

# **Estrategia en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2018-2021)**



**Segunda consulta oficiosa**

**26 de abril de 2018**

**Programa Mundial de Alimentos  
Roma, Italia**

## **I. Introducción**

1. A causa de los conflictos y el cambio climático, el hambre y la inseguridad alimentaria están aumentando por primera vez desde hace más de 10 años. El PMA presta a unos 80 millones de hombres, mujeres y niños asistencia de emergencia y para el desarrollo destinada a salvar vidas, pero otros 30 millones de personas siguen estando necesitadas.
2. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece un marco ambicioso de acción colectiva dirigido por los países para lograr el desarrollo sostenible, lo cual incluye acabar con la pobreza y el hambre. En la Agenda 2030 se hace hincapié en que el desarrollo sostenible depende de la eficacia de las relaciones de asociación. Por su parte, en la Agenda de Acción de Addis Abeba se señala la amplia gama de partes interesadas, incluido el sector privado, que son fundamentales para la innovación y la transformación que, junto con la intervención humanitaria, son necesarias para lograr la Agenda 2030. El PMA adopta este imperativo y armoniza sus capacidades y programas de asistencia alimentaria con las intervenciones e inversiones de los gobiernos, otros organismos de las Naciones Unidas, el sector privado y la sociedad civil.
3. La presente estrategia para 2018-2021 se basa en la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2013-2017 (véase el Anexo A) y potenciará al máximo la capacidad del organismo para obtener apoyo y recursos del sector privado a fin de conseguir el objetivo del Hambre Cero. La estrategia ayudará al PMA a alcanzar los objetivos definidos en su Plan Estratégico para 2017-2021, partiendo del reconocimiento de que ninguna entidad puede abordar por sí sola los complejos problemas que se plantean hoy en día en el ámbito de la seguridad alimentaria. La estrategia se basa en los principios definidos en la estrategia institucional en materia de asociaciones, que a su vez son acordes con los principios de buena asociación esbozados en la Plataforma Humanitaria Mundial de las Naciones Unidas. Asimismo, por medio de esta estrategia, el PMA amplificará la labor que realiza con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
4. La conversión del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 17 en uno de los Fines Estratégicos del PMA, los calendarios plurianuales de los planes estratégicos para los países y la incorporación sistemática de la estrategia institucional en materia de asociaciones a través de la hoja de ruta integrada han facilitado un cambio importante y positivo en el enfoque de asociación del PMA. Al mismo tiempo, es evidente que el potencial transformador de los planes estratégicos para los países solo puede realizarse mediante asociaciones más amplias y colaborativas que las anteriores.
5. La hoja de ruta integrada, incluido el nuevo enfoque de planificación estratégica por países, establece la base para instaurar asociaciones locales eficaces, tanto mediante la participación temprana de las partes interesadas en los exámenes estratégicos de los países en relación con la estrategia “Hambre Cero” como con la adopción de un nuevo marco de presentación de informes y rendición de cuentas sobre las realizaciones. Con ello se establece una línea de mira entre los recursos desplegados y los resultados obtenidos, lo cual es fundamental para la participación de todo tipo de asociados, incluido el sector privado.
6. El éxito de la participación del sector privado depende de ciertas condiciones, como la existencia de un sector privado local dinámico que disponga de los conocimientos especializados, la tecnología y la infraestructura necesarias para ofrecer soluciones que puedan aplicarse en la escala necesaria para alcanzar el ODS 2. El PMA tiene operaciones en muchos países que cumplen esas condiciones y, por tanto, ofrecen un potencial por explotar para entablar asociaciones. En los países donde la situación del sector privado ofrezca menos oportunidades de forma inmediata, el PMA deberá adoptar un enfoque diferente y valerse de asociaciones gestionadas a nivel mundial para facilitar la transferencia de conocimientos especializados y de financiación para las soluciones relativas al ODS 2.
7. La presente estrategia, que parte del principio de que para conseguir los resultados deseados hay que invertir recursos financieros, está armonizada con las directrices de las Naciones Unidas sobre la colaboración con las empresas, pero no abarca las relaciones comerciales, que están cubiertas por las políticas y prácticas del PMA en materia de adquisiciones.

8. El PMA seguirá trabajando junto con las organizaciones “Amigos del PMA” ya establecidas en los Estados Unidos de América, Japón e Italia a fin de colaborar con el sector privado de los respectivos mercados. Estas organizaciones apoyan asimismo el programa de trabajo del PMA favoreciendo las iniciativas de promoción y comunicación.
9. Las oportunidades que ofrece el sector privado se evaluarán en función de las necesidades del PMA. Centrarse en las necesidades permitirá al Programa entablar asociaciones de carácter transformador que generen un impacto positivo para las personas a las que presta asistencia. Habrá que definir y priorizar las necesidades institucionales a fin de determinar cuáles serán los asociados pertinentes para atenderlas. Además de responder a las necesidades del PMA, las asociaciones deberían ser recíprocamente beneficiosas para las empresas y ofrecer oportunidades de colaboración en la que todos salgan ganando.

## II. Objetivo y marco del PMA para las relaciones con el sector privado

10. Como se indica en el Plan Estratégico, el mandato del PMA, donde se enuncian sus responsabilidades en materia humanitaria y de desarrollo, le permite poner una serie de herramientas y perspectivas de desarrollo a sus intervenciones humanitarias. En consonancia con la Agenda 2030, cuando el PMA centre la atención en salvar vidas, debe hacerlo de manera que contribuya a unos efectos que creen oportunidades productivas a más largo plazo, colaborando con distintas instituciones que trabajan en todo el espectro de la acción humanitaria, el desarrollo y la consolidación de la paz, y velando al mismo tiempo por no sustraerse de la primacía de los principios humanitarios.
11. La estrategia tiene el siguiente objetivo general: contribuir a la implementación del Plan Estratégico del PMA y sus Objetivos Estratégicos para ayudar a los gobiernos anfitriones a alcanzar los ODS (en particular los ODS 2 y 17) mediante la ejecución de los planes estratégicos para los países (PEP).
12. El PMA se asegurará de que las asociaciones con el sector privado sirvan directamente para reforzar su propia capacidad y las capacidades de las personas, las comunidades y los países para gestionar los riesgos subyacentes, salvar vidas y medios de subsistencia y, en última instancia, poner fin al hambre.
13. La estrategia incluye dos esferas fundamentales de la participación del sector privado: las asociaciones y la movilización de fondos. Estas dos esferas fundamentales, que en conjunto constituyen el nuevo marco del PMA para las relaciones con el sector privado, se representan visualmente en la figura siguiente:



14. La estrategia del PMA relativa al sector privado se basará en actividades de sensibilización sobre la causa prioritaria defendida y generación de confianza en la imagen de marca entre distintos públicos donantes seleccionados, creando así una base subyacente en la que se apoyará la labor destinada a recabar la participación de empresas, fundaciones y particulares a la vez que les impulse a adoptar medidas específicas y selectivas.

15. En este sentido, el PMA se ocupará de:
  1. *Crear mayor concienciación y confianza con respecto a la “marca” y reforzar las características de la imagen de marca*
  2. *Incrementar la participación del público*
  3. *Abogar por las personas a las que presta asistencia y darles voz*
16. Para promover su imagen de marca el PMA adoptará un enfoque estratégico e integrado, valiéndose de plataformas digitales, medios tradicionales, personas influyentes (incluidas celebridades) y actividades en pequeña escala o presenciales para reforzar su labor ante los públicos destinatarios.

### **III. Asociaciones con el sector privado**

17. El PMA ha venido creando asociaciones plurianuales eficaces desde que comenzó su colaboración con el sector privado en 2004. Algunas de las empresas más grandes y respetadas del mundo están ayudando a lograr el objetivo del Hambre Cero al facilitar la labor del PMA para reforzar las operaciones, financiar programas destinados a salvar vidas y fomentar el apoyo público. Optan por asociarse con el PMA debido a su alcance, escala y conocimientos especializados en la obtención de resultados para los beneficiarios.
18. Cada asociación parte de las necesidades del PMA. El equipo dedicado a las relaciones con el sector privado seguirá colaborando estrechamente con las dependencias técnicas, las oficinas de los países y los despachos regionales para determinar las prioridades y las necesidades e imprimir a las asociaciones el enfoque más estratégico posible. En el anexo B figura un gráfico de las empresas que abordan las necesidades determinadas a lo largo de la cadena de suministro de alimentos del PMA.
19. En la presente sección se señalan distintos modelos de asociación (para el fomento de las capacidades, la obtención de valor compartido y la investigación en el desarrollo). No hay que olvidar que una asociación puede presentar características de más de uno de estos modelos.
20. Los asociados que aportan fondos, conocimientos especializados e innovaciones a las asociaciones con el PMA son los que logran el mayor impacto para el organismo. A cambio, este presta a sus asociados la fuerza de su imagen de marca, gracias a lo cual mejora su reputación y su atractivo ante los clientes. Según el estudio del impacto social realizado en 2013 por Cone Communications, el 89 % de los estadounidenses, ante un precio y una calidad comparables, probablemente cambiará de sus marcas actuales a marcas asociadas con causas humanitarias. Por lo tanto, la solidez de la marca y otras características del PMA son importantes para nuestros asociados empresariales, que se benefician cada vez más de su asociación con el PMA conforme el conocimiento de nuestra marca y la confianza en ella crecen entre las empresas del sector privado. Este principio es válido para todas las asociaciones entabladas en el marco de este sector, pero en particular para las relativas al fomento de las capacidades y el valor compartido y la investigación y el desarrollo, cuyas actividades básicas no suelen implicar una labor de comunicación de gran escala. En las asociaciones de este tipo, la marca del PMA debe ser lo suficientemente fuerte como para que una simple indicación de asociación (“asociado del Programa Mundial de Alimentos”) influya en los clientes del asociado y en empresas similares.

#### **III.1 Asociaciones para el fomento de las capacidades**

21. *Definición.* Las asociaciones para el fomento de las capacidades son relaciones en las que las empresas aportan conocimientos especializados y generales para ayudar al PMA a mejorar sus prácticas y desarrollar soluciones avanzadas de lucha contra el hambre. Habitualmente las empresas no obtienen un beneficio comercial directo a resultas de trabajar con el PMA.
22. *Logros.* En la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2013-2017 ya se reconocía el valor de este tipo de asociaciones para atender las necesidades de las personas a las que el Programa presta asistencia. Dentro del sólido historial del organismo en la creación de asociaciones para el

fomento de las capacidades figuran la colaboración de la empresa de biociencias Royal DSM para mejorar la calidad de la canasta de alimentos del PMA y la asistencia de la compañía de carga y transporte UPS para proporcionar apoyo logístico durante las emergencias. Empresas tecnológicas como Ericsson aportan conocimientos especializados, tecnología y datos para ayudar a que el PMA tenga una actuación eficaz durante las emergencias.

23. En 2016, el PMA elaboró un método para estimar el rendimiento de las inversiones en asociaciones para el fomento de las capacidades y su impacto en los beneficiarios. La herramienta de evaluación del valor de oportunidad permite al personal del PMA de todos los niveles comprender los costos que conlleva una asociación (es decir, el tiempo y los recursos necesarios para poner en práctica y absorber los conocimientos especializados transferidos), las condiciones óptimas en las que se debería establecer una asociación y cómo adecuar una asociación a las prioridades estratégicas del PMA.
24. *De cara al futuro.* Reconociendo el papel clave que desempeñarán las asociaciones para el fomento de las capacidades en la aportación de soluciones sostenibles, el PMA ampliará las asociaciones de este tipo durante los próximos cuatro años y perfeccionará el marco para medir su impacto mediante la determinación de ahorros de costos, el aumento de los recursos disponibles y la mejora de los servicios prestados a los beneficiarios, que incluyen una intervención más rápida, un mayor alcance y un valor más elevado.
25. El PMA se centrará en fomentar asociaciones de carácter transformador más que relaciones transaccionales *ad hoc*, y evitará aceptar servicios y conocimientos especializados no solicitados empleando un enfoque estratégico y proactivo de las asociaciones basado en unas claras necesidades predeterminadas y priorizadas.
26. Para crear asociaciones dedicadas al fomento de las capacidades se requiere la participación de múltiples partes interesadas y hay que utilizar recursos diversos, tanto del PMA como de las empresas asociadas. En colaboración con las dependencias técnicas, los despachos regionales y las oficinas en los países, el equipo dedicado a las relaciones con el sector privado hará un estudio estratégico de los sectores empresariales que ofrezcan los conocimientos prácticos que mejor se adapten a las necesidades prioritarias del PMA. El equipo también guiará a otras dependencias en el establecimiento de asociaciones para garantizar que el PMA potencie al máximo el valor aportado por cada relación establecida para el fomento de las capacidades.
27. *Nota sobre la diferencia entre las asociaciones para el fomento de las capacidades y las basadas en el valor compartido.* Las asociaciones para el fomento de las capacidades son diferentes de las basadas en el valor compartido, que se describen en la sección siguiente, en que las primeras implican una transferencia de productos o conocimientos especializados de una empresa al PMA que genera aumentos de eficiencia y ahorros de costos, y no la creación conjunta con la empresa de nuevos productos que quedarán disponibles para uso comercial.

### **III.2 Asociaciones basadas en el valor compartido y la investigación y el desarrollo**

28. *Definición.* Las asociaciones basadas en el valor compartido y la investigación y el desarrollo son relaciones en las que el PMA trabaja junto con asociados para compartir experiencias y diseñar y ofrecer soluciones a problemas sociales para los que no se dispone de soluciones o las soluciones disponibles no son apropiadas. Las asociaciones de este tipo pueden implicar la creación conjunta por el PMA y las empresas de nuevos productos y servicios que sean comercialmente viables y estén diseñados de modo que sean más inclusivos, aborden problemas de la sociedad y respondan a las necesidades de diversos mercados.

29. Las empresas comprueban que pueden beneficiarse de la labor dirigida a alcanzar los ODS y buscan de forma activa asociados que las ayuden a hacerlo. La Business and Sustainable Development Commission del Reino Unido calcula que cuatro ámbitos de los ODS presentan ya de por sí oportunidades de negocio por valor de más de 12 billones de dólares EE.UU., entre ellos 2,3 billones de dólares en los sectores alimentario y agrícola<sup>1</sup>. Este reconocimiento compartido y convergencia de intereses claramente allanan el camino para la asociación entre agentes que normalmente cabría esperar que se unieran en relaciones de tipo más transaccional.
30. *Logros.* El ejemplo más claro de asociación del PMA basada en el valor compartido es el trabajo que realiza con Royal DSM (véase el Anexo D) sobre el desarrollo de nuevos productos para mejorar los efectos nutricionales en las poblaciones en mayor situación de riesgo.
31. *De cara al futuro.* El PMA determinará cuáles de sus necesidades se podrían atender eficazmente con asociaciones basadas en el valor compartido y evaluará y abordará plenamente las oportunidades y retos que presente la creación de asociaciones de este tipo, reconociendo que requieren tiempo y capacidad, así como el desarrollo de nuevas competencias y conocimientos especializados.

#### **IV. Movilización de fondos en el ámbito del sector privado**

32. La lucha contra el hambre es una causa humanitaria sumamente convincente, y es posible que sea la causa por la cual más gente se siente motivada a donar. Aunque muchas entidades luchan contra el hambre como causa social, el PMA tiene la mayor presencia a escala mundial y es un líder reconocido de la comunidad de acción humanitaria en la labor dirigida a erradicar el hambre. Fortalecerá su posición en la esfera pública a través de actividades de comunicación narrativa y valorización de la imagen de marca, lo que lo convertirán en una entidad de preferencia para movilizar fondos de empresas, fundaciones y particulares. Se establecerán prioridades en la movilización de fondos de estas tres fuentes en función de la magnitud y el interés de las oportunidades ofrecidas, además del rendimiento potencial de las inversiones.

##### **IV.1 Empresas**

33. *Definición.* El PMA recibe financiación de empresas de las que se vale para cumplir su cometido. La financiación puede venir a través del apoyo directo de una empresa, por ejemplo, a través de fondos destinados a actividades de responsabilidad social o filantrópicas, a través de donaciones de los empleados de una empresa o de donaciones de los consumidores de una empresa a raíz de campañas de mercadotecnia relacionadas con la causa de índole humanitaria.
34. El impacto de las asociaciones con empresas para fines de movilización de fondos va mucho más allá de la aportación de fondos al PMA; ofrecen beneficios adicionales, entre los cuales el acceso a nuevos mercados y públicos (concretamente, clientes y empleados). Estas relaciones son una puerta de entrada para la adquisición de nuevos simpatizantes y adaptan a una escala real los objetivos del PMA en materia de comunicación, valorización de la imagen de marca y promoción.
35. *Consecuciones.* En el pasado se seguía el enfoque de asegurar y mantener relaciones importantes plurianuales con empresas líderes de toda América del Norte y Europa. El PMA tiene una sólida historia de colaboración con empresas como YUM! Brands y MasterCard en desarrollar asociaciones que contribuyan a financiar operaciones, con una cartera de proyectos que incluye campañas de mercadotecnia de índole humanitaria, donaciones de empleados y contribuciones de las empresas seleccionadas que permitan atender necesidades programáticas concretas. La probada trayectoria del PMA constituye una base sólida para expandir las actividades en los principales mercados con los asociados adecuados.

---

<sup>1</sup> “Better Business, Better World”. Business and Sustainable Development Commission del Reino Unido, 2017.

36. *De cara al futuro.* Gracias al comprobado historial de asociaciones exitosas con empresas, el PMA ampliará sus actividades en los principales mercados con los asociados idóneos. Este futuro crecimiento se logrará mediante la selección estratégica de los asociados, ya que el Programa está estableciendo, por vez primera, un nuevo equipo para el desarrollo de las relaciones con las empresas. También se prevé ampliar el equipo de gestión de cuentas para que cada asociado se beneficie de un apoyo excelente en materia de gestión de recursos y comunicación, lo cual favorecerá la lealtad y el crecimiento de la asociación.

## **IV.2 Fundaciones**

37. *Definición.* Una fundación es una organización sin ánimo de lucro con medios financieros independientes y sostenibles que utiliza para los fines benéficos establecidos en sus documentos fundacionales.
38. Las fundaciones de alcance mundial siguen armonizando la orientación de sus subvenciones a la Agenda 2030, ofreciendo al PMA una excelente oportunidad de asociación. Actuando como líderes de opinión y asociados para el desarrollo a largo plazo, las fundaciones constituyen colaboradores clave con los que el PMA puede trabajar para alcanzar el ODS 2. En 2016, las 20 organizaciones no gubernamentales internacionales de mayor tamaño y determinados organismos de las Naciones Unidas movilizaron casi 1.000 millones de dólares de fundaciones<sup>2</sup>. El PMA puede obtener de estas los recursos necesarios para llevar a cabo iniciativas de desarrollo innovadoras en colaboración con agentes mundiales influyentes para crear cambios sistémicos.
39. *Consecuciones.* Desde 2015, la colaboración del PMA con las fundaciones se ha intensificado y actualmente representa el 15 % del total de las contribuciones del sector privado. Un ejemplo lo constituye el acuerdo concertado por el PMA en 2017 con la Fundación Bill y Melinda Gates, que compromete 29 millones de dólares en subvenciones plurianuales. Esta fundación considera que el PMA es un asociado clave para aportar soluciones a la escala adecuada en esferas prioritarias como las cadenas de suministro y la nutrición.
40. *De cara al futuro.* En los próximos años, el PMA ampliará sus asociaciones con fundaciones. Esta estrategia se centra en dar prioridad a las fundaciones cuyas actividades se ajusten a los Objetivos Estratégicos del PMA. Las fundaciones proporcionarán financiación catalizadora que permitirá al Programa probar nuevos conceptos y apoyar la ampliación de soluciones de eficacia comprobada. La colaboración con las fundaciones se centrará en tres zonas geográficas donde se ha comprobado que existe el mayor potencial de crecimiento de la financiación: Estados Unidos de América, Europa y Oriente Medio. Estados Unidos es el principal mercado de fundaciones privadas mundiales y las donaciones procedentes de fundaciones de este país deberían crecer un 6 % en 2018.

## **IV.3 Donaciones de particulares**

41. *Definición.* Las donaciones de particulares son un apoyo benéfico proporcionado por el público en general a través de donaciones únicas o recurrentes solicitadas mediante llamamientos. En tales llamamientos se puede recurrir a la movilización de fondos por vía digital, que consiste en solicitar donaciones a través de sitios web, anuncios publicitarios/artículos publicados/cobertura mediática, personas influyentes, redes sociales y aplicaciones para teléfonos inteligentes. La movilización de fondos fuera de línea utiliza medios no digitales, entre los cuales medios impresos, televisión y teléfonos.
42. *Consecuciones.* El PMA ya ha tenido éxito en el ámbito de la movilización de fondos de particulares por medio de su aplicación ShareTheMeal, gracias a la cual ha movilizado 11 millones de dólares desde 2015, y otras campañas en plataformas en línea y por correo electrónico que han permitido generar 36 millones de dólares en el mismo período.

---

<sup>2</sup> Datos facilitados por el Foro International Fundraising Leadership, 2017.

43. *De cara al futuro.* Con una mayor inversión y un enfoque integrado que combine actividades de comunicación y un apoyo a la labor de promoción, el PMA creará un entorno propicio para lograr una expansión considerable de su base de donantes que le permitirá dar a conocer su imagen de marca y optimizar aún más las oportunidades de participación individual.
44. Se guiará a los públicos digitales a través de “embudos de conversión”, que los llevarán de la concienciación a la acción a través de plataformas, productos y plazos, usando contenidos novedosos y selectivos.
45. El programa del PMA de movilización de fondos de particulares tendrá carácter esencialmente digital y se centrará en aprovechar las plataformas y los medios sociales para dirigirse a las personas interesadas en la labor del PMA y pedir donaciones mensuales periódicas, creando así un flujo de ingresos sostenible. También constituirá un medio eficaz para realizar actividades de divulgación masiva limitada por las fronteras y, por lo tanto, permitirá evitar el alto costo de crear múltiples equipos nacionales de movilización de fondos. Junto con la divulgación digital, el Programa mantendrá su apoyo a las organizaciones de “Amigos del PMA” en Italia, el Japón y los Estados Unidos de América.
46. La estrategia digital requiere una base de datos que facilite información anónima sobre varios grupos demográficos, que se utilizará para dirigir a públicos concretos los llamamientos para obtener donaciones en línea. Una vez que se haya asegurado el apoyo de públicos clave, seguirán sin demora llamamientos directos fuera de línea en busca de contribuciones recurrentes de cantidades mayores. Una vez que se hayan conseguido donantes individuales, el PMA velará por que estos sigan comprometidos, creando un programa de buena gestión que genere lealtad y promueva contribuciones cada vez más numerosas y mayores. Los mensajes del PMA se pondrán cuidadosamente a prueba; mostrarán la realidad de la labor del Programa y apelarán a la dimensión emocional para ganarse el corazón del público respetando al mismo tiempo la dignidad de los beneficiarios.
47. El fin de este enfoque será aumentar la movilización de fondos elevando el grado de concienciación, por ejemplo, mediante las páginas del sitio web del PMA ([wfp.org](http://wfp.org)) dedicadas a las donaciones y las emergencias, el apoyo a campañas específicas sobre la aplicación ShareTheMeal y el lanzamiento de llamamientos para obtener donaciones más diversificados en línea y fuera de línea.
48. Un grupo demográfico clave al que se dirigirá ShareTheMeal es la generación “milenial”, formada por los nacidos entre 1980 y el año 2000. Esta generación, la más numerosa de la historia, representa una nueva oportunidad para que el PMA haga participar a donantes, defensores y asociados en la lucha por el Hambre Cero. La generación milenial es la primera generación auténticamente digital, está fuertemente motivada por la causa, exige transparencia en el uso de las donaciones y tiene fe en “la multitud”.
49. Una vez definido el programa de donaciones individuales, el PMA explorará la difusión hacia un nuevo canal de donaciones individuales —los ciudadanos privados ultrarricos del mundo— y desarrollará un programa de filantropía a medida a partir de 2020.

## **V. Realización de los PEP con la participación del sector privado**

50. El apoyo del sector privado a los PEP abarca las relaciones que las oficinas en los países establecen localmente con empresas y fundaciones para movilizar fondos, obtener conocimientos especializados, innovar y abogar por el objetivo del Hambre Cero. La movilización de fondos del público en general (donaciones de particulares) no recae en el ámbito del apoyo del sector privado local a los PEP, dado que la movilización de fondos de particulares será un programa principalmente digital administrado a escala mundial.
51. Colombia es un ejemplo interesante de cómo el sector privado ha prestado apoyo a los PEP en América Latina. La asociación mundial del PMA con MasterCard ha contribuido al plan estratégico para Colombia al movilizar fondos indispensables para mejorar el acceso a los alimentos en el Departamento de la Guajira. Los fondos se recaudaron por medio de una



campaña de apoyo a la causa realizada por MasterCard y Bancolombia, el mayor banco del país. Además de aportar fondos vitales para los programas, esta asociación ayuda a difundir la imagen de marca del PMA en el mercado.

52. No solo en América Latina, sino en muchas regiones, se ha invitado al sector privado a participar en los exámenes estratégicos de los países, asegurando su adhesión y colaboración desde la primerísima fase de formulación de los PEP. En el caso concreto de la Oficina del PMA en la República Popular Democrática Lao, el examen estratégico puso de relieve que la falta de participación del sector privado en los debates anteriores sobre la seguridad alimentaria y nutricional era un fallo importante que requería una rectificación inmediata. Al establecer un proceso más consultivo, el diálogo abierto ha allanado el camino para establecer una asociación, lo cual resulta decisivo en un momento en el que la República Popular Democrática Lao ha empezado a ejecutar su PEP.
53. En 2017, la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado y los equipos de asociación regionales desarrollaron herramientas y orientaciones para ayudar a las oficinas en los países a encontrar oportunidades de asociación estratégica con el sector privado usando los PEP como punto de partida. Se organizaron cursos en todos los despachos regionales y el conjunto de herramientas desarrollado se transmitió a todas las oficinas en los países. Se ha facilitado sistemáticamente retroinformación a los equipos en los países sobre sus planes de acción en materia de asociación.
54. La atención pasará de la difusión de herramientas a la prestación de apoyo adaptado a las oficinas de los países que ofrezcan buenas posibilidades de colaboración con el sector privado local. El potencial de este sector se evaluará empleando criterios que se elaborarán conjuntamente con los despachos regionales.
55. En la práctica, se invitará a las oficinas en los países a presentar un estudio de viabilidad, y las que demuestren que tienen potencial para colaborar con el sector privado recibirán apoyo dedicado y proactivo para asegurarse de que las asociaciones que se establezcan sirvan para aumentar al máximo el impacto y el rendimiento de las inversiones en favor de las personas a las que prestamos asistencia. En los despachos regionales se pondrá en marcha un equipo de apoyo a las oficinas en los países para orientar, capacitar y dotar a los países de alto potencial de herramientas adecuadas para crear nuevas soluciones adicionales que permitan lograr el Hambre Cero. Para encontrar posibles asociados se hará hincapié en conectar con asociaciones del sector privado locales, en especial con las formadas para alcanzar los ODS. Las oficinas en los países cuyo sector privado local presente un escaso potencial tendrán acceso a las herramientas desarrolladas por la dependencia encargada de las asociaciones con el sector privado y a beneficiarse de la financiación de este sector y de los conocimientos especializados obtenidos en todo el mundo.
56. El PMA reconoce que la creación de asociaciones de múltiples partes interesadas y a largo plazo con el sector privado es fundamental para una aplicación satisfactoria de la agenda para el logro del objetivo del Hambre Cero, y su capacidad para hacerlo dependerá del nivel de las inversiones destinadas a crear y mantener el equipo de apoyo a las oficinas en los países para el establecimiento de asociaciones con el sector privado.

## **VI. Gestión de riesgos**

57. Hay varios riesgos asociados con esta estrategia que el PMA debe mitigar:
  - *Inversión insuficiente.* La falta de inversión en el establecimiento de asociaciones afectará a la capacidad del PMA para lograr un impacto transformativo y ayudar a los despachos regionales y las oficinas en los países a conectar al sector privado con los planes estratégicos para los países. En cuanto a las donaciones individuales, si la inversión es insuficiente, será imposible movilizar los fondos necesarios para alimentar a un mayor número de personas. Para mitigar este riesgo hay que estudiar un mecanismo de autofinanciación u otras herramientas financieras, que se presentarán en el Plan de Gestión.

- *Falta de un equipo plenamente cualificado y dotado del personal necesario.* Para alcanzar las metas de asociación y movilización de fondos, deben utilizarse sistemática y constantemente las competencias y los conocimientos adecuados. El desarrollo de asociaciones público-privadas y la movilización de fondos requieren competencias especializadas, y el PMA debe poner en marcha procedimientos para atraer y retener a personal debidamente cualificado.
  - *Falta de compromiso a nivel de todo el organismo.* Mejorar la colaboración entre las dependencias técnicas, los despachos regionales, las oficinas en los países, el equipo de comunicación, el equipo dedicado a las relaciones con el sector privado y el equipo jurídico es esencial para apoyar la estrategia. La posibilidad de que no se dé esa colaboración plantea un riesgo. Para mitigar dicho riesgo hay que proporcionar financiación suficiente para que dichos equipos dispongan de los recursos necesarios para su labor de establecimiento de asociaciones.
  - *Falta de capacidad para poner en práctica e integrar las asociaciones.* Todas las asociaciones, ya aporten efectivo, competencias especializadas o valor compartido, necesitan capacidades internas para funcionar con eficacia. Sin esa capacidad de integración, se corre el riesgo de desperdiciar recursos y poner en peligro la reputación del PMA. La manera de mitigar este riesgo es evaluar el valor potencial y todos los costos conexos antes de firmar un acuerdo de asociación, con el fin de asegurar el cumplimiento del principio del PMA de recuperación total de los costos.
58. Dado que el éxito de esta estrategia está supeditado a una intensa participación del sector privado, es importante señalar que el PMA aplica un sólido procedimiento de debida diligencia<sup>3</sup> que se formalizó a través de su estrategia en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2013-2017. Además, cuenta con directrices específicas para la colaboración con el sector privado que están armonizadas con las directrices del Secretario General sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y las empresas. Antes de que toda colaboración pueda seguir adelante, se requieren informes de debida diligencia sobre posibles donantes y asociados que se propongan donar más de 50.000 dólares y/o utilizar el nombre y el emblema del PMA. Estos informes son elaborados por el equipo responsable del cumplimiento de la debida diligencia en el PMA, que se encuentra dentro de la Oficina de Servicios Jurídicos. De la supervisión de los donantes y las asociaciones en el marco del sector privado se encarga un comité de alto nivel<sup>4</sup>, presidido por el Director Ejecutivo Adjunto del PMA. Dicho comité debe dar su aprobación a la colaboración con donantes y asociados que se considera que presentan un riesgo relativamente alto.

---

<sup>3</sup> Véase la circular OED2013/025 – Directrices para las asociaciones con el sector privado.

<sup>4</sup> El Comité sobre la Debida Diligencia está formado por el Director Ejecutivo Adjunto, el Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Gestión de Recursos y Jefe de Finanzas, el Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Servicios de Operaciones, el Subdirector Ejecutivo a cargo del Departamento de Servicios para las Asociaciones y la Gobernanza, el Jefe de Gabinete y el Director de la Oficina del Director Ejecutivo. Los directores de la Dirección de Comunicación y Promoción y de la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado tienen la condición de observadores.

Modelo de colaboración	Riesgo	Medida de mitigación
Participación del sector privado en general	La gestión del riesgo potencial para la reputación del PMA es esencial y debe ser un factor importante para entablar nuevas asociaciones con el sector privado. El riesgo para la reputación es una amenaza, sobre todo, cuando participan empresas asociadas o simpatizantes individuales, ya que es esencial mantener una cuidadosa buena gestión de la reputación del PMA para crear un entorno propicio para la movilización de fondos y para gestionar todo impacto negativo que se pudiera producir en la movilización de fondos debido a factores externos ajenos al control del PMA.	El PMA se asegurará de que se aplique plenamente el proceso de debida diligencia a las asociaciones con empresas en todas sus formas y que se desarrollen procesos de debida diligencia apropiados en relación con los simpatizantes individuales que tengan gran visibilidad o aporten contribuciones importantes.
Asociaciones para el fomento de las capacidades	Falta de capacidad para gestionar eficazmente las asociaciones. Una vez establecidas, las asociaciones deben ser gestionadas continuamente e incorporarse a las operaciones del PMA para que puedan lograr su impacto previsto.	Toda donación de conocimientos especializados o servicios debe ir acompañada de una contribución financiera que permita al PMA gestionar eficazmente la asociación en sus respectivas dependencias técnicas, despachos regionales u oficinas en los países.
Asociaciones para el fomento de las capacidades Movilización de fondos de empresas	Posible confusión entre las relaciones comerciales y las asociaciones.	<p>Debe haber una distinción clara entre las relaciones comerciales y las asociaciones. El PMA mantiene una separación estricta entre sus actividades de asociación y sus actividades comerciales (adquisiciones), asegurando la transparencia y la equidad en sus relaciones con el sector privado. Desde la perspectiva de las adquisiciones esto se hace adoptando diversas medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ asegurar procesos de licitación competitivos, justos y transparentes;</li> <li>➤ desalentar las solicitudes de compras directas a asociados a menos que sean claramente justificables;</li> <li>➤ determinar si los asociados pueden utilizar los logotipos del PMA y, en caso afirmativo, en qué condiciones. Esto también implica informar a los asociados, al inicio de cualquier acuerdo de asociación, de que cuanto más visibles sean como asociados, más probable es que se pueda percibir un conflicto de intereses.</li> </ul>

Modelo de colaboración	Riesgo	Medida de mitigación
Asociaciones basadas en el valor compartido y para la investigación y el desarrollo	Falta de tiempo y capacidad suficientes, así como de la posibilidad de desarrollar nuevas competencias y conocimientos especializados, que son necesarios para poner en práctica las asociaciones.	Reforzar el equipo encargado de las relaciones con el sector privado.
	Posible confusión entre las relaciones comerciales y las asociaciones.	Debe haber una distinción clara entre las relaciones comerciales y las asociaciones. La asociación con el sector privado con fines de valor compartido es distinta de las actividades de adquisición; sin embargo, existe la posibilidad de que tales asociaciones lleven en un momento dado a que un asociado y el PMA desarrollen un producto o servicio comercialmente viable. En tales casos, debe quedar claro quién mantiene la propiedad intelectual del producto o servicio. En el caso de que la viabilidad comercial conduzca a una actividad de adquisición, se aplicarán los principios del PMA relativos a la competencia en las operaciones de adquisición, esto es, garantizar la eficiencia, la transparencia, la equidad y utilización óptima de los recursos.

## VII. Aplicación

59. A condición de que se reciba una financiación adecuada, para la aplicación de esta estrategia se adoptarán las medidas iniciales siguientes:
- *Aprovechamiento de los planes estratégicos para los países.* En colaboración con los despachos regionales, el primer año de aplicación de esta estrategia el PMA determinará en qué países la participación del sector privado tiene más posibilidades de contribuir al objetivo del Hambre Cero. A finales del segundo año, el equipo de apoyo a las oficinas en los países, recién formado, dará orientaciones a los países elegidos y los dotará de las herramientas necesarias para encontrar soluciones locales al problema del hambre; no obstante, todas las oficinas en los países tendrán acceso a las nuevas herramientas creadas por el equipo y se beneficiarán de las asociaciones mundiales.
  - *Fomento de las capacidades.* A lo largo del primer año, el PMA cartografiará y priorizará las necesidades institucionales a las que puedan responder las asociaciones para el fomento de las capacidades en todas las dependencias técnicas, los despachos regionales y los países. A partir del segundo año, con el nuevo equipo operativo en marcha, el PMA avanzará activamente en el estudio de diversos sectores empresariales formulando estrategias en consulta con las principales partes interesadas internas y creando una reserva de proyectos prospectiva. Cabe señalar que normalmente hacen falta entre 18 y 24 meses para desarrollar y negociar una asociación compleja.
  - *Investigación y desarrollo/valor compartido.* En los primeros dos años, el PMA trabajará con un experto externo para determinar las necesidades institucionales a las que las asociaciones basadas en el valor compartido permiten responder mejor, elaborará una lista de consideraciones y dificultades que deban abordarse (por ejemplo, normas de las Naciones Unidas sobre las relaciones entre asociaciones y proveedores) y elaborará planes de acercamiento a las empresas priorizadas que se pondrán en práctica a partir del tercer año, en función de las conclusiones que se extraigan de la experiencia de los dos primeros años.

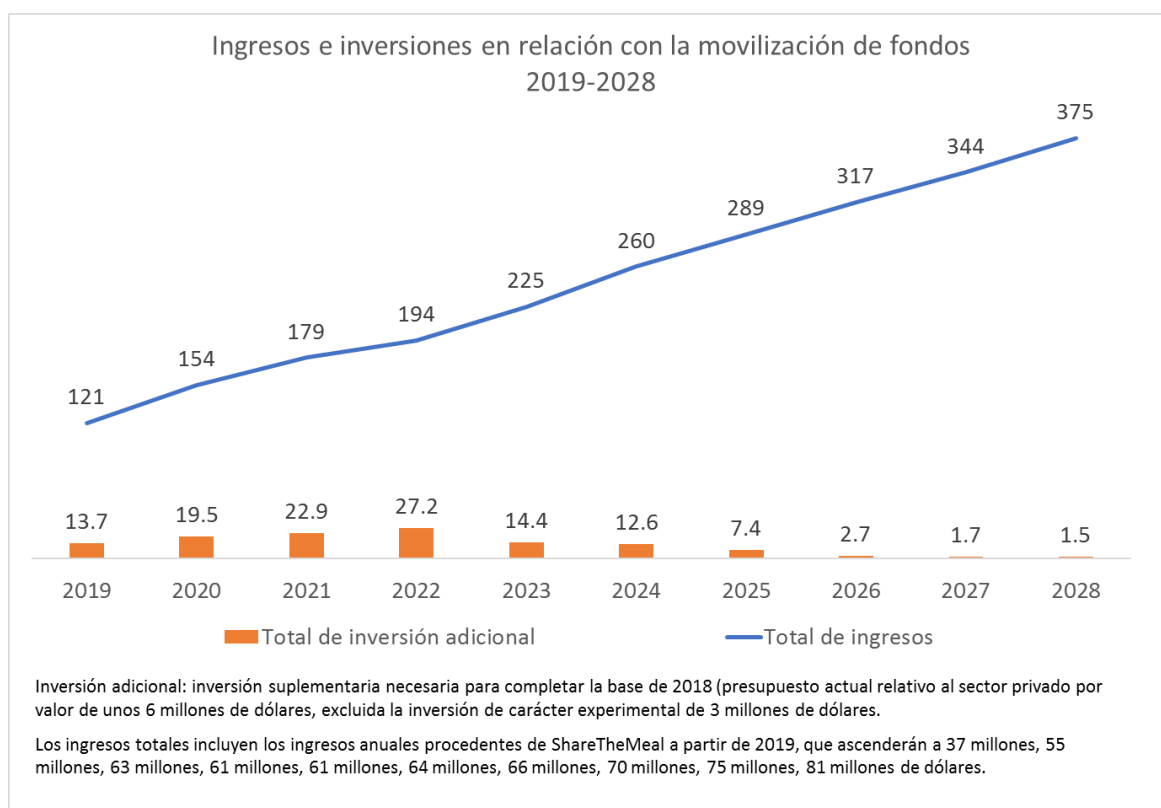
- *Movilización de fondos de empresas y fundaciones.* Para impulsar activamente la labor de promoción, durante el primer año el nuevo equipo operativo estudiará y elaborará una lista de posibles asociaciones haciendo hincapié en seleccionar y atraer nuevos asociados. Las asociaciones existentes serán objeto de orientación y evaluación constantes, centrando la atención en ampliar la asociación cuando sea posible.
- *Movilización de fondos de particulares.* A mediados de 2018 se pondrá en marcha un programa de prueba, que comenzará con campañas digitales de promoción. Tras asegurarse el apoyo de públicos digitales clave, se realizarán llamamientos directos fuera de línea que apuntarán a obtener contribuciones más cuantiosas. Una vez evaluados los resultados de las pruebas, los años siguientes se realizarán campañas de forma continua y centrando la atención en crear una sólida base de donantes que hagan aportaciones mensuales periódicas. Globalmente, el PMA hará el seguimiento de los ingresos brutos y netos, el rendimiento de las inversiones, el número de donantes habituales, el grado de satisfacción y las experiencias de los simpatizantes y la adquisición y retención de donantes.
- *Valorización de la imagen de marca.* Se realizarán estudios de mercado para realizar una evaluación de la imagen de marca en los principales mercados de movilización de fondos que sirva de base de referencia. A partir de entonces se hará una nueva evaluación cada uno o dos años para determinar los avances en aspectos clave.

### **Nivel de inversión estimado**

60. El plan de inversión para financiar esta estrategia cuatrienal tiene un horizonte de 10 años, ya que las asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado solo pueden arrojar buenos resultados a largo plazo. La sostenibilidad de la inversión se logrará mediante el desarrollo de un mecanismo de autofinanciación para que el nivel de inversión adicional se vaya reduciendo con el tiempo.
61. *Asociaciones.* Para aplicar la presente estrategia habrá que efectuar inversiones que permitan alcanzar el impacto potencial de las asociaciones dedicadas al fomento de las capacidades y las basadas en el valor compartido. Los costos de asociación ascenderán a 6 millones de dólares al año por término medio en los cuatro primeros años, principalmente para el personal y para permitir tanto al equipo dedicado a las relaciones con el sector privado como a las dependencias técnicas gestionar estas asociaciones y obtener beneficios de ellas. Gracias a esta inversión, el PMA podrá seguir identificando posibles asociados y estableciendo asociaciones de alcance mundial.
62. *Movilización de fondos.* Para movilizar fondos de empresas, fundaciones y particulares es necesario invertir. En entidades homólogas al PMA, por cada dólar obtenido de particulares se gastan por término medio 35 centavos de dólar<sup>5</sup>. Para obtener donaciones de particulares habrá que invertir principalmente en la adquisición de servicios, como los anuncios publicitarios, la realización de llamamientos y la gestión fuera de línea de los donantes individuales. En la siguiente figura se presentan los ingresos y las inversiones proyectados en relación con la movilización de fondos de empresas, fundaciones y particulares.

---

<sup>5</sup> Sustainable Outreach, 2017.



63. Esta proyección de ingresos e inversiones se realizó utilizando datos sobre el mercado actual, además de estudios e investigaciones de entidades comparables que han obtenido buenos resultados en esta esfera<sup>6,7</sup>. A estas cifras se añadirán todos los fondos movilizados en apoyo de emergencias de alto nivel.

### Presentación de información

64. En virtud de esta estrategia, la información se integrará en el Informe Anual de las Realizaciones del PMA y en sus cuentas comprobadas, con indicadores claros para medir los recursos financieros efectivamente obtenidos y el valor del impacto generado por las asociaciones con el sector privado. En general, las realizaciones relativas a las diversas modalidades de asociación y movilización de fondos se medirán de la siguiente manera:
- Las asociaciones para el fomento de las capacidades se evaluarán mediante un marco de evaluación del impacto. En 2017 se elaboró un marco a nivel interno (véase el anexo C para tener una visión general del marco de evaluación del impacto del fomento de las capacidades), que será validado y desarrollado ulteriormente por un experto externo en el primer año de la estrategia.
  - Los indicadores de las realizaciones de las asociaciones basadas en el valor compartido y para la investigación y el desarrollo se definirán conforme el PMA vaya aplicando su enfoque de valor compartido.
  - En todas las modalidades de movilización de fondos se evaluará el rendimiento financiero.

<sup>6</sup> THINK Consulting y THINK Digital, 2018.

<sup>7</sup> Aunque los datos aquí proporcionados se han obtenido de fuentes consideradas fiables, no se ofrece ninguna garantía, expresa o implícita, con respecto a la exactitud, validez, integridad, legalidad, fiabilidad o utilidad de toda información. La información se facilita "tal como se encuentra". Los datos están sujetos a cambios en función de la revisión de las proyecciones y estimaciones y de los nuevos datos generados o puestos a disposición del PMA.

### Enseñanzas extraídas de la estrategia anterior

1. Entre 2013 y 2017, el PMA movilizó 461 millones de dólares del sector privado, entre ellos, 429 millones de dólares en fondos sostenibles no destinados a emergencias —un 6 % más que el objetivo de 391 millones de dólares—. Además, se proporcionaron aproximadamente 110 millones de dólares en servicios en especie y actividades de fomento de las capacidades mediante asociaciones durante el mismo período.
2. Las enseñanzas extraídas de la aplicación de la estrategia en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado de 2013-2017 servirán para perfeccionar el enfoque del PMA al respecto:
  - *Se debe dar prioridad al rendimiento de las inversiones:* para determinar, negociar y gestionar las relaciones hacen falta tiempo y recursos considerables. Maximizar el rendimiento de las inversiones será el principio rector tanto para las asociaciones de tipo financiero como para las actividades de movilización de fondos.
  - *Se necesitan competencias y conocimientos especializados adecuados a todos los niveles para desbloquear en mayor medida las oportunidades que ofrece el sector privado:* en muchos países los PEP ofrecen excelentes oportunidades para hacer participar al sector privado en soluciones de lucha contra el hambre y la malnutrición adaptadas específicamente al mercado; el PMA debe invertir en profesionales cualificados locales para evaluar el potencial de los mercados y desarrollar enfoques estratégicos.
  - *Para impulsar el aumento de la financiación flexible se requiere invertir en las donaciones de particulares:* según una de las recomendaciones derivadas de la evaluación de 2012 de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado, 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”<sup>1</sup>. La aprobación en 2018 por parte del Programa de un paquete de inversiones por valor de 3 millones de dólares para la recaudación de donaciones de particulares es un primer paso positivo en el que se basa la presente estrategia.
  - *La movilización de recursos para emergencias requiere preparación y centrar la atención en el efectivo:* los fondos del sector privado suelen movilizarse con rapidez cuando se produce una emergencia. El PMA ha elaborado protocolos para aceptar de manera rápida y transparente las donaciones en efectivo y debe emplear programas de gestión de las donaciones encaminados a convencer a los particulares, las empresas y las fundaciones que donan durante las emergencias de que se conviertan en donantes habituales.
  - *Las oportunidades deben evaluarse a la luz de las normas de las Naciones Unidas:* se necesita un entorno más propicio para que empresas y entidades como el PMA se unan a la hora de aplicar soluciones innovadoras a los problemas de alcance mundial. Para ello, será fundamental hacer un examen de las normas y los procesos de las Naciones Unidas.
3. Tres tendencias externas ponen de manifiesto la necesidad de una nueva estrategia. En primer lugar, el mundo tiende a dar más: entre 2012 y 2016, las donaciones del sector privado a entidades comparables al PMA aumentaron un 7 %<sup>2</sup>. En segundo lugar, el mundo está más conectado: las tecnologías digitales tienen el poder de conectar cada vez en mayor medida a los particulares y animarlos a hacer contribuciones financieras a las causas humanitarias. En 2017,

<sup>1</sup> “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).

<sup>2</sup> Datos del Foro International Fundraising Leadership, 2017.

había más de 10.000 millones de dispositivos conectados en manos de particulares de todo el mundo, y para 2020 se prevén unos 50.000 millones<sup>3</sup>. En una época en la que podemos conectarnos fácilmente con personas repartidas por todo el mundo, el PMA puede convertirse en la voz pública líder en el fomento de la solidaridad para la erradicación del hambre entre quienes pueden ayudar. En tercer lugar, el mundo está más integrado y comprometido: los ODS reflejan la magnitud de los retos que plantea el mundo y se requieren nuevos enfoques para abordarlos. Las empresas se unen a gobiernos y a entidades de las Naciones Unidas como el PMA, que reconocen la necesidad de entablar asociaciones intersectoriales, en tanto que los particulares intervienen en relación con problemas sociales y esperan que las marcas en las que confían hagan lo mismo.

---

<sup>3</sup> *The power of a connected world*. Foro Económico Mundial, 2014.



**Asociaciones con empresas que responden a las necesidades del PMA**

**El PMA: líder en la asociación con empresas**

**Ejemplo relativo a toda la cadena de suministro de alimentos**



Marco de evaluación del impacto de las actividades de fomento de las capacidades (sinopsis)

Objetivo(s) de los proyectos	Mediciones clave	Valor en dólares	Ejemplos
Ahorro de costos o aumentos de eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro de costos en términos absolutos</li> <li>Ahorro por beneficiario</li> </ul>	✓	Renault Trucks, DSM, Sodexo
Incremento de los recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la financiación</li> <li>Incremento del capital de explotación</li> </ul>	✓	Proyecto del BCG relativo al MFA, Quintiq
Mejora de los servicios prestados a los beneficiarios			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor rapidez de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de respuesta &gt; Valor de las vidas salvadas</li> </ul>	✗	UPS, NSA – Norw. Shipowner assoc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de beneficiarios &gt; Costo teórico de la intervención sin asociación</li> </ul>	✓	Mastercard, Nielsen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentación escolar: asistencia, aporte diario recomendado &gt; Ahorro para los hogares, futuros aumentos de productividad y ahorro de costos públicos</li> <li>Resiliencia: aumento de la producción agrícola &gt; Aumento de los ingresos/el poder adquisitivo de los beneficiarios</li> </ul>	✓	Proyecto del BCG relativo a los refugiados, Kerry, Amcor
			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: #00AEEF;"> <p><i>Se necesitan atajos metodológicos, por ejemplo, el proyecto del BCG relativo a los refugiados</i></p> </div>

BCG: The Boston Consulting Group; MFA: Mecanismo de financiación anticipada; NSA: Norwegian Shipowner Association (Asociación Noruega de Armadores)

## Estudios de impacto sobre el fomento de las capacidades

### Royal DSM

En 2007, el PMA y la empresa Royal DSM establecieron una asociación denominada “Mejorar la nutrición, mejorar la vida”, cuyo objetivo general era aumentar el contenido de micronutrientes y la calidad global de los productos alimenticios distribuidos por el PMA, impulsar la innovación desarrollando nuevas soluciones nutricionales y aumentar la concienciación sobre la importancia de la nutrición entre los responsables de la formulación de políticas.

#### *Parámetros descriptivos (cualitativos)*

El aprovechamiento de los puntos fuertes de cada entidad ha permitido a la asociación innovar de distintas maneras:

- En el marco de la asociación se llevan a cabo actividades de investigación conjunta, se desarrollan soluciones aceptadas a nivel local y se trabaja en la promoción de soluciones para combatir la malnutrición. El PMA ha evolucionado considerablemente gracias al proceso de aprendizaje conjunto y a la colaboración que han caracterizado esta asociación. La empresa DSM ha apoyado al PMA en su transición de organismo que proporciona alimentos a organismo centrado en la calidad y el impacto de la nutrición.
- DSM ha aportado a la asociación competencias científicas y técnicas inestimables y alimentos en especie, así como asistencia financiera. La colaboración ha llevado a que las especificaciones de los productos Supercereal y Supercereal Plus se adoptaran como directrices mundiales y a que el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) pasara a utilizar los productos de la gama Supercereal en lugar de los productos UNIMIX.
- La asociación entre DSM y el PMA también interviene muy activamente en la esfera de la nutrición en el marco del objetivo general de aumentar el contenido de micronutrientes de las raciones del PMA que se entregan a los beneficiarios.
- Los empleados de DSM contribuyen directamente a los programas del PMA como voluntarios que realizan tareas de breve duración y personal destacado temporalmente a las oficinas en los países y los despachos regionales. De este modo han podido prestar orientación técnica en la práctica al personal de las oficinas en los países.
- La colaboración entre DSM y el PMA no solo ha contribuido al crecimiento de las dos entidades, sino que también ha configurado el programa mundial en materia de nutrición. La asociación ha desempeñado una función crucial en la formación de la Red de Empresas del Movimiento para el Fomento de la Nutrición y del Grupo Consultivo Técnico sobre Enriquecimiento de los Alimentos en el Hogar, y ha establecido relaciones con interesados en la esfera de la nutrición para mejorar la labor de sensibilización sobre nutrición.

#### *Parámetros cuantitativos*

Hipótesis: el producto Supercereal de mezcla de maíz y soja enriquecida tuvo un notable impacto en el costo de proporcionar a los beneficiarios canastas de comidas con un valor nutricional suficiente.

Año	2012	2013	2014	2015	Total
	<i>Dólares EE.UU.</i>				
Contribuciones confirmadas	3 073 008	2 272 703	2 303 183	2 164 214	<b>9 813 108</b>
Ahorro por comida y día	0,10	0,10	0,10	0,10	
Número de beneficiarios	1 481 185	2 104 876	1 118 473	3 039 457	<b>7 743 991</b>
Total de comidas al año	148 658 800	216 017 040	132 184 995	327 594 955	<b>824 455 790</b>
Valor del impacto (ahorro por comida por el número total de comidas)	15 594 308	22 660 187	13 866 206	34 364 711	<b>86 485 412</b>
<b>Valor total</b>	<b>18 667 316</b>	<b>24 932 891</b>	<b>16 169 389</b>	<b>36 528 924</b>	<b>96 298 521</b>

Valor del impacto:  
86,49 millones de dólares  
(2012-2015)

Valor de la asociación:  
9,9 millones de dólares  
(2012-2015)

Factor multiplicador del  
impacto:  
8,75

### Renault Trucks

Gracias a la asociación con Renault Trucks, esta empresa imparte capacitación a 120 mecánicos, 40 directores de talleres y 10 gerentes de flota sobre cuestiones esenciales relacionadas con el mantenimiento de los camiones y la flota de vehículos y la gestión de los talleres en toda el África Subsahariana. La gestión de esta asociación la realizan de forma conjunta el equipo encargado de la gestión de la flota mundial de vehículos y la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado de la Sede del PMA.

#### *Parámetros descriptivos (cualitativos)*

El conjunto completo de actividades de capacitación relativas a la flota de vehículos que ofrece Renault Trucks contribuye a que tanto la flota de vehículos del PMA como los operadores de esa flota sean aptos para su finalidad. Esto favorece el logro de dos Objetivos Estratégicos: poner fin al hambre, ya que unos vehículos eficientes permiten que las entregas de alimentos se realicen de forma más regular y rápida, y reforzar los medios de implementación de los ODS, ya que las mejoras en la eficiencia de los vehículos del PMA influyen en la entrega no solo de los alimentos, sino también de medicamentos, materiales para construir refugios y agua.

#### *Una flota de vehículos apta para la finalidad del PMA*

- *Reducción del costo de mantenimiento de los camiones:* los costos de mantenimiento se han reducido casi a la mitad en los países donde los mecánicos han participado en los programas de capacitación de Renault Trucks. La reducción de las necesidades de mantenimiento hace que haya más camiones disponibles para las operaciones del PMA en cada momento y que se disponga de un mayor volumen de fondos para los programas del PMA.
- *Camiones adecuados para terrenos difíciles:* la flota de vehículos del PMA opera con frecuencia en terrenos muy difíciles, de modo que es esencial que los encargados de la gestión de la flota de vehículos tengan la capacitación necesaria para determinar cuáles son los camiones adecuados para cada tipo de terreno.
- *Conocimiento de la tecnología:* gracias a la capacitación recibida, los mecánicos, los encargados de la gestión de la flota, los directores de los talleres y los conductores conocen las últimas tecnologías que les pueden ayudar a mejorar la eficiencia y limitar las emisiones de CO<sub>2</sub> de los camiones.

### ***Mecánicos aptos para la finalidad del PMA***

- *Aumento de la eficiencia:* la medición de la eficiencia de los mecánicos es un nuevo indicador clave de las realizaciones que se ha introducido a nivel mundial y que permitirá al PMA efectuar una gestión más eficiente del equipo de mecánicos y adoptar decisiones que tengan efectos en el rendimiento de las inversiones.
- *Aumento de la motivación y la confianza del personal:* los mecánicos que participan en las actividades de capacitación están más motivados a la hora de llevar a cabo las reparaciones y trabajan de forma más eficiente. Prestan más atención a las normas de seguridad y al orden y la higiene en el lugar de trabajo.

### ***Parámetros cuantitativos***

Contribuciones confirmadas en dólares

<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total</b>
198 469	60 229	113 411	<b>372 109</b>

### ***Valor del impacto de la asociación***

<b>País</b>	<b>Valor del impacto 1</b>	<b>Valor del impacto 2</b>	<b>Valor del impacto</b>
República Democrática del Congo	<b>214 000</b>	<b>36 000</b>	<b>250 000</b>
República Centroafricana	<b>899 000</b>	<b>150 000</b>	<b>1 049 000</b>
Sierra Leona	<b>147 000</b>	<b>25 000</b>	<b>172 000</b>
Liberia	<b>52 000</b>	<b>9 000</b>	<b>61 000</b>
<b>Total</b>	<b>1 312 000</b>	<b>220 000</b>	<b>1 532 000</b>

Valor del impacto:  
1,5 millones de dólares

Valor de la asociación:  
372.000 dólares

Factor multiplicador del  
impacto: 4

## **Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	programa estratégico para el país
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia