

**INVERSIONES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DEL
HAMBRE CERO:
ESTRATEGIA DEL PMA EN MATERIA DE CREACIÓN
DE ASOCIACIONES Y MOVILIZACIÓN DE FONDOS EN
EL ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO PARA 2018-2022**



Consulta oficiosa

17 de enero de 2018

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

1. El PMA se encuentra en una encrucijada en la que el camino que tome determinará la función que desempeñe para el logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 y, por consiguiente, su relevancia de aquí a 2030. En el Plan Estratégico del PMA para 2017-2021 se reconoce que el logro del ODS 2 (“Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible” o, en pocas palabras, alcanzar el objetivo del “Hambre Cero”) depende de la eficacia de las relaciones de asociación entre distintos sectores, de forma acorde con el ODS 17 (“Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible o, en su forma abreviada “Asociaciones en pro de los ODS”). Los gobiernos por sí mismos no pueden financiar el logro de los resultados previstos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; el sector privado tiene una función cada vez más importante que desempeñar a la hora de proponer nuevas soluciones gracias a la financiación, la innovación y el fomento de las capacidades.
2. El PMA ha establecido las mejores relaciones de asociación de este tipo con empresas como Mastercard, ha logrado alinear los programas con fundaciones como la Fundación Bill y Melinda Gates y recibido donaciones de esas fundaciones y ha elaborado un plan sólido para la gestión y el seguimiento de los donantes en línea. Sin embargo, el volumen de fondos que el PMA obtiene del sector privado solo es una fracción del que recaban organizaciones homólogas. Solo en 2016 el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) obtuvieron casi 2.000 millones de dólares EE.UU. del sector privado gracias a inversiones selectivas multianuales. En cambio, en 2016 el PMA solo recabó 78 millones de dólares de una financiación total de casi 6.000 millones de dólares.
3. Actualmente el PMA se enfrenta a un déficit de financiación sin precedentes estimado en 3.000 millones de dólares, una situación que deja a 30 millones de hombres, mujeres y niños sin la asistencia que necesitan para poder sobrevivir. Para contribuir a subsanar este déficit es necesario contemplar desde una nueva óptica la colaboración con el sector privado.
4. La estrategia propuesta en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2018-2022 será la primera ocasión en que el PMA tome la decisión estratégica de invertir en un plan ambicioso de crecimiento en el ámbito del sector privado. La nueva estrategia tendrá los objetivos de:
 - ***Dar impulso a la financiación y fortalecer el impacto*** | Durante los próximos 10 años se obtendrán casi 2.000 millones de dólares de recursos adicionales del sector privado (véase la Figura 4). El PMA logrará ahorrar costos, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad, todo lo cual tendrá efectos positivos en sus operaciones y le permitirá atender mejor a quienes se encuentran más rezagados.
 - ***Aumentar el volumen de fondos cuya utilización no está sujeta a restricciones*** | Se prevé que el 65 % de estos 2.000 millones de dólares sean fondos no sujetos a restricciones procedentes principalmente de particulares. Esto permitirá al PMA asignar recursos a la labor infrafinanciada para la obtención de los efectos estratégicos de los planes estratégicos para los países (PEP) y atender otras necesidades importantes.
 - ***Liderar la participación del sector privado en el logro del ODS 2*** | El PMA, en su calidad de experto fiable en la problemática del hambre, convocará a empresas de nivel mundial para desarrollar soluciones que generen efectos tanto económicos como sociales.
 - ***Diversificar la cartera de financiación del PMA*** | El objetivo del PMA será diversificar su cartera de financiación aumentando de forma notable las cuantías que recibe del sector privado. El crecimiento de la financiación del sector privado se obtendrá a través de tres fuentes básicas, esto es: los particulares, las empresas y las fundaciones.
5. Las tendencias que se registran fuera de la institución refuerzan la necesidad de repensar las relaciones de colaboración con el sector privado, concretamente por lo que se refiere a la presencia del PMA en:
 - ***Un mundo más digital*** | Puesto que actualmente un 47 % de la población mundial está conectada a Internet a través de computadoras y dispositivos móviles, las tecnologías digitales pueden alterar la situación prevaleciente en materia de desarrollo a través de la

innovación, la colaboración y los efectos que generan esas tecnologías, lo cual permite a las poblaciones locales dirigir la transformación económica y social¹. Hay estudios que demuestran que la digitalización tiene un efecto positivo cuantificable en el crecimiento económico y la creación de empleo, ya que hace aumentar el producto interno bruto (PIB)².

- *Un mundo más conectado* | Las tecnologías digitales también tienen el poder de conectar a las personas y hacer aumentar los ingresos que estas destinan a las causas humanitarias. En 2017 personas en todo el mundo poseían y utilizaban más de 10.000 millones de dispositivos conectados, y en 2020 debería haber alrededor de 50.000 millones de dispositivos de este tipo³. Esto conlleva un aumento de las expectativas en cuanto a inmediatez, pertinencia y personalización.
- *Un mundo cada vez más adaptado al nivel local* | Es crucial que las soluciones se desarrollen con las poblaciones locales beneficiarias y no que sean formuladas para esas poblaciones, y esto es lo que se hace con los PEP del PMA. También va en aumento la cooperación Sur-Sur, en la que se asigna una importancia especial a los intereses mutuos en las esferas del comercio y las inversiones y se combina la ayuda con instrumentos financieros comerciales.
- *Un mundo más transparente* | Organismos como el PMA seguirán notando un aumento de las expectativas de los donantes respecto de la eficacia en función de los costos, el uso óptimo de los recursos y la transparencia⁴.

Logros de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2013-2017 y enseñanzas extraídas de su aplicación

6. La finalidad de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado para 2013-2017 era apoyar los objetivos estratégicos expuestos en el Plan Estratégico del PMA para 2014-2017 mediante el aumento de los recursos procedentes de las asociaciones para la movilización de fondos, el fortalecimiento del impacto de las asociaciones para el fomento de las capacidades y la mejora de la capacidad del PMA, a todos los niveles, para colaborar con el sector privado.
7. Entre los principales logros de la estrategia para 2013-2017 figuran los siguientes:
 - la obtención de 454 millones de dólares procedentes del sector privado, incluidos 407 millones de dólares en financiación sostenible no destinada a situaciones de emergencia, una cuantía un 4 % superior al objetivo de 391 millones de dólares;
 - servicios en especie y actividades de fomento de las capacidades, por un monto estimado en 110 millones de dólares⁵, obtenidos mediante el establecimiento de asociaciones (véanse en el Anexo A ejemplos de estudios de casos como los de las relaciones de asociación del PMA con Royal DSM y Renault Trucks);
 - la constante contribución a la financiación del Programa en su conjunto con cargo a los fondos del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP), y
 - la aplicación de una tasa de recuperación de los costos de apoyo indirecto (CAI) del 7 % para las contribuciones del sector privado, lo cual se ajusta a la tasa correspondiente a las otras fuentes de donación al PMA.

¹ Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). 2016. *Informe sobre Medición de la Sociedad de la Información*; Accenture, 2017. *Digital Disruption: Development unleashed*.

² Foro Económico Mundial. 2014. *Global Information Technology Report*.

³ Foro Económico Mundial. 2014. *The power of a connected world*.

⁴ Development Initiatives. 2017. *Humanitarian transparency: moving from commitment to action*.

⁵ Este monto no incluye el proyecto de The Boston Consulting Group relativo al Mecanismo de financiación anticipada (100-370 millones de dólares).

8. Aunque no se ha encargado ninguna evaluación oficial de la estrategia para 2013-2017, se han extraído diversas enseñanzas que reforzarán y perfeccionarán el enfoque de colaboración con el sector privado del PMA. Así pues, el Programa debería:

- *Maximizar el rendimiento de las inversiones en el establecimiento de relaciones de colaboración con las empresas* | El crecimiento del volumen de fondos obtenidos entre 2013 y 2017 se debió en parte al énfasis puesto en las posibilidades financieras de las empresas de tamaño relativamente importante (cuantías mínimas de 250.000 dólares anuales). Las actividades de búsqueda, negociación y gestión necesarias para establecer asociaciones con las empresas requieren una inversión de tiempo por parte de los miembros del personal del equipo de relaciones con el sector privado, las dependencias técnicas y las dependencias de apoyo fundamentales, como la Oficina de Servicios Jurídicos. Las asociaciones deben producir un impacto y unos beneficios en materia de financiación que justifiquen el costo de las actividades al respecto y, con arreglo a la nueva estrategia, la importancia especial asignada al rendimiento de las inversiones será un principio rector de toda colaboración con las empresas.
- *Desarrollar la capacidad del PMA para establecer relaciones de colaboración con el sector privado, a nivel de los despachos regionales y las oficinas en los países, e invertir en esa capacidad* | Con arreglo a la estrategia anterior, se puso en marcha un proceso para alcanzar este objetivo a través de un módulo relativo al sector privado creado en el marco de las actividades de capacitación de nivel más general sobre la hoja de ruta integrada destinadas a los despachos regionales. Sin embargo, el desarrollo de las competencias debe intensificarse ya que los PEP ofrecen una oportunidad sin precedentes de colaboración con el sector privado para encontrar soluciones al hambre y la malnutrición específicas para este sector.
- *Efectuar consultas externas para elaborar métodos que permitan evaluar el impacto de las asociaciones para el fortalecimiento de las capacidades* | No existe ninguna metodología de carácter general para este tipo de evaluaciones. Puesto que en la nueva estrategia se asignará una importancia especial a la financiación procedente de empresas y otras formas de lograr que estas tengan efectos positivos, el PMA debe determinar de qué manera valorará sus asociaciones para el fomento de las capacidades.
- *Invertir en las donaciones de particulares* | En la recomendación 2 de la evaluación de la estrategia de movilización de fondos en el ámbito del sector privado de 2012 se destacaba que el PMA 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, que puedan asignarse a determinados países y actividades de acuerdo con el programa de trabajo aprobado”⁶. La aprobación por parte del Programa, en 2018, de un paquete de inversiones por valor de 3 millones de dólares para la recaudación de donaciones de particulares es un primer paso positivo del cual se beneficiará la nueva estrategia.

Primera fuente: invertir en la recaudación de donaciones no sujetas a restricciones procedentes de particulares

9. Durante el pasado decenio, las donaciones de particulares han dado lugar a la mayor parte del crecimiento de los fondos movilizados en el ámbito del sector privado en los organismos homólogos del PMA, una cuantía más de cuatro veces superior al total de las donaciones procedentes de empresas y fundaciones⁷. Los fondos donados por particulares proceden de un gran número de contribuciones de pequeña cuantía (generalmente de entre 10 y 50 dólares) que efectúa el público en general, y el objetivo final a este respecto es crear una amplia cartera de donantes que efectúen aportaciones periódicas (por ejemplo, mensualmente). Los ingresos

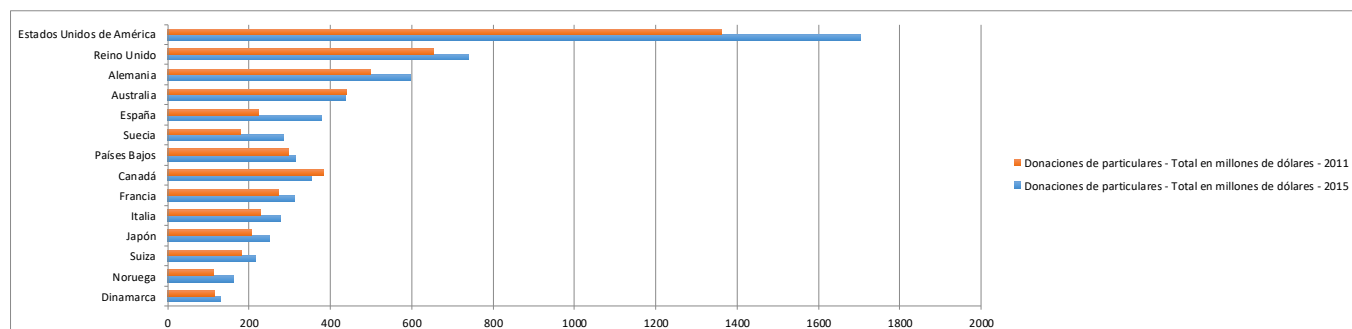
⁶ “Informe resumido de la evaluación de la estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado” (WFP/EB.2/2012/6-A).

⁷ Presentación del International Fundraising Leadership Forum, 2017.

previsibles y flexibles que se obtienen mediante las donaciones periódicas ofrecen un buen rendimiento de las inversiones a largo plazo.

- Como se muestra en la Figura 1, según el International Fundraising Leadership Forum (IFL), que es un grupo que abarca todas las entidades homólogas del PMA, las donaciones de particulares en los mercados importantes aumentaron considerablemente entre 2011 y 2015.

Figura 1

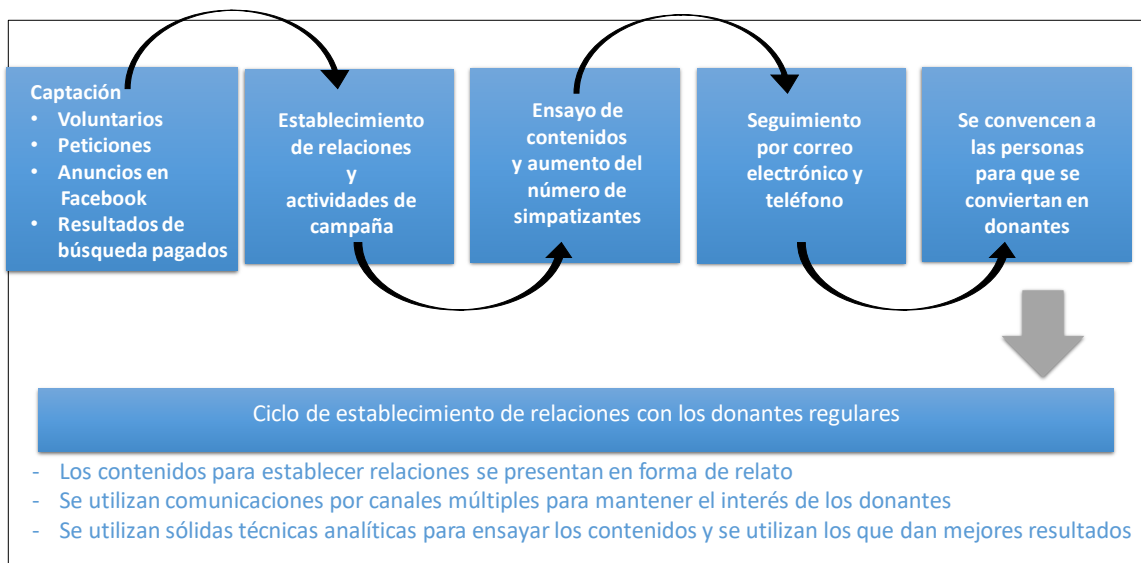


- Hasta la fecha las iniciativas del PMA en relación con las donaciones de particulares se han centrado en optimizar las plataformas y herramientas necesarias para un programa de donaciones en línea, entre otras cosas para ensayar programas de promoción de las donaciones por vía digital y de retención de los donantes en línea. En la actualidad, el proceso habitual consiste, para estos donantes, en aportar contribuciones espontáneas a través del sitio web del PMA durante situaciones de emergencia y, para el PMA, en enviarles mensajes de correo electrónico con la esperanza de lograr que se conviertan en donantes regulares y dejen de aportar únicamente para las emergencias. Las últimas novedades por lo que se refiere a las donaciones en línea para el PMA —como el programa de donaciones periódicas Zero Hunger Heroes, las microdonaciones de los titulares de tarjetas de crédito Mastercard Priceless Causes y la aplicación para móviles SharetheMeal— han inyectado vida a esta fuente de fondos, confirmando su potencial de crecimiento si se realizan las inversiones adecuadas.
- Las organizaciones homólogas han invertido mucho durante años en la esfera de las donaciones de particulares. La captación y retención en gran escala de nuevos donantes individuales requiere inversiones específicas importantes en actividades de divulgación y colaboración en el ámbito de todas las fuentes de fondos. Los enfoques que dan buenos resultados combinan los anuncios publicitarios en la televisión y la prensa, la movilización de fondos mediante el contacto personal y las campañas telefónicas, todo ello complementado por relaciones digitales de colaboración (redes sociales, correo electrónico y aplicaciones para dispositivos móviles). En el Anexo B se facilita información adicional sobre técnicas de captación de donaciones de particulares.

El PMA pondrá en marcha un plan de ejecución integrado de canales múltiples que, cuando vaya acompañado de inversiones, le permitirá recaudar cientos de millones de dólares de donaciones no sujetas a restricciones procedentes de particulares.

- Los programas de captación de donaciones de particulares que dan buenos resultados integran distintas técnicas probadas y ensayadas en un mercado específico con el fin de adaptar a nivel local el proceso que va desde el momento en que alguien conoce por primera vez una organización hasta que realiza la primera donación y decide luego convertirse en un donante regular. En la Figura 2 se presenta un ejemplo de este proceso.

Figura 2



14. El PMA aprovechará las experiencias anteriores de organizaciones homólogas analizando los resultados de sus programas de recaudación de donaciones de particulares, así como el volumen y el ritmo de crecimiento de los sectores de donantes particulares, y utilizará todo esto para decidir cómo y dónde invertir para lograr tasas de rendimiento elevadas. Este enfoque basado en datos empíricos ya está en marcha con la ayuda de las empresas THINK Consulting y THINK Digital. Se espera que las constataciones iniciales se presenten a tiempo para la segunda ronda de consultas oficiosas.
15. El PMA, sobre la base de la experiencia de otras organizaciones, considera que hay diversos factores de importancia crucial a la hora de decidir dónde invertir en las iniciativas de movilización de fondos procedentes de particulares: la importancia del hambre como causa; la ambición y el dinamismo del personal local en materia de movilización de recursos, y la relación del PMA con los gobiernos. Estos factores se evaluarán en el marco del plan de ejecución relativo a las donaciones de particulares.

Segunda fuente: centrar la colaboración del PMA con las empresas en el logro del objetivo del Hambre Cero

16. La nueva estrategia en materia de asociaciones con las empresas se regirá por el principio de “establecer menos relaciones de colaboración, de mayor envergadura y de mejor calidad”. La gestión de las relaciones con las empresas requiere mucho trabajo y consume no solo los recursos previstos para el personal de movilización de fondos, sino también los de las dependencias técnicas y las oficinas en los países. Por consiguiente, el PMA debe centrarse en las asociaciones de potencial elevado y buena rentabilidad, capaces de producir efectos transformadores tanto a nivel financiero como en otros planos.
17. *Asociaciones para la movilización de fondos.* La relación del PMA con Mastercard en 2017 aportó 7 millones de dólares (y, según las previsiones, en 2018 aportará más de 10 millones de dólares) y permitió a millones de consumidores de todo el mundo conocer los efectos de la labor del PMA gracias a campañas de comercialización basada en la causa que defiende el Programa. Es este el tipo de asociación que el PMA seguirá procurando establecer en la esfera de la movilización de fondos.

Figura 3



18. *Asociaciones que producen efectos.* La Business & Sustainable Development Commission del Reino Unido calcula que en solo cuatro esferas de las relacionadas con los ODS las oportunidades comerciales tienen un valor superior a los 12 billones de dólares, de los cuales 2,3 billones corresponden a los sectores de la alimentación y la agricultura. Se estima que los mercados de alimentos en los países de bajos ingresos y la reducción del desperdicio de alimentos en las cadenas de valor, que son dos de las 14 esferas de interés en los sectores de la alimentación y la agricultura, ofrecen oportunidades comerciales por valor de 700.000 millones de dólares⁸.
19. El concepto de valor compartido no se refiere a la responsabilidad social, la filantropía o la sostenibilidad, se trata más bien de una nueva forma de que las empresas obtengan buenos resultados económicos ocupándose también de los problemas sociales. Se basa en el supuesto de que la filantropía y los impuestos no pueden proporcionar el nivel de recursos que se precisa para abordar los desafíos sociales de hoy en día a la escala necesaria. Por consiguiente, la rentabilidad se convierte en un instrumento que facilita la ampliación de la escala y la sostenibilidad financiera de las soluciones de carácter social. Las posibilidades de que el PMA aproveche las oportunidades que ofrece el valor compartido son particularmente importantes en los países de ingresos medios y los mercados emergentes.

El valor compartido ofrece un gran potencial para derrotar el hambre en el mundo. Las asociaciones basadas en el valor compartido, si bien no siempre suponen la obtención de recursos financieros para el PMA, pueden contribuir a su transformación y ofrecerle el potencial para abrir vías hacia el logro del ODS 2 que sean sostenibles y cuya escala pueda ampliarse impulsando el establecimiento de cadenas de valor más inclusivas y promoviendo el desarrollo sistémico.

20. El PMA tiene una rica historia de relaciones de colaboración con empresas para aprovechar las competencias y fomentar las capacidades. La Alianza entre las explotaciones agrícolas y el mercado es uno de los mejores ejemplos de asociación del PMA basada en el valor compartido. Para obtener mayor información, véase el Anexo C.
21. La labor de establecer asociaciones transformadoras en el marco de los PEP requiere un cambio en la función que el PMA desempeña a nivel de los países, un cambio que consiste en pasar de desempeñar funciones de ejecución directa de las soluciones propuestas en el ámbito del ODS 2 a actuar como entidad capaz de reunir a interesados múltiples que trabajen en el desarrollo de soluciones locales, basadas en el mercado y sostenibles.

⁸ Business & Sustainable Development Commission. 2017. *Better Business, Better World*.

Tercera fuente: Dirigirse a fundaciones para que lleven a cabo iniciativas innovadoras y sostenibles en relación con el ODS 2

22. Las fundaciones privadas de nivel mundial han reorientado sus centros de atención con el fin de alinearlos con la Agenda 2030. El año pasado los ingresos de las 20 fundaciones más importantes del IFL llegaron a casi 1.000 millones de dólares⁹. Las fundaciones, en su calidad de líderes de opinión y asociados para el desarrollo de larga data, representan una fuente de fondos fundamental a través de la cual el PMA puede trabajar para alcanzar el ODS 2.
23. El PMA, al colaborar con fundaciones, obtendrá los recursos necesarios para llevar a cabo iniciativas de desarrollo innovadoras y sostenibles que le permitan alcanzar el objetivo del Hambre Cero, gracias a la cooperación con agentes influyentes a nivel mundial para generar un cambio sistémico. En este sentido, un ejemplo fundamental es el reciente acuerdo con la Fundación Bill y Melinda Gates que ha permitido obtener 29 millones de dólares en donaciones multianuales. La Fundación Gates considera que el PMA es un asociado fundamental en materia de nutrición y el PMA ha trabajado con la Fundación y los equipos técnicos para determinar nuevas esferas de interés compartido en lo relativo al desarrollo agrícola y la inclusión financiera.

Las organizaciones homólogas del PMA estiman que, tras un período inicial de puesta en marcha, el rendimiento financiero que obtienen de las fundaciones es de 25 dólares por dólar invertido. Esto se logra mediante una colaboración estratégica y bien centrada.

24. La nueva estrategia en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado se centrará en asignar prioridad a un número reducido de fundaciones cuyas actividades estén en consonancia con los Objetivos Estratégicos del PMA, y en trabajar con esas fundaciones a fin de formular soluciones sistémicas para los múltiples aspectos del hambre y la malnutrición crónicas. En estas relaciones de colaboración se aprovecharán los conocimientos profundos de que disponen las oficinas en los países y las dependencias técnicas del PMA, así como la capacidad de este último para ampliar la escala de las soluciones sostenibles.
25. El esfuerzo se centrará en las tres zonas geográficas que tienen un potencial demostrado por lo que se refiere el crecimiento de la financiación: los Estados Unidos, Europa y el Oriente Medio. Los Estados Unidos son el principal mercado de fundaciones privadas a nivel mundial, y se prevé que en 2018 las donaciones procedentes de fundaciones aumentarán en un 6 %¹⁰.
26. También se estudiarán las posibilidades de donaciones filantrópicas de particulares con grandes fortunas personales. Se estima que para 2020 habrá unas 27.000 personas con activos por valor de 8,2 billones de dólares¹¹. Las organizaciones homólogas del PMA, particularmente el UNICEF, han obtenido fondos de estas personas con grandes fortunas para mejorar sus ingresos sostenibles no sujetos a condiciones, pero para el Programa se trata de un potencial aún no aprovechado. El PMA, que ha iniciado este tipo de actividades de forma tardía, tendrá la oportunidad de aprender de los enfoques que las organizaciones homólogas utilizan en esta esfera.

⁹ Presentación del IFL, 2017.

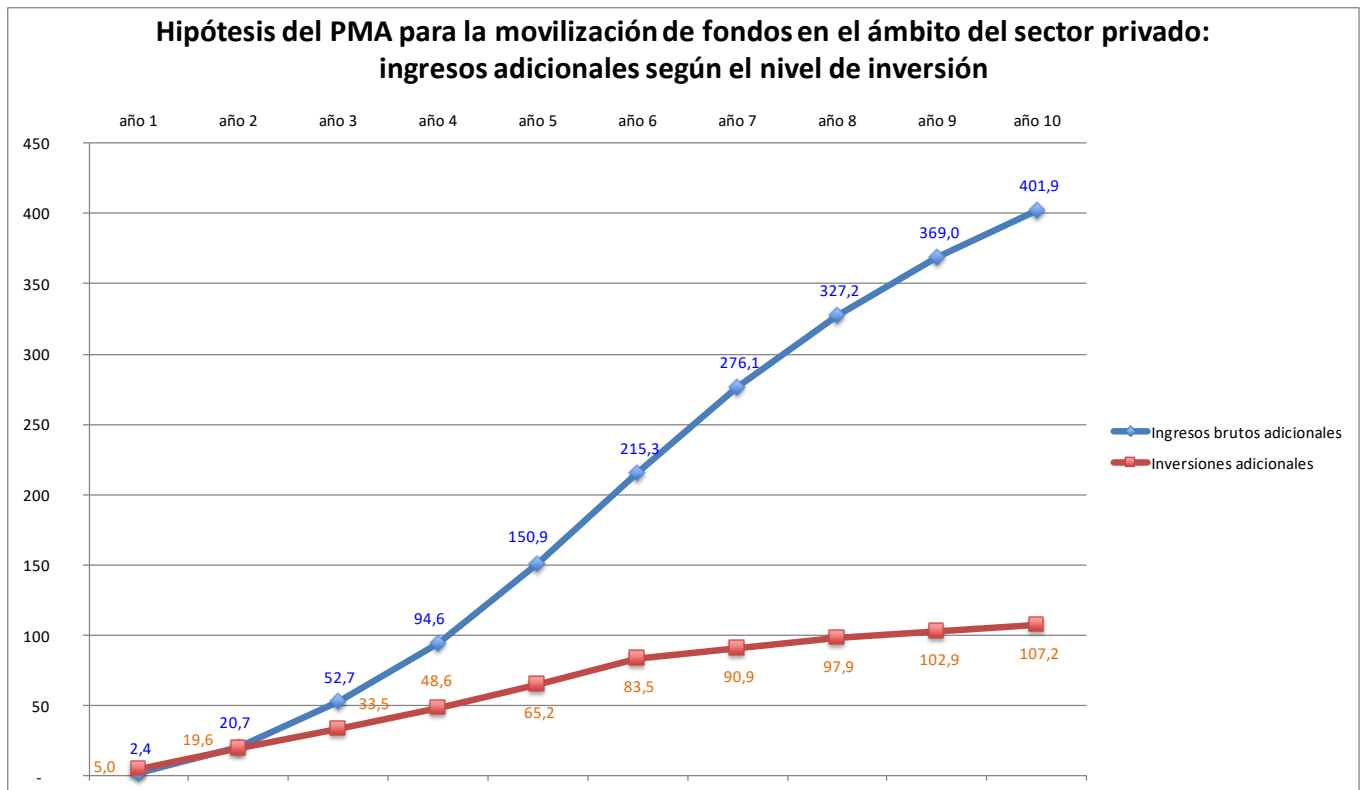
¹⁰ Indiana University. 2017. *The Philanthropy Outlook 2017 & 2018*.

¹¹ *Sustainable Outreach*. Noviembre de 2017. Presentación de la estrategia del PMA en materia de movilización de fondos en el ámbito del sector privado.

Una hipótesis de inversión atrevida para movilizar casi 2.000 millones de dólares en 10 años

27. La aplicación de la nueva estrategia ambiciosa del PMA requerirá inversiones en tres segmentos fundamentales del sector privado con una visión de crecimiento a largo plazo. El PMA, tras consultar con un experto externo en movilización de fondos del sector privado, ha calculado las cifras de inversión e ingresos estimadas que se indican en la Figura 4, unas cifras a las que se ha llegado a partir de los resultados obtenidos por organizaciones homólogas y que se consideran realistas.

Figura 4

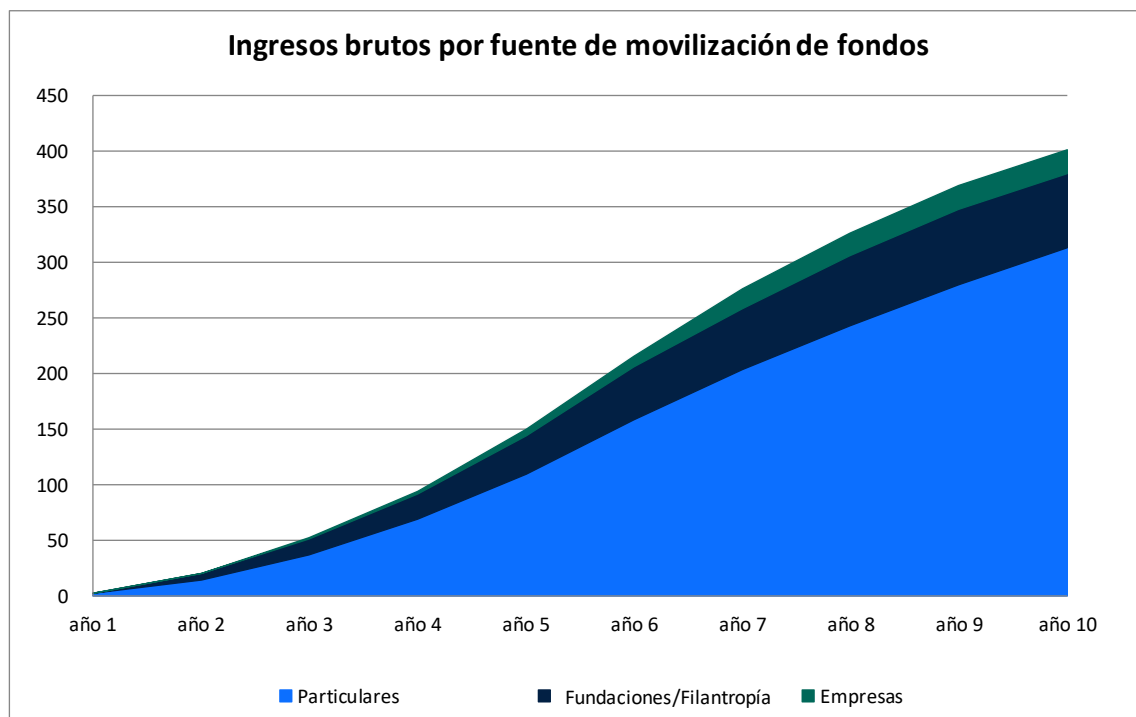


Fuente: Sustainable Outreach

28. En la hipótesis ilustrada en la Figura 4 solo se incluyen las inversiones y los ingresos adicionales —no se tienen en cuenta el presupuesto actual dedicado a la movilización de recursos del sector privado ni los ingresos que ya se han generado—. Se trata de una hipótesis conservadora en comparación con las inversiones y los rendimientos de organizaciones homólogas. En la sólida trayectoria de crecimiento ilustrada en esta hipótesis se ha supuesto la reinversión de los ingresos netos durante todo el año para lograr que la movilización de fondos en el ámbito del sector privado se autofinancie y que se reduzca la cuantía de las inversiones que se necesitarán más adelante. Con arreglo a este modelo de inversión, la movilización de fondos del sector privado ya se autofinancia a partir del cuarto año, puesto que el volumen total de los ingresos empieza a superar el de las inversiones previstas, y en el décimo año los ingresos brutos adicionales alcanzan los 400 millones de dólares por año.
29. En el marco de esta hipótesis, puesto que las donaciones de particulares muestran el mayor potencial de crecimiento, es a ellas que se dirige el mayor volumen de inversiones, mientras que las inversiones en las empresas y fundaciones son menores, de forma proporcional a su potencial de crecimiento más bajo. Con arreglo a esta hipótesis, las tres fuentes de financiación se benefician de inversiones en puestos de personal, tanto en la Sede como en los principales mercados para la movilización de fondos. Dado el potencial de donaciones de particulares no sujetas a condiciones que ofrece, y que tanto necesita el PMA, en las inversiones necesarias para

obtenerlas también se preverá remunerar a los contratistas externos que se encargarán de encontrar y retener a los donantes. Estas inversiones aumentarán de 2 millones de dólares el primer año a 50 millones de dólares el décimo.

Figura 5



30. Las donaciones regulares de fondos no sujetos a restricciones procedentes de particulares deben seguir siendo el objetivo principal. Las actividades dirigidas a empresas y fundaciones, así como las iniciativas respecto de las personas con grandes fortunas, deben concentrarse en objetivos de gran potencial seleccionados de forma estratégica. Para obtener buenos resultados será esencial llevar a cabo una labor de comunicación y promoción de apoyo en los principales mercados seleccionados, especialmente por lo que se refiere a las donaciones de particulares.

Figura 6

Mercado	Crecimiento en valor durante 5 años (millones de dólares EE.UU.)	Total en millones de dólares 2015	Tasa de crecimiento anual compuesta 2011-2015
Estados Unidos	341	1703	5,7 %
República de Corea	209	480	18,0 %
España	155	377	14,1 %
Alemania	99	596	4,7 %
Reino Unido	86	740	3,1 %
Japón	45	430	5,0 %
China	6,6	8,3	48 %

El crecimiento de los ingresos procedentes del sector privado no es un juego de suma cero. El crecimiento interanual de los ingresos procedentes del sector privado —en particular los obtenidos mediante donaciones de particulares— se mantiene a un buen nivel, tal como se observa en los principales mercados que se ilustran en la Figura 6.

El ACNUR dirigió sus actividades a algunos de los mercados más competitivos (pero también con mayor potencial) cuando en 2006 inició su campaña decisiva de movilización de fondos del sector privado, y actualmente recauda en esos mercados 400 millones de dólares por año, de los cuales dos terceras partes proceden de particulares. Los ingresos que el UNICEF y otras organizaciones recaban en esos mercados también han aumentado durante los últimos 10 años.

Necesidades de facilitación y armonización a nivel institucional

31. La visión propuesta en la estrategia para 2018-2022 debería abarcar un examen de los procesos actuales relativos a las asociaciones y la movilización de fondos en el ámbito del sector privado y contener recomendaciones para revisar y racionalizar esos procesos siempre que sea necesario. Las esferas fundamentales en que se podría mejorar son las siguientes:
- *Procesos jurídicos y de debida diligencia* | Las asociaciones entre el PMA y el sector privado, antes de hacerse efectivas, deben ser objeto de una revisión completa en cuanto al proceso de debida diligencia y el acuerdo jurídico establecidos. Puesto que durante los últimos cinco años el panorama en materia de asociaciones con empresas ha cambiado, también deben cambiar los procesos jurídicos y de debida diligencia del PMA. Los modelos de asociaciones que evolucionan, como la contratación por parte de Mastercard de terceros en calidad de asociados (emisores y adquirentes) para las campañas de comercialización basadas en la causa promovida, requieren actualizaciones del marco y los procesos de debida diligencia del PMA. Además, los procedimientos jurídicos del Programa deben tener la flexibilidad suficiente para que puedan aplicarse eficazmente en el ámbito del sector privado a fin de poder actuar con rapidez para hacer efectivas las posibles donaciones. En el Anexo D figura un panorama general de los procesos de debida diligencia.
 - *Comunicaciones* | Para aumentar la movilización de fondos en el ámbito del sector privado se necesita un plan de comunicación para la movilización de fondos (donaciones directas) a fin de que el público en general esté más dispuesto a efectuar donaciones. Esto complementará el programa general del PMA en materia de comunicación y promoción, pero será una función independiente dentro de la dependencia de movilización de fondos en el ámbito del sector privado, como ocurre en muchas de las organizaciones homólogas del PMA. THINK Consulting formulará recomendaciones claras sobre la comunicación en materia de donaciones directas, en particular a través de canales digitales.
 - *Normas de las Naciones Unidas* | El establecimiento de asociaciones basadas en el valor compartido requerirá una definición acordada de este tipo de asociaciones, una inversión en competencias técnicas y conocimientos especializados de gran calidad y un cambio fundamental en la forma en que el PMA define las asociaciones de fomento de las capacidades con entidades del sector privado. Este cambio también obligará al PMA a definir modelos de asociaciones que se ajusten a las normas de las Naciones Unidas en materia de adquisiciones y asociaciones.
 - *Profesionalización de la función de relaciones con el sector privado* | Seguir formando un equipo de personal especializado en movilización de fondos con conocimientos sobre mercados concretos es fundamental para obtener buenos resultados en la obtención de fondos. El ACNUR y otras organizaciones homólogas importantes destacan que la movilización de fondos es una profesión en la que se requieren conjuntos de conocimientos técnicos de distintos tipos, según se trate de movilizar fondos de particulares, empresas o fundaciones.

Para el sector privado el PMA será el principal organismo en materia de impacto

32. Lograr el objetivo del Hambre Cero es un mandato imperioso. De las entrevistas realizadas recientemente con organizaciones homólogas se deduce que todos están convencidos de que, cuando el PMA haya adoptado la decisión estratégica de invertir en la movilización de fondos del sector privado, tendrá la capacidad de obtener una cuota de mercado importante por lo que se refiere a las fuentes de fondos en su conjunto.
33. Las inversiones en movilización de fondos tienen el potencial de producir ingresos adicionales por valor de 2.000 millones de dólares en 10 años, lo que equivale a 6.000 millones de comidas adicionales. El aprovechamiento simultáneo del poder de las empresas a través de asociaciones basadas en el fomento de las capacidades y el valor compartido podría tener efectos multiplicadores.

34. Combinar los innegables conocimientos técnicos especializados del PMA y el acceso a los gobiernos con la ambición y las posibilidades de inversión del sector privado es una propuesta sumamente interesante que ofrece una oportunidad real de eliminar el hambre de aquí a 2030 en beneficio de los hombres, las mujeres y los niños que el PMA tiene el cometido de atender.

Estudios del impacto en el fortalecimiento de la capacidad

I. Royal DSM

1. 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)

2. Gracias al aprovechamiento de los puntos fuertes de cada organización, la asociación ha permitido 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 eficaz proceso de transición para pasar de ser un organismo que proporciona alimentos a un organismo centrado en la calidad y el impacto de la nutrición.
 - La DSM ha aportado a la asociación alimentos en especie y competencias científicas y técnicas inestimables, 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 UNICEF utilizara los productos de la gama SuperCereal en lugar de los productos UNIMIX.
 - La asociación entre la 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.
 - Gracias a una intensa colaboración del personal, los empleados de la DSM no solo movilizan activamente fondos para el PMA, sino que también contribuyen directamente a sus programas realizando tareas en cuanto voluntarios para asignaciones a corto plazo y personal destacado temporalmente a las oficinas en los países y los despachos regionales del PMA. De este modo han podido prestar orientación técnica en la práctica al personal de las oficinas en los países del PMA.
 - La colaboración entre la DSM y el PMA no solo ha contribuido al crecimiento de las dos organizaciones, sino que también ha definido 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

3. Hipótesis: El producto SuperCereal de mezcla de maíz y soja enriquecida creado por la Royal DSM y que esta empresa suministra al PMA ha tenido efectos significativos en el costo que supone proporcionar a los beneficiarios canastas de comidas que tengan un valor nutricional suficiente.

Año	2012 (dólares)	2013 (dólares)	2014 (dólares)	2015 (dólares)	Total (dólares)
Contribuciones confirmadas	3 073 008	2 272 703	2 303 183	2 164 214	9 813 108
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	7 743 991
Total de comidas al año	148 658 800	216 017 040	132 184 995	327 594 955	824 455 790
Valor del impacto (ahorro por comida por el número total de comidas)	15 594 308	22 660 187	13 866 206	34 364 711	86 485 412
Valor total	18 667 316	24 932 891	16 169 389	36 528 924	96 298 521

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

II. Renault Trucks

4. 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 del 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)

5. 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 influye 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 en 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 con 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 CO₂ 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

2015	2016	2017	Total
198 469	60 229	113 411	372 109

Valor del impacto de la asociación

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

Valor del impacto:
1,5 millones de
dólares

Valor de la
asociación:
372.000 dólares

Factor multiplicador
del impacto:
4

Técnicas de recaudación de donaciones de particulares

Contacto personal: los encargados de captar donantes abordan a las personas en lugares públicos hablando sobre la labor de la organización y obtienen la información de contacto de esas personas. Suelen ser voluntarios o trabajadores especializados de otras entidades. Este método da los mejores resultados para adquirir un gran número de nuevos donantes potenciales.

Correo directo: se aborda a las personas a través del correo para persuadirlas de que hagan donaciones. El correo sigue siendo el medio más común para captar donantes y enviar comunicaciones periódicas, como actualizaciones financieras.

Mensajes de texto: se pide a las personas que efectúen donaciones enviando un mensaje de texto a un número específico para ello. Estos llamamientos se realizan en campañas puntuales durante situaciones graves o por medio de carteles publicitarios instalados en las grandes ciudades.

Anuncios en televisión que piden una respuesta directa por parte del público: pueden ser anuncios cortos (entre 30 segundos y 2 minutos) o largos (entre 30 y 60 minutos) cuya finalidad es lograr un mayor nivel de conocimiento de las campañas de movilización de fondos que se están llevando a cabo en determinados mercados. Este método se utiliza con mayor frecuencia en campañas puntuales para generar nuevos donantes y en muchas ocasiones se pide a las personas que visiten el sitio web de la organización.

Campañas de comercialización por teléfono: por medio de llamadas telefónicas realizadas desde un centro de llamadas se convence a las personas para que efectúen donaciones. Estas campañas se utilizan con frecuencia en combinación con otras medidas y dan muy buenos resultados para convencer a personas que ya se habían identificado anteriormente mediante el contacto personal o en línea durante situaciones de emergencia para que pasen a ser donantes regulares.

Resultados de búsqueda pagados: invertir en anuncios pagados a través de buscadores aumenta el número de personas encaminadas al sitio web de la organización. Esta técnica se usa con frecuencia para la adquisición de nuevas fuentes de apoyo y para dar a conocer las campañas de anuncios de larga duración en curso.

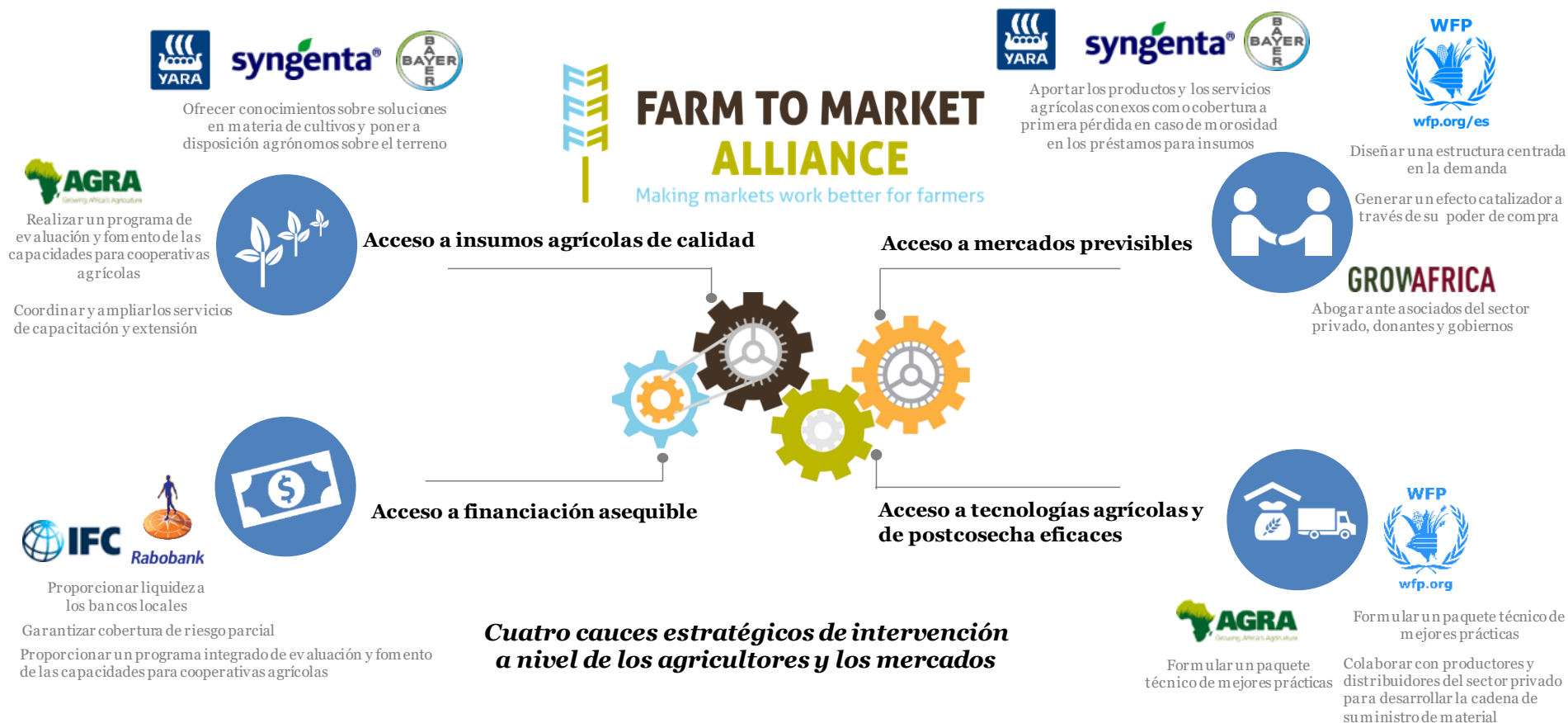
Sitio web: es más probable que las personas se inscriban para recibir comunicaciones por correo electrónico o que efectúen donaciones a una organización si ya han consultado su sitio web y demuestran interés por la causa que esa organización defiende. Colocar “preguntas” en el sitio web es crucial para aumentar el número de simpatizantes y los ingresos.

Correo electrónico: se envían regularmente mensajes de correo electrónico a personas que ya han comunicado su dirección electrónica y se procura convencerlas para que se conviertan en donantes. Este enfoque da los mejores resultados para retener a los donantes mediante series de mensajes electrónicos automáticos atractivos.

Redes sociales: los anuncios pagados en las redes sociales, particularmente en Facebook, permiten acceder a un sector del público nuevo y más amplio y ampliar el alcance de los contenidos abarcados por una organización. Se trata de instrumentos que dan buenos resultados en la captación de donantes nuevos.

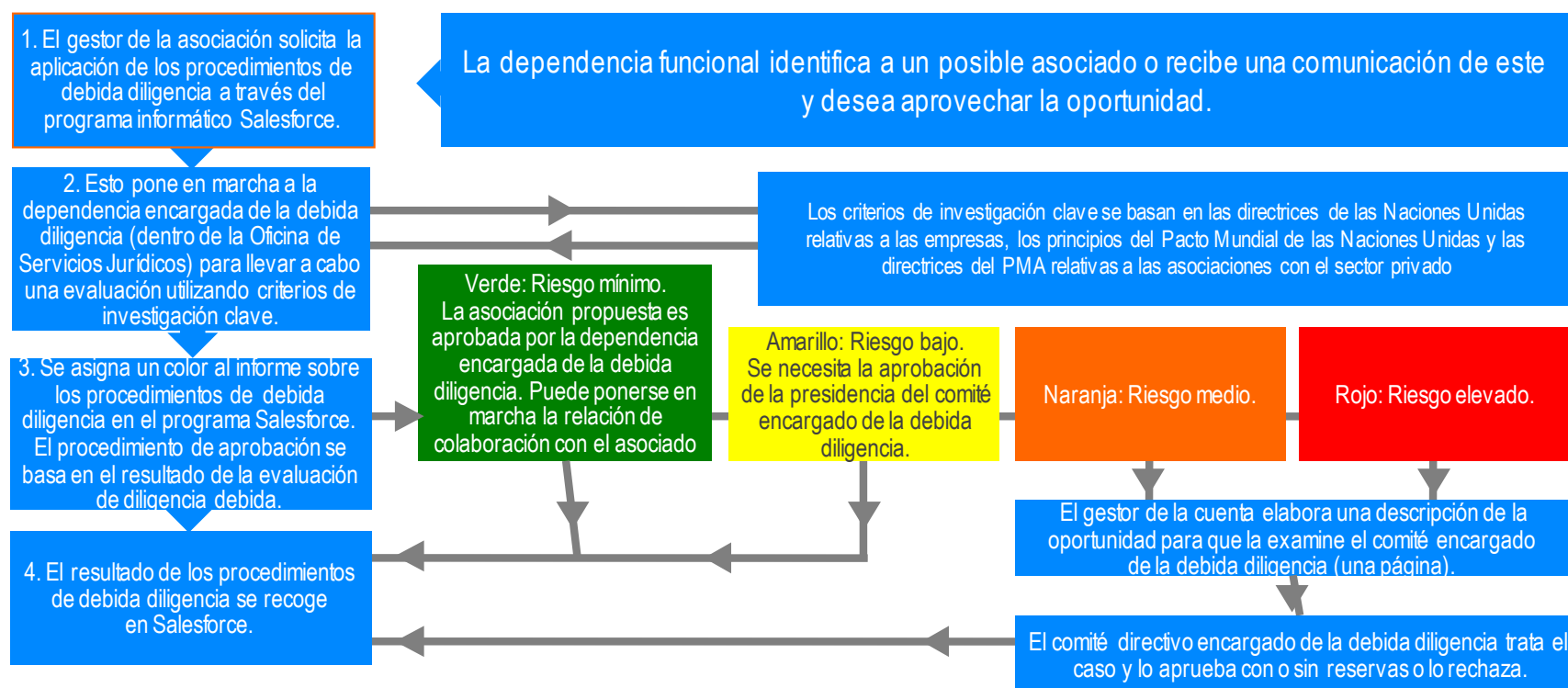
Aplicaciones móviles: captar a las personas mediante aplicaciones móviles permite acceder a nuevos sectores demográficos del público, aumentar el número de simpatizantes e incrementar el volumen de ingresos. Se utilizan con mayor frecuencia como punto de partida para establecer el primer contacto para las comunicaciones por correo electrónico y las llamadas telefónicas posteriores, en función del ciclo de comunicaciones habitual de la organización.

Establecimiento de relaciones con empresas y la Alianza entre las explotaciones agrícolas y el mercado



Gestión del riesgo del PMA a través del proceso de debida diligencia

Proceso de debida diligencia



El comité directivo se reúne cada cuatro semanas aproximadamente. Cuando hay que adoptar decisiones urgentes (niveles de riesgo naranja o rojo), el comité recurre a la votación electrónica.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

AAP	(presupuesto) administrativo y de apoyo a los programas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAI	costo de apoyo indirecto
IFL	International Fundraising Leadership Forum
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PEP	plan estratégico para el país
PIB	producto interno bruto
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia