

ANEXO IV

Invertir en la movilización de fondos de particulares

Antecedentes: ¿por qué invertir hoy en la movilización de fondos de particulares?

1. En el actual contexto pospandemia, el hambre aguda ha alcanzado niveles sin precedentes, pero la financiación humanitaria ha vuelto a los niveles previos a la pandemia. En todo el mundo, la brecha entre las necesidades humanitarias y la financiación disponible para atenderlas es hoy más grande que nunca. Las dificultades en materia de financiación que afectan a todo el sector humanitario en 2024 han obligado al PMA, y a muchos otros actores humanitarios, a reducir la escala de su asistencia y reorientar los esfuerzos para atender las necesidades más acuciantes y, al mismo tiempo, buscar nuevas fuentes de financiación. Los fondos aportados por los particulares constituyen una fuente de financiación diversificada para el PMA. Así pues, con el fin de aprovechar el potencial que ofrece la movilización de esos fondos, se solicita una inversión de 20 millones de dólares EE. UU. para 2025 como primer tramo de una inversión plurianual de 100 millones de dólares para el período 2025-2030.
2. La generosidad de los donantes particulares ha demostrado ser una fuente de financiación fundamental para los actores humanitarios¹. En 2023, el volumen total del mercado mundial de donativos de particulares alcanzó los 12.400 millones de dólares². La estrategia del PMA de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2020-2025³ tiene por finalidad aprovechar el potencial transformador de fuentes de financiación diversificadas en el contexto de los donantes particulares y el sector privado. El Programa viene invirtiendo desde 2020 en la construcción de un modelo especial para movilizar directamente fondos aportados por el público en general, utilizando sobre todo canales digitales. Ahora, esta sólida base de partida puede dar lugar a la movilización de 1.300 millones de dólares adicionales entre 2025 y 2030.
3. La inversión en la movilización de fondos de particulares representa un cambio estratégico clave para el PMA al permitirle diversificar de modo significativo su base de donantes e incrementar la proporción de financiación flexible que recibe. Al menos el 30 % de las contribuciones de particulares son *totalmente flexibles*: se trata de un porcentaje considerablemente superior al de las contribuciones correspondientes de los donantes habituales del PMA⁴. La inversión también permitirá acelerar la producción de contenidos dinámicos acerca de las operaciones del PMA sobre el terreno, lo cual contribuirá a obtener un mayor rendimiento financiero.

Eficacia de la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado

4. Desde que puso en marcha la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado en 2020, el PMA ha ampliado significativamente la colaboración con las entidades del sector privado. En tal sentido, ha demostrado su capacidad para obtener de

¹ En 2023, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) recibió donaciones de particulares por valor de 2.500 millones de dólares, y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) por 734 millones de dólares.

² International Fundraising Leadership (IFL) Forum, análisis de 2024.

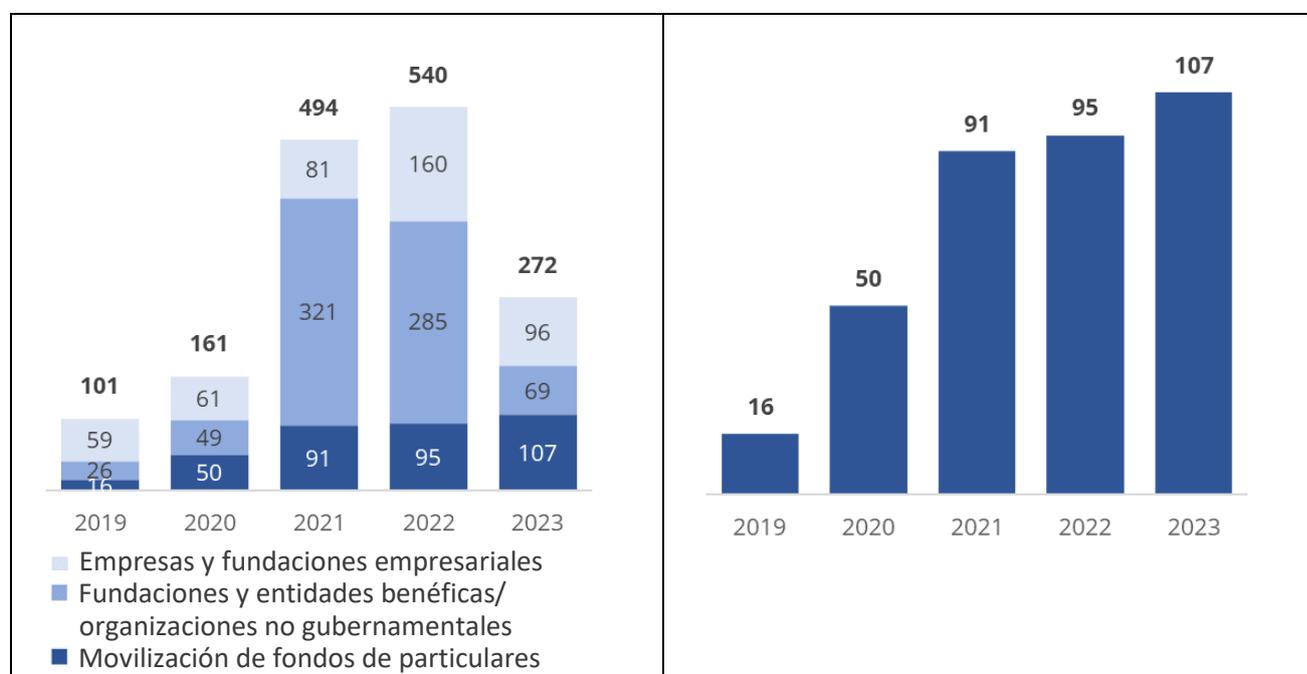
³ "Estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2020-2025. Cooperación con el sector privado, fundaciones y particulares para alcanzar el objetivo del Hambre Cero" (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1).

⁴ PMA. 2023. *Annual Report on Impact of Flexible Resources: Flexible Funding 2022*.

fuentes privadas una financiación importante, flexible y diversificada, al tiempo que aprovecha de forma eficaz las contribuciones de los asociados para cumplir su cometido de alcanzar la meta del Hambre Cero⁵.

- Entre 2020 y 2023, el PMA recibió contribuciones del sector privado por casi 1.500 millones de dólares, de los cuales unos 400 millones de dólares fueron aportados por empresas, 720 millones de dólares, por fundaciones, instituciones de beneficencia y organizaciones religiosas, y 350 millones de dólares, por donantes particulares. En 2021 y 2022, los niveles de contribución fueron inusualmente elevados, y la base de referencia de la financiación procedente del sector privado aumentó casi al triple al pasar de 101 millones de dólares en 2019 a 270 millones de dólares en 2023. Se prevé que en 2024 esa financiación generará 350 millones de dólares, lo que llevará el total acumulado de las contribuciones del sector privado a más de 1.800 millones de dólares para el final del año. Como puede apreciarse en la figura A.IV.1, la movilización de fondos de particulares ha mantenido una tendencia ascendente desde la formulación de la estrategia en 2019.

Figura A.IV.1: Ingresos derivados de la movilización de fondos del sector privado y de particulares, 2019-2023 (millones de dólares)



Logros en el marco de la estrategia vigente

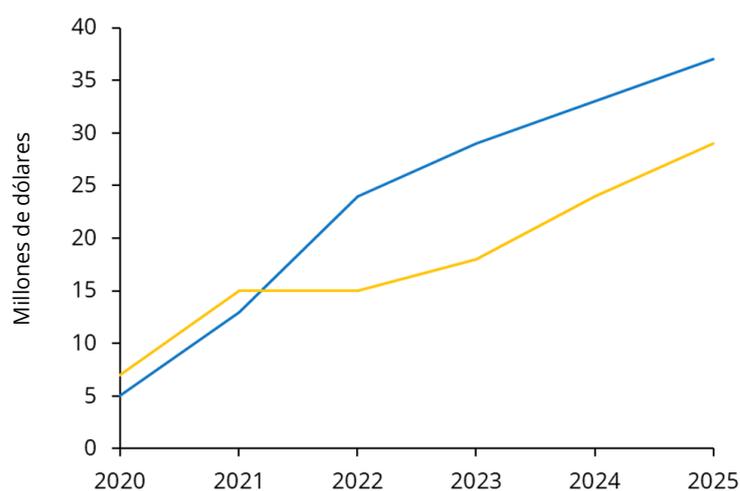
- Para fines de 2023, el programa de movilización de fondos de particulares del PMA había alcanzado el 95 % del monto total establecido como objetivo, ya que desde 2020 había movilizado 343 millones de dólares con respecto a una meta inicial de 360 millones de dólares. Durante el mismo período, 110 millones de dólares de las contribuciones recibidas eran fondos totalmente flexibles, con lo cual se alcanzó el 90 % del monto fijado como meta. Estos primeros logros ponen de relieve el gran impacto que ha tenido el programa.
- En 2020 y 2021, las contribuciones de particulares superaron los objetivos establecidos, pero en 2022 disminuyeron al 85 % y en 2023 al 80 %, y para 2024 y 2025 las perspectivas son ligeramente menos favorables. A pesar de estas fluctuaciones, el programa ha generado importantes resultados, y se espera que para fines de 2025 se hayan movilizado al menos 564 millones de dólares, es decir, el 80 % de la meta inicial de 684 millones de dólares.

⁵ PMA. 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020-2025*.

CUADRO A.IV.1: COMPARACIÓN ENTRE LOS VALORES EFECTIVOS Y ESTIMADOS DE LOS MONTOS MOVILIZADOS Y LOS MONTOS FIJADOS COMO OBJETIVO EN LA ESTRATEGIA (millones de dólares)				
Contribuciones de particulares	Objetivo para 2020-2025	Objetivo para 2020-2023	Cifras efectivas en 2020-2023	Porcentaje del objetivo en 2020-2023
Total	684	360	343	95
Totalmente flexible	230	121	110	90

8. El principal desafío ha sido el difícil entorno de movilización de fondos con el que todas las organizaciones humanitarias y de desarrollo se han enfrentado en los últimos cinco años. Aunque los donativos han aumentado de forma notable durante las emergencias, los donativos periódicos se han visto afectados por la pandemia y la reticencia de los donantes a asumir compromisos financieros. A pesar de ello, el PMA ha construido una sólida base de donantes regulares.
9. En 2022, se registró una caída de los donativos periódicos y una disminución del número de donantes fidelizados a largo plazo, en parte debido al uso de métodos menos eficaces de difusión basados en algoritmos tras la introducción de cambios en los sistemas. En conjunción con la crisis mundial del costo de la vida, la inflación y las crisis internacionales, todo esto llevó a que menos particulares se comprometieran a realizar donativos periódicos. Ese déficit de ingresos constantes representó un obstáculo para el programa de movilización de fondos de particulares y limitó la reinversión, al reducir los ingresos retenidos (véase la figura A.IV.2) y disminuir la financiación disponible para las actividades del programa, especialmente tras la conclusión de la iniciativa institucional de importancia fundamental en 2022. De no contarse con una inversión adicional, en 2025 la base de donantes del PMA podría contraerse, lo que pondría en riesgo el impacto de los resultados anteriores del programa de movilización de fondos de particulares.

Figura A.IV.2: Ingresos retenidos efectivos y estimados en comparación con el modelo de movilización de fondos de particulares, 2024-2025



	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Monto de los ingresos retenidos en el modelo inicial del The Boston Consulting Group (BCG)	5 dólares	13 dólares	24 dólares	29 dólares	33 dólares	37 dólares
Monto efectivo/monto estimado de los ingresos retenidos	7 dólares	15 dólares	15 dólares	18 dólares	24 dólares	29 dólares

Fuente: PMA. 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025*.

¿Por qué el PMA debe invertir ahora?

10. El programa de movilización de fondos de particulares se encuentra en un momento crucial. De no haber nuevas inversiones, el crecimiento se estancará, y entre 2025 y 2030 el programa generará fondos por un valor estimado de 714 millones de dólares. No obstante, en el contexto actual de ampliación del mercado mundial de fondos de particulares⁶, una inversión de 100 millones de dólares entre 2025 y 2030 —comenzando con 20 millones de dólares en 2025— podría generar un monto adicional de 602 millones de dólares, elevando el monto total de los ingresos acumulados derivados de las contribuciones de particulares a 1.300 millones de dólares en el período 2025-2030. Habida cuenta de su alto grado de flexibilidad de este tipo de financiación, los ingresos adicionales podrían tener un impacto particularmente importante en las operaciones en los países de menor tamaño.
11. La inversión en el programa de movilización de fondos de particulares permitirá mantener la dinámica activada por el programa y ampliar la base de donantes del PMA aportando la financiación adicional necesaria. Además, contribuirá a mejorar el rendimiento de las inversiones y las capacidades de reinversión en el futuro, porque una parte de los fondos obtenidos se reinvertirá en la captación de nuevos donantes, creando así un círculo virtuoso de crecimiento.
12. El marco cronológico de inversión inicial que va de 2020 a 2025 es relativamente corto si se compara con las inversiones continuas a largo plazo que realizan organizaciones homólogas como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Estos organismos disponen de períodos largos que les permiten invertir en canales de captación de donantes a largo plazo, como la televisión y las actividades presenciales de movilización de fondos, que normalmente generan rendimientos durante períodos prolongados y requieren más tiempo para alcanzar el umbral de rentabilidad. Por el contrario, la estrategia a más corto plazo que adopta el PMA, combinada con una inversión inicial menor, ha requerido poner énfasis en la obtención de resultados más rápidos y a corto plazo para alcanzar objetivos inmediatos.
13. Por último, la evaluación de mitad de período relativa a la estrategia de asociación y movilización de fondos en el ámbito del sector privado confirmó que el PMA había establecido un programa de movilización de fondos de particulares innovador que demostraba lograr un crecimiento destacado en términos de porcentajes y de potencial para contribuir a la autosuficiencia y la sostenibilidad financieras. La evaluación indicó asimismo que el éxito y el crecimiento futuro de la movilización de fondos en el ámbito del sector privado requerían un compromiso y una inversión institucionales a largo plazo⁷.

¿Cuán sostenible es la inversión?

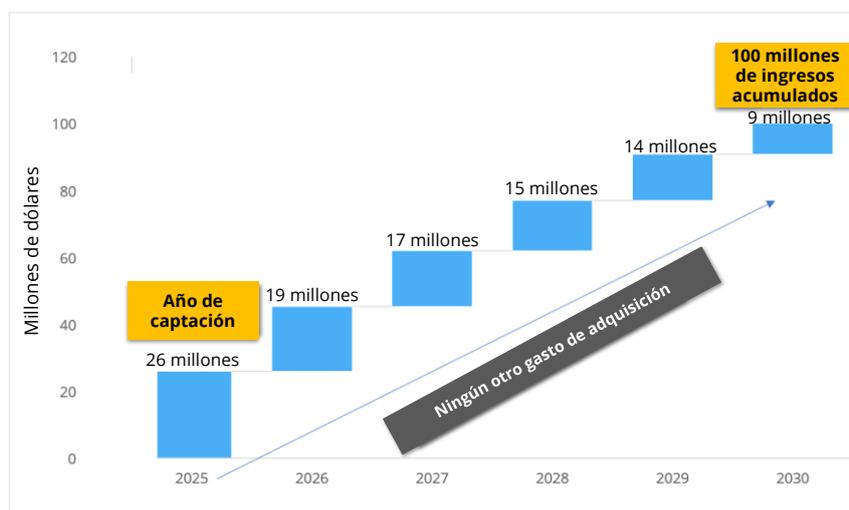
14. El crecimiento del programa de movilización de fondos de particulares se sostendrá por medio del mecanismo de retención de fondos existente, que consiste en reinvertir una parte de los fondos aportados por particulares en las futuras actividades de movilización de fondos del siguiente modo:
 - El PMA reinvierte hasta un 29 % de cada donativo de particulares para sufragar los futuros costos promocionales y operacionales. Por lo tanto, el incremento de los ingresos derivados de la movilización de fondos de particulares debería aumentar los fondos disponibles para la inversión de 103 millones de dólares en 2025 a 217 millones de dólares en 2030.

⁶ Geneva Graduate Institute. 2021. *Paying for Multilateralism: Taking Stock on the Financing of International Organisations in Geneva, 2000-2020*.

⁷ PMA. 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020-2025*.

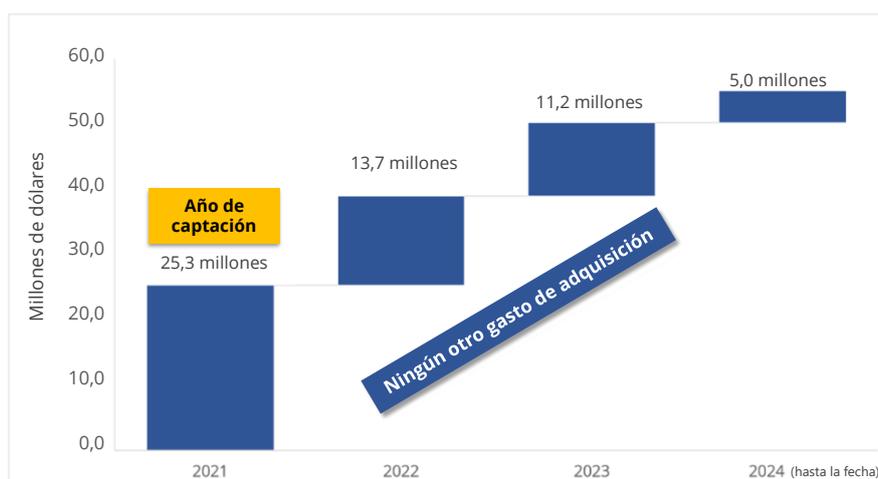
- A través de este mecanismo de reinversión, se genera un efecto multiplicador que beneficia al programa, ya que cada donativo que financia las operaciones del PMA financia en parte también la captación de un nuevo donante particular.
- No se prevé modificar el porcentaje que se reinvierte.

Figura A.IV.3: Estimación del “valor vitalicio” de los donantes captados gracias a la inversión de 20 millones de dólares en 2025 (dólares)



15. Una vez captado, el “valor vitalicio” de un donante (el monto total que una persona aporta mientras es donante del PMA) crece considerablemente después de varios años porque los costos de captación se sufragan solo en el primer año.
16. Por ejemplo, los donantes captados con la inversión realizada en 2025 podrían generar un monto consolidado de hasta 100 millones de dólares de aquí a 2030 al aportar dinero en el transcurso de varios años.

Figura A.IV.4: Valor efectivo de los donantes captados gracias a la inversión desde 2021 hasta junio de 2024 (dólares)



17. Los datos históricos permiten apreciar esta tendencia de aumento del valor de cada donante y demuestran que el valor de una inversión va más allá del año en que esta se realizó. Por ejemplo, los donantes captados mediante la inversión de 16 millones de dólares realizada en 2021 han proporcionado más de 55 millones de dólares hasta la fecha, lo que pone de relieve que los donantes del PMA siguen aportando durante muchos años.

Presupuesto

18. La mayor parte de la inversión necesaria se destinará a fortalecer el modelo digital mundial de eficacia comprobada, consistente en invertir en publicidad comercial, con énfasis en la realización de importantes campañas publicitarias durante períodos clave del año, como la Navidad y el Ramadán.
19. El resto se destinará a cuatro esferas de crecimiento, a saber: mercados y canales, productos y tecnología, innovación, y asociaciones. El actual enfoque de movilización de fondos del PMA es totalmente digital, lo cual le permite centrarse en maximizar los rendimientos y tener la posibilidad de aumentar o reducir los montos invertidos en los distintos mercados con un simple clic. Se prevé generar crecimiento en los mercados establecidos y a través de los nuevos canales de captación, entre ellos, la televisión. Los mercados existentes comprenden lo siguiente: las asociaciones de Amigos del PMA de los Estados Unidos de América y el Japón, y los donantes de Australia, el Canadá, Europa y la República de Corea; los nuevos mercados de movilización de fondos —como los de China, la India y Oriente Medio—, que se pondrán a prueba utilizando los enfoques existentes adaptados a las necesidades locales, y un último segmento de mercados con gran potencial para el futuro, como el Brasil e Indonesia, donde la prosperidad está creciendo pero los obstáculos para ingresar en ellos son elevados o bien su potencial no está demostrado.
20. La inversión fortalecerá la diversificación de los flujos de financiación del PMA y generará ingresos flexibles y a largo plazo; además, podría desbloquear nuevos flujos de financiación innovadores.

CUADRO A.IV.2: PANORAMA PRESUPUESTARIO, 2025-2030 (millones de dólares)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Monto total de la inversión	20	20	20	15	15	10
Presupuesto operativo (incluidos los costos de personal)	2	2	2	2	2	1
Presupuesto generador de ingresos (excluidos los costos de personal)	18	18	18	13	13	9

Presupuesto operativo: costos asociados al personal, la tecnología, la relación del PMA con los donantes, la retención de los donantes, los organismos especializados y otros gastos administrativos.

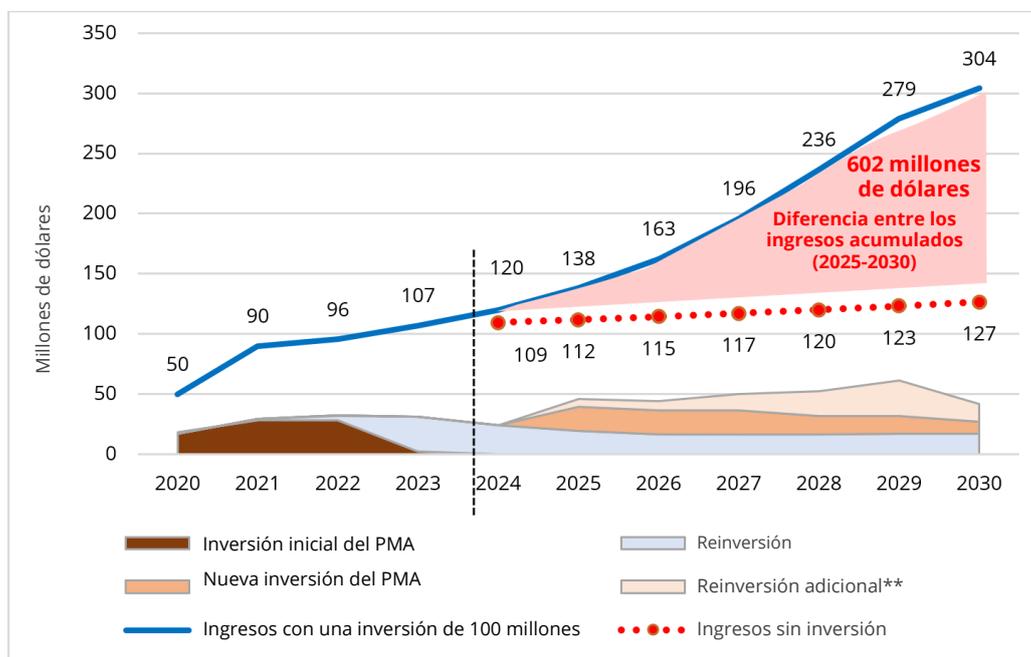
Presupuesto generador de ingresos: gastos para el empleo de los medios y la publicidad, incluida la publicidad digital, y los costos conexos, como los de contratación de expertos en el uso de medios estratégicos, y los relacionados con los organismos asociados.

Rendimiento de la inversión

21. Sin la inversión adicional, el modelo de movilización de fondos de particulares debería generar 714 millones de dólares entre 2025 y 2030. De ese monto, en el mismo período, 103 millones de dólares se reinvertirían, 44 millones de dólares se destinarían a sufragar costos de apoyo indirectos, y 568 millones de dólares se asignarían a los programas del PMA; el 30 %, como mínimo, de los fondos aportados por particulares son totalmente flexibles.
22. Por el contrario, con una inversión de 100 millones de dólares en el mismo período, comenzando con 20 millones de dólares en 2025, y sobre la base de los resultados de la fase anterior del programa de movilización de fondos de particulares, se generaría un monto adicional de 602 millones de dólares, con lo cual los ingresos totales ascenderían a 1.316 millones de dólares. De ese total, 217 millones de dólares se reinvertirían, 80 millones de dólares se destinarían a cubrir costos de apoyo indirectos, y 1.018 millones de dólares se asignarían a los programas del PMA. Con la inversión de 100 millones de dólares en

movilización de fondos de particulares, el flujo de ingresos del PMA debería estabilizarse en aproximadamente 300 millones de dólares al año.

Figura A.IV.5: Programa de movilización de fondos de particulares: comparación entre el impacto previsto del aumento de la inversión y la situación existente, 2020-2030



Cómo medir los resultados

23. Los indicadores clave de las realizaciones del PMA aplicables al programa de movilización de fondos de particulares se centran en el total de fondos movilizados cada año. Estos parámetros son fundamentales para evaluar la eficacia de las actividades del PMA en materia de movilización de recursos y la ampliación de su base de donantes. Se prevé que la inversión necesaria de 20 millones de dólares en 2025, como primer tramo de una inversión plurianual, generará un total de ingresos por valor de 138 millones de dólares en el primer año. Los ingresos anuales posteriores serán de 163 millones de dólares en 2026, 196 millones de dólares en 2027, 236 millones de dólares en 2028, 279 millones de dólares en 2029, y 304 millones de dólares en 2030. En total, las inversiones anuales deberían generar más de 1.000 millones de dólares durante el período 2026-2030. La inversión estratégica también ayudará al PMA a reforzar su base de donantes y establecer así un flujo de ingresos sólido y sostenible para el futuro:

- Indicador clave de las realizaciones I: ingresos derivados de la movilización de fondos - 138 millones de dólares en 2025
- Indicador clave de las realizaciones II: porcentaje de financiación totalmente flexible - al menos un 30 %

CUADRO A.IV.3: PROGRAMA DE MOVILIZACIÓN DE FONDOS DE PARTICULARES, METAS DE LOS INDICADORES CLAVE DE LAS REALIZACIONES, 2025-2030

Indicador clave de las realizaciones	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos procedentes de la movilización de fondos de particulares (<i>millones de dólares</i>)	138	163	196	236	279	304
Porcentaje de financiación totalmente flexible	30	30	30	30	30	30