	1,84
3. Países Bajos	2,69	8. Reino Unido	1,74
4. Australia	2,47	9. Alemania	1,73
5. Suiza	2,35	10. Arabia Saudita	1,41

40. En el análisis presentado en esta sección se examinan las mediciones a largo plazo a partir de un modelo de inversión detallado que incluye supuestos con respecto a los costos, los niveles de donación y el comportamiento de los donantes. Esos supuestos se fundan en los conocimientos más actuales y es posible que cambien en el período abarcado por la estrategia. El objetivo general es lograr que los ingresos aportados por los donantes aumenten de 18 millones de dólares en 2018 a 170 millones de dólares en 2025.

Ingresos e inversión

41. En la figura 4 se presentan los ingresos previstos para el período 2020-2025 según el canal por el que se realizan los donativos de particulares, junto con la inversión necesaria por canal⁵. Las actividades digitales de pago (por ejemplo, la publicidad digital) representan entre el 70 % y el 75 % de la inversión y arrojan la mayor tasa de rendimiento (que comienza en el 75 % de la inversión en 2020 y disminuye un 1 % al año a medida que se desarrollan otros canales). Por lo tanto, este canal representa la mayor parte de los ingresos previstos. Esta proyección de ingresos también comprende el crecimiento de los ingresos “orgánicos”, es decir, los aportados por simpatizantes que hacen donativos (a través de ShareTheMeal o el sitio web wfp.org) pero que no se atribuyen directamente a las actividades promocionales de pago. Se prevé que los ingresos orgánicos crecerán entre un 10 % y un 15 % al año. Asimismo, se estima que los ingresos aportados por las organizaciones de Amigos del PMA aumentarán gracias al mayor apoyo técnico del equipo encargado de los donativos de particulares.

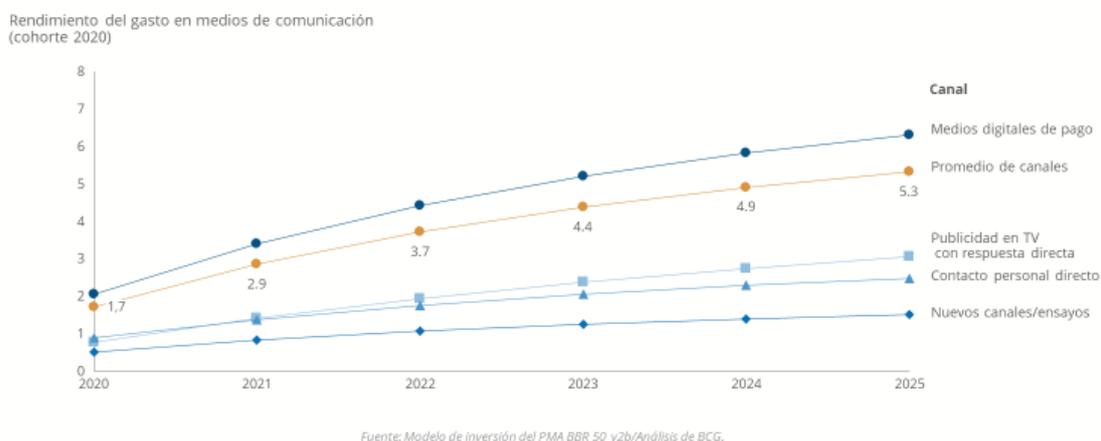


Comparación de los rendimientos de la inversión publicitaria por canal para el período 2020-2025

42. En la figura 5 se presenta el rendimiento acumulado previsto de la inversión publicitaria para cada canal entre 2020 y 2025. Se puede observar que por cada dólar invertido en 2020 se prevé que, en promedio, abarcando todas las actividades de pago, en 2025 se generarán 5,30 dólares. El plan consiste en invertir en diversos canales, destinando entre un 70 % y un 75 % de la inversión a la actividad digital de pago. Este enfoque de la cartera permite que los riesgos se gestionen de forma más eficaz y que las actividades continúen desarrollándose. Por lo general, los canales no digitales son muy fiables para captar donantes regulares, que como tales tienen un mayor valor a largo plazo. Los datos que se exponen en la figura 5 reflejan el costo de los medios de comunicación y otros canales (por ejemplo, el desarrollo creativo). Debe tenerse en cuenta que los costos fijos (como los relativos a la dotación de personal y la tecnología) no se distribuyen entre los diferentes canales.

⁵ Debe tenerse en cuenta que las escalas utilizadas en los dos ejes verticales de la figura, relativos a los ingresos y a las inversiones, son diferentes.

Figura 5: Comparación de los rendimientos de la inversión publicitaria por canal para el período 2020-2025



43. En el cuadro 4 se presentan las metas que se alcanzarán al final del período abarcado por la estrategia.

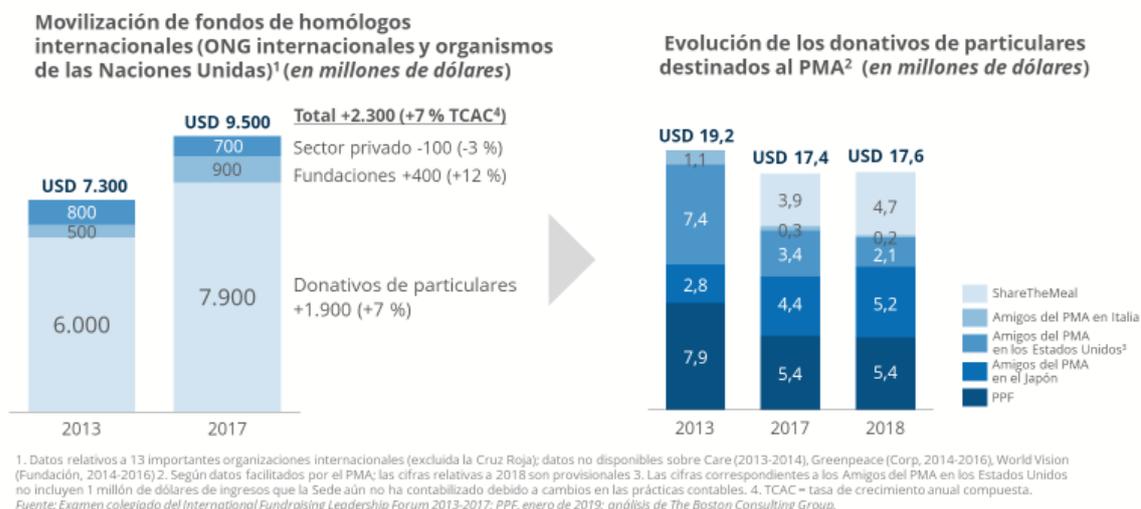
CUADRO 4: METAS DE ALTO NIVEL DE LA ESTRATEGIA	
Rendimiento bruto acumulado de la inversión de aquí a 2025 (ingresos derivados de la inversión + toda la inversión orgánica + ingresos retenidos + dotación de personal actual)	3,1
Rendimiento acumulado de la inversión de aquí a 2025 (ingresos derivados de la inversión + inversión orgánica incremental + dotación de personal actual)	4,8
Ingresos brutos acumulados de aquí a 2025 (<i>millones de dólares</i>)	683,9
Ingresos netos acumulados para los programas del PMA de aquí a 2025 (<i>millones de dólares</i>)	340,5
Ingresos netos acumulados no sujetos a restricciones destinados a los programas del PMA de aquí a 2025 (<i>millones de dólares</i>)	230,2
Costos de apoyo indirecto acumulados de aquí a 2025 (<i>millones de dólares</i>)	43,1

F. El mercado de los donativos de particulares en el mundo

44. Existe la preocupación de que el aumento de la movilización de fondos por parte del PMA entre los particulares reduzca los ingresos de otros organismos de las Naciones Unidas y asociados no gubernamentales. Esto se basa en la creencia de que el mercado de los donativos de particulares es limitado. No obstante, el análisis realizado por varias organizaciones homólogas que llevan adelante importantes operaciones de movilización de fondos entre particulares demuestra que el mercado es amplio y sigue creciendo significativamente, generando así oportunidades para todas las organizaciones (véase la figura 6). Esta información proviene del International Fundraising Leadership Forum, grupo voluntario de las 15 mayores organizaciones dedicadas a la movilización de recursos del mundo que recaban fondos del sector privado en varios países. El estudio demostró que entre 2013 y 2017, los donativos de particulares a estas organizaciones aumentaron en casi 2.000 millones de dólares, es decir, un 30 %. Esto contrasta con la caída de los ingresos del

PMA en el mismo período, si bien cabe destacar que los ingresos derivados de ShareTheMeal registraron un aumento.

Figura 6: Los donativos de particulares que reciben entidades homólogas alcanzaron los 2.000 millones de dólares en cinco años gracias a su focalización y a las inversiones realizadas; en el mismo período, los donativos recibidos por el PMA disminuyeron en 2 millones de dólares



45. En 2017, las organizaciones humanitarias y de desarrollo con ingresos anuales superiores a 250 millones de dólares incluidas en el estudio del IFL Forum⁶ recabaron unos ingresos estimados de 12.300 millones de dólares en concepto de donativos de particulares, empresas y fundaciones⁷. Aun si el PMA recaudase 260 millones de dólares en 2025, ese monto sería solo el 2,1 % del total que actualmente recaudan estas organizaciones. Si los ingresos de estas organizaciones crecieran según las tendencias de los últimos 5 a 10 años, de aquí a 2025 sus ingresos totales procedentes de donativos de particulares, empresas y fundaciones superarían los 20.000 millones de dólares, con lo cual los ingresos del PMA representarían apenas el 1,2 % del total colectivo. Este cálculo no contempla a las organizaciones nacionales cuya labor se centra en el socorro humanitario y el desarrollo internacional, que de incluirse reducirían aún más la cuota de mercado prevista para el PMA. Del total de las organizaciones que participan en el IFL Forum, los donativos de particulares representan hasta el 83 % de los ingresos procedentes de fuentes no gubernamentales, mientras que el 8 % corresponde a los asociados del sector privado y el 9 %, a las fundaciones.

Factores que impulsan el crecimiento de los donativos de particulares

46. En todo el mundo, los donativos de particulares representan la mayor parte de los ingresos procedentes de fuentes no gubernamentales obtenidos por las organizaciones sin ánimo de lucro, que han registrado un crecimiento constante a largo plazo. La causa de ese crecimiento varía de un país a otro, y las tendencias responden a numerosos factores, desde, por ejemplo, el crecimiento económico del país hasta una emergencia que capta la atención mundial. Globalmente, las donaciones a causas tanto nacionales como internacionales han crecido considerablemente en los últimos años y es probable que esta tendencia al alza se mantenga debido a tres factores fundamentales:
- el valor promedio de las donaciones va en aumento en los mercados de movilización de fondos que han alcanzado la madurez;

⁶ UNICEF, ACNUR, Oxfam, Médicos Sin Fronteras, Cruz Roja, World Vision, SOS Children's Villages y Save the Children.

⁷ International Fundraising Leadership (IFL) Forum. 2018. Presentación sobre las principales conclusiones del examen entre homólogos realizada en la Conferencia internacional sobre movilización de fondos del 18 de octubre de 2018.

- el número de donantes está creciendo en los mercados que aún no están maduros, y
 - los miembros de la creciente clase media a nivel mundial se están convirtiendo en donantes.
47. En los mercados de movilización de fondos maduros, la proporción de donantes se mantiene relativamente constante (alrededor de dos tercios de la población), pero los ingresos derivados de esta actividad siguen aumentando a medida que los donantes se tornan más generosos. En la figura 7 se pueden apreciar datos a largo plazo sobre este tema en los Estados Unidos y Alemania. Se muestran los niveles de los donativos de todos los sectores, pero debe tenerse en cuenta que estos son los dos mayores mercados del mundo para los donativos de particulares a causas internacionales.
48. En los últimos años, en los Estados Unidos el crecimiento anual de los ingresos por concepto de donativos de particulares ajustados según la inflación ha sido del 3 %, mientras que el porcentaje de personas que donan se ha mantenido relativamente estable, en torno al 61 %. En promedio, en ese país los donantes donan a más de cuatro organizaciones.
49. Asimismo, en Alemania se ha registrado un crecimiento constante del valor de las donaciones del sector privado desde 2000, mientras que el porcentaje de personas que donan se ha mantenido cerca del 55 %. En mercados maduros como estos, el crecimiento de la movilización de fondos coincide en general con el crecimiento de las bolsas de valores y el PIB.

Figura 7: Crecimiento del valor anual de los donativos de particulares en los Estados Unidos y Alemania



50. En otros mercados prósperos con tradiciones menos arraigadas de movilización de fondos de fuentes no gubernamentales (es decir, mercados no maduros), el crecimiento responde más a la ampliación de la base de donantes que al monto de la donación por donante. La participación en estos mercados está generando cambios de comportamiento que conducen a más personas a apoyar diversas causas en el transcurso del tiempo. Los países donde se ha registrado esta tendencia en el último decenio son, entre otros, Francia, España e Italia.
51. Un informe de la European Fundraising Association señala que, en la mayoría de los países europeos, entre 2012 y 2017 hubo un incremento de las donaciones voluntarias y que el mayor uso de los medios de comunicación social, los avances tecnológicos, el crecimiento de las economías nacionales y la innovación eran algunos de los factores que, junto con el creciente profesionalismo, favorecían la movilización de fondos⁸. En los Países Bajos, por ejemplo, entre 2016 y 2017 los ingresos totales de las ONG aumentaron en más de un 7 %, especialmente gracias al crecimiento de los donativos de particulares y las loterías de

⁸ European Fundraising Association. 2017. *Fundraising in Europe*. Véase: <https://efa-net.eu/resources>.

beneficencia. A diferencia de lo que sucede en otros mercados maduros de movilización de fondos, en los Países Bajos la causa más popular es la ayuda y el desarrollo a nivel internacional. Según los últimos estudios, este sector también registró, en porcentaje, uno de los mayores aumentos de los ingresos⁹.

52. El aumento de los donativos de particulares a nivel mundial también obedece al rápido crecimiento de la clase media, que debería pasar de 3.600 millones de personas en 2018 a 5.300 millones en 2030¹⁰. El número de particulares que donan ha aumentado drásticamente en los últimos años a medida que la renta disponible aumenta (para destinarla a gastos o ahorros, una vez deducidos los impuestos). Un informe reciente estima que el crecimiento de la clase media en todo el mundo podría generar cada año 319.000 millones de dólares en fondos adicionales para las organizaciones sin ánimo de lucro¹¹.
53. En lo relativo a los donativos en los mercados maduros de movilización de fondos, un desafío muy esperado es la transición de la generación del *baby boom* a la generación X y a la de los *millennials*. Durante mucho tiempo se supuso que los grupos de población más jóvenes no donarían al mismo nivel que sus padres. Si bien es cierto que los jóvenes se comportan de manera diferente y se mueven con más soltura en el mundo digital, desde 2018 hay datos empíricos que demuestran que estas generaciones darán un gran impulso a los donativos, y no al contrario. Según un estudio reciente del Reino Unido, los donantes de las generaciones más jóvenes (generación X, *millennials* y generación Z) ya superan el número de donantes de las generaciones mayores (de la generación del *baby boom* y personas de edad avanzada)¹². El estudio también demuestra que las generaciones más jóvenes donan más en promedio y a más causas, y que tienen previsto aumentar sus donativos. En Australia y Nueva Zelanda se observan tendencias parecidas, aunque en América del Norte aún predominan las generaciones de personas mayores.
54. Por último, hay cambios en el ámbito de los donativos a nivel mundial que han sido posibles gracias a la presencia digital y las tecnologías en línea para realizar donaciones. Giving Tuesday, que se inició en los Estados Unidos en 2012, ahora es un día mundial de donaciones en el que participan comunidades de 150 países y que moviliza cientos de millones de dólares cada año¹³. Además, desde 2012 se ha registrado un rápido incremento de los donativos en línea en China, donde el valor de estas donaciones creció casi un 200 %¹⁴. Sin embargo, como proporción del PIB, aún representan una fracción de las donaciones realizadas en los mercados de movilización de fondos que han alcanzado la madurez, lo que demuestra que hay margen para un mayor crecimiento.

G. Enseñanzas extraídas de la labor de organismos homólogos de las Naciones Unidas

55. En esta sección se presenta un análisis comparativo de los resultados previstos del plan de inversión del PMA y los resultados de los dos organismos de las Naciones Unidas con mayores operaciones de movilización de fondos no gubernamentales: el UNICEF y el ACNUR. El análisis demuestra que, en comparación con los enfoques aplicados por el UNICEF y el ACNUR, la

⁹ Centre for Philanthropic Studies, *Order now: de jubileum-editie Geven in Nederland 2017*, 29 de mayo de 2017. Véase: <http://www.giving.nl/2017/05/order-now-de-jubileum-editie-geven-in-nederland-2017/>.

¹⁰ Estimaciones de crecimiento del Banco Mundial y World Data Lab, 2018.

¹¹ Charities Aid Foundation. 2017. *Laying the groundwork for growing giving*. Véase: <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-policy-and-campaigns/laying-the-groundwork-for-growing-giving.pdf>. Las proyecciones de Brookings Institution indican que de aquí a 2030 hasta 2.400 millones de personas podrían pasar a formar parte de la clase media en todo el mundo, y que el gasto que estas realizan podría llegar a duplicarse y pasar de 34 billones de dólares a 64 billones de dólares en este período. El informe señala que, si dedicara solo el 0,5 % de su gasto a causas benéficas (casi el mismo porcentaje que la población de la República de Corea y apenas superior a un tercio de lo que dona la población de los Estados Unidos, en promedio), esa nueva clase media generaría fondos por la sorprendente suma de 319.000 millones de dólares al año.

¹² Blackbaud Institute, *Next Generation of Giving*, 2018. Véase: <https://institute.blackbaud.com/nextgen/>.

¹³ Giving Tuesday. Véase: <https://www.givingtuesday.org/about>.

¹⁴ Bain & Company, *Digital Philanthropy in China: Activating the Individual Donor Base*, 2018.

estrategia del PMA basada en las tecnologías digitales con una inversión limitada en equipos nacionales de movilización de fondos es un enfoque eficiente que ofrece mayor rendimiento por cada dólar invertido en las actividades pertinentes.

56. En los cuadros 5 y 6 se comparan el ACNUR y el UNICEF en términos de ingresos, gastos y tasa de rendimiento anual entre 2015 y 2017, sobre la base de la información publicada. También se muestra el rendimiento anual promedio de la inversión, es decir, el número de dólares generados por cada dólar invertido, que se sitúa entre 2,95 y 3,47. Para el período abarcado por la estrategia, el rendimiento anual promedio de la inversión en el programa de movilización de donativos de particulares del PMA se estima en 3,42 por cada dólar invertido.

Comparación con el sistema de financiación del ACNUR

57. El Informe Mundial 2017¹⁵ del ACNUR señala que, ese año, la Oficina recibió donaciones de más de 1,92 millones de personas, e indica que un apoyo tan amplio de personas y empresas es un ejemplo esperanzador del enfoque promovido por el organismo, que abarca a toda la sociedad en su conjunto. El informe también destaca que los ingresos procedentes de entidades no gubernamentales constituyen la principal fuente de fondos sin restricciones.

CUADRO 5: FINANCIACIÓN DEL ACNUR EN 2017			
	2015	2016	2017
Ingresos brutos (millones de dólares)	284	352	400
Gastos (millones de dólares)	96	112	127
Ingresos netos (millones de dólares)	188	240	273
Rendimiento anual de la inversión	2,95	3,14	3,15

Fuente: ACNUR. Documento sobre la recaudación de fondos del sector privado y las asociaciones con dicho sector (EC/69/SC/CRP.22), preparado para la 73ª reunión del Comité Permanente del Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado.

58. En su 73ª reunión, el Comité Permanente del ACNUR examinó un informe sobre el crecimiento de los ingresos del organismo procedentes de entidades no gubernamentales (en particular de donativos de particulares) desde 2006, cuando el ACNUR puso en marcha un programa de inversión sostenida en la recaudación de fondos del sector privado y las asociaciones con dicho sector. En el informe, disponible en línea¹⁶, se señalan siete factores que explican los buenos resultados del ACNUR en esta esfera, a saber:
- la importancia atribuida a unas metas ambiciosas en cuanto a los ingresos a largo plazo;
 - un fondo de inversión importante y en crecimiento, acompañado de sistemas sólidos y de mecanismos de supervisión y seguimiento de los resultados;
 - una estrategia de inversión clara centrada en los países que se prevé que generen el monto máximo de ingresos netos a largo plazo;

¹⁵ Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. 2018. *Global Report 2017*. Véase: <https://www.unhcr.org/uk/the-global-report.html>.

¹⁶ Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. 2018. *Private sector fundraising and partnerships* (EC/69/SC/CRP.22). Véase: <https://www.unhcr.org/excom/excomrep/5ba354764/private-sector-fundraising-ec69sccrp22.html>.

- recursos que pueden asignarse y reasignarse en toda la red institucional de movilización de fondos a lo largo del año, en función de los resultados y de las nuevas oportunidades que surjan, para garantizar la flexibilidad y la agilidad;
- una cultura de innovación, creatividad e intercambio de las mejores prácticas en toda la red;
- la contratación de expertos externos en movilización de fondos procedentes de ONG, y
- el empoderamiento de los colegas que trabajan en las operaciones para formular estrategias específicas para cada contexto gracias a los recursos, la orientación y el apoyo proporcionados por el Servicio de Asociaciones con el Sector Privado en la sede del ACNUR.

Comparación con el sistema de financiación del UNICEF

59. En el informe del UNICEF sobre recaudación de fondos y alianzas en el sector privado¹⁷ de 2017, los ingresos brutos se calculan a partir de los datos relativos a los ingresos netos y de una tasa de retención promedio (es decir, el porcentaje de donantes que continúan haciendo donaciones) del 75 % para los comités nacionales del organismo. A efectos de la comparación presentada en este documento, al gasto indicado por el UNICEF se ha agregado una estimación de los fondos retenidos por los comités nacionales.
60. Entre 2015 y 2017, el monto anual del fondo de inversión del UNICEF a nivel mundial, que se utiliza en mayor medida para financiar las actividades de movilización de fondos y no para sufragar la dotación de personal, aumentó de 58 a 70 millones de dólares.
61. En 2017, los 20 asociados no gubernamentales principales que contribuían con recursos (18 comités nacionales y 2 oficinas en los países dedicadas a operaciones de movilización de fondos) aportaron el 47 % de los ingresos sin restricciones que recibió el organismo.

CUADRO 6: FINANCIACIÓN DEL UNICEF 2015-2017			
	2015	2016	2017
Ingresos brutos (<i>miles de millones de dólares</i>)	1,7	1,8	1,9
Gastos (<i>millones de dólares</i>) Las cifras incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • el costo aproximado de los comités nacionales; • el costo de las oficinas en los países; • las direcciones de la Sede, y • los fondos de inversión. 	490	560	590
Ingresos netos (<i>miles de millones de dólares</i>)	1,2	1,2	1,3
Rendimiento anual de la inversión	3,47	3,21	3,22

Fuentes: Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2017¹⁸ y *Private Fundraising and Partnerships 2017 Annual Report* del UNICEF¹⁹.

¹⁷ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. 2018. *Private Fundraising and Partnerships 2017 Annual Report*. Véase: https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf.

¹⁸ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. 2017. Recaudación de fondos y alianzas en el sector privado: plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2017 (E/ICEF/2017/AB/L.1). Véase: <https://daccess-ods.un.org/access.nsf/GetFile?Open&DS=E/ICEF/2017/AB/L.1&Lang=S&Type=DOC>.

¹⁹ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. 2018. *Private Fundraising and Partnerships 2017 Annual Report*. Véase: https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf.

62. Todos estos factores se han tomado en cuenta en la formulación de los planes del PMA para fomentar el crecimiento de los ingresos, especialmente con donativos de particulares. La firme colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas en la diversificación de los flujos de ingresos y el incremento de los ingresos procedentes de entidades no gubernamentales demuestra el compromiso colectivo para poner en práctica la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

ANEXO III

Conocimiento de la imagen de marca

1. Relatar la historia del PMA y difundir mensajes sobre la importancia y la urgencia de erradicar el hambre es crucial para la labor fundamental del Programa. La CAM trabaja en los niveles mundial, regional y nacional en apoyo de las actividades que el PMA realiza con Gobiernos, partes interesadas del ámbito de la política, intelectuales, medios de comunicación, el sector privado y el público en general. Como se señaló anteriormente, el PMA logrará un mayor éxito en la creación de asociaciones y la movilización de fondos si los donantes y simpatizantes actuales y potenciales conocen bien el Programa, tienen una percepción favorable de él y le tienen confianza. Los donantes y simpatizantes comprenden asociados gubernamentales, empresas, fundaciones y particulares.
2. Con la adopción de la estrategia, es preciso aumentar los esfuerzos para consolidar la reputación del PMA ante los particulares y el sector privado. Esto también redundará en un beneficio anticipado para los donantes gubernamentales, ya que sus contribuyentes comprenderán mejor la incidencia de su apoyo al PMA si la imagen de marca del Programa cuenta con un reconocimiento más amplio. Empezando por la cuestión del hambre, la estrategia relativa a la imagen de marca dará a conocer las medidas que el PMA está tomando con sus asociados para eliminar el hambre. Otorgar visibilidad a los donantes sigue siendo una piedra angular de las actividades de comunicación del PMA.
3. La cartera de la CAM abarca lo siguiente: medios de comunicación tradicionales, digitales y sociales (entre estos, el sitio wfp.org, todos los textos descriptivos extensos de la labor del PMA y más de 100 canales del PMA en redes sociales mundiales, regionales y en distintos idiomas); contenidos multimedia (televisión, fotografías y publicaciones); obtención y creación de contenidos; comunicación interna y empoderamiento del personal; exposiciones y actos externos; visibilidad de donantes y simpatizantes, y, dado que se le prestó especial atención el año pasado, gestión de los riesgos para la reputación del Programa (en especial para las asociaciones con el sector privado).
4. En 2018, con una propuesta inicial de inversión y la anticipación de una nueva estrategia en la que se prestaba mayor atención a los particulares, el PMA estableció la Dependencia de Promoción de la Imagen de Marca y la Participación Pública, cuyo objetivo era poner a prueba y producir datos que pudieran usarse para establecer indicadores clave de las realizaciones en lo que respecta a la imagen de marca del PMA, evaluar estrategias para mejorar la reputación del Programa y la confianza en él (por ejemplo, mediante campañas de promoción comercial integradas y por conducto de embajadores de buena voluntad) y crear planes para ampliar la escala de los proyectos experimentales que resultaran exitosos. Con este fin, la Dirección comparó las inversiones, las estrategias y la estructura del PMA con las de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Banco Mundial y encargó el primer estudio de mercado exhaustivo sobre la imagen de marca del PMA en más de un decenio, que se realizó en 11 mercados de donantes clave seleccionados¹ por la PPF y los equipos de ShareTheMeal.
5. Una imagen de marca sólida amplifica los esfuerzos desplegados en el marco de un programa estratégico de movilización de fondos optimizando el rendimiento de la inversión. La principal medición consiste en determinar la familiaridad con la imagen de marca —más que en el conocimiento de la marca— que da una idea de hasta qué punto el PMA ha establecido una identidad de imagen de marca propia y única en las mentes de los donantes potenciales. El PMA se propondrá aumentar la familiaridad con su imagen de marca en un promedio del 12

¹ Alemania, Australia, el Canadá, los Emiratos Árabes Unidos, los Estados Unidos de América, Francia, Italia, el Japón, los Países Bajos, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la República de Corea.

% en cinco mercados de aquí a 2025, apuntando en cada mercado a segmentos específicos de público. Este objetivo se basa en el diferente nivel de familiaridad que existe entre la imagen de marca del PMA y la del ACNUR, desfase que se emplea en esta estrategia como punto de comparación por lo que se refiere a la movilización de fondos aportados por particulares. Cabe señalar que la tasa de incremento de la familiaridad con la imagen de marca dependerá de diferentes variables, entre ellas, la más importante es el nivel de financiación que se le dedica a esta. También cabe destacar que puede preverse que la tasa de incremento sea menor en las primeras etapas experimentales de la estrategia, cuando es probable que la selección y segmentación del público cambien.

6. Con la propuesta inicial de inversión a partir de 2018, la CAM analizó los posibles efectos de aprovechar las asociaciones para reforzar la marca del PMA, y los resultados fueron excelentes. Además, la CAM reunió a un grupo de ilustres especialistas en promoción comercial procedentes del sector privado para establecer el Consejo para el Impacto Mundial del PMA. Este consejo ya ha comenzado a prestar apoyo a las iniciativas del PMA en las esferas de la promoción comercial, la valorización de la imagen y la movilización de fondos aportándoles conocimientos especializados y contribuyendo a su desarrollo estratégico y a la promoción a través de las redes. Varios de sus miembros también contribuyeron con recursos importantes que brindan ayuda al PMA para elaborar y establecer textos propios en materia de acción humanitaria y desarrollo, en los que se haga hincapié en la innovación y la tecnología empleadas en la labor del Programa.
7. Por ejemplo, a través de un miembro del Consejo para el Impacto Mundial que representa a la Asociación Mundial de Publicidad Cinematográfica (SAWA), el PMA recibió 25 millones de dólares EE.UU. en espacios publicitarios en 34 países de todo el mundo con objeto de lanzar en los cines su campaña "Alimentar nuestro futuro". La empresa Nielsen Research registró un aumento del 40 % en el nivel de conocimiento del PMA entre los espectadores en América del Norte, y el Programa observó que las descargas de la plataforma ShareTheMeal aumentaron un 38 % en solo una semana de campaña. La asociación se ha renovado por dos años más, lo que ofrece la oportunidad de intensificar esta labor para mejorar la familiaridad con la imagen de marca del PMA.
8. A través de Consejo para el Impacto Mundial, el PMA puso a prueba una asociación integrada con Facebook en torno a la campaña "Alimentar nuestro futuro". Durante los tres primeros días de la campaña, esta asociación dio lugar a una tasa de participación del 25 % asociada al contenido de las plataformas del Programa (192 veces más que la tasa promedio de las asociaciones sin fines de lucro). Para prestar apoyo a dicha campaña, Facebook también aportó al PMA crédito en publicidad, que le permitió poner a prueba y optimizar la movilización de fondos en su plataforma Facebook y sirvió de base para el análisis presentado en este documento estratégico.

Diferenciar la imagen de marca del PMA y fomentar el apoyo a los mensajes sobre el hambre

9. El PMA basa su reputación en el hecho de ser un organismo que trabaja en los frentes de batalla y en el que se puede confiar que prestará asistencia en algunas de las zonas del planeta más complejas y de más difícil acceso. La CAM se propone consolidar la concienciación del público con el mandato central del PMA y su reputación como organismo humanitario más grande del mundo, que salva vidas en situaciones de emergencia y construye un futuro mejor para las poblaciones que padecen hambre a causa de los conflictos y los efectos del cambio climático.
10. En 2017, la CAM realizó un ejercicio durante la reunión general de la dirección del PMA para determinar cómo el Programa se veía a sí mismo internamente en cuanto marca. Los resultados son claros: el PMA es un "héroe" (que actúa y produce resultados) y un "filántropo" (que cuida genuinamente de los demás y siente compasión por ellos).

11. Como se menciona anteriormente, en 2018 el PMA realizó una investigación en 11 mercados de donantes. Entre otras conclusiones, este estudio ha permitido destacar un conjunto de atributos clave de la marca que diferencian al PMA de otros organismos de las Naciones Unidas y que se consideran factores que favorecen los donativos en los principales mercados de donantes del Programa. La CAM analizará detenidamente estas cualidades ("eficaz", "dinámico", "valiente", "experto", "filántropo", "eficiente" y "proactivo") y los mensajes internos del PMA, y las usará como un punto de partida para fomentar la familiaridad y adaptar las actividades de comunicación a su público en los principales mercados de donantes.
12. Como se verificó en la investigación sobre la imagen de marca del PMA, es importante que el Programa sea considerado un organismo eficaz con miras a ganarse la confianza del público y crear un entorno óptimo que propicie la movilización de fondos. Si el hambre se percibe como un problema insoluble, esto puede convertirse en un impedimento para que los particulares colaboren con el PMA. Por consiguiente, las actividades de comunicación relativas al fomento de la imagen de marca del Programa harán hincapié en que este ha contribuido a la lucha contra el hambre y la malnutrición y a evitar la hambruna, destacarán sus intervenciones de emergencia para salvar vidas y confirmarán su convicción de que es posible poner fin al hambre en el mundo. Los esfuerzos heroicos del personal del PMA y la resiliencia y perseverancia de aquellos a los que el Programa brinda asistencia también pueden aprovecharse para trabajar en pos de este objetivo. Armonizar los principales atributos de la imagen de marca y los factores que impulsan los donativos finalmente generará confianza en la marca del PMA y reforzará los mensajes que hacen hincapié en la necesidad de hacer donativos con urgencia.
13. Para poner el énfasis en la urgencia de luchar contra el hambre en el mundo, la labor de comunicación del PMA aludirá constantemente a la idea de que a través de los alimentos se tienden puentes hacia el logro de otros Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, en última instancia, a que el Programa contribuye a una prosperidad compartida. A medida que el PMA amplíe su labor de comunicación y sus iniciativas en materia de promoción comercial, acreciente su público y fomente su imagen de marca, el tema constante de la asistencia alimentaria lo ayudará a "adueñarse del espacio" de la lucha contra el hambre.

Lograr que crezca la familiaridad con la marca

14. En la estrategia integrada de promoción comercial del PMA deben tenerse en la debida cuenta los diferentes tipos de medios de comunicación que consultan los particulares, asegurándose de que se incluyan llamamientos a la acción adecuados para seguir alentando a los particulares a mantener una relación duradera con el Programa. En este enfoque realmente integrado se necesitará que los equipos encargados de la movilización de fondos, la promoción comercial y los contenidos digitales establezcan correspondencias entre los indicadores clave de las realizaciones y los incentivos, así como un sistema de supervisión a cargo del personal directivo superior. Se establecerá un objetivo común para todos los departamentos que elaboren comunicaciones orientadas al exterior en plataformas compartidas.
15. Mientras se promueve la imagen de marca del PMA y se amplía la labor de comunicación, sensibilización y promoción comercial, todos los equipos deben permanecer atentos a la protección y gestión de la reputación del PMA. Con esta finalidad, el Equipo Mundial de Medios de Comunicación de la CAM está estableciendo un servicio específico para gestionar el desarrollo previsto de las asociaciones con el sector privado y las actividades de comunicación relacionadas con la movilización de fondos provenientes de particulares.
16. La CAM ya está elaborando con atención contenidos cuya presentación, estilo y tenor sean inconfundibles y que estén armonizados en todas las plataformas públicas del PMA, reforzando la imagen de marca y aumentando la familiaridad con la labor del PMA y las personas a las que el Programa brinda asistencia. En un mundo donde en todo momento se

intercambia un enorme volumen de información, es importante que el PMA se destaque entre otros organismos y, al mismo tiempo, siga siendo fiel a sus valores fundamentales y a su identidad. En todo lo que hace, la CAM presta especial atención a esta cuestión para situar al PMA en una posición estratégica en un sector ya saturado. La estrategia brindará la oportunidad de concentrar una parte de los recursos de la CAM en determinados grupos de público y de observar el impacto global de la publicidad del PMA en los particulares.

17. Para abarcar un público amplio con recursos limitados será necesario intensificar los esfuerzos del PMA en el marco de las asociaciones. El Programa utilizará tres tipos diferentes de asociaciones para lograr estos objetivos relativos a la imagen de marca: 1) asociaciones en materia de medios de comunicación y relaciones públicas con propietarios de medios de comunicación y órganos de información que puedan proponerle diversos tipos de apoyo de pago o una exposición indirecta; 2) asociaciones con el sector privado, que amplifiquen la visibilidad de la imagen de marca del PMA a través de afiliaciones, y 3) asociaciones con particulares influyentes (embajadores de buena voluntad) que le permitan recurrir a personas influyentes para poder acceder a nuevos canales de comunicación, y que lo ayuden a llegar al público donde este realmente se encuentre, en lugar de gastar recursos para atraer visitantes a sus propias plataformas.
18. Para fomentar el conocimiento de una marca, se puede recurrir a diferentes tipos de medios de comunicación, entre los cuales no todos resultan adecuados para los mismos tipos de actuación. Es importante distinguir entre los medios de comunicación de pago (*paid media*), los compartidos (*shared media*), los indirectos (*earned media*) y los de titularidad de una marca (*owned media*). Por ejemplo, los profesionales califican a los medios indirectos (relaciones públicas, recomendaciones de fuentes confiables) como los más eficaces para promover una imagen de marca y generar oportunidades² y, por lo tanto, la CAM centrará sus esfuerzos en ellos.

Conclusión

19. La CAM aúna las innumerables voces del PMA en una sola historia de la imagen de marca, comprendiendo las necesidades del Programa y las de los muchos públicos a los que se dirige (Gobiernos donantes y anfitriones, medios de comunicación, partes interesadas del sector privado, partes interesadas internas y donantes particulares), y canaliza estas voces exponiéndoles una serie de características y mensajes clave asociados a la imagen de marca y definiendo los criterios de presentación y estilo exclusivos de las plataformas y contenidos propios del PMA. Entre otras cosas, el desarrollo de una marca sólida contribuye a mitigar y gestionar el riesgo para la reputación del PMA. Todos estos esfuerzos están al servicio de los objetivos institucionales encaminados a lograr que el PMA y su acción ocupen un lugar propio en el corazón y el espíritu del público y a garantizar que se preste oído a las voces de las poblaciones a las que el PMA asiste.
20. A la luz de esta nueva estrategia, la relación interdependiente y cíclica entre la valorización de la imagen de marca, por un lado, y las asociaciones y la movilización de fondos, por el otro, lleva a prestar mayor atención y destinar más recursos al refuerzo de la imagen de marca del PMA. Para conseguir el importante aumento previsto del nivel de familiaridad con la marca en un lapso relativamente breve, en todas las actividades de comunicación del PMA se debe trabajar con mayor ahínco en apoyo de los objetivos del Programa. Esto significa:
 - alinear sistemáticamente las comunicaciones públicas con los atributos asociados a la marca, los mensajes clave y la historia de la imagen de marca;

² Outsell. 2016. *The Earned Media Opportunity*. Véase: https://www.cision.com/content/dam/cision/Resources/white-papers/CIS17044_OutSellPDF_001_03.pdf. Este informe contiene una encuesta a 1.501 agentes de promoción comercial realizada en 2016.

- tener como destinatarios a segmentos clave del público mediante una estrategia integrada de promoción comercial y de plataformas digitales múltiples, que fomente la imagen de marca del PMA;
 - utilizar los ensayos y los datos derivados para mantener la flexibilidad requerida y optimizar las iniciativas antes de ponerlas en marcha y de manera continua durante la ejecución, y
 - prestar especial atención a la mitigación y el seguimiento de los riesgos para la reputación del PMA.
21. Para garantizar el beneficio mutuo que aportan la movilización de fondos y la promoción de la imagen de marca descritos anteriormente, la CAM y la PPF colaborarán en la realización de estas y otras actividades durante el período abarcado por la estrategia propuesta, promoviendo la imagen de marca del PMA y utilizándola para ayudar a crear las mejores condiciones posibles para movilizar fondos de entidades no gubernamentales.

ANEXO IV

Principios de cooperación con el sector privado y panorama general del procedimiento de diligencia debida

Parte I: Principios de cooperación con el sector privado

1. Tras la aprobación de la estrategia, la Oficina del Director Ejecutivo emitirá unas directrices revisadas en materia de asociaciones con el sector privado, que podrán actualizarse periódicamente. La primera parte de este anexo servirá de base para la formulación de las nuevas directrices.

Antecedentes

2. En 2004, la Junta del PMA aprobó el documento "Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA" (WFP/EB.3/2004/4-C), cuyo anexo II se titula "Selección de los donantes privados del PMA a efectos de la cooperación" y cuyo anexo III es el Código de conducta del PMA. En estos anexos se establecen los criterios que habrá de emplear el PMA para seleccionar a sus asociados del sector privado y se estipula una serie de principios que las entidades privadas deberán acatar. Esos criterios y principios se basaron en las Directrices para la cooperación entre las Naciones Unidas y el mundo empresarial que el Secretario General de las Naciones Unidas había emitido en julio de 2000¹.
3. En 2005, la Dirección de Movilización de Fondos y Comunicación del PMA publicó unas directrices sobre asociaciones con el sector privado y movilización de fondos² basadas en los documentos anteriormente mencionados del PMA y del Secretario General. En noviembre de 2009, este último emitió nuevas directrices³.
4. En 2013, la Junta del PMA aprobó el documento titulado "Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013-2017)"⁴, en cuyo anexo VIII se presenta una versión revisada de los Principios de cooperación para los asociados del sector privado. En diciembre de 2013, el PMA emitió nuevas directrices para las asociaciones con el sector privado a través de una circular de la Directora Ejecutiva⁵. En 2015, el Secretario General dio a conocer el documento titulado "Directrices sobre un Enfoque de la Cooperación entre las Naciones Unidas y el Sector Empresarial Basado en Principios"⁶, que reemplazó las directrices de 2009.
5. El PMA propone que la primera parte del presente anexo, "Principios de cooperación para los asociados del sector privado y visión general del procedimiento de diligencia debida", reemplace los "Principios de cooperación para los asociados del sector privado" (aprobados por la Junta Ejecutiva en 2004), a fin de acompañar la aprobación de la nueva estrategia. Cualquier directriz emitida por el Director Ejecutivo sobre la base de los principios establecidos en este documento puede actualizarse periódicamente, según proceda, a fin de reflejar los cambios en las directrices pertinentes publicadas por las Naciones Unidas.

¹ *Directrices para la cooperación entre las Naciones Unidas y el mundo empresarial.*

Véase: <https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/56/323>.

² FD2005/002.

³ *Guidelines on Cooperation between the United Nations and the Business Sector.*

Véase: <https://www.unhcr.org/admin/sts/4b4af4979/guidelines-cooperation-united-nations-business-sector.html>.

⁴ WFP/EB.A/2013/5-B.

⁵ Circular OED 2013/025.

⁶ Véase: <https://www.business.un.org/en/documents/5292>.

Criterios para la colaboración del sector privado

6. Los asociados del PMA del sector privado han de procurar fomentar y sostener el mandato y los valores del Programa y demostrar su voluntad de cumplir con los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.
7. El PMA colaborará con el sector privado en consonancia con las "Directrices sobre un Enfoque de la Cooperación entre las Naciones Unidas y el Sector Empresarial Basado en Principios" de 2015 y con otras directrices de las entidades del sistema de las Naciones Unidas que puedan publicarse de tiempo en tiempo. El Programa establecerá principalmente una relación de cooperación mutuamente beneficiosa con empresas, fundaciones y particulares con arreglo a las modalidades siguientes:
 - a) las empresas pueden aprovechar sus aptitudes y recursos para aportar al Programa esas competencias y apoyo en especie en favor del fortalecimiento de sus capacidades; también pueden ayudar a dar a conocer en mayor medida al PMA mediante comunicaciones dirigidas a públicos diversos;
 - b) las fundaciones pueden financiar programas del PMA desde la etapa experimental hasta la fase posterior de ampliación de la escala, determinando el apetito de riesgo y prestando especial atención a las iniciativas sostenibles en el nexo entre acción humanitaria y asistencia para el desarrollo, y
 - c) los particulares pueden aportar apoyo financiero directo para las intervenciones de emergencia y los proyectos de desarrollo a largo plazo.
8. El PMA dispone de procedimientos rigurosos de investigación y diligencia debida para determinar si debe colaborar con entidades privadas y cuándo hacerlo. Más concretamente:
 - a) El PMA no colaborará con personas o entidades que contribuyan o sean cómplices de otro modo de violaciones de los derechos humanos, toleren el trabajo forzoso u obligatorio o el empleo de mano de obra infantil, estén implicadas en la venta o fabricación de minas terrestres antipersonales o bombas de racimo o incumplan de cualquier otra manera las obligaciones o responsabilidades pertinentes impuestas por las Naciones Unidas o violen las sanciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas u otras medidas similares.
 - b) El PMA puede optar por no colaborar, o dar por terminada toda colaboración, con personas o entidades cuya imagen pública esté comprometida por actividades anteriores o por su participación en cualquiera de las categorías de actividades indicadas anteriormente, o cuyas operaciones o declaraciones públicas puedan socavar la reputación del PMA.
 - c) El PMA puede rehusar una colaboración con una persona o entidad si se considera que esa persona o entidad podrían comprometer su neutralidad.
 - d) Las personas o entidades del sector privado deben revelar cualquier actividad actual o pasada incluida en las categorías descritas anteriormente antes de celebrar un acuerdo con el PMA. Durante su colaboración con el PMA deben abstenerse de toda actividad de este tipo.
9. Los principios generales que se indican a continuación se aplican a todos los tipos de cooperación con el sector privado:
 - a) La cooperación con el PMA no otorgará ninguna ventaja indebida a personas o entidades del sector privado. El PMA no concede régimen de exclusividad a ninguna persona o entidad del sector privado. La cooperación con el PMA tampoco implica que el Programa respalde o dé preferencia a personas o entidades del sector privado, ni a sus productos o servicios.

- b) Las donaciones privadas están sujetas a las normas financieras del PMA, incluidas las relacionadas con 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 asuma la representación de la otra, ni que entre ambas se constituya una asociación jurídica o una empresa conjunta. Ninguna de las dos partes tiene facultad alguna para vincular a la otra con una línea de acción específica sin el consentimiento de esa parte ni de celebrar un contrato en nombre de la otra parte o contraer obligaciones imputables a la otra parte.
- d) Las personas o entidades del sector privado acuerdan dedicar tiempo, recursos y capacidades suficientes para llevar a cabo las actividades convenidas.
- e) La cooperación con el PMA no significa que la persona o entidad del sector privado desempeñe función alguna en los procedimientos de adopción de decisiones del PMA o tengan derecho a 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 rendición de cuentas

- 10. Todas las transacciones comerciales llevadas a cabo por el PMA están sujetas a sus políticas en materia de adquisiciones y a su Reglamento Financiero.
- 11. 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 del Programa. No se aceptará ninguna contribución que pueda comportar un conflicto de intereses. La aceptación de una contribución no debe tener como resultado la normalización *de facto* dentro del PMA de los bienes o servicios de una persona o entidad privada ni crear necesidad de más bienes y servicios que puedan ser suministrados solo por la persona o entidad del sector privado, ni debe dárseles una ventaja competitiva indebida en un proceso de licitación para el suministro de otros bienes o servicios. La necesidad de bienes y servicios adicionales del tipo propuesto por la persona o entidad del sector privado, o de bienes o servicios auxiliares de aquellos, normalmente debe atenderse mediante los procedimientos de licitación ordinarios. Como regla general, la persona o entidad del sector privado estarán autorizadas a participar en un procedimiento de licitación de este tipo. Los acuerdos entre el PMA y las personas o entidades del sector privado se establecerán por escrito y se aplicarán de modo que se asegure una definición y un acuerdo claros en relación con las responsabilidades y la rendición de cuentas de todas las partes.
- 12. Una persona o entidad del sector privado no usarán en ningún caso informaciones confidencial o exclusiva relacionada con el PMA o sus actividades para obtener beneficios privados o comerciales.

Nombre y emblema del PMA y propiedad intelectual

- 13. En determinadas circunstancias, una persona o entidad del sector privado pueden tener derecho a utilizar el nombre y emblema del PMA, como, por ejemplo, para indicar su apoyo al Programa o a una entidad afiliada a este, o para contribuir a la recaudación de fondos para el PMA. A este respecto, puede autorizarse de manera excepcional el uso del nombre o emblema del PMA por parte de una persona o entidad del sector privado, siempre que la finalidad principal de dicho uso sea mostrar apoyo a los fines y actividades del Programa y la obtención de beneficios por parte de la persona o la entidad del sector privada sea solo ocasional.
- 14. El uso del nombre o emblema del PMA por parte de una persona o entidad del sector privado no significa que el PMA respalde a esa persona o entidad del sector 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 de personas o entidades del sector privado ni de sus productos o servicios.

15. Entre el PMA y la persona o entidad del sector privado se mantendrán consultas previas y se establecerá un acuerdo sobre la propiedad de los derechos de autor, las patentes u otros derechos de propiedad intelectual derivados de las actividades propuestas.
16. El uso del nombre o emblema del PMA por una persona o entidad del sector privado debe aprobarse previamente de manera expresa, por escrito y con arreglo a las modalidades y condiciones que quepa especificar.
17. El PMA y cualquier persona o entidad del sector privado han de estipular también previamente y por escrito el acuerdo alcanzado entre ellas, antes de emprender cualquier iniciativa en materia de comunicación o de publicidad sobre su colaboración.

Reconocimiento

18. En el marco de la cooperación, el PMA puede reconocer la contribución de las personas y entidades del sector privado expresando su propio aprecio por el apoyo proporcionado.

Parte II: Panorama general del procedimiento de diligencia debida y de la gobernanza del PMA

19. En cumplimiento de los principios generales establecidos en las directrices sobre cooperación de las Naciones Unidas con el sector privado, el procedimiento actual de diligencia debida del PMA se estableció formalmente con la adopción de la “Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013-2017)”⁷. La responsabilidad del procedimiento de diligencia debida se transfirió de la Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos (PPF) a la LEG para eliminar los posibles conflictos de intereses al aprobar las oportunidades de financiación.
20. La colaboración con personas y entidades del sector privado se revisa en consonancia con el marco del PMA para los donantes privados⁸ y con las directrices de las Naciones Unidas sobre cooperación con el sector privado, que se revisan periódicamente. Tanto la PPF como otras dependencias funcionales del Programa pueden solicitar informes de diligencia debida. Todos los administradores de cuentas son responsables de solicitar informes de diligencia debida, cuando proceda, a medida que las conversaciones con los posibles asociados o celebridades vayan avanzando hacia una posible colaboración.
21. Una vez que se solicita realizar el examen de diligencia debida, la LEG prepara un informe y asigna un nivel de riesgo a la entidad o al particular pertinentes, sobre la base de los criterios establecidos por el Comité de Asociaciones y Donantes Privados (en adelante, el Comité). El Comité está integrado por personal directivo superior del PMA, como se detalla más adelante. Según cuál sea el nivel del riesgo, el informe de diligencia debida se remite para su examen y aprobación al Comité, de conformidad con el marco del PMA para los donantes privados. La PPF desempeña las funciones de secretaria del Comité y determina qué informes sobre diligencia debida se presentan a consideración de aquel.
22. El Comité tiene la responsabilidad de supervisar el procedimiento de diligencia debida del PMA de la siguiente manera:

⁷ WFP/EB.A/2013/5-B. Véase: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000024929/download/>.

⁸ Este marco comprende la Circular de la Directora Ejecutiva 2013/025, “Directrices para las asociaciones con el sector privado”, el Código de conducta del PMA y las orientaciones establecidas en dos documentos de la Junta Ejecutiva, “Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA” (WFP/EB.3/2004/4-C) y “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).

- a) examina los resultados de los exámenes de diligencia debida realizados por la LEG y decide si se pueden aceptar las contribuciones propuestas o poner en marcha las asociaciones previstas;
 - b) facilita orientaciones a la PPF sobre cómo aplicar sus decisiones, por ejemplo, cuando aprueba la colaboración con una entidad no gubernamental bajo determinadas condiciones;
 - c) facilita orientaciones a la LEG sobre la realización de los exámenes de diligencia debida, a la PPF sobre la aplicación de las decisiones del Comité y a otras dependencias funcionales del Programa en cuanto a la aplicación de los requisitos relativos a la diligencia debida, y
 - d) examina otras cuestiones relacionadas con las contribuciones del sector privado o las asociaciones con el mismo, y brinda asesoramiento al respecto.
23. El Comité funciona por consenso entre sus miembros con derecho a voto y remite al Director Ejecutivo cualquier asunto para el que no se haya llegado a consenso. Los miembros del Comité y otros participantes en las reuniones de este reciben con antelación los documentos de las reuniones para tener tiempo suficiente para examinar las oportunidades propuestas y otras cuestiones.
24. El Comité está presidido por el Director Ejecutivo Adjunto de PMA y lo componen los siguientes miembros: el Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Servicios para las Operaciones; el Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Gestión de Recursos y Jefe de Finanzas; el Jefe de Gabinete y Director de la Oficina del Director Ejecutivo; y, además, el Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Asociaciones y Gobernanza (miembro sin derecho a voto); el Director de la PPF (miembro sin derecho a voto) y la Directora de la CAM (miembro sin derecho a voto).

Condiciones de aplicación del procedimiento de diligencia debida

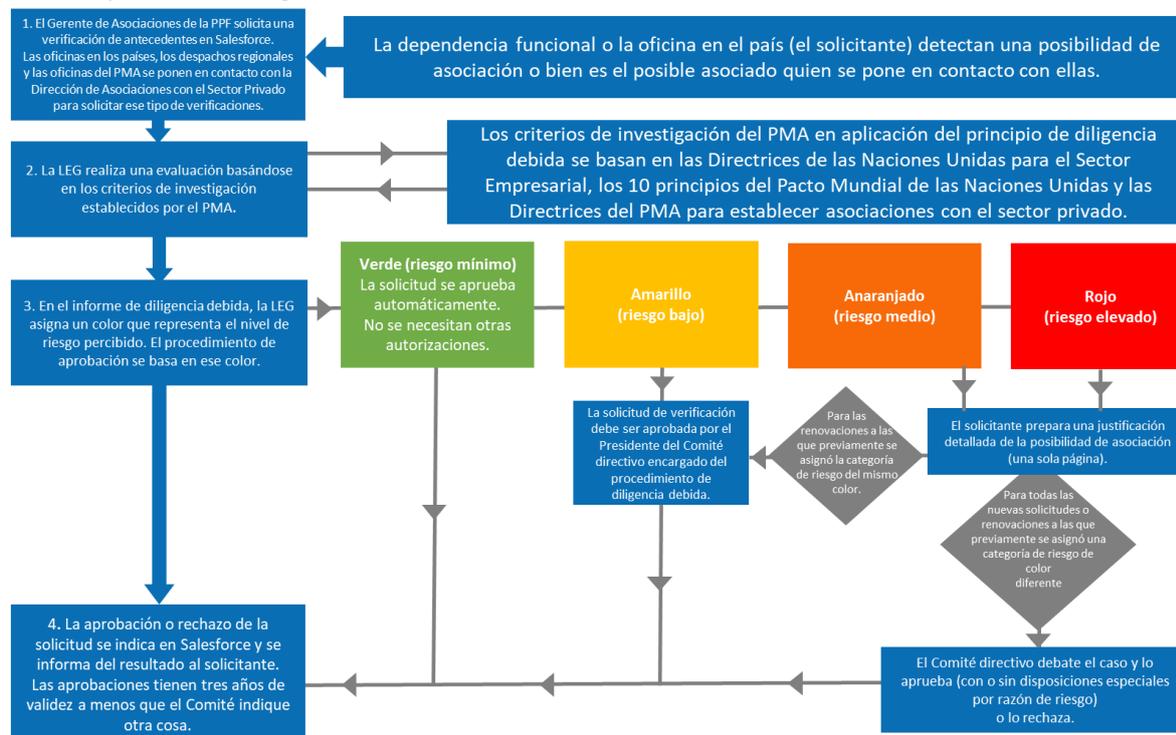
25. Actualmente, en aplicación del principio de diligencia debida, el PMA lleva a cabo una verificación de los antecedentes de los posibles asociados y donantes que tienen la intención de aportar una suma igual o superior a 50.000 dólares EE.UU. o de utilizar el nombre y el emblema del Programa.
26. La obligación de realizar esas verificaciones se aplica por igual a los asociados nuevos y a los asociados con los que el PMA ya colabora, incluidos los casos de nuevas colaboraciones contractuales importantes con estos últimos. A menos que se indique otra cosa, una vez aprobadas, las verificaciones de antecedentes tienen una validez de tres años. La diligencia debida se ejerce también en el caso de los embajadores de buena voluntad, los promotores y las otras celebridades que son asociados del PMA, de conformidad con las directrices de las Naciones Unidas.
27. El PMA puede aceptar contribuciones de manera acelerada si las mismas están destinadas a una operación oficial de emergencia de nivel 2 o 3 o a una emergencia de gran envergadura, declaradas por el Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Asociaciones y Promoción, para las que se requiere una movilización de fondos especialmente rápida⁹. En estos casos, el Director de la PPF puede solicitar que el Subdirector Ejecutivo al cargo del Departamento de Asociaciones y Promoción autorice la aceptación de las contribuciones en efectivo de entidades no gubernamentales por un valor igual o superior a los 50.000 dólares. Esta aceptación está supeditada a la presentación por el donante potencial de declaraciones y garantías escritas en un acuerdo jurídicamente vinculante en el que se estipule que se

⁹ Memorando de decisión del PMA n.º 4398 del 14 de enero de 2016.

- respetarán los criterios del PMA y se aplicará retroactivamente el procedimiento de diligencia debida.
28. En el marco de la presente estrategia, el PMA propone elevar a 100.000 dólares el umbral financiero para la aplicación del procedimiento de diligencia debida con el fin de racionalizar en mayor medida la aplicación de este procedimiento a las oportunidades que surgen en las oficinas en los países, de forma coherente con la orientación de esta estrategia y de conformidad con la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Este aumento del umbral financiero también se aplicaría en el caso de contribuciones para las intervenciones de emergencia, según se han descrito más arriba.
29. Además del aumento propuesto del umbral financiero, el PMA se propone elaborar nuevas modalidades de trabajo (con la orientación y supervisión del Comité), que garantizarán una gestión sólida de los riesgos y permitirán que los despachos regionales y las oficinas en los países establezcan asociaciones en el plano local con mayor rapidez y eficacia. Este enfoque se adoptará de conformidad con las recomendaciones del Grupo de Resultados Estratégicos sobre Asociaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, en el que un equipo de tareas sobre el sector privado ha trabajado en la armonización de los procedimientos de diligencia debida.

Figura 1: Panorama general del procedimiento de diligencia debida (incluidos los órganos de aprobación)

Se han instituido procedimientos sólidos para garantizar el cumplimiento de las directrices de las Naciones Unidas y reducir el riesgo de conflictos de intereses.



Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAM	Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
LEG	Oficina de Servicios Jurídicos
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
PEP	plan estratégico para el país
PPF	Dirección de Asociaciones Privadas y Movilización de Fondos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia