

**ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DEL PMA  
EN MATERIA DE ASOCIACIONES  
(2014-2017)**



**Consulta oficiosa**

**12 de marzo de 2014**

**Programa Mundial de Alimentos  
Roma, Italia**



## RESUMEN

“Ninguna organización puede por sí sola enfrentarse hoy en día a los complejos desafíos en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Las relaciones de asociación son más importantes que nunca. (...) Ahora el reto consiste en definir mejor el papel y el valor añadido de cada interviniente dentro de una esfera más amplia, determinar de forma estratégica las asociaciones, fortalecer la rendición de cuentas mutua y velar por que la colaboración produzca los resultados previstos.”

### **Plan Estratégico del PMA para 2014–2017**

El PMA se enorgullece de los logros obtenidos en el pasado trabajando con terceros para llegar a asistir a los muchos millones de niños, mujeres y hombres aquejados por el hambre que se han beneficiado de esa colaboración, y aspira a ser el “organismo asociado preferente” en materia de asistencia alimentaria.

La capacidad del PMA para alcanzar sus Objetivos Estratégicos ha dependido en todo momento de que se establecieran y mantuvieran sólidas relaciones con los gobiernos y asociaciones eficaces con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales y regionales, las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil, los medios académicos y el sector privado.

La estrategia institucional en materia de asociaciones tiene por fin promover la excelencia en las relaciones de asociación aprovechando las fortalezas conocidas del PMA como asociado y abordando las esferas en las que se requieren mejoras. La estrategia:

- establece los principios y prácticas por los que se regirán los acuerdos de asociación del PMA y ofrece orientaciones para la selección y el establecimiento de asociaciones a fin de lograr el máximo impacto de las actividades del PMA en los niños, las mujeres y los hombres a los que presta asistencia;
- reúne importantes reflexiones extraídas de la labor de asociación pasada y presente y establece un marco global y orientaciones para el desarrollo de instrumentos y procesos adecuados, y
- ofrece una visión global del trabajo realizado por el PMA en asociación y crea una plataforma de ámbito institucional en la que sustentan los enfoques específicos desarrollados para las entidades con las que colabora el PMA.

Basándose en su reputación como organismo centrado en las personas, el PMA se asociará a fin de perseguir sus Objetivos Estratégicos de conformidad con el derecho humanitario internacional y con los principios humanitarios fundamentales. Protegerá a las personas vulnerables y fomentará la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

La eficacia de la estrategia se medirá en función del impacto que tengan las asociaciones en el logro de los Objetivos Estratégicos del PMA. Este elaborará unos indicadores de las realizaciones para evaluar la eficacia de las relaciones de asociación dentro de sus Marco de resultados estratégicos y Marco de resultados de gestión; entre ellos figurarán indicadores para determinar de qué modo se percibe el PMA como asociado.

Todas las dependencias del PMA, en la Sede y sobre el terreno, serán responsables y deberán rendir cuentas de la aplicación de la estrategia; el nuevo Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza se ocupará de facilitar y coordinar su plena aplicación en todo el PMA.

***Elementos fundamentales de la estrategia del PMA  
en materia de asociaciones***

- *Definición única de “asociaciones”, y exposición del valor peculiar del PMA.*
- *Aplicación del enfoque de asociación a todas las relaciones del PMA.*
- *Gama completa de los distintos tipos de relaciones, desde las de naturaleza transaccional hasta las de asociación en el pleno sentido de la palabra, para promover una colaboración eficaz en función de los costos con los asociados existentes y potenciales.*
- *Cultura de asociación moldeada por los principios de asociación y reforzada por una clara comprensión del valor peculiar del PMA.*
- *Enfoque estratégico con respecto a la selección, la puesta en práctica y la gestión de las asociaciones por medio de un examen a escala institucional de las estrategias de cooperación con los asociados clave.*
- *Estructura de gestión y sistemas de gestión de las realizaciones y de apoyo, sobre el terreno destinados a promover una asociación eficaz.*

# Sección I – Introducción

---

## ANTECEDENTES

1. En el Plan Estratégico para 2014–2017 se señalan las asociaciones como una de las cuatro fortalezas básicas que definen al PMA:

“Las asociaciones sobre cuestiones operacionales y de conocimientos que el PMA establece con otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado, incluidas las que establece a través de los módulos de acción agrupada de logística, seguridad alimentaria, telecomunicaciones para emergencias y de otro tipo, aportan los conocimientos y capacidades complementarios necesarios para garantizar el acceso a alimentos nutritivos, al tiempo que contribuyen a lograr soluciones duraderas en diversos contextos”.
2. En el Plan se hace hincapié en que la asociación se extiende a los cuatro Objetivos Estratégicos y se considera como una de las principales herramientas de las que dispone el Programa. Con arreglo al mismo, el PMA se compromete a establecer *“un marco integral y herramientas para seleccionar y facilitar las asociaciones que puedan resultar más útiles y facilitar su establecimiento”*.
3. El enfoque del PMA relativo a la asociación con terceros se ha examinado en muy diversos documentos de la Junta, por ejemplo en los siguientes:
  - *“Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA”* (WFP/EB.3/2004/4-C);
  - *“Colaboración entre el PMA y las ONG: Un marco de asociación”* (WFP/EB.A/2001/4-B);
  - *“Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013–2017)”* (WFP/EB.A/2013/5-B);
  - *“Orientaciones para la colaboración entre los organismos con sede en Roma”* (WFP/EB.2/2009/11-C)
  - *“Enfoques participativos”* (WFP/EB.3/2000/3-D);
  - *“El PMA y la Unión Africana”* (WFP/EB.A/2012/5-G), y
  - *“Política del PMA en materia de fomento de la capacidad”* (WFP/EB.2/2009/4-B).
4. Las políticas contenidas en los mencionados documentos han servido para guiar la creación de asociaciones en esferas de interés fundamentales. Sin embargo, en la evaluación estratégica efectuada en 2011 sobre la eficacia de las asociaciones del PMA en el ámbito de la transición de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria<sup>1</sup>, se hizo la importante constatación de que en el marco estratégico del PMA existía una laguna con respecto a la comprensión y comunicación de lo que se entendía por “asociación”. La

---

<sup>1</sup> “From Food Aid to Food Assistance – Working in Partnership: a Strategic Evaluation” (OE/2012/003).

presente estrategia institucional en materia de asociaciones cubre esa laguna de la arquitectura normativa del PMA y ofrece el marco de alto nivel necesario para determinar y guiar el desarrollo de asociaciones eficaces, además de un enfoque coherente para responder a los retos que se plantean en esta esfera en el mundo contemporáneo.

---

## OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA Y RESULTADOS QUE SE ESPERA OBTENER

5. La estrategia institucional en materia de asociaciones tiene por objetivo establecer una sólida base para lograr la excelencia en las relaciones de asociación con el fin de guiar el futuro desarrollo de asociaciones del PMA aprovechando las fortalezas conocidas de este último en tanto que asociado y abordando las esferas en las que se requieren mejoras. La excelencia en las relaciones de asociación redundará en una mayor eficacia en función de los costos y sostenibilidad de las operaciones del PMA, así como en un mayor impacto positivo sobre las personas asistidas.
6. En la estrategia se define la visión global y el enfoque institucional del PMA con respecto a su trabajo en asociación con organizaciones no gubernamentales (ONG), gobiernos, el sector privado, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales y regionales, medios académicos y otras entidades generadoras de conocimientos. Con ella se prevé obtener los siguientes resultados:
  - una comprensión común en todo el PMA de los beneficios que reporta colaborar con terceros para alcanzar las metas del Programa, así como de los principios básicos de toda asociación eficaz que se necesita para ello;
  - una atención estratégica a las asociaciones en los niveles mundial, regional y nacional mediante el desarrollo de estrategias de cooperación para todos los asociados clave. Ello debiera dar lugar a asociaciones más sólidas en las que se comprenda claramente desde el principio el valor peculiar de cada asociado y en las que los principios de la asociación sean acordados y respetados por todas la partes;
  - un enfoque coherente con respecto a la selección, el mantenimiento, el seguimiento, la evaluación de las asociaciones y la elaboración de los informes correspondientes;
  - un conjunto de herramientas, orientaciones, capacitación y apoyo en materia de mejores prácticas para ayudar a las oficinas en los países a elegir y gestionar las asociaciones con eficacia, entre otras formas mediante una serie más amplia de acuerdos formales destinados a facilitar el establecimiento de toda la gama de asociaciones necesarias, y
  - una colaboración eficaz en función de los costos con otras organizaciones, al reducir el solapamiento y la duplicación de actividades y minimizar así los costos de transacción generados.

---

## CONTEXTO ESTRATÉGICO

7. Las cada vez más numerosas organizaciones que actúan en el ámbito del socorro humanitario y el desarrollo ofrecen notables oportunidades de mantener formas de colaboración innovadoras. Entre las motivaciones y los beneficios de que el PMA entable asociaciones más numerosas y con mayor impacto pueden citarse los siguientes:
  - aumento de la eficacia y el impacto, mediante la realización de intervenciones más adecuadas y pertinentes dentro de los programas;

- eficacia en función de los costos, gracias a la reducción de los costos y de los recursos y el tiempo utilizados, que se obtiene evitando la duplicación de actividades y servicios;
  - mayor acceso a las competencias y los conocimientos, por el simple hecho de contar con una reserva más amplia de expertos técnicos con distintas experiencias y competencias especializadas;
  - innovación, recurriendo a métodos diferentes para resolver los problemas.
  - generación de impacto a largo plazo y sostenibilidad, gracias al aumento de la capacidad para marcar una diferencia, y
  - mejora de la reputación y la credibilidad, lo que puede resultar especialmente motivador para los asociados del sector privado e importante para mantener asociaciones clave.
8. A lo largo de la última década, en el sistema de las Naciones Unidas se ha entendido claramente que estrechar la cooperación resulta útil para todos los organismos. Por ejemplo, la iniciativa “Unidos en la acción” solo puede funcionar si los organismos crean asociaciones más sólidas; las asociaciones son también indispensables para el éxito de las reformas humanitarias previstas en la Agenda Transformativa del Comité Permanente entre Organismos (IASC). Mejorar los enfoques colectivos para atender las necesidades humanitarias ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una obligación.
9. Debido a la expansión de los países de medianos ingresos se han difuminado las líneas divisorias tradicionales entre países donantes y receptores y se ha acrecentado la necesidad de responder de forma creativa a la demanda de asociaciones eficaces. Dicha expansión también ha dado un nuevo impulso a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular como modalidad eficaz de asociación.
10. No obstante, se pueden encontrar obstáculos prácticos para mantener asociaciones eficaces. Debido al modelo de financiación voluntaria del PMA, es posible que se apliquen ciclos de planificación relativamente breves y se experimenten dificultades de financiación a corto plazo, lo cual a su vez puede influir en la capacidad de establecer y financiar asociaciones a más largo plazo y poner en duda la confiabilidad del PMA como asociado. Quizá trabajando en asociación se tarde más en actuar, lo cual puede ser problemático a la hora de responder a emergencias repentinas. Cabe también la posibilidad de que los asociados potenciales dentro de esta esfera cada vez más concurrida entren en competencia para financiar sus actividades, lo cual puede influir en la voluntad de las organizaciones de trabajar en colaboración.
11. Algunos de los posibles riesgos de una asociación son la pérdida de autonomía y visibilidad debida a la necesidad de lograr el consenso con los asociados antes de actuar; los conflictos de intereses por la posibilidad de que una decisión que beneficie a la asociación vaya en detrimento del interés del PMA, y a los mayores costos de transacción derivados de que haya que dedicar tiempo y recursos al establecimiento de la asociación.
12. Por consiguiente, “más” no equivale necesariamente a “mejor”. La prioridad del PMA no es solo ampliar sus redes de asociación, sino también asociarse de modo más estratégico, es decir, obtener más beneficios de las asociaciones en las que participa y aportarles beneficios equivalentes. Tal como se indica claramente en el Plan Estratégico para 2014–2017, el hecho de no entablar asociaciones eficaces constituye un riesgo significativo para la ejecución del propio Plan.

## **Sección II –**

# **Enfoque de asociación del PMA**

13. Un aspecto fundamental de la estrategia de asociación del PMA es el mensaje global de que el PMA adopta un “enfoque de asociación” en todas sus relaciones. Esto significa que está comprometido a aplicar los grandes principios de asociación que se exponen a continuación, con todas las personas e instituciones que tienen relaciones con él. Dicho enfoque también se refiere a la forma en que el PMA procura trabajar con su personal, con sus órganos rectores, con los medios de comunicación y con los niños, las mujeres y los hombres a los que presta asistencia, aunque estos no se consideren estrictamente asociados<sup>2</sup>.
14. Un enfoque de asociación hace al PMA más abierto e inclusivo y le obliga a distinguir entre distintas formas de relación colaborativa. También le ayuda a definir, elegir y asumir estratégicamente asociaciones de diverso tipo, dentro de una gama de relaciones que van desde una forma de colaboración puramente contractual hasta otras de carácter más amplio.

---

### **GAMA COMPLETA DE LAS DISTINTAS RELACIONES DE COLABORACIÓN EN EL PMA**



15. Puesto que a casi a cualquier tipo de colaboración se la puede llamar “asociación”, el PMA necesita contar con unos criterios claros en los que basar las decisiones estratégicas sobre las relaciones colaborativas que mantiene. En la Figura 1 se presenta una gama completa de relaciones de colaboración, que van desde las de naturaleza transaccional (relaciones puramente contractuales o cuasi-contractuales) hasta las relaciones de asociación. El PMA mantiene relaciones que se sitúan en muy distintos puntos de esta gama.

---

<sup>2</sup> La estrategia institucional en materia de asociaciones no hace referencia a las relaciones con el personal, de las que se ocupa la estrategia de recursos humanos.





**Figura 1: Espectro de relaciones de colaboración mantenidas por el PMA**

Naturaleza transaccional 		 Relación de asociación
Una parte decide el programa basándose en sus conocimientos y experiencia.	⇔	Las decisiones se generan conjuntamente, sobre la base de los conocimientos y la experiencia compartidos.
Una parte adquiere un servicio de otra (o contribuye a título gratuito al trabajo de otra).	⇔	Los asociados reúnen recursos complementarios.
Se suscribe un acuerdo contractual fijo, decidiendo claramente al principio las actividades y los productos previstos.	⇔	Se suscribe un acuerdo de colaboración, conviniendo los efectos que se espera obtener pero dejando flexibilidad sobre cómo alcanzarlos.
Hay una limitada relación con las partes fuera del acuerdo contractual.	⇔	El compromiso y la dedicación van más allá del acuerdo contractual.
Los asociados se mantienen en terreno conocido, dedicándose cada uno a lo que hace normalmente.	⇔	Los asociados crean nuevas formas de colaborar.
La rendición de cuentas es unidireccional.	⇔	Hay una rendición de cuentas mutua.
No es esencial contar con un nivel elevado de confianza y transparencia.	⇔	Se requieren confianza y transparencia mutuas.

16. El lugar que ocupe el tipo de colaboración dentro del espectro no implica un juicio de valor. Una relación de asociación no es automáticamente mejor que una transaccional. Es cuestión de elección, de comprender las diferencias y determinar cuál es la forma de relación colaborativa que más se adecue a las circunstancias. En el contexto adecuado, la evolución hacia una asociación en el pleno sentido de la palabra quizá aporte beneficios adicionales, pero también puede que conlleve más responsabilidades y requiera más tiempo y esfuerzo.
17. En la Figura 2 se indican las ventajas de las diferentes formas de colaboración. Muchas de las relaciones del PMA se situarán en algún punto entre los dos extremos y, por consiguiente, presentarán características de ambos. Conociendo las posibilidades de elección y los beneficios que pueden reportar los distintos tipos de relación colaborativa, para después adoptar decisiones informadas sobre cuál resulta la más adecuada, el PMA y sus asociados generarán el mayor valor añadido.

**Figura 2: Ventajas de las distintas formas de colaboración**

Naturaleza transaccional 	 Relación de asociación
<p>Compromiso bien definido y gestionable.</p> <p>Menores costos de gestión y administración, dado que se requiere una inversión notablemente inferior para desarrollar la relación.</p> <p>Asignación clara de la facultad decisoria y definición precisa de la relación contractual.</p> <p>Procedimientos y efectos predecibles.</p> <p>Estructura jerárquica y de rendición de cuentas claramente definida.</p>	<p>Mayores posibilidades de llegar a encontrar soluciones innovadoras y propicias al cambio.</p> <p>Margen para determinar enfoques mejorados.</p> <p>Toma de decisiones de carácter participativo y con mayor conocimiento de causa.</p> <p>Voluntad de los asociados de comprometer recursos adicionales.</p> <p>Mayores posibilidades de ejercer influencia y realizar una labor de promoción.</p> <p>Posibilidad de una rendición de cuentas en su conjunto más sólida.</p> <p>Mayores posibilidades de aprendizaje mutuo.</p>

## DEFINICIÓN DE ASOCIACIÓN EN EL PMA

18. La definición de asociación expuesta a continuación corresponde a lo que para el PMA constituye una “asociación en sentido estricto”, esto es, una asociación que se sitúa en el extremo derecho de la gama correspondiente. Con ella se contribuirá a centrar el debate sobre los beneficios respectivos que ofrecen al Programa las distintas relaciones de asociación.

### Figura 3 – Definición de “relación de asociación” según el PMA

Relación de colaboración entre distintas partes con la que se consiguen mejores efectos para las personas a las que se presta asistencia; para ello se emplean varios medios:

- combinar y aprovechar recursos complementarios de todo tipo;
- trabajar en colaboración de una manera transparente, equitativa y mutuamente beneficiosa, y
- compartir los riesgos, las responsabilidades y la rendición de cuentas.

Con ello *se pretende alcanzar objetivos* (tanto los objetivos colectivos de la asociación como las metas individuales de cada asociado) que los asociados por sí solos no podrían lograr de manera tan eficiente, eficaz e innovadora, generando un valor mayor que los costos de transacción correspondientes.

19. En esta definición se hace hincapié en el logro de efectos. Las asociaciones son un medio para obtener un determinado fin y deben evaluarse en función de la contribución que puedan aportar a la consecución de metas concretas. La colaboración permite acceder a recursos, conocimientos generales y especializados y redes con los que aumentar la capacidad del PMA para lograr sus propios objetivos y los de sus asociados. No obstante, el valor añadido potencial de una asociación ha de ser superior a los costos de transacción que comporten su desarrollo y mantenimiento.

## **PRINCIPIOS RECTORES DE LAS RELACIONES DE ASOCIACIÓN DEL PMA**

20. Los principios rectores de todas las asociaciones del PMA se agrupan en tres tipos: principios estratégicos, que constituyen el marco en el que deben inscribirse las asociaciones del PMA; principios preventivos, que tienen por fin limitar los riesgos y excluir las asociaciones que puedan perjudicar al PMA, y principios prescriptivos, los cuales establecen las normas de buenas prácticas para todo el trabajo realizado en asociación.

### **Principios estratégicos**

21. Los principios estratégicos son elementos clave que deben estar presentes en todas las asociaciones para que estas puedan promover las metas del PMA y producir los beneficios antes descritos. Todas las asociaciones del PMA deben reunir las siguientes características:

- contribuir a la consecución de los Objetivos Estratégicos del Programa;
- ser eficaces en función de los costos; el “valor” de los beneficios obtenidos de la asociación a lo largo de un programa, proyecto o actividad ha de superar los costos de transacción generados;
- reflejar las prioridades internacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición;
- confirmar y potenciar la posición del PMA como agente que actúa conforme a unos principios éticos, y
- ser adecuadamente financiadas por todas las partes, velando en particular por que se respeten todos los compromisos en materia de recursos.

### **Principios preventivos**

22. Los principios preventivos sirven para limitar el riesgo y excluir las asociaciones que puedan perjudicar la reputación, el estatus o la eficiencia operativa del PMA. Este no entablará una asociación en el caso de que:

- falten unas metas comunes que estén en consonancia con el mandato del PMA;
- no se observen los principios fundamentales establecidos por las Naciones Unidas en lo relativo a la colaboración con el sector privado;
- el asociado potencial carezca de capacidad para actuar en pos de los objetivos, o
- exista un riesgo grave de impacto negativo sobre la reputación del PMA.

23. El riesgo relativo a la reputación siempre ha suscitado mayor preocupación en las asociaciones con entidades del sector privado, pero en todas las asociaciones existen riesgos de este tipo. El PMA ha establecido unos procedimientos de diligencia debida que deben llevarse a cabo antes de suscribir acuerdos de asociación, y los someterá a examen.

## Principios prescriptivos

24. El PMA es signatario de los “Principios de asociación” definidos por la Plataforma Humanitaria Mundial de las Naciones Unidas<sup>3</sup>, consistentes en cinco requisitos:

- igualdad;
- transparencia;
- enfoque orientado hacia los resultados;
- responsabilidad, y
- complementariedad.

25. El PMA seguirá aplicando estos principios en materia de trabajo en asociación. No obstante, prefiere el término “equidad” al de “igualdad”, dado que todos los asociados aportan algo a una relación de colaboración y deben ser respetados con independencia de su tamaño o condición. Con ello se reconoce que, a pesar de las diferencias entre los recursos aportados, todos los asociados ponen algo de su parte y, por lo tanto, merecen un lugar respetado, sea cual sea su tamaño o condición.

26. En el Cuadro 1 se enuncian los principios prescriptivos, y las buenas prácticas propugnadas por el PMA para aplicarlos. Pero un conjunto de principios sirve de poco por sí solo; los principios han de ser entendidos y reconocidos como base para la acción. Así pues, se elaborarán procedimientos detallados para el personal del PMA, que se integrarán luego en la práctica operacional.

<b>CUADRO 1: PRINCIPIOS DE ASOCIACIÓN DEL PMA Y ORIENTACIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS</b>	
<b>PRINCIPIO</b>	<b>APLICACIÓN EN LA PRÁCTICA</b>
<p><b>EQUIDAD</b></p> <p>La equidad impone el mutuo respeto entre los miembros de la asociación, con independencia de su tamaño y poder. Los participantes deben respetar sus respectivos mandatos, obligaciones e independencia y reconocer las limitaciones y compromisos de cada uno. El mutuo respeto no ha de impedir que las organizaciones tengan desacuerdos constructivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprender y valorar los recursos que aporta cada asociado, con independencia de su tamaño y condición.</li> <li>✓ Dar voz a todos los asociados en la toma de decisiones, en consonancia con el tiempo disponible para ello.</li> <li>✓ Respetar las diferencias de enfoque y métodos procurando sin embargo que se logre una visión común en torno a un objetivo compartido.</li> <li>✓ Convenir unos procedimientos claros para dirimir desacuerdos y resolver conflictos.</li> </ul>
<p><b>TRANSPARENCIA</b></p> <p>La transparencia se logra mediante el diálogo (en pie de igualdad), con especial hincapié en la celebración de consultas y el intercambio de información en fecha temprana. Las comunicaciones y la transparencia, incluida la transparencia financiera, realzan el nivel de confianza entre las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intercambiar libremente información, desde el principio, sobre recursos, objetivos y expectativas.</li> <li>✓ Establecer entre los asociados procedimientos y canales de comunicación bien definidos.</li> <li>✓ Emplear los acuerdos de asociación para registrar y aclarar los procedimientos de comunicación.</li> <li>✓ Demostrar fiabilidad y coherencia en la observancia de estos procedimientos.</li> </ul>

<sup>3</sup> Véase: [www.globalhumanitarianplatform.org](http://www.globalhumanitarianplatform.org)

**CUADRO 1: PRINCIPIOS DE ASOCIACIÓN DEL PMA Y ORIENTACIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS**

PRINCIPIO	APLICACIÓN EN LA PRÁCTICA
<p><b>ENFOQUE ORIENTADO HACIA LOS RESULTADOS</b></p> <p>Toda labor de desarrollo y asistencia humanitaria eficaz debe basarse en la realidad y estar orientada hacia la acción. Para ello se requiere una coordinación que esté orientada hacia los resultados y se base en capacidades efectivas y competencias operacionales concretas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acordar unos objetivos y efectos alcanzables y medibles.</li> <li>✓ Asegurarse de que los recursos de que disponen todas las partes sean compatibles con dichos efectos.</li> <li>✓ Emplear los acuerdos de asociación para establecer procedimientos con los que medir los efectos y responder a los retos.</li> <li>✓ Instaurar procedimientos apropiados para el examen y la evaluación tanto de los procesos de asociación como de sus efectos.</li> <li>✓ Acordar una clara estrategia de retirada basada en la comprensión mutua de lo que constituye la conclusión (o el abandono) de la asociación.</li> </ul>
<p><b>RESPONSIBILIDAD</b></p> <p>Las organizaciones humanitarias tienen la obligación ética mutua de cumplir responsablemente sus cometidos, con integridad y de manera pertinente y apropiada. Deben velar por comprometerse a realizar actividades únicamente cuando disponen de los medios, las competencias, los conocimientos y las capacidades necesarios para dar efecto a esos compromisos. También debe desplegarse un esfuerzo constante por prevenir de manera firme y decisiva todo abuso que pueda cometer el personal humanitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilitar a los asociados una declaración inequívoca de las normas éticas y los principios de asociación del PMA.</li> <li>✓ Examinar los recursos humanos para asegurarse de que el PMA y sus asociados puedan poner a disposición personas que cuenten con las competencias adecuadas, y prestarles el debido apoyo.</li> <li>✓ Ejercer una firme función directiva desde la Sede y los despachos regionales para apoyar a quienes trabajan en las operaciones sobre el terreno.</li> <li>✓ Respetar las normas internacionales y nacionales con respecto a las formas de colaborar con las comunidades locales.</li> </ul>
<p><b>COMPLEMENTARIEDAD</b></p> <p>La diversidad de la comunidad humanitaria es un valor positivo si aprovechamos nuestras ventajas comparativas y complementamos nuestras respectivas contribuciones. La capacidad local es uno de los valores más importantes que debemos mejorar y que debe servir de sustento a nuestra acción. Dentro de lo posible, las organizaciones humanitarias deberían tratar de que las capacidades locales formen parte integrante de toda intervención de emergencia. Para ello hay que superar las barreras lingüísticas y culturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exponer claramente a los asociados potenciales las fortalezas del PMA y el valor que este aporta a la relación de asociación.</li> <li>✓ Reunir datos sobre los asociados potenciales para tener indicaciones sobre conocimientos, competencias técnicas y ámbitos de actuación complementarios a los del PMA.</li> <li>✓ Reconocer la necesidad de hallar un equilibrio entre, por un lado, los valores del PMA y sus modalidades operacionales y, por otro, los principios y procedimientos determinados por la cultura local.</li> <li>✓ Hacer planes para responder a la necesidad a largo plazo de desarrollar las capacidades locales y empoderar a las organizaciones nacionales para asumir responsabilidades en la esfera de la seguridad alimentaria.</li> </ul>

---

## EXPOSICIÓN DEL VALOR PECULIAR DEL PMA

27. Cada vez es más importante definir y dar a conocer el valor peculiar del PMA<sup>4</sup> porque los donantes tienen que comprender bien lo que esto implica y qué recursos, conocimientos y competencias distintivos puede ofrecer el Programa. Las organizaciones asociadas tienen que comprender por qué el PMA debería ser el organismo asociado preferente en las operaciones de seguridad alimentaria.
28. La retroinformación procedente de sus asociados es clara y coherente con respecto a lo que estos valoran actualmente del PMA como asociado:
- su actitud resolutoria y su enfoque pragmático centrado en la obtención de resultados;
  - el alcance de su “presencia operacional” (“alcance sobre el terreno”);
  - la responsabilidad y la integridad de su personal;
  - su amplia experiencia y sólidas competencias en materia de logística y telecomunicaciones, y
  - su conocimiento y comprensión contextual de la vulnerabilidad.
29. El valor peculiar del PMA debe exponerse de forma sencilla y darse a conocer de manera coherente. En ella deben incluirse las fortalezas reconocidas y valoradas por los asociados, así como los compromisos y valores que seguirán haciendo del PMA un organismo asociado preferente en el entorno en constante evolución de la seguridad alimentaria. En el Anexo I se enuncia la declaración del valor peculiar del PMA.

---

## QUÉ ESPERA EL PMA DE SUS ASOCIADOS

30. Las asociaciones solo tendrán éxito si las partes colaboran con un espíritu de confianza. El PMA espera que sus asociados se adhieran a los mismos principios y normas éticas que él aplica, y que apunten a la instauración de asociaciones equitativas, transparentes y orientadas a los resultados. Además:
- espera que los asociados sean honestos con respecto a sus fortalezas y debilidades, así como en lo referente a las razones que lo llevan a trabajar con el PMA y a los beneficios que esperan obtener de esta colaboración; no debería haber finalidades ocultas, y los asociados deberían ayudar al PMA a comprender su propio valor peculiar;
  - desea que sus asociados mantengan un diálogo sobre los problemas y cuestiones que surjan durante la colaboración a fin de que se puedan tratar y resolver con rapidez;
  - acoge con satisfacción toda retroinformación procedente de sus asociados en cuanto a la eficacia del PMA como asociado;
  - pide a sus asociados que las modalidades de trabajo utilizadas aseguren la protección de las personas vulnerables y promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer;

---

<sup>4</sup> La exposición del valor peculiar de una entidad es una declaración clara del potencial que esta ofrece en una determinada esfera de actividad que la distingue de las otras entidades.

- desea que sus asociados sean realistas en cuanto a los recursos que pueden dedicar a la asociación e indiquen abiertamente los riesgos que pudieran afectar a su capacidad para contribuir al logro de las metas comunes de la propia asociación, y
- espera que los resultados derivados del trabajo en colaboración se atribuyan justamente a todas las entidades participantes y que ningún asociado pretenda atribuirse todo el mérito.

## Sección III –

# Asociados principales del PMA

31. La presente estrategia institucional en materia de asociaciones es una estrategia de alto nivel en la que se exponen los aspectos generales de las modalidades de colaboración previstas por el PMA. Cuando sea necesario se elaborarán estrategias sectoriales y, en algunos casos, estrategias específicas en función de los asociados a fin de tener en cuenta las características distintivas propias de cada uno. Dichas estrategias se presentarán a la Junta Ejecutiva cuando proceda; como ejemplos pueden citarse las estrategias presentadas en los documentos titulados “Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013–2017)” (WFP/EB.A/2013/5-B) y “El PMA y la Unión Africana” (WFP/EB.A/2012/5-G).
32. El PMA mantiene relaciones colaborativas con los gobiernos anfitriones, los gobiernos donantes, las ONG, el sector privado, el sistema de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales, organizaciones internacionales y regionales, medios académicos y grupos de reflexión. Adopta un enfoque asociativo con los niños, las mujeres y los hombres a los que presta asistencia, con los gobiernos de los países que integran sus órganos rectores y con los medios de comunicación.
33. Las asociaciones del PMA adoptan tres formas principales:
- asociaciones bilaterales: se trata de acuerdos entre el PMA y otra parte, como un gobierno, una ONG o un organismo de las Naciones Unidas;
  - asociaciones catalizadoras de múltiples partes interesadas: entre ellas figuran, por ejemplo, las organizaciones regionales, las entidades que participan en la cooperación triangular y la cooperación Sur-Sur, en las que se suscriben memorandos de entendimiento entre múltiples asociados;
  - asociaciones abiertas y en red: se trata de formas de colaboración que giran deliberadamente en torno a unos objetivos comunes, pero no en un modo formalizado y regulado; en ellas el PMA puede desempeñar una función organizadora para fijar o servir de moderador a comunidades de práctica sin que los participantes firmen acuerdos con él.
34. Las asociaciones citadas incluyen cinco tipos de asociados:
- asociados para la movilización de recursos: proporcionan recursos humanos, financieros y técnicos;
  - asociados para la adquisición de conocimientos: aportan información, evaluación y análisis;
  - asociados para la formulación de políticas y la gobernanza: colaboran en la labor relacionada con las propias políticas y la gobernanza del PMA —y, en los niveles regional y nacional, con las políticas de lucha contra el hambre y fomento de la nutrición— y con la gestión de la lucha contra el hambre y la gobernanza institucional;
  - asociados para la promoción: apoyan la labor que realiza el PMA en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición, y



- asociados para el fomento de las capacidades: apoyan el diseño y la realización de programas y operaciones.

35. Tal como se muestra en el Cuadro 2, el PMA colabora con terceros mediante un amplio abanico de relaciones de formas y tipos diferentes. No es posible comentar todos los aspectos de estas relaciones multidimensionales. Por consiguiente, los siguientes apartados se centran en los elementos fundamentales de la interacción del PMA con los diferentes grupos de asociados.

<b>CUADRO 2: ABANICO DE RELACIONES DEL PMA</b>										
Leyenda: <b>B</b> – Asociaciones bilaterales; <b>M</b> – Asociaciones catalizadoras de múltiples partes interesadas; <b>O</b> – Asociaciones abiertas y en red										
	Gobiernos anfitriones	Gobiernos donantes	ONG	Sector privado	Naciones Unidas	Instituciones financieras internacionales	Medios académicos, grupos de reflexión	Órganos rectores	Medios de comunicación	Poblaciones afectadas
<b>Asociados para la movilización de recursos</b> <i>Recursos humanos, financieros y técnicos</i>	<b>B</b>	<b>B</b> <b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>B</b> <b>M</b>				
<b>Asociados para la adquisición de conocimientos</b> <i>Información, evaluación y análisis</i>		<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>B</b> <b>M</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>M</b>		
<b>Asociados para la formulación de políticas y la gobernanza</b> <i>Políticas y gobernanza en general, políticas regionales y nacionales de lucha contra el hambre y fomento de la nutrición y gobernanza en la esfera de la lucha contra el hambre y a nivel institucional</i>	<b>B</b> <b>M</b>	<b>M</b> <b>O</b>	<b>M</b> <b>O</b>		<b>M</b> <b>O</b>	<b>M</b> <b>O</b>	<b>O</b>	<b>M</b>		
<b>Asociados para la promoción</b> <i>Apoyo a la labor publicitaria</i>	<b>B</b> <b>M</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>B</b> <b>M</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>B</b> <b>M</b> <b>O</b>	<b>M</b>	<b>O</b>	<b>O</b>
<b>Asociados para el fomento de las capacidades</b> <i>Diseño y realización de programas y operaciones</i>	<b>B</b>		<b>B</b> <b>M</b>	<b>B</b> <b>M</b>	<b>B</b> <b>M</b>					<b>O</b>

---

## RELACIÓN DEL PMA CON LOS NIÑOS, LAS MUJERES Y LOS HOMBRES A LOS QUE PRESTA ASISTENCIA

36. La relación fundamental del PMA es con los niños, las mujeres y los hombres a los que presta asistencia. Esta relación es la que guía todos sus programas, políticas y actividades.
37. Aplicando su enfoque en materia de asociaciones, el PMA procura que las poblaciones afectadas participen en el diseño, el seguimiento y la evaluación de las actividades de sus programas, y que haya procesos bien establecidos para promover la rendición de cuentas a dichas poblaciones de cara a una realización eficaz de los programas.
- En relación con el diseño de los programas, el PMA hace participar a las comunidades escuchando a las personas, consultándolas y haciéndolas intervenir desde una etapa temprana; incorporando de manera continua lo aprendido, y comunicando los resultados del proceso.
  - En lo que respecta a la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, el PMA, en tanto que organismo que ocupa la presidencia del equipo de tareas del IASC sobre rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y protección contra la explotación y el abuso sexuales, promueve una actuación concertada en estas esferas. Ello incluye establecer unos marcos claros de rendición de cuentas y poner a disposición de la comunidad de asistencia humanitaria un servicio común de expertos y coordinadores en esta esfera.

---

## RELACIONES DEL PMA CON LOS GOBIERNOS

38. Las relaciones del PMA con los gobiernos se inscriben en tres categorías, que no son mutuamente excluyentes:
- relaciones con los gobiernos anfitriones, incluidos los gobiernos de países de medianos ingresos, a los que el PMA presta apoyo mediante programas de asistencia; durante mucho tiempo el Programa ha sido un asociado de confianza de más de 70 países receptores de asistencia;
  - relaciones con los gobiernos donantes que respaldan activamente al PMA. Los gobiernos siguen siendo la fuente principal de financiación del PMA. Sus relaciones con este grupo se han de guiar por el documento titulado “[Proceso de movilización de recursos adaptado a un entorno cambiante](#)” (WFP/EB.1/2010/5-B/REV.1). De media, los gobiernos han aportado directamente en torno al 90 % de los recursos anuales del PMA en los últimos cinco años, y
  - relaciones con los Estados Miembros de los órganos rectores del PMA, como la Junta Ejecutiva.
39. La naturaleza de las relaciones con los gobiernos está evolucionando. Tras las reuniones de París, Accra y Busan, el PMA —junto con otros agentes importantes— ha tenido que abordar la necesidad de promover la descentralización, aumentar la rendición de cuentas a los gobiernos y establecer asociaciones locales más innovadoras. Ello se refleja ya en iniciativas como la asociación para el fomento de la capacidad africana de gestión de riesgos.

## **Gobiernos anfitriones**

40. El PMA intenta fortalecer sus asociaciones con los gobiernos anfitriones explorando sistemáticamente oportunidades que permitan a ambas partes combinar y aprovechar recursos complementarios, a la vez que compartir los riesgos, las responsabilidades y la rendición de cuentas. En ello se incluye la necesidad de una asociación a largo plazo en la que el PMA esté más preparado para abordar las cuestiones relacionadas con la transición y el traspaso de responsabilidades a los gobiernos locales y las comunidades. En los países de medianos ingresos, el PMA está pasando a asumir gradualmente una función de habilitación mediante el fortalecimiento de la mejora de las capacidades técnicas de los sistemas públicos de seguimiento, análisis y cartografía de la inseguridad alimentaria, reducción del riesgo de desastres, programación e incorporación de la nutrición en las redes de protección social.

## **Gobiernos donantes**

41. El fortalecimiento de las asociaciones entre el PMA y los gobiernos donantes pasa por que ambas partes creen oportunidades de diálogo transparente y de intercambio de experiencias y conocimientos, además de procurar una mayor complementariedad entre sus enfoques. El PMA se esforzará por intensificar las asociaciones con los gobiernos donantes, por ejemplo mediante un diálogo abierto y consultas periódicas. Basándose en los principios de buenas prácticas en materia de donaciones humanitarias y de conformidad con la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y con el Programa de Acción de Accra (2008), el PMA consultará a los gobiernos donantes sobre cómo lograr una mayor flexibilidad y previsibilidad de los recursos. También intentará ampliar su base de donantes.

## **Órganos rectores del PMA**

42. El PMA reconoce que la relación que mantiene con sus órganos rectores no puede clasificarse como asociación, debido a la función de gobierno y las responsabilidades de estos últimos. No obstante, la relación se beneficia de un “enfoque asociativo”. Existe una relación causal demostrada entre la eficacia de las disposiciones de gobernanza para “marcar el tono en el nivel superior” y la eficacia de la propia entidad. Además, la calidad de la relación entre la Secretaría y los órganos rectores del PMA es fundamental para abordar los tres pilares de una gobernanza eficaz: transparencia, confianza y entendimiento. El PMA seguirá adoptando medidas para prestar un apoyo efectivo a sus órganos rectores.

---

## **ASOCIACIONES DEL PMA CON ORGANIZACIONES REGIONALES**

43. Las organizaciones regionales desempeñan un papel cada vez más importante en la lucha para eliminar el hambre y restablecer la seguridad alimentaria. En las relaciones de colaboración entre el PMA y dichas organizaciones es esencial velar por que en el cometido del PMA se tengan debidamente en cuenta las prioridades regionales y viceversa. El PMA seguirá respaldando iniciativas regionales y colaborando a este nivel, y prestará asesoramiento especializado de tipo técnico y normativo en los ámbitos de la preparación para la pronta intervención en casos de emergencia, evaluación de las necesidades, redes de protección social (como la alimentación escolar), reservas estratégicas de alimentos, logística, seguridad alimentaria y nutrición, haciendo especial hincapié en alcanzar metas

que promuevan la igualdad de género. Fortalecerá las relaciones con organizaciones regionales clave en consonancia con sus principios de asociación estratégica.

---

## **ASOCIACIONES DEL PMA CON EL SECTOR PRIVADO**

44. El PMA cuenta con un sólido historial de colaboración con el sector privado, tanto para la movilización de fondos como para acceder a conocimientos y competencias solo disponibles en empresas comerciales. Los asociados del sector privado se benefician de colaborar con el PMA por la satisfacción que reporta a las entidades y a su personal el hecho de desempeñar un papel activo en mejorar la vida de las personas pobres del mundo. El PMA es sumamente selectivo a la hora de escoger a sus asociados del sector privado y procura establecer las asociaciones que tengan el mayor alcance e impacto y aporten soluciones de desarrollo a largo plazo para las poblaciones pobres. En su período de sesiones anual de 2013, la Junta aprobó la “Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013–2017)”.

---

## **ASOCIACIONES DEL PMA CON LA SOCIEDAD CIVIL**

45. Cada año el PMA trabaja con entre 1.500 y 2.000 organizaciones de la sociedad civil, la mayoría de las cuales son ONG locales y comunitarias. La mayor parte de estas relaciones son cuasi contractuales, y mediante ellas el PMA subcontrata las operaciones locales a ONG nacionales o internacionales. Las consultas anuales entre el PMA y las ONG asociadas, que se celebran desde 1995, han experimentado una gran transformación en los últimos dos años, dado que ahora se celebran a nivel de directores y en ellas participan más de 100 ONG. Estas consultas anuales, que dan buenos resultados, seguirán siendo un aspecto fundamental de la colaboración entre el PMA y las ONG asociadas.

46. Debido al inmenso número de ONG con que trabaja el PMA, es preciso hacer una distinción más clara entre las relaciones con las ONG de mayor tamaño, que en muchos casos son internacionales, y las ONG pequeñas, con frecuencia nacionales. Las primeras tienen mayor capacidad para dedicar recursos y compartir los riesgos en el marco del trabajo realizado en asociación con el PMA, lo que brinda oportunidades para un nivel diferente de asociación. Las ONG de pequeño tamaño, por su parte, quizás ofrezcan una oportunidad inigualable de prestar más atención y recursos al fomento de las capacidades locales. El fortalecimiento de la función de los despachos regionales brinda al PMA la oportunidad de definir mejor las funciones y responsabilidades correspondientes a cada nivel a fin de que las oficinas en los países puedan disponer de la información y el apoyo necesarios para llevar a cabo asociaciones más eficaces.

---

## **ASOCIACIONES DEL PMA DENTRO DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS**

### **Coherencia de todo el sistema**

47. Se ha producido un cambio de orientación importante hacia una mayor coherencia en el sistema de las Naciones Unidas, que influirá en los niveles jerárquicos que toman parte en los procesos de toma de decisiones y aprobación, particularmente en lo que respecta a las actividades emprendidas en el marco de la iniciativa “Una ONU”. Este giro también trae consigo nuevos procedimientos de rendición de cuentas, como la Revisión cuatrienal

amplia de la política. Para potenciar al máximo los beneficios de aplicar esta última, el PMA se asociará y coordinará con otros fondos y programas —como el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], el Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF] y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres [ONU-Mujeres]— en aspectos fundamentales de la aplicación de la revisión amplia de la política. En opinión del PMA, esta se debe apoyar definiendo con mayor claridad la división de tareas entre estos organismos en las actividades de colaboración.

### **Comité Permanente entre Organismos**

48. El IASC es un foro humanitario esencial para definir políticas humanitarias interinstitucionales y orientar las intervenciones interinstitucionales realizadas a raíz de una crisis. El PMA, uno de los mayores organismos operacionales representados que también dirige algunos módulos de acción agrupada, seguirá desempeñando una importante función a la hora de elaborar el programa de actividades del Comité y facilitar los debates que repercuten en cómo el PMA se asocia y colabora con la comunidad de ayuda humanitaria en su conjunto.

### **Dirección de módulos de acción agrupada**

49. Algunas evaluaciones recientes han confirmado el valor de la participación y el liderazgo del PMA en asociaciones de ámbito mundial como los módulos de acción agrupada de logística, telecomunicaciones de emergencia y seguridad alimentaria. La mejor coordinación y la mejor asignación de recursos que se han logrado gracias a estas asociaciones benefician a los que más necesitan de apoyo. El PMA ha demostrado que puede aportar no solo competencias técnicas, sino también un liderazgo de gran calidad a las asociaciones mundiales de este tipo.

50. El PMA se basará en su posición como proveedor de servicios para la comunidad humanitaria en otras dos esferas en las que posee un nivel elevado de competencias y conocimientos especializados y hay posibilidades de adoptar un enfoque para todo el sistema:

- establecimiento de una plataforma común de las Naciones Unidas para la distribución de la asistencia en forma de efectivo y cupones, y
- creación y gestión de servicios de apoyo administrativo, como espacios de oficinas, en situaciones de emergencia.

### **Asociaciones bilaterales con otros organismos dedicados a la asistencia humanitaria y el desarrollo**

51. La ampliación de las relaciones bilaterales con otros agentes humanitarios y del desarrollo es un elemento esencial de la estrategia del PMA en materia de asociaciones. Un ejemplo de mejores prácticas es la estrecha asociación operacional mantenida entre el PMA y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Una de las características destacadas de esta asociación es la intensa colaboración entre ambos organismos a todos los niveles, que se promueve mediante la celebración de reuniones de alto nivel. Para ello se cuenta con el apoyo de un memorando de entendimiento pormenorizado y con la ayuda de personas designadas en ambos organismos para que se encarguen de gestionar la relación, actualizar el memorando de entendimiento y solucionar cualquier problema o tensión que pueda producirse.

52. Basándose en este modelo de mejores prácticas, el PMA promoverá una mejor asociación con los organismos de las Naciones Unidas por varios medios:

- designar, dentro del PMA, a personal clave para que se ocupe de gestionar globalmente la relación con cada organismo;
- elaborar y concertar “estrategias de cooperación” con todos los asociados principales que ayuden al PMA a definir y acordar a nivel institucional las esferas en las que se puede obtener un valor añadido por el hecho de trabajar con un determinado asociado;
- propugnar una acción concertada para establecer con cada entidad memorandos de entendimiento eficaces en los que se especifiquen los ámbitos de trabajo conjunto y los medios de resolver los desacuerdos que pudieran surgir, y
- establecer una estrategia de comunicación clara, y en lo posible conjunta, sobre las características principales de la asociación.

### **Colaboración con los organismos con sede en Roma**

53. El trabajo del PMA con los otros organismos que tienen su sede en Roma se rige por las “Orientaciones para la colaboración entre los organismos con sede en Roma” (WFP/EB.2/2009/11-C). Los organismos con sede en Roma comparten la visión común de promover la seguridad alimentaria en el mundo a través de un enfoque de doble vía consistente en aliviar el hambre mediante asistencia alimentaria, medidas de apoyo a la nutrición e instrumentos de protección social y, al mismo tiempo, eliminar las causas profundas del hambre y la pobreza. La colaboración se inscribe en un marco de cuatro pilares: asesoramiento sobre políticas; conocimientos y seguimiento; operaciones; promoción y comunicación, y colaboración administrativa.

54. Los tres organismos han emprendido —y siguen desarrollando— una amplia gama de actividades comunes en las esferas política, promocional, operacional y administrativa. Se han introducido nuevos procesos e instrumentos de coordinación para reforzar la colaboración entre los tres organismos: en el PMA, por ejemplo, se ha creado una dependencia dedicada expresamente a la coordinación general con los otros organismos. Se han hecho progresos en virtud de la colaboración más estrecha entre los jefes ejecutivos y los jefes adjuntos del PMA, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), así como gracias al paso previsto a una financiación tripartita igualitaria en el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial.

---

## **INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES**

55. En su colaboración con las instituciones financieras internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, bancos regionales, etc.), el PMA intenta transmitir y ampliar los conocimientos de escala mundial sobre los nuevos enfoques del desarrollo, así como promover una mayor inversión en oportunidades de programas nuevos o fundamentales. El Banco Mundial ha establecido dos nuevas metas específicas para la comunidad dedicada al desarrollo: acabar con la pobreza extrema reduciendo al 3 % para 2013 la proporción de personas que viven con menos de 1,25 dólares EE.UU. al día, y promover la prosperidad común elevando los ingresos del 40 % más pobre de la población en todos los países en desarrollo. La asociación con el PMA es especialmente pertinente, teniendo en cuenta la atención prestada a los Estados frágiles en virtud de esas nuevas metas. Es precisamente en esos Estados donde el Banco Mundial más necesita de las

competencias y medios del PMA en las esferas operacional y de fomento de las capacidades.

---

## **MEDIOS ACADÉMICOS Y GRUPOS DE REFLEXIÓN**

56. El PMA mantiene asociaciones de larga data con universidades, centros de investigación e instituciones académicas que se ocupan de temas relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición, la salud pública, la preparación para la pronta intervención en emergencias, el desarrollo agrícola, las redes de seguridad, la inocuidad de los alimentos y los mecanismos de control. Dichos asociados especialistas aportan las competencias especializadas y la capacidad para llevar a cabo investigaciones que mantienen las cuestiones relativas al hambre y la nutrición en la agenda de actividades mundial y que facilitan información en la que basar las decisiones sobre políticas y la programación en los niveles mundial, regional y nacional. Los resultados de las investigaciones permiten elaborar políticas sobre la base de datos empíricos y programar actividades a lo largo de todo el ciclo de los proyectos del PMA. Por otra parte, la sólida presencia del PMA sobre el terreno y su acceso a las comunidades abre la puerta a los investigadores para realizar investigaciones en profundidad manteniendo una conexión con las operaciones sobre el terreno.
57. Aprovechando sus relaciones de colaboración con instituciones académicas y grupos de reflexión, el PMA se propone combinar actividades de promoción, investigación operacional y desarrollo de las capacidades para abordar cuestiones específicas y contribuir a nuevas investigaciones sobre cuestiones relativas al hambre y la nutrición.

---

## **MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

58. Para salvaguardar la independencia editorial es preciso mantener cierta distancia de las entidades mediáticas, lo cual excluye las oportunidades de entablar una auténtica asociación. No obstante, la calidad de las relaciones establecidas por el PMA con los medios de comunicación puede acrecentar notablemente la capacidad de este para generar apoyo y movilizar recursos. El PMA colabora activamente con los medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales, asignando expresamente a esta tarea a algunos miembros del personal de sus oficinas y a sus oficiales de información pública asentados en las capitales de los países donantes y sobre el terreno. La colaboración con los medios aporta valor, ya que permite conocer mejor el trabajo del PMA, confiere visibilidad a sus prioridades estratégicas y respalda las iniciativas de movilización de fondos del Programa al señalar a la atención sus déficits de financiación y necesidades de recursos, sobre todo cuando se trata de intervenciones realizadas a raíz de emergencias repentinas.

## **Sección IV –**

# **Medidas fundamentales necesarias para aumentar la eficacia de las asociaciones en el PMA**

59. El PMA dispone, como organismo, de una cultura distintiva basada en sus conocimientos especializados de alcance mundial en el ámbito de la asistencia alimentaria, está orientado en gran medida a tiene una marcada orientación práctica y se centra en la obtención de productos claramente definidos. Esta sólida cultura interna lo ha ayudado a crearse una sólida reputación como entidad que cumple sus compromisos.
60. No obstante, las expectativas de los asociados con respecto al PMA están cambiando. La competencia básica original del Programa —esto es, prestar socorro alimentario de emergencia—, aunque sea de importante vital y se valore en sumo grado, ahora no constituye sino solo una parte de lo que los Estados y las comunidades esperan del PMA. Desde el punto de vista organizativo, ello implica prestar una mayor atención a escuchar y comprender las necesidades a largo plazo; identificar asociados que puedan aportar competencias técnicas complementarias a las del PMA, y estar preparado para contribuir a asociaciones y programas sin asumir un papel directivo.
61. El reto para el PMA es mantener la calidad de las operaciones que caracterizan el núcleo de su labor, dejando sin embargo suficiente flexibilidad en el modo de trabajar, para apoyar más eficazmente las asociaciones a largo plazo. La cultura dominante del PMA ha de seguir evolucionando para pasar de un enfoque unilateral a una acción concertada. Esto no ocurrirá de la noche a la mañana, sino que será el resultado de la adopción de una serie de medidas encaminadas a reforzar el hincapié que el Programa hace en las asociaciones. Entre los elementos decisivos para apoyar este cambio de “cultura” pueden citarse los siguientes:
- apoyo del personal directivo de alto nivel al compromiso del PMA con las asociaciones;
  - claridad en la comunicación de la visión, los objetivos y el valor peculiar del PMA;
  - modalidades de trabajo abiertas, transparentes y colaborativas;
  - intercambio de conocimientos generales y especializados (interna y externamente);
  - desarrollo de las competencias y capacidades del personal en aras de asociaciones eficaces;
  - mejor comprensión de los diversos costos que conlleva establecer y gestionar asociaciones, y
  - apoyo al personal con recursos adecuados para crear asociaciones a largo plazo.



## APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL EN MATERIA DE ASOCIACIONES

62. El nuevo Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza (PG) presta a todos los servicios del PMA la orientación estratégica necesaria para el establecimiento de asociaciones. Aunque todos los departamentos de la Sede, los despachos regionales y las oficinas en los países son responsables y deben rendir cuentas sobre la aplicación de la estrategia institucional en materia de asociaciones, el PG desempeña una función directiva en dicho proceso de aplicación y en el fomento de un cambio de cultura dentro del PMA, con el apoyo de los departamentos de la Sede y los despachos regionales.
63. Elementos fundamentales en la aplicación de la estrategia son los siguientes:
- estrategia – identificar y definir los asociados existentes, potenciales y deseables;
  - promoción – promover y posicionar al PMA como asociado eficaz y abogar por que se le considere como tal;
  - colaboración – determinar los objetivos del PMA al trabajar con uno o varios asociados mediante *estrategias de cooperación* formales;
  - acuerdo – determinar qué se puede efectivamente negociar y acordar con los asociados y qué forma de acuerdo resulta más apropiada para la relación de que se trata;
  - gestión de relaciones – determinar la mejor manera de gestionar la relación global con asociados importantes que puedan requerir la labor/participación de un gran número de dependencias dentro del organismo;
  - gestión de asociaciones – gestión cotidiana de asociaciones concretas, y
  - apoyo a las oficinas y el personal para la puesta en práctica de las asociaciones – orientación y asesoramiento sobre las herramientas disponibles.

### Estrategia y promoción

64. La estrategia institucional en materia de asociaciones, apoyada si es necesario por estrategias más centradas en determinados grupos de asociados o regiones, constituye la base para una cooperación estratégica con los asociados. El PMA seguirá propugnando su papel como asociado eficaz basándose en una comprensión clara de lo que puede ofrecer y obtener en el marco de sus relaciones de colaboración.

### Estrategias de cooperación

65. El PMA establecerá un proceso para elaborar y examinar internamente “estrategias de cooperación” con los principales asociados o grupos de asociados a todos los niveles. Dichas estrategias lo ayudarán a definir y acordar, a escala institucional, los ámbitos en los que la colaboración con un asociado o grupo de asociados puede aportar un valor añadido. Concretamente, las estrategias de cooperación deberán englobar los elementos siguientes:
- un inventario de las relaciones mantenidas hasta la fecha;
  - los ámbitos en los que podría haber un valor añadido para el PMA;
  - las medidas básicas necesarias para construir una relación más sólida, también gracias a la participación del personal directivo superior y al tiempo que este dedica a estas cuestiones;

- las consecuencias en materia de recursos que comportan la creación y el mantenimiento de la relación, y
- los riesgos existentes y el modo en que se gestionarán.

### **Acuerdos de asociación**

66. Las relaciones de colaboración del PMA se rigen por diversas formas de acuerdos, que van desde acuerdos sobre el terreno firmados con asociados cooperantes a nivel de las oficinas en los países hasta memorandos de entendimiento de alto nivel firmados con otros organismos de las Naciones Unidas, interlocutores del sector privado, gobiernos o instituciones internacionales y regionales.
67. Diferentes tipos de asociación requieren diferentes formas de acuerdo para tener en cuenta los distintos niveles de participación y rendición de cuentas (un acuerdo de intercambio de conocimientos, por ejemplo, no dará lugar al mismo tipo de asociación que un acuerdo de financiación). En última instancia, los acuerdos han de servir a un claro fin estratégico. No obstante, en la actualidad algunos memorandos de entendimiento de alcance mundial son excesivamente generales para tener una utilidad que vaya más allá del compromiso general de cooperación, mientras que otros se firmaron hace muchos años.
68. El PMA llevará a cabo un inventario sistemático de los acuerdos de asociación existentes con el fin de definir una tipología precisa de acuerdos y determinar su uso óptimo; identificar las mejores prácticas y aspectos comunes en la elaboración y aplicación de dichos acuerdos, y establecer unos modelos orientativos más completos para cada tipo de acuerdo.

### **Gestión de relaciones**

69. El PMA nombrará a “responsables” para cada gran asociado mundial y regional, quienes se ocuparán de:
- desarrollar y mantener acuerdos eficaces que capten la esencia de la asociación;
  - estar en contacto con los colegas del PMA que se encarguen de poner en práctica la asociación en el plano nacional o regional, y recabar información de los mismos,
  - solucionar los problemas para asegurar la buena salud de la asociación y maximizar el valor añadido de esta.

### **Gestión de asociaciones**

70. La gestión, el seguimiento y la evaluación de las asociaciones seguirán delegándose en el personal del PMA que más directamente participe en dicho trabajo colaborativo.

## **APOYO A LA PUESTA EN PRÁCTICA**

### **Apoyo a las oficinas sobre el terreno**

71. La responsabilidad primordial de apoyar a las oficinas en los países recae en el nivel regional. Los despachos regionales elaborarán sus propias estrategias de asociación para ayudar a contextualizar la cooperación con los asociados en los niveles regional y nacional.
72. El PMA creará un centro de recursos de asociación para asesorar a todas las oficinas y ayudarlas a identificar, crear, cuidar y revisar relaciones de asociación eficaces. Inicialmente, este centro se creará en la Sede, pero luego se descentralizará al nivel

regional. El apoyo de personal especializado ofrecerá la plataforma de conocimientos y competencias necesarios a nivel regional y nacional, donde se hallan los principales responsables de adoptar decisiones sobre la selección y gestión de asociaciones.

## **Capacitación y desarrollo**

73. La capacitación y el desarrollo del personal del PMA son esenciales para poder establecer un enfoque eficaz y estratégico en materia de asociaciones en todo el PMA. El examen y la evaluación de la labor realizada por el PMA en asociación demuestran que su personal es muy valorado por los asociados debido a su integridad, calidad y dedicación<sup>5</sup>. No obstante, es necesario mejorar la preparación del personal para manejar complejas relaciones entre múltiples partes, por lo que se diseñarán y realizarán en la práctica cursos de capacitación con estos fines, tanto en la Sede como sobre el terreno. Las principales esferas que es preciso desarrollar son las de conocimientos técnicos especializados en nuevos sectores; conocimientos especializados en materia de relaciones de asociación (por ejemplo, competencias y principios); competencias en materia de formulación de políticas, promoción y desarrollo de capacidades (habilitar, más que hacer por cuenta propia), y conocimientos especializados sobre seguimiento.

## **Gestión de conocimientos**

74. Gestionar una muy amplia gama de asociaciones complejas en el conjunto de una entidad de alcance mundial crea notables desafíos en cuanto al manejo de información y conocimientos sobre dichas relaciones. El PMA identificará los conocimientos y las competencias requeridos por el personal (a todos los niveles) para cumplir los compromisos asumidos por el PMA en el marco de sus asociaciones. El departamento responsable, esto es, el PG, proporcionará el apoyo, los materiales y la orientación necesarios para organizar cursos de capacitación y perfeccionamiento que permitan al personal adquirir ciertas destrezas indispensables para trabajar en asociación, tales como dotes de comunicación, negociación e intermediación.

## **Seguimiento, evaluación y presentación de informes**

75. Las asociaciones no son estáticas: las circunstancias operacionales evolucionan y las buenas asociaciones evolucionan igualmente en respuesta a ese cambio. Por lo tanto, es fundamental hacer un seguimiento eficaz de las mismas.

76. El Marco de resultados estratégicos y el Marco de resultados de gestión del PMA incluyen definiciones de los resultados de las asociaciones e indicadores para medir los diversos aspectos de las relaciones de asociación a nivel de los proyectos y la institución. Se ha añadido también una nueva dimensión de gestión dedicada a las relaciones de asociación con el fin de que esta cuestión se tenga en la debida cuenta en todo el Programa. Las definiciones de los resultados previstos y los indicadores clave de las realizaciones utilizados en estos marcos para hacer un seguimiento de la eficacia de las asociaciones se perfilarán a la luz de la experiencia adquirida.

---

<sup>5</sup> *Evaluation Top 10 Lessons: Working in Partnership*, Lesson 7, p. 15. Oficina de Evaluación del PMA, julio de 2013. Documento disponible en la dirección siguiente:  
<http://docustore.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp258943.pdf>.

---

## RECURSOS

77. Dentro de los cambios estratégicos mencionados en el Plan de Gestión para 2014-2016 se incluyeron los recursos necesarios para elaborar la estrategia y guiar su aplicación inicial. En los futuros planes de gestión se valorará y presentará la necesidad de hacer nuevas inversiones. El PMA se propone compensar el costo de la mejora de sus actividades de asociación con los ahorros generados en virtud de la mejor relación costo-eficacia lograda en los procesos internos de colaboración.

---

## **EXPOSICIÓN PARA LOS ASOCIADOS DEL VALOR PECULIAR DEL PMA**

1. El PMA, organismo de las Naciones Unidas que se halla en la primera línea en la asistencia humanitaria, presta asistencia a millones de personas a las que ofrece soluciones tangibles, innovadoras y prácticas para combatir la inseguridad alimentaria.
2. El PMA ofrece una gama de intervenciones en pro de la seguridad alimentaria adaptadas para apoyar las iniciativas gubernamentales y fomentar la resiliencia de las poblaciones vulnerables, y una red de seguridad mundial de último recurso para las personas afectadas por emergencias humanitarias.
3. Apoyándose en sus cuatro fortalezas básicas —las personas, su presencia sobre el terreno, sus asociaciones y sus realizaciones—, el PMA genera resultados valiéndose de sus competencias especializadas, capacidad para realizar operaciones en gran escala, flexibilidad, capacidad de reacción y, por último, su gestión transparente basada en la rendición de cuentas y la obtención de resultados,.

### **Conocimientos especializados**

4. Personas — El dedicado personal del PMA reúne una gama incomparable de competencias especializadas en actividades en las esferas siguientes: suministro de alimentos nutritivos, logística, telecomunicaciones, seguridad alimentaria, evaluación de las necesidades, rehabilitación posterior a las emergencias y fomento de las capacidades a largo plazo.
5. Selección eficaz de los beneficiarios — El PMA debe determinar dónde hay personas que padecen hambre, cuántas son, la gravedad de su estado y dónde podría volver a producirse el problema del hambre en el futuro. Esto le sirve de base para determinar la intervención programática idónea y orientar su asistencia. Su peculiar sistema de cartografía y análisis de la vulnerabilidad (VAM) emplea tecnologías avanzadas para dirigir la asistencia alimentaria a las personas más vulnerables, teniendo en cuenta consideraciones de género y edad y el modo en que estos parámetros influyen en la vulnerabilidad de las personas. Este sistema es utilizado por más de 150 analistas en todo el mundo.
6. Historial demostrado de colaboración con terceros — El PMA pretende lograr el máximo valor para sus beneficiarios entablando asociaciones operacionales y basadas en los conocimientos con entidades que ofrezcan competencias y recursos complementarios, entre ellas organismos de las Naciones Unidas, ONG, empresas privadas, fundaciones internacionales e institutos de investigación. A nivel mundial, el PMA contribuye de forma importante al sistema internacional de módulos de acción agrupada de las Naciones Unidas, en el ámbito del cual dirige los módulos de logística y telecomunicaciones de emergencia y codirige con la FAO el de seguridad alimentaria. A nivel local, colabora con los gobiernos anfitriones y con más de 2.000 ONG y otras organizaciones comunitarias para proporcionar asistencia alimentaria a los beneficiarios.

### **Amplitud de las operaciones**

7. Capacidad mundial — El PMA es la entidad con mayor capacidad del mundo para proporcionar asistencia alimentaria —y ampliarla, de ser necesario— en entornos difíciles y a menudo inseguros. Para él trabajan más de 13.500 empleados repartidos en 75 países

en todo el mundo. Nueve de cada 10 trabajan sobre el terreno, a menudo en los países más pobres y frágiles del mundo.

8. Presencia en primera línea — El PMA se enorgullece de su sólida y amplia presencia sobre el terreno, donde su personal mantiene un estrecho contacto con los niños, mujeres y hombres a los que presta asistencia, además de con otros interlocutores locales. Aprovechando sus 350 oficinas sobre el terreno y su amplia red de ONG locales asociadas, hace un seguimiento sistemático de las distribuciones de asistencia alimentaria y vigila de cerca el estado nutricional de los beneficiarios.
9. Alcance de las operaciones — Su ámbito de acción y sus capacidades excepcionales le permiten proporcionar alimentos a unos 100 millones personas en 80 países. El año pasado se entregaron 3,5 millones toneladas de alimentos, financiadas con donaciones en efectivo y en especie de sus donantes y asociados; se gastaron 844 millones de dólares EE.UU. en la compra de alimentos en 75 países en desarrollo, reforzando el compromiso del PMA de conectar la ayuda alimentaria al desarrollo local, y además 24,7 millones de niños recibieron alimentos en el marco de proyectos de comidas escolares, lo cual ilustra el compromiso del PMA con los programas de nutrición y reconstrucción a largo plazo. El Programa procura que en sus actividades de apoyo alimentario y nutricional se tengan en cuenta las diferencias de género con el fin de reducirlas.

### **Flexibilidad y capacidad de reacción**

10. Ampliación de la escala de las operaciones para satisfacer nuevas necesidades — El PMA tiene una capacidad demostrada para ampliar y reducir rápidamente la escala de las operaciones en función de las necesidades. Su alto nivel de preparación para la pronta intervención en casos de emergencia está respaldado por listas de personal susceptible de ser desplegado al inicio de toda intervención de emergencia de gran magnitud.
11. Preparación para la pronta intervención a escala mundial — El PMA gestiona depósitos de suministros de asistencia humanitaria de las Naciones Unidas ubicados estratégicamente alrededor del mundo. Cuando se producen situaciones de emergencia, los artículos de socorro se pueden entregar eficientemente a las zonas afectadas en cualquier lugar del mundo en un plazo de 24 a 48 horas.
12. Acceso a las personas necesitadas — Gracias a su posición de liderazgo dentro de las Naciones Unidas en la esfera logística, el PMA puede facilitar el acceso de la comunidad humanitaria internacional a zonas remotas en situaciones de emergencia, cuando las carreteras son inseguras o la infraestructura está destruida. También dirige el módulo de acción agrupada de telecomunicaciones de emergencia, proporcionando a los agentes humanitarios que actúan sobre el terreno conexiones y telecomunicaciones de carácter vital en un plazo de 48 horas desde que se desencadena un desastre.

### **Gestión basada en la obtención de resultados**

13. Actitud de cumplimiento — A nivel mundial el PMA es considerado como un organismo que cumple sus compromisos, a menudo en circunstancias excepcionales.
14. Atención centrada en el impacto — La colaboración del PMA con sus asociados en la esfera de la financiación contribuye activamente a la consecución de los objetivos de los donantes en materia de política exterior y ayuda internacional. Sus esfuerzos por ayudar a eliminar el hambre en el mundo contribuyen directamente, desde la perspectiva de la seguridad humana, a la realización de compromisos como la reducción de la pobreza, el crecimiento sostenible o el fomento de la paz. Su ámbito de acción y sus capacidades sin

iguales confieren una gran visibilidad a la asistencia prestada por los donantes, en tanto que sus rigurosas operaciones financieras garantizan un valor para los asociados encargados de la financiación y un beneficio máximo para los beneficiarios.

### **Gestión basada en la rendición de cuentas y la transparencia**

15. Gran compromiso con la correcta actuación en materia de finanzas, control interno y contabilidad — El PMA fue el primer organismo de las Naciones Unidas en aplicar las Normas Contables Internacionales del Sector Público (IPSAS), presenta anualmente una declaración de garantía sobre la eficacia del control interno y dispone de una amplia gama de órganos de supervisión que se ocupan de que todos los aspectos de sus actividades, tanto en la Sede como en las operaciones sobre el terreno, se sometan periódicamente a auditorías y evaluación independientes. Para apoyar con la mayor eficacia posible las operaciones que realiza en todo el mundo, el PMA mantiene una infraestructura administrativa ligera y eficiente, caracterizada por un alto grado de transparencia y rendición de cuentas.
16. Utilización óptima de los recursos — El PMA se propone utilizar en todo momento de manera óptima los recursos de que dispone en beneficio de las personas a las que presta asistencia, y demostrar sus logros a este respecto.
17. Integridad — Las entidades asociadas consideran que el personal del PMA se caracteriza por ser digno de confianza, responsable e íntegro.

---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IPSAS	Normas Contables Internacionales del Sector Público
ONG	organización no gubernamental
ONU-MUJERES	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PG	Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza
PNUD	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VAM	análisis y cartografía de la vulnerabilidad