



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ DEL PROGRAMA

127.º período de sesiones

Roma, 4-8 de noviembre de 2019

Evaluación de la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado

Todas las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:

Masahiro Igarashi
Director de la Oficina de Evaluación
Tel.: (+39) 06 5705 3903

Es posible acceder a este documento utilizando el código de respuesta rápida impreso en esta página. Esta es una iniciativa de la FAO para minimizar su impacto ambiental y promover comunicaciones más verdes. Pueden consultarse más documentos en el sitio www.fao.org.



Serie de evaluaciones temáticas

Evaluación de la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA
Roma, 2019**

Cita requerida:

Autor (corporativo o personal). Año de publicación. *Título de la publicación*. [Serie]. Lugar de publicación, Editor (si es diferente del autor). Número de páginas (total, incluidas las páginas preliminares). Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de manera preferente frente a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO, [introducir año]



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo una licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la cita requerida: “La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado.

Las controversias que se deriven con respecto a la licencia y que no puedan resolverse de forma amistosa se resolverán por mediación y arbitraje según lo descrito en el artículo 8 de la licencia salvo que se prevea lo contrario. Se aplicará el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (<https://www.wipo.int/amc/es/mediation/rules/index.html>) y todo arbitraje se llevará a cabo de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular de los derechos de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Las publicaciones de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es/>) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Índice

Agradecimientos	vi
Abreviaturas y acrónimos	vii
1. Introducción.....	1
1.1 Finalidad de la evaluación	1
1.2 Alcance y objetivos	1
1.3 Metodología	2
1.4 Limitaciones	2
2. Descripción de la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado	3
2.1 La Estrategia.....	3
2.2 Mecanismos de aplicación de la Estrategia.....	4
2.2.1 El Equipo para las asociaciones con el sector privado	4
2.2.2 Mecanismos de ejecución	4
2.2.3 Proceso de diligencia debida para la aprobación de asociaciones.....	5
2.2.4 Recursos	5
3. Resultados	6
3.1 Pertinencia estratégica	6
3.2 Eficacia y contribución a los resultados	11
3.3 Eficacia de las modalidades y enfoques de creación de asociaciones.....	18
3.4 Integración de temas transversales	22
4. Conclusiones y recomendaciones	26
4.1 Conclusiones.....	26
4.2 Recomendaciones	28
Referencias.....	35
Bibliografía.....	36
Apéndice 1. Personas entrevistadas	43
Anexos.....	52

Agradecimientos

La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) quisiera manifestar su agradecimiento a todos los que han contribuido a este ejercicio.

La evaluación se llevó a cabo con la excelente cooperación de los directores y personal del Equipo para las asociaciones con el sector privado.

La OED manifiesta su agradecimiento a los Subdirectores Generales, Representantes de la FAO, oficiales de asociaciones y demás personal de la FAO que han proporcionado una información y un apoyo inestimables a nuestro equipo, especialmente durante las misiones a la Oficina Regional para África, la Oficina Regional para Asia y el Pacífico, la Oficina Regional para América Latina y el Caribe y determinadas oficinas en los países. La OED también hace extensivo su profundo agradecimiento a los representantes de los gobiernos, el mundo académico, los organismos de desarrollo, el sector privado y el personal de la FAO que respondieron a nuestras consultas durante este ejercicio.

Quisiéramos asimismo hacer llegar nuestro reconocimiento a los directores y personal de la OED que dedicaron parte de su tiempo a obtener, compartir y analizar los resultados y conclusiones relativos a la evaluación, en particular a Masahiro Igarashi, Director de la OED, y a Olivier Cossee, Oficial superior de evaluación de la OED.

El equipo de evaluación, dirigido por Serdar Bayryyev (Oficial superior de evaluación de la OED), estuvo formado por Mikal Khan y Enika Bushi, de la OED, y tres evaluadores externos independientes, a saber, Brian Baldwin, Raúl Guerrero y Víctor Malca. Por último, señalar que el apoyo administrativo ofrecido por Martin Corredoira en la organización de misiones prolongadas ha resultado de inestimable valor.

Abreviaturas y acrónimos

BDG	Boletín del Director General
COFIDES	Compañía Española de Financiación del Desarrollo
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FLEGT	Programa FAO/UE de aplicación de las leyes, gobernanza y comercio forestales
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
PE	programa estratégico
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

1. Introducción

1.1 Finalidad de la evaluación

1. En el presente informe se describen los principales resultados y conclusiones de una evaluación de la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado. La presente evaluación fue solicitada por el Comité del Programa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en su 125.º período de sesiones, celebrado en noviembre de 2018 (FAO, 2018).
2. La principal finalidad de esta evaluación es ofrecer una valoración objetiva de los progresos realizados por la FAO en la aplicación de su Estrategia para la colaboración con el sector privado y analizar en qué medida la Estrategia ha contribuido a los objetivos estratégicos de la Organización mediante el fomento de asociaciones con el sector privado.

1.2 Alcance y objetivos

3. En la evaluación se examina la idoneidad del diseño de la Estrategia y sus enfoques en materia de asociaciones, se evalúan sus modalidades de aplicación y se informa de los logros obtenidos de la colaboración con el sector privado. Además, se analizan los motivos que permitieron o impidieron obtener los resultados que se esperaba de la Estrategia. El período que comprende la evaluación abarca de 2013 a 2019, esto es, el período transcurrido desde la adopción de la Estrategia. El alcance de la evaluación comprenderá todos los procesos, mecanismos y demás instrumentos de la FAO para la aplicación de la Estrategia, en particular marcos de programación por países, orientaciones pertinentes, instrumentos, capacidades y recursos empleados. Los resultados alcanzados se evalúan en los planos mundial, regional y nacional, dentro de las categorías principales de contribuciones del sector privado que se definen en la Estrategia.
4. La evaluación aplica las definiciones de las “asociaciones” y el “sector privado” utilizadas por la FAO en esta Estrategia y se centra en las asociaciones formalizadas mediante acuerdos jurídicos tales como memorandos de entendimiento, acuerdos de asociación e intercambios de cartas. Las muchas otras colaboraciones que la FAO mantiene con entidades del sector privado, especialmente en el plano nacional, no se evalúan en su totalidad, ya que no están vinculadas directamente a la aplicación de la Estrategia y su cobertura rebasa el alcance de esta evaluación. No obstante, en el informe se analizan algunos ejemplos de estas colaboraciones por cuanto contribuyen a responder a las preguntas de la evaluación y pueden ofrecer enseñanzas valiosas para la FAO.
5. La evaluación se centra en tres preguntas generales, a saber:
 - **Pertinencia estratégica:** ¿En qué medida ha respondido la formulación y aplicación de la Estrategia a las prioridades de desarrollo a nivel mundial y las necesidades de los Estados Miembros y ha proporcionado instrucciones y orientaciones estratégicas a las unidades de la FAO?
 - **Eficacia y contribución a los resultados:** ¿En qué medida la colaboración de la FAO con el sector privado ha contribuido a los resultados (resultados del Marco estratégico, resultados en los planos regional y nacional)?
 - **Eficacia de las modalidades de fomento de asociaciones:** ¿La Estrategia y sus mecanismos de aplicación brindan un marco coherente para fomentar la colaboración con el sector privado?

1.3 Metodología

6. La Oficina de Evaluación (OED) de la FAO llevó a cabo esta evaluación con el apoyo de un equipo de consultores externos con conocimientos temáticos especializados. Durante todo el proceso de evaluación se contó con las aportaciones del Equipo para las asociaciones con el sector privado y otras unidades de la FAO. Puede consultarse más información sobre la metodología en el mandato de la evaluación que figura en el Anexo 1.
7. La evaluación se basó en múltiples fuentes para la recopilación de datos, así como en métodos mixtos: examen de documentos, estudios comparativos, análisis de datos administrativos¹, metaanálisis de datos objetivos de la OED y otras evaluaciones², y entrevistas con más de 200 partes interesadas a nivel mundial, regional y nacional. Además de las entrevistas con Representantes de la FAO en determinadas oficinas en los países, durante el proceso de evaluación se visitaron también los siguientes países y oficinas regionales:
 - África: Ghana (Oficina Regional), Kenya, Tanzania.
 - Asia y el Pacífico: Tailandia (Oficina Regional).
 - América Latina y el Caribe: Chile (Oficina Regional), Argentina, Ecuador.

1.4 Limitaciones

8. Al definir su alcance, la evaluación se centró en la colaboración con el sector privado según la definición de la FAO del “sector privado” y las “asociaciones”, tal y como se describen en la Estrategia. Sin embargo, los equipos de evaluación se tropezaron con ciertas dificultades, ya que estas definiciones se perciben de forma distinta dentro de la FAO. Ante estas dificultades, se establecieron los límites de la investigación de la evaluación y los análisis se centraron en las asociaciones formalizadas mediante arreglos jurídicos tales como memorandos de entendimiento, acuerdos de asociación e intercambios de cartas, que se mencionaban en los informes sobre los progresos presentados a los Órganos Rectores de la FAO. Durante la evaluación, se observaron muchas otras colaboraciones con el sector privado, en particular aquellas surgidas de los servicios de apoyo a las inversiones de la FAO y de las asociaciones con importantes instituciones financieras internacionales y, aunque no eran el principal foco de atención del análisis, se señalaron ejemplos de dichas colaboraciones y se informó de ellas a la luz de las enseñanzas que se podrían extraer para la colaboración futura de la FAO con el sector privado. El equipo de evaluación también afrontó dificultades para recopilar y obtener la documentación básica relativa a los progresos realizados en la ejecución de asociaciones formalizadas y, en algunos casos, no fue capaz de recuperar los acuerdos firmados. La evaluación no pretende hacer una descripción exhaustiva de los resultados obtenidos al respecto.

¹ Para obtener una lista completa de los documentos consultados, véanse las secciones de Referencias y Bibliografía.

² Para obtener una lista completa de los informes de evaluación consultados, véase la sección de Bibliografía.

2. Descripción de la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado

2.1 La Estrategia

9. La Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (denominada en adelante "la Estrategia") fue aprobada por los órganos rectores de la FAO en 2013. El carácter intergubernamental de la FAO, sus estatutos y el eje de su labor en materia de participación en las políticas y fomento de la capacidad institucional para alcanzar los objetivos de seguridad alimentaria y nutrición instan a la Organización a trabajar principalmente con entidades estatales. Sin embargo, en el Marco estratégico las asociaciones se consideran una de las funciones básicas de la FAO y se exige a la Organización que amplíe su colaboración con otros ministerios gubernamentales distintos de sus interlocutores tradicionales, esto es, los ministerios de agricultura, así como con otros organismos de desarrollo y el sector privado. Así pues, aunque los "principales interlocutores de la FAO son sus Estados Miembros", esta establece asociaciones con el sector privado en el entendimiento de que "los textos fundamentales, las normas, los procedimientos o la composición de los órganos rectores de la Organización no se verán afectados" (FAO, 2013). En particular, en los Textos Fundamentales de la FAO (2017) se define la relación con las organizaciones no gubernamentales (ONG) y la condición de observadores y se garantizan los procedimientos y políticas para la participación del sector privado en los procesos de establecimiento de normas de la FAO.
10. Consciente de que el sector privado es una parte interesada clave en la lucha contra la inseguridad alimentaria, la malnutrición y la pobreza rural, la FAO ha tratado de mejorar la coordinación y colaboración entre los sectores público y privado para emprender programas de éxito y ampliar su escala a fin de obtener mejores resultados en la transformación de la producción agrícola y satisfacer futuras demandas de alimentos y empleo. Por tanto, en la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado se instó a adoptar un enfoque abierto y proactivo a fin de optimizar los beneficios de una colaboración más estrecha. Dentro de estos parámetros, en la Estrategia se indica el fundamento de la cooperación de la FAO con el sector privado, garantizando unas salvaguardias adecuadas. Se hace especial hincapié en la valoración de los beneficios mutuos que reportarían las asociaciones y en los riesgos que podrían afectar a la pretensión de la FAO de ser un foro imparcial y una organización intergubernamental basada en el conocimiento.
11. En la Estrategia se pone de relieve el carácter conjunto, cooperativo y coordinado de las interacciones y actividades afines y se define la asociación como la "cooperación y colaboración entre dependencias de la FAO y entidades externas en el marco de una acción conjunta o coordinada con una finalidad común. Supone una relación en la que todas las partes dan su aportación al producto final y a la realización de los objetivos, no limitándose, por tanto, a una relación meramente financiera". Las asociaciones pueden implicar contribuciones tanto financieras como no financieras por parte del sector privado. Las asociaciones con el sector privado pueden formalizarse a través de los mecanismos e instrumentos jurídicos actuales que utiliza la FAO. En la Estrategia se señalan las siguientes esferas principales de colaboración con el sector privado: elaboración y ejecución de programas técnicos, diálogo sobre políticas, regulación y establecimiento de normas, promoción y comunicación, gestión y difusión de conocimientos, y movilización de recursos.

12. La Estrategia pretendía lograrse a través de cuatro objetivos principales (FAO, 2013):
- brindar apoyo a los gobiernos para mejorar la colaboración con el sector privado;
 - ayudar a la FAO a alcanzar sus objetivos estratégicos en los planos local, nacional e internacional;
 - aumentar el compromiso y la participación del sector privado, como observador en foros internacionales relacionados con el mandato de la FAO;
 - fomentar la participación del sector privado a través de contribuciones financieras y de otra índole en actividades de la FAO.

2.2 Mecanismos de aplicación de la Estrategia

2.2.1 El Equipo para las asociaciones con el sector privado

13. La responsabilidad de la aplicación de la Estrategia reside en el Equipo para las asociaciones con el sector privado, que formaba parte de la antigua División de Asociaciones y de Cooperación Sur-Sur. En enero de 2019, dicha división se integró en el nuevo Departamento de Apoyo a los Programas y Cooperación Técnica y pasó a denominarse División de Asociaciones. El mandato del Equipo para las asociaciones con el sector privado comprende la puesta en marcha de propuestas en coordinación con las divisiones técnicas, las oficinas regionales y las oficinas en los países pertinentes, la revisión de las propuestas de los asociados mediante un proceso de diligencia debida y, posteriormente, la remisión de las propuestas al Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo y, de manera excepcional, al Comité sobre Asociaciones para su aprobación.
14. En la base de datos del Equipo para las asociaciones con el sector privado figuran 52 asociaciones con el sector privado desde la adopción de la Estrategia. De estas asociaciones, 28 se encuentran activas, ocho están inactivas y 16 se encuentran en negociaciones para su posible renovación. El Equipo para las asociaciones con el sector privado estableció un límite operativo oficioso en cuanto al número total de asociaciones con agentes no estatales que la Organización puede tener en un momento dado (150) para reducirlo así a una cifra que la división estima que puede gestionar de forma eficaz con los recursos existentes. Indicador clave del rendimiento para el Equipo para las asociaciones con el sector privado: 30 asociaciones estratégicas propiciadas y mantenidas para finales de 2019 y 30 para el período que finaliza en 2021.

2.2.2 Mecanismos de ejecución

15. Los mecanismos para la ejecución de la Estrategia se establecieron primeramente para el bienio 2014-15 y se complementaron con un conjunto de principios y directrices operacionales para el establecimiento de asociaciones con el sector privado. En 2015, la FAO adoptó las Directrices para la asociación y colaboración con el sector privado. Asimismo, la política y las directrices sobre el logotipo de la FAO son pertinentes para regular las condiciones en las que se puede utilizar el logotipo de la Organización en el marco de las asociaciones con el sector privado.
16. La intención de la FAO ha sido contar con una red de coordinadores de asociaciones para apoyar la colaboración con el sector privado y velar por una ejecución coherente y eficaz de la Estrategia en toda la Organización (FAO, 2013). En el caso de las asociaciones a nivel mundial, se mantienen debates entre la División de Asociaciones y los programas estratégicos (PE) en el transcurso de los procesos de planificación anual, que quedan reflejados en los acuerdos de servicios con cada PE. Los coordinadores de asociaciones de

la FAO³ de las divisiones técnicas en la Sede y los oficiales de asociaciones de los centros regionales brindan orientación a las oficinas descentralizadas en la identificación y presentación de todas las propuestas de asociación con agentes no estatales (FAO, 2013). En el plano nacional, los directores de los PE y las representaciones de la FAO deberán determinar si los posibles asociados del sector privado pueden ayudar a impulsar la obtención de resultados concretos del Marco de programación por países (FAO, 2013).

17. El Equipo para las asociaciones con el sector privado ha establecido un sistema para hacer un seguimiento de la ejecución y los logros de las asociaciones en consonancia con el marco de PE, que se aplica en toda la Organización de forma coordinada con los oficiales técnicos responsables (FAO, 2013). Los oficiales técnicos responsables preparan informes anuales sobre los progresos relativos a las asociaciones de las que se encargan. Posteriormente, la División de Asociaciones integra estos informes en un informe anual dirigido a los órganos rectores de la FAO (FAO, 2013). Además, desde 2018, la División de Asociaciones ha mantenido una base de datos institucional de asociaciones anteriores y en curso que sirve como depósito de experiencias acumuladas en la colaboración con el sector privado. Se trata de un instrumento fundamental utilizado para orientar y facilitar la creación de asociaciones por parte de unidades técnicas y oficinas descentralizadas, así como para informar sobre los progresos y el valor añadido de dichas asociaciones (FAO, 2013) (véase la Figura 1, Habilidad de la Organización, en el Anexo 2 titulado Síntesis, pág. 10).

2.2.3 Proceso de diligencia debida para la aprobación de asociaciones

18. La FAO estableció mecanismos de identificación y gestión de los riesgos que podrían afectar al carácter intergubernamental de la Organización y a su independencia e imparcialidad. La función de gestión de riesgos y diligencia debida tiene por finalidad proporcionar datos y parámetros para evaluar los riesgos y, como tal, apoyar la toma de decisiones informadas en la Organización en cuanto a las colaboraciones con el sector privado.

2.2.4 Recursos

19. Los recursos humanos destinados al equipo de la FAO en la Sede que se ocupa de las asociaciones con el sector privado se han mantenido mayormente estables desde 2012. En 2019, otro equipo de la División de Asociaciones, encargado de los Principios del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, se fusionó con el equipo que se ocupaba del sector privado. La unidad cuenta actualmente con un jefe de equipo de grado P-5, cuatro miembros del personal de categoría profesional, un consultor a largo plazo y otro consultor dedicado específicamente a la inversión responsable en la agricultura. El equipo contó también con recursos distintos de los de personal para viajes, consultores a corto plazo y otras iniciativas, los cuales ascendieron a una cifra aproximada de 345 000 USD en 2019.

³ Todas las propuestas de asociación procedentes de oficinas descentralizadas o unidades no técnicas de la Sede deben ser aprobadas por la división técnica correspondiente en la Sede para mantener la coherencia con las políticas o estrategias técnicas de la Organización. Una vez que las asociaciones se hacen operativas, las divisiones técnicas pertinentes deberían mantener una función de supervisión. Así y todo, en muchos casos esta división prestaría apoyo al oficial competente y al Director de supervisión. Véase en detalle el documento titulado *FAO Guidelines for Partnership and Collaboration with the Private Sector* (Directrices de la FAO para la asociación y colaboración con el sector privado), Roma, 2016, págs. 22 y 23.

3. Resultados

3.1 Pertinencia estratégica

Resultado 1: En el momento de la adopción y durante los años iniciales de aplicación, la Estrategia respondió directamente a la petición de los Estados Miembros y la Administración superior de la FAO de emprender una colaboración más proactiva y abierta con el sector privado.

20. En opinión de la Administración y el personal de la FAO, la Estrategia, en el momento de su adopción, constituía un marco bien planteado y debidamente diseñado que instaba a establecer una colaboración más abierta y proactiva con las entidades del sector privado usando procedimientos adecuados de gestión de riesgos. Esta se consideraba un importante paso adelante para abrir la Organización a la colaboración con el sector privado, sobre todo tomando en consideración que, según la evaluación llevada a cabo antes de la adopción de la Estrategia, la FAO había descuidado (o evitado) al sector privado, tanto a las grandes empresas multinacionales que abarcaban el panorama agrícola mundial como a las empresas privadas de menor tamaño que eran un elemento fundamental para aumentar el valor añadido y generar empleo en los Estados Miembros de la FAO (FAO, 2013).
21. Durante los años iniciales de aplicación de la Estrategia, la FAO ha realizado avances en el fortalecimiento de su marco institucional para la gestión de asociaciones y el establecimiento de las capacidades necesarias para colaborar con el sector privado, en particular mediante la asignación de recursos humanos y financieros específicos al Equipo para las asociaciones con el sector privado y la formación de una red regional de oficiales de asociaciones, complementada por coordinadores de asociaciones en las unidades técnicas de la Sede y en las oficinas descentralizadas. También ha invertido en el desarrollo y la difusión de orientaciones para el fomento de la colaboración y las asociaciones, complementado por cursos de capacitación en línea.
22. Los acuerdos de asociación firmados en 2013 con la Fundación Rabobank, el Club de Exportadores e Inversores Españoles y la Fundación Grameen mostraron el nuevo enfoque de la FAO respecto del sector privado como asociado en esferas fundamentales de la labor de desarrollo, centrando la atención en el apoyo a los pequeños agricultores en materia de producción agrícola sostenible y seguridad alimentaria, la mejora del intercambio de innovaciones en materia de agricultura y la generación de conocimientos mundiales sobre la pérdida de alimentos y la reducción de desperdicios. La iniciativa de asociación "Save Food", que se presentó en 2011 con la empresa Messe Düsseldorf GmbH, se formalizó en mayo de 2013 y culminó con la celebración de un acto mundial de asociaciones para el sector privado y la sociedad civil en la Sede de la FAO en Roma ese mismo año. En los años posteriores, se llevó a cabo una serie de foros de asociaciones entre la FAO y el sector privado a fin de reunir a representantes del sector privado para debatir sobre esferas de posible colaboración.
23. En 2015, el número de iniciativas de asociación y esferas temáticas de colaboración con el sector privado había aumentado, lo que reflejaba los esfuerzos realizados por la Organización para fomentar la participación del sector privado en la labor de desarrollo, en particular mediante la participación tanto en el Comité de Agricultura como en conferencias de la FAO en calidad de observador. Estos avances respondían a las peticiones de los Estados Miembros de forjar asociaciones y aplicar la Estrategia, y en 2015 se había alcanzado ya de manera eficaz el indicador clave del rendimiento relativo a 30 asociaciones estratégicas propiciadas y mantenidas para 2019.

Resultado 2: A la luz de la nueva Estrategia, la FAO también ha fomentado una participación más activa del sector privado en foros internacionales relacionados con el mandato de la Organización. Ha sido así mayormente en foros mundiales más que en los planos regional o nacional.

24. Por primera vez, la FAO contó con la participación activa del sector privado en un debate mundial sobre nutrición organizado en junio de 2014 en Roma durante la preparación de la Segunda Conferencia Internacional sobre Nutrición. El Director General de la FAO recibió con agrado las aportaciones del sector privado y señaló que la participación de actores no estatales era fundamental para obtener buenos resultados en cualquier proceso de desarrollo⁴. En otros actos similares de ámbito mundial dirigidos por la FAO, se brindó a los representantes del sector privado la oportunidad de participar en el discurso sobre políticas en otros ámbitos temáticos, por ejemplo en el Simposio Internacional sobre Agroecología para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición (Roma, 18 y 19 de septiembre de 2014) y en el Simposio Internacional de la FAO sobre la función de las biotecnologías agrícolas en los sistemas alimentarios sostenibles y la nutrición (Roma, 15-17 de febrero de 2016). El tercer y cuarto foros de la FAO para las asociaciones con el sector privado, organizados en Roma en 2014 y 2015, han atraído a un número cada vez mayor de delegados del sector privado.
25. La FAO también organizó actos de evaluación de la capacidad de múltiples partes interesadas en el período 2015-17 para determinar las necesidades y prioridades de las partes interesadas pertinentes en el contexto de su Programa marco de apoyo a la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios⁵. Más recientemente, la Organización colaboró con el sector privado para recabar ideas innovadoras pertinentes para las intervenciones de la FAO en materia de desarrollo, por ejemplo a través del Simposio sobre innovación de la FAO (Roma, noviembre de 2018) o en el marco del Simposio de la FAO sobre el futuro de la alimentación (Roma, junio de 2019), donde el sector privado no solo participó en calidad de invitado, sino como orador para intercambiar experiencias y proponer ideas innovadoras sobre sistemas alimentarios sostenibles y dietas saludables.
26. La FAO, basándose en las asociaciones consolidadas que mantiene en el marco de los servicios prestados a través de su División del Centro de Inversiones, también se asoció con instituciones financieras internacionales para organizar conjuntamente foros de debate con el sector privado sobre las cuestiones de mayor pertinencia. Juntamente con el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, la FAO organizó el Foro del sector privado sobre seguridad alimentaria en la región mediterránea meridional y oriental (Barcelona, mayo de 2015) y el Foro Mundial en Marruecos (octubre de 2018) para analizar las oportunidades y desafíos de facilitar inversiones responsables del sector privado en la alimentación y la agricultura.
27. La FAO también ha colaborado con el sector privado en iniciativas regionales de múltiples interesados, aunque no lo ha hecho asumiendo un papel de liderazgo y, por lo general, esto no se ha traducido en colaboraciones concretas y estratégicas. En Ghana, en diciembre de 2018, la FAO facilitó un debate entre empresas privadas dedicadas al sector agrícola y el Gobierno, en colaboración también con la Alianza por una revolución verde en África. Sin embargo, hasta el momento se ha detectado un escaso seguimiento y limitadas oportunidades de colaboración. En la región de Asia y el Pacífico, la Plataforma para un

⁴ <https://www.uscib.org/fao-engages-private-sector-in-runup-to-international-nutrition-conference-ud-4768/>.

⁵ <http://www.fao.org/in-action/responsible-agricultural-investments/programa-marco/es/>.

arroz sostenible (SRP, por sus siglas en inglés) es la plataforma de alianza de múltiples partes interesadas, dirigida por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Instituto Internacional de Investigación sobre el Arroz, para fomentar la eficiencia y sostenibilidad de los recursos a lo largo de las cadenas de valor del arroz. La alianza trabaja con más de 100 asociados institucionales de los sectores público y privado, así como con organizaciones internacionales, ONG y la comunidad internacional de investigadores, con el fin de promover las mejores prácticas climáticamente inteligentes en los principales países productores de arroz. En el Pakistán y la India, la SRP colabora con Helvetas, Mars Food, Rice Partners Ltd y WWF-Pakistán en la ejecución de un proyecto de 6,6 millones de CHF sobre gestión del agua en los cultivos de arroz y algodón, financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. En Camboya, la Corporación Financiera Internacional, Mars Food y Battambang Rice Investment Co. Ltd. pusieron en marcha una asociación en 2018 destinada a fomentar el desarrollo sostenible de la industria arrocera del país. De momento, la FAO no es un miembro oficial de la SRP, lo que le habría permitido, entre otras iniciativas, promover enfoques de manejo integrado de plagas y la intensificación sostenible de la producción de arroz en la región. La participación de la FAO en la iniciativa "Inclusive Sustainable Rice Landscapes" (Paisajes de arrozales sostenibles e inclusivos) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), en asociación con el PNUMA y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, ilustra el potencial de estas plataformas y diálogos.

28. Otro ejemplo son las Iniciativas Mundiales y sus dos principales Foros de Negocios Responsables (mundiales). El primero, relativo al desarrollo sostenible, se centra en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en asociación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como copatrocinador, y el otro foro se concentra en los ámbitos de la alimentación y la agricultura. Se han celebrado foros en Filipinas, Indonesia y Viet Nam. De igual forma, la Asociación Mundial para la Inocuidad de los Alimentos, dirigida por el Banco Mundial con el apoyo de Nueva Zelandia, los Países Bajos y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ofrece a la FAO la oportunidad de formar parte del comité técnico a nivel mundial.

Resultado 3: Aunque la Estrategia estimuló la creación de varias asociaciones importantes con el sector privado, la Organización todavía no ha integrado eficazmente las actividades de fomento de asociaciones dentro de sus programas y planes de trabajo.

29. La gran mayoría del personal de la FAO entrevistado todavía comparte la percepción de que la Estrategia y sus principios no están integrados en las actividades básicas de sus unidades, como se puede deducir de la mínima atención prestada al sector privado en los planes de trabajo y en los marcos de programación por países. Hay una gran diversidad, ya que algunas oficinas y divisiones colaboran más con el sector privado, como las unidades técnicas y la División del Centro de Inversiones de la FAO, debido en parte a su enfoque específico y a la naturaleza de su trabajo. El personal de la FAO señaló que la colaboración activa con el sector privado en los planos nacional y regional requiere enfoques diferentes y puso de manifiesto esferas que podrían mejorarse, como la posible delegación de autoridad a las oficinas regionales para aprobar acuerdos de asociación; un mayor intercambio de experiencias prácticas entre las oficinas descentralizadas y los asociados del sector privado, incluidos intercambios mutuos de personal; una indicación más clara y una comunicación más explícita de las preocupaciones de la FAO en cuanto a los riesgos para la reputación y la mejora del asesoramiento al sector privado sobre la forma de abordar y mitigar los riesgos tanto para la Organización como para el sector privado; el análisis y la adopción, si procede, de procesos y procedimientos de colaboración

utilizados por otros organismos de las Naciones Unidas (el PNUD, el PNUMA, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]) y otras organizaciones internacionales; y el suministro de “financiación inicial” accesible para apoyar la labor inicial de asociación con el sector privado.

30. Mientras que en la Estrategia se reconoce que, en muchos casos, la colaboración se inicia sobre el terreno, partiendo de las necesidades locales, las unidades descentralizadas no consideran que las asociaciones con agentes no estatales sean su prioridad y miran al sector privado desde una perspectiva de movilización de recursos o inclusión en actividades de proyectos después de que se hayan diseñado y puesto en práctica los marcos de programación por países y las intervenciones. De forma similar a la situación imperante antes de la adopción de la Estrategia, las realizaciones a nivel de los marcos de programación por países se han limitado a referencias a la participación de entidades del sector privado como parte de la cadena de valor o el fomento de agroempresas, con escasas indicaciones a su participación en otros aspectos del desarrollo. En el Marco de programación por países relativo a Viet Nam, la Realización 3.3 incluye cadenas de valor, vínculos empresariales, creación de marcas y comercialización, pero ninguna referencia al sector privado como asociado. En el Marco de programación por países relativo a Indonesia para 2016-2020, las realizaciones comprenden sistemas alimentarios más inclusivos y el desarrollo de cadenas de valor donde el sector privado figura como asociado en la ejecución. El Marco de programación por países relativo a Etiopía para 2016-2020 hace referencia al sector privado como posible asociado solo en relación con una realización, a saber, la Realización 3.1 (Mejora de la capacidad de gestión de los recursos naturales).
31. Por otro lado, algunos de los representantes del sector privado percibieron que el enfoque general de la FAO se centraba fundamentalmente en la colaboración con entidades gubernamentales y asociados que aportan financiación, mientras que otros organismos de las Naciones Unidas u organizaciones internacionales para el desarrollo se concentran de forma activa en el desarrollo de asociaciones productivas con el sector privado. Por ejemplo, la oficina de Nestlé para el África central y occidental mantiene una amplia colaboración con USAID, Dutch Cooperation y la Fundación Mundial del Cacao para mejorar la capacidad de producción y los estándares de calidad de varios miles de pequeños agricultores y, a pesar de haber interactuado con la FAO, no tenía la impresión de que hubiese interés en establecer una colaboración más sustancial.

Resultado 4: La FAO, aunque reconoce el papel que podría desempeñar el sector privado en la contribución a la labor de la Organización para la consecución de los ODS, los compromisos mundiales y las prioridades emergentes en materia de desarrollo, en comparación con otros organismos de las Naciones Unidas aún no ha situado convenientemente sus iniciativas de fomento de las asociaciones a fin de aprovechar plenamente estas posibles contribuciones.

32. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y otros acuerdos internacionales, como el Acuerdo de París y la Agenda de Acción de Addis Abeba⁶, resaltaron el papel que podría desempeñar el sector privado en la contribución al logro de objetivos de desarrollo sostenible. Estos acuerdos crearon grandes expectativas entre los organismos de las Naciones Unidas en cuanto a la creación de nuevas asociaciones y las estrategias de colaboración desarrolladas posteriormente se han referido en gran medida a estos acuerdos

⁶ El Acuerdo de París en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y la Agenda de Acción de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo.

y los ODS. La Estrategia del Sector Privado (2016-2020)⁷ del PNUD pretende situar a este último como asociado predilecto del sector privado y las fundaciones en la aplicación de los ODS, logrando la máxima repercusión del sector privado y las organizaciones filantrópicas en el desarrollo sostenible. En su reciente informe, el PNUD demostró claramente cómo las asociaciones con el sector privado contribuyen a los ODS⁸ y puso en marcha la Plataforma de Filantropía para los ODS⁹ con el fin de promover la participación en la agenda mundial en materia de desarrollo. La Organización Internacional del Trabajo actualizó su Estrategia de cooperación para el desarrollo y reconoció que las asociaciones, en particular aquellas con el sector privado, están comenzando ahora a incorporar de forma directa y explícita elementos de la Agenda 2030. De igual forma, la Junta Ejecutiva del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)¹⁰ aprobó la Estrategia para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024) actualizada, y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) celebró una consulta oficiosa sobre este tema en abril de 2019. El PMA¹¹, en su propuesta de nuevo enfoque de las asociaciones, pretende impulsar las asociaciones con el sector privado a fin de facilitar la transferencia de conocimientos especializados y financiación destinados a la búsqueda de soluciones al ODS 2. También las entidades del sector privado han integrado cada vez más objetivos de desarrollo en sus líneas de actividad, centrándose en los aspectos relacionados con la sostenibilidad y las repercusiones en el desarrollo. Por último, la Organización Mundial de la Salud (OMS), en su Marco para la colaboración con agentes no estatales de 2016, sustituyó las anteriores Directrices sobre la interacción con las empresas comerciales para lograr resultados de salud, lo que proporcionó un mayor impulso y un marco actualizado para la colaboración con el sector privado.

33. Entre estas importantes novedades, la FAO, en sus publicaciones e informes, se ha referido a la importancia de las contribuciones del sector privado para el logro de los ODS¹², pero no ha elaborado ninguna orientación específica sobre cómo aprovechar estas posibles contribuciones. Tal y como se concluyó en la Evaluación de la contribución de la FAO a sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes (Objetivo estratégico 4), y como reiteró nuevamente el personal de las oficinas regionales, “el desarrollo basado en los mercados atañe al sector privado, y la FAO debe trabajar más estrechamente que nunca con este sector. Sin embargo, se considera que la política de la FAO sobre las asociaciones con el sector privado, que está articulada adecuadamente, es demasiado conservadora y desalienta la búsqueda de oportunidades, especialmente en las oficinas descentralizadas”. Aunque la Estrategia de la FAO pretendía ser un documento vivo, como habían solicitado los Estados Miembros en el momento de su adopción en 2013, esta no se ha actualizado desde entonces, a fin de reflexionar sobre las nuevas tendencias mundiales en la estructura de la ayuda al desarrollo y los posibles vínculos con el programa relativo a los ODS. La

⁷ Estrategia del Sector Privado del PNUD.

https://www.undp.org/content/undp/en/home/partners/private_sector/OurStrategy.html.

⁸ https://www.undp.org/content/dam/geneva/docs/UNDPGeneva_UNDP_PrivateSector_Report.pdf.

⁹ <https://www.sdgphilanthropy.org/>.

¹⁰ Estrategia del FIDA para la Colaboración con el Sector Privado (2019-2024). Para aprobación por la Junta Ejecutiva en su 127.º período de sesiones. Roma, 10 a 12 de septiembre de 2019.

<https://webapps.ifad.org/members/eb/127/docs/spanish/EB-2019-127-R-3.pdf>.

¹¹ Estrategia del PMA de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2020-2025). Consulta oficiosa del 23 de abril de 2019.

¹² Por ejemplo, a través de las publicaciones de la FAO: Transformar la alimentación y la agricultura para alcanzar los ODS: 20 acciones interconectadas para guiar a los encargados de adoptar decisiones (2018); el informe Resultados Alianzas - Impacto 2018; La alimentación y la agricultura: Acciones para impulsar el programa de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2017); Aquaculture and the 2030 Agenda (La acuicultura y la Agenda 2030) (2016).

ausencia de asociaciones eficaces, en particular con el sector privado, también se citó en la reciente evaluación de la disposición de la FAO en cuanto a los ODS como uno de los posibles riesgos que pueden limitar la capacidad de la Organización de apoyar a los Estados Miembros con vistas al logro de los ODS¹³.

3.2 Eficacia y contribución a los resultados

Resultado 5: Aunque su alcance, cobertura geográfica y magnitud son en general limitados, la evaluación determinó algunos ejemplos de contribuciones a nivel de logros derivadas de asociaciones con el sector privado para la obtención de resultados estratégicos y el apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos de la FAO.

34. La Estrategia de la FAO se formuló específicamente para ayudar a la Organización a lograr sus objetivos estratégicos en los planos local y mundial. Sin embargo, en opinión de la Administración y el personal de la FAO entrevistados, la creación de asociaciones con el sector privado no se alineaba de forma eficaz hacia posibles contribuciones a los objetivos estratégicos. Aunque la mayoría de las asociaciones están vinculadas a los resultados del Marco estratégico (logros y realizaciones), se consideraba que estos vínculos no se habían planificado o anticipado debidamente. Existía la opinión común, apoyada por las conclusiones de la reciente auditoría interna, de que la creación de asociaciones no iba normalmente acompañada de pruebas evidentes de posibles contribuciones a objetivos estratégicos específicos u orientaciones sobre cómo planificar de forma eficaz dichas contribuciones. En la mayoría de casos, estas se originaban a partir de manifestaciones de interés de entidades privadas e iniciativas individuales de personal y Representantes de la FAO, en lugar de planificarse de forma específica como contribuciones dirigidas al logro de resultados estratégicos. En evaluaciones recientes de los objetivos estratégicos de la FAO se pusieron de relieve varios problemas planteados en la colaboración con el sector privado, que llevaron a la pérdida de oportunidades, como la cautela observada entre las oficinas descentralizadas, la ambigüedad con respecto a la definición de las asociaciones y la falta de una distinción entre compromisos transaccionales extraordinarios e iniciativas institucionales más estructuradas (FAO, 2019). En la evaluación del Objetivo estratégico 4 se señaló que los requisitos de diligencia debida aplicados por la FAO en los acuerdos de asociación y la larga duración de los procesos de adquisiciones y contrataciones habían limitado la eficacia en la aplicación de las iniciativas de asociación, lo que llevó a las oficinas descentralizadas a mostrarse reticentes y excesivamente cautelosas a la hora de promover asociaciones (FAO, 2017).
35. Por ejemplo, en la región de América Latina y el Caribe, la oficina regional y las respectivas oficinas en los países tienen la impresión de que solo seis de las 11 asociaciones formalizadas que tienen intervenciones regionales y locales contribuyen realmente a la consecución de los objetivos estratégicos, a saber: el trabajo de la FAO con Unilever y el Club de Inversores Españoles sobre campañas de promoción y concienciación; la asociación con la Fundación Grameen en materia de diálogos sobre políticas; la asociación con el Instituto Boulder de Microfinanzas sobre transferencia de conocimientos; la asociación con la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) en materia de movilización de recursos y la asociación con Telefónica sobre el desarrollo de nuevas tecnologías en la agricultura.

¹³ *Assessment of FAO's SDG Readiness in support of implementation of 2030 Agenda* (Evaluación de la disposición de la FAO en cuanto al apoyo a la ejecución de la Agenda 2030) (julio de 2018).

36. Se señaló que las intervenciones relativas a la asociación entre la FAO y la empresa Mars Inc. estaban vinculadas al Objetivo estratégico 4, habida cuenta de la atención prestada a la inocuidad de los alimentos y la reducción de los riesgos relacionados con la contaminación por microtoxinas. Aunque se trata de un ejemplo excelente, la materialización de la asociación en sí se debió principalmente al compromiso de la dirección de Mars Inc., que siguió defendiendo esta colaboración, pese a los procesos excesivamente largos que usa la FAO para formalizar las asociaciones y las correspondientes contribuciones financieras para la investigación sobre microtoxinas.
37. Desde 2013, la asociación con la Fundación Rabobank en cuatro países de la región de África ha contribuido a los resultados previstos del Objetivo estratégico 1. La asociación se centraba en el diseño y ejecución conjuntos de proyectos dirigidos a mejorar las capacidades de los pequeños agricultores para acceder a financiación e inversiones en Etiopía, Kenya y Tanzania, lo que, sin embargo, planteó varias dificultades de ejecución relacionadas con los problemas de selección de las zonas destinatarias, el deficiente mantenimiento de las infraestructuras de riego y las limitaciones para la asignación de contribuciones financieras debido a demoras en la aprobación o la falta de claridad respecto de los procedimientos administrativos aplicables de la FAO. Por ende, los resultados sobre el terreno fueron limitados. Aunque el alcance de dicha asociación se centró fundamentalmente en África, esta institución se ha asociado recientemente con otro organismo de las Naciones Unidas, a saber, el PNUMA, con el fin de establecer un fondo de 1 000 millones de USD para ofrecer subvenciones y préstamos a empresas que inviertan en prácticas agrícolas sostenibles y la gestión sostenible de bosques y paisajes en la región de América Latina y el Caribe y la región de Asia y el Pacífico. Las entrevistas realizadas en la Oficina Regional para Asia y el Pacífico han sugerido de forma implícita que este podría haber sido un excelente ejemplo de asociación en apoyo de la labor de la FAO en la región de Asia y el Pacífico, con posibilidades de contribuir al logro del Objetivo estratégico 2, que se centra en las prácticas alimentarias y agrícolas sostenibles.
38. La reciente asociación entre la FAO y COFIDES es un ejemplo de posible contribución al logro de los objetivos estratégicos 1 y 4, que tiene por finalidad encauzar fondos de bancos privados hacia líneas de crédito verde para agroempresas en el Ecuador a través del proyecto "Ganadería Climáticamente Inteligente". El Memorando de Entendimiento entre la FAO y Kühne-Stiftung (Fundación Kuehne) brinda un marco para la colaboración en materia de logística humanitaria, destinada a la optimización de las cadenas de suministro alimentario y la reducción de la pérdida de alimentos, lo que contribuye al logro del Objetivo estratégico 5. La asociación de la FAO con Fertitecnica Colfiorito, una empresa italiana especializada en la elaboración, selección y envasado de leguminosas y cereales, tiene como finalidad establecer vínculos entre los pequeños agricultores de América Latina y los mercados de Europa y supone un ejemplo de contribución a la obtención de posibles resultados para la consecución de los objetivos estratégicos 3 y 4.

Resultado 6: En la evaluación se hallaron también buenos ejemplos de asociaciones en los planos nacional, regional y mundial, constituidas en el marco de las intervenciones a nivel de proyectos y como reacción a las necesidades emergentes, en lugar de haber sido planificadas mediante marcos de programación por países o esferas de trabajo estratégicas.

39. Las entrevistas realizadas en las oficinas descentralizadas y divisiones técnicas indican que las asociaciones con el sector privado se establecen en su mayor parte durante la ejecución de los programas y no se prevén con antelación durante la planificación estratégica o el diseño de los marcos de programación por países. Estas asociaciones con el sector privado

surgen durante la selección de los asociados en la ejecución y, por lo general, no se basan en una visión estratégica común a largo plazo entre la FAO y el sector privado. Por otra parte, el grado de proactividad del personal de la FAO a la hora de buscar la colaboración con el sector privado varía en función del propio nivel de comprensión del personal y de su interés por trabajar con el sector privado, así como, a nivel nacional, de la vitalidad que tenga el sector privado del país en las iniciativas generales en materia de desarrollo.

40. Aunque estas asociaciones generan resultados positivos, la FAO podría desempeñar un mayor papel en la contribución a los ODS, tanto a través de una colaboración directa más estratégica con el sector privado, como también mediante la colaboración con otros asociados como los gobiernos, los ministerios competentes y los pequeños productores, a fin de fomentar un entorno propicio para las inversiones privadas, guiándolas hacia la consecución de los ODS y las prioridades nacionales. En este sentido, se pueden extraer enseñanzas de la labor llevada a cabo por FAO para divulgar las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, y los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, que se analizan en el Resultado 13. Además, hay ejemplos positivos de algunas oficinas descentralizadas que se esfuerzan por llevar a cabo una planificación proactiva y determinar asociaciones con el sector privado de una forma más sistemática y estratégica en los marcos de programación por países. Por ejemplo, la Oficina Regional de la FAO para América Latina está tratando de incorporar la colaboración con el sector privado en el plan de trabajo de la región para 2020-21, mediante la realización de encuestas y consultas en línea con las oficinas en los países (FAO, 2019). Los primeros indicios respecto de este enfoque apuntan a que estas consultas están suscitando debates a nivel nacional entre la FAO y agentes del sector privado en torno a la Agenda 2030. Por ejemplo, en la Argentina, se determinó que temas como las tecnologías de la información y la comunicación y la inclusión del sector privado constituían posibles esferas de colaboración entre partes interesadas nacionales (FAO, 2019).

Ejemplos en el plano nacional

41. Pueden encontrarse ejemplos ilustrativos en **Lao, Marruecos y Myanmar**, donde la FAO no ha establecido asociaciones formalizadas tal y como se definen en la Estrategia, pero sí ha colaborado de manera eficaz con el sector privado. En Marruecos, la FAO logró la participación del banco agrícola del país, a saber, Crédit Agricole du Maroc, para impartir capacitación a agricultores beneficiarios de proyectos de la FAO, fomentando a su vez la celebración de actos conjuntos y el intercambio de conocimientos sobre agricultura sostenible. En Lao y Myanmar, la FAO estableció vínculos satisfactorios entre pequeños agricultores y compradores regionales y reforzó sus capacidades de producción y sistemas de certificación para garantizar mejores ingresos. Este tipo de compromiso se estableció sobre la base del contenido sumamente importante de la colaboración (esto es, la producción sostenible en Marruecos y la creación de agronegocios en Asia sudoriental), los esfuerzos proactivos del personal de la FAO para lograr la implicación de los asociados y el contexto propicio del país.
42. También hay ejemplos de proyectos en los que la colaboración de la FAO con el sector privado se establece en el marco de iniciativas financiadas por instituciones financieras internacionales. De forma similar a los casos anteriores, estas asociaciones surgieron como respuesta a problemas concretos de aplicación y programáticos y han cumplido con su propósito. En el **Afganistán**, el proyecto de desarrollo del sector lácteo financiado por el FIDA fomentó los vínculos entre proveedores de servicios del sector lácteo independientes,

tales como cooperativas de productores de leche, agentes de comercialización, unidades veterinarias sobre el terreno tanto de comerciantes como privadas y técnicos de inseminación artificial, para la ejecución de las actividades del proyecto. Los conocimientos técnicos especializados de la FAO contribuyeron al fortalecimiento de la capacidad de producción y elaboración gracias a la creación de una central lechera de productos lácteos a temperatura ultra elevada (UHT) y leche pasteurizada para múltiples productos con una capacidad de 30 toneladas diarias y la constitución de la Asociación de Productores Lácteos del Afganistán (ADPA, por sus siglas en inglés), una plataforma para todas las partes interesadas en el sector lácteo. El proyecto "Value Chain West", financiado por USAID, ha facilitado vínculos similares con el sector privado, lo que favoreció un aumento de los ingresos de las mujeres y un incremento de la producción de leche pasteurizada inocua. De igual forma, en **Egipto**, a través de un proyecto del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, la FAO facilitó la transferencia de conocimientos de la empresa privada ucraniana Nibulon a empresas egipcias sobre distintas esferas de la producción, el transporte y la exportación de cereales. Estos ejemplos indican además que la FAO colabora eficazmente con los sectores privados, ya sea de forma directa o asumiendo una función de facilitación, sin vincularse necesariamente a la Estrategia y sus modalidades de aplicación.

43. En la evaluación se observaron asimismo algunos ejemplos, tales como en Ecuador y China, de resultados positivos a nivel de los países derivados de asociaciones establecidas bajo los auspicios de la Estrategia. En el **Ecuador**, el proyecto regional "Ganadería climáticamente inteligente" fue el más destacado, pues dio lugar a la aplicación del acuerdo de colaboración formal con COFIDES y de un acuerdo de contribución financiera con Ordeño y BanEcuador que llevaron al fortalecimiento de las capacidades de los agricultores locales y al desarrollo productivo de sistemas ganaderos de pequeño y mediano tamaño en zonas piloto. A través de BanEcuador, un banco público con el que la FAO colaboró bajo la supervisión de la Oficina de la FAO en el Ecuador y como parte del proyecto "Ganadería climáticamente inteligente", la Organización ayudó a crear la nueva línea de microcrédito verde del banco e inició un proyecto piloto para que los productores lácteos redujeran las emisiones de gases de efecto invernadero. En **China**, la FAO facilitó el intercambio de conocimientos y los vínculos con los mercados entre pequeños agricultores y empresas de investigación, tecnología y comercio electrónico. Ya se están desplegando esfuerzos y se prevé obtener resultados positivos en cuanto a la creación de un clima de confianza entre consumidores y productores, el fomento de las capacidades de los pequeños productores y el aumento de la eficiencia de los mercados. Esto se está llevando a cabo en colaboración con el PMA y con la Universidad de Tsinghua a través del Laboratorio de Innovación FAO-Tsinghua. Dichos ejemplos muestran que también se pueden crear asociaciones mediante un enfoque ascendente basado en un plan de trabajo claramente definido y tener potencial para arrojar resultados.
44. La FAO y Eni firmaron un acuerdo de colaboración en febrero de 2018 para atender la petición realizada por el Gobierno de Nigeria para que compañías de petróleo y gas ayudaran a aliviar el sufrimiento de las víctimas de la insurgencia en la región nororiental. La iniciativa gira en torno al suministro de agua para uso doméstico y riego mediante sistemas alimentados con placas fotovoltaicas o energía solar a las comunidades locales y los desplazados internos afectados por las crisis. La colaboración combina los conocimientos especializados y técnicos de la FAO para crear sistemas de riego sostenibles y la contribución en especie proporcionada por Eni para la perforación de pozos directamente con sus contratistas.

Ejemplos en el plano regional

45. En la región de Asia y el Pacífico, como parte del Programa de la FAO y la UE sobre aplicación de leyes, gobernanza y comercio forestales (Programa FAO-UE FLEGT), el Proyecto sobre diligencia debida financiado por la FAO apoyó la elaboración de un proyecto de guía que fabricantes, productores madereros, proveedores e importadores pueden utilizar para apoyar la diligencia debida y la rastreabilidad de la madera de construcción y los productos madereros. Se ofrece orientación a las partes interesadas locales para registrarse como proveedores de la FAO (sin ánimo de lucro) a fin de acceder a mecanismos de concesión de subvenciones. El proyecto se lleva a cabo previamente a la firma de cartas de acuerdo con, por ejemplo, la Cámara de Industrias del Sector del Mueble de Filipinas para proporcionar a la industria maderera información concisa y específica acerca de cómo respetar los aspectos sociales y medioambientales que obliga a cumplir la legislación.
46. Reconociendo que el aumento de la resistencia a los antimicrobianos a escala mundial constituye una importante amenaza para la salud humana y animal, la Oficina Regional de la FAO para Asia y el Pacífico emprendió un diálogo con empresas multinacionales agroalimentarias sobre la cuestión del empleo de antimicrobianos y desarrolló un proyecto financiado por USAID para abordar el uso de antimicrobianos en el sector de la producción ganadera de Asia. No obstante, se ha destacado la importancia de la diligencia debida, y la Oficina Regional para Asia y el Pacífico, en el Foro Regional sobre la Administración de Antimicrobianos en la Agricultura celebrado en julio de 2019, facilitó un proceso por el cual los participantes firmaban una Declaración de posibles conflictos de intereses "para asegurar la mayor integridad y confianza pública en las medidas adoptadas por la FAO".
47. El proyecto "Ganadería Climáticamente Inteligente" ejecutado en la región de América Latina y el Caribe ilustra las sinergias que se pueden crear al vincular dos asociaciones, Telefónica y COFIDES, siguiendo el asesoramiento de un equipo técnico de la FAO. El objetivo del proyecto es mejorar la eficacia productiva y medioambiental de los pequeños y medianos productores lácteos en el Ecuador. La Oficina de la FAO en el Ecuador está ayudando a que los productores lácteos adopten prácticas climáticamente inteligentes en zonas piloto. Telefónica trabaja en pro de la introducción de herramientas innovadoras basadas en la Web que permitirán a los productores hacer un seguimiento de las prácticas y la información sobre riesgos climáticos y emisiones. COFIDES proporcionará fondos para que la FAO preste asistencia técnica en un proyecto que se está preparando y que se presentará a la Comisión Europea y al Gobierno de España para su consideración. La inversión se centrará en la concesión de préstamos verdes a productores que apliquen estas prácticas en el Ecuador. Así pues, se aprovechan recursos de inversión y asistencia técnica en una nueva estrategia de financiación combinada para alcanzar resultados sostenibles y con fuerte impacto. En este contexto, BanEcuador, un banco público, inició una colaboración con la FAO para crear líneas de crédito bajo la orientación de la Oficina de la FAO en el Ecuador y como parte del proyecto "Ganadería climáticamente inteligente". Aunque el proyecto se concluirá en 2020, las asociaciones con COFIDES y BanEcuador se aprovecharán de esta experiencia y servirán de base para inversiones que se espera que tengan repercusiones de alcance nacional.

Ejemplos en el plano nacional

48. La División de Producción y Sanidad Animal de la FAO colabora con el sector privado en esferas de interés común, como el acceso a insumos inocuos y asequibles (piensos, equipos, medicamentos); la inocuidad de los piensos y alimentos; la salud y el bienestar de los animales; el acceso a la adición de valor en las cadenas de suministro; la investigación y desarrollo; y la creación de capacidad institucional. En estas esferas, la FAO mantiene colaboraciones con el sector privado, entre otros, con la Federación Internacional de Industrias de Piensos, la Federación Internacional de Lechería, la Oficina Permanente Internacional de la Carne, la Federación Internacional de Sanidad Animal, la Federación Internacional de Productores Agrícolas y el Consejo Internacional Avícola. Entre algunos ejemplos de colaboración figuran publicaciones conjuntas, como el Manual de buenas prácticas para la industria de la carne, elaborado con la Fundación Internacional Carrefour, el Manual de buenas prácticas para la industria de piensos, preparado junto con la Federación Internacional de Industrias de Piensos, la Guía de buenas prácticas en explotaciones lecheras, publicada conjuntamente con la Federación Internacional de Lechería, y el Boletín de la FAO y la Federación Internacional de Lechería sobre desarrollo lechero.

Resultado 7: La mayoría de las asociaciones de la FAO con entidades del sector privado han demostrado escasa probabilidad de reproducción y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

49. De las 52 asociaciones formalizadas con entidades del sector privado desde la adopción de la Estrategia, 28 están actualmente en curso o en proceso de ejecución, 16 se encuentran en proceso de negociación para su posible renovación y ocho dejaron de estar activas en agosto de 2019. De las seis esferas de colaboración, solo tres están cubiertas por asociaciones formalizadas. Se trata de las esferas relativas a la promoción y comunicación, con 35 asociaciones formalizadas, la elaboración y ejecución de programas técnicos, con 31 asociaciones formalizadas, y la movilización de recursos, con 17 asociaciones formalizadas, que representan el 42 %, el 37 % y el 21 % del total. Sin embargo, las conclusiones extraídas de visitas sobre el terreno revelan que se han llevado a cabo actividades sin una asociación formalizada en materia de diálogo sobre políticas y gestión y difusión de conocimientos.
50. La FAO colaboró con varias entidades del sector privado para fomentar el mandato de la Organización, sus actividades y la lucha contra el hambre en general. En 2015, por ejemplo, la FAO y el periódico *La Stampa* se asociaron para apoyar la iniciativa FOOD4 de La Stampa/Farnesina durante la EXPO2015, cuya finalidad era mostrar proyectos de desarrollo relacionados con la seguridad alimentaria financiados por la Cooperación Italiana. Asimismo, la FAO y la Federación Internacional de Periodistas Agrarios establecieron un premio anual en el que se reconocía la labor de un periodista o comunicador que hubiese contribuido de forma significativa a concienciar acerca de la seguridad alimentaria o la lucha contra el hambre, si bien la meta general de esta colaboración era aumentar la difusión de productos de comunicación de la FAO entre periodistas agrícolas especializados (a través de asociaciones nacionales que son miembros de la Federación). La FAO colaboró también con *El País* y la Fundación Thomson Reuters en cuanto a contenidos relacionados con el mandato de la Organización, a través de plataformas especializadas de periodistas y comunicación gestionadas directamente por los medios de comunicación asociados. La FAO estableció asimismo asociaciones con otras entidades como National Geographic, la Real Academia de Gastronomía, Rádio e Televisão de

- Portugal, Emirates News Agency (WAM), TASS Russian News Agency, Xinhua News Agency y otros. Estas asociaciones han contribuido a mejorar la difusión de los productos de comunicación de la FAO. Al mismo tiempo, podría considerarse la posibilidad de obtener mejoras en asociaciones futuras similares para reforzar el seguimiento de la información difundida a través de las redes de colaboración de la FAO.
51. La asociación entre la FAO e IKEA tenía como finalidad elaborar un estudio de diagnóstico para promover la certificación forestal y la gestión forestal sostenible en el norte de Viet Nam. Aunque se ha firmado un memorando de entendimiento con IKEA, no se han concertado acuerdos de alcance nacional. En consecuencia, como iniciativa separada, IKEA ha realizado una aportación económica de 114 600 EUR al proyecto de fondo fiduciario de múltiples donantes “Mecanismo para los bosques y fincas - Fase II”, ampliado ahora hasta diciembre de 2022, con el fin de fomentar la gestión forestal sostenible y la certificación forestal en Viet Nam.
 52. En la Argentina, la asociación formal entre la FAO y Unilever, junto con la asociación oficiosa con Carrefour, una multinacional de supermercados, y el Ministerio de Agroindustria promovieron la campaña “¡No tires comida!” en 2016. La iniciativa comprendía un manual de consejos e ideas para reducir los desechos de alimentos en el hogar. La FAO y Unilever colaboran actualmente en la aprobación de una propuesta de celebración del Día Internacional para la Concienciación sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos y están manteniendo debates en materia de políticas con los Gobiernos de la Argentina y Costa Rica.
 53. En 2017, la asociación FAO-Unilever elaboró la guía “Valoremos los Alimentos: Manual para aprovechar al máximo los alimentos y evitar el desperdicio” en el marco de una campaña de alcance nacional con el mensaje #NoTiresComida, que llegó a ocho millones de consumidores a través de las redes sociales. De igual forma, en 2018 se puso en marcha una campaña en redes sociales y se distribuyó material multimedia informativo a las ONG, empresas, medios de comunicación y gobiernos para alentar su participación.
 54. En el ámbito del diálogo en materia de políticas, la FAO desempeña una función instrumental al facilitar las conversaciones y articular agentes del sector privado mediante asociaciones informales basadas en plataformas de debate. En Chile, por ejemplo, la FAO invitó a la Alianza Latinoamericana de Asociaciones de la Industria de Alimentos y Bebidas (ALAIAB) a participar e implicarse en el diálogo de la 35.ª Conferencia Regional para América Latina y el Caribe. De igual forma, en el marco del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la FAO colaboró con el grupo Leader Enterprises, conformado tanto por entidades del sector privado como del sector público y la sociedad civil. En esta iniciativa, la FAO fomentó el diálogo en materia de políticas sobre la obesidad infantil y el desperdicio de alimentos en relación con el PE 1, al tiempo que proporcionó apoyo analítico y conocimientos.
 55. Mediante la asistencia técnica y la movilización de recursos, los esfuerzos para reducir la pobreza rural (PE 3) quedaron reflejados en la asociación con Telefónica relativa al proyecto “Más algodón” y el acuerdo de contribución financiera de Ordeño constituido a través del proyecto “Ganadería Climáticamente Inteligente”. La colaboración FAO-Telefónica ayudó a los agricultores familiares a reducir los costos relacionados con la producción agrícola mediante la optimización del uso del agua a través del empleo de sensores y estaciones meteorológicas en zonas piloto de Colombia, El Salvador y el Perú, y la asociación FAO-Ordeño fomentó la adopción de procesos de producción y está incorporando tecnología diseñada para calcular las emisiones.

3.3 Eficacia de las modalidades y enfoques de creación de asociaciones

Resultado 8: La carga administrativa, la falta de procedimientos claros y la larga duración de los procesos de formalización de acuerdos de colaboración figuran entre los principales factores que han limitado el número de asociaciones establecidas y que, en algunos casos, han supuesto la pérdida de oportunidades. El motivo fue, en parte, la limitación de capacidades técnicas y humanas destinadas por la FAO a las iniciativas de establecimiento de asociaciones con el sector privado.

56. Basándose en las entrevistas con determinados miembros del personal en la Sede y en los planos regional y nacional, resultó evidente que la actual estructura organizativa y la limitación de las capacidades se tradujeron en la falta de asesoramiento y asistencia práctica a disposición de las unidades interesadas. Según se informa, el Equipo para las asociaciones con el sector privado carece de personal suficiente para fomentar y mantener asociaciones de forma eficaz. Las entrevistas e informes hicieron evidente que, ante el gran número de solicitudes de colaboración recibidas, que oscilaba entre 300 y 500 al año, y debido a las capacidades limitadas de la División, la FAO tenía que limitar el número de asociaciones que podía establecer cada año. Así pues, la capacidad con la que cuenta el Equipo para las asociaciones con el sector privado para prestar asesoramiento u orientación sobre cuáles son los mejores enfoques o los factores propicios y restrictivos respecto de las distintas asociaciones posibles es limitada. Según se percibía, las herramientas de aprendizaje electrónico facilitadas proporcionaban información muy básica sobre la colaboración con el sector privado, ya que se trataba principalmente de observaciones genéricas que remitían a la Estrategia y ofrecían escasa orientación práctica sobre cómo establecer asociaciones con el sector privado. Las capacidades y aptitudes de los oficiales de asociaciones regionales varían según la región y la mayoría de ellos adquieren experiencia sobre la colaboración con el sector privado en el puesto de trabajo y carecen de capacitación sistemática y exhaustiva sobre este tema. Ante la falta de oferta de oportunidades de capacitación por parte de la FAO, algunos oficiales de asociaciones han decidido buscar sus propias actividades de desarrollo profesional para mejorar los conocimientos y competencias pertinentes.
57. Existe consenso general en la FAO en cuanto a que los principales factores que limitan la satisfactoria consecución de resultados son, entre otros, la comprensión más bien limitada de los procesos y modalidades de asociación con el sector privado, el alcance de las políticas e instrumentos financieros de la FAO que regulan los acuerdos de colaboración y los enfoques de las asociaciones que evitan asumir riesgos. En líneas generales, se considera que la combinación de estos factores forma parte de un mecanismo de autodefensa que protege a la Organización de los riesgos, pero que deja poco margen de acción y flexibilidad a los miembros del personal y a la Organización en general. Las prioridades del sector privado cambian con el tiempo. Así pues, una burocracia y eficacia institucional excesivas y lentas provocan tensiones en las relaciones de colaboración y afectan a los posibles trabajos al ralentizar el ritmo.
58. Por ejemplo, Tonicorp, una empresa láctea en el Ecuador, manifestó interés en aunar los esfuerzos realizados a través del proyecto "Ganadería Climáticamente Inteligente" a fin de mejorar la productividad y disminuir las emisiones de gases proporcionando a las pequeñas y medianas empresas de cría de ganado las mejores prácticas de ordenación agropecuaria. Sin embargo, esta alianza no se materializó, debido en parte a la falta de claridad sobre los procesos administrativos de la FAO y a la larga duración del proceso de formalización de la posible asociación.

59. La falta de claridad de los instrumentos de movilización de recursos disponibles suponía otra limitación para la formación de asociaciones. Según lo señalado, eran necesarios muchos esfuerzos y debates para determinar cuáles eran los instrumentos financieros aplicables a las contribuciones del sector privado. La Circular Administrativa 2016/03 relativa al procedimiento para el tratamiento de las contribuciones extrapresupuestarias especiales en apoyo directo o reembolso de actividades financiadas por el Programa Ordinario (no superiores a 200 000 USD) se utilizó para establecer un acuerdo de contribución con Ordeño, una alianza en el marco del proyecto "Ganadería Climáticamente Inteligente" en el Ecuador. El instrumento se dio a conocer como resultado de un proceso largo y arduo de investigación y exploración llevado a cabo por personal de la FAO para establecer una asociación que finalmente no se llegó a materializar con Tonicorp. Se siguieron procesos similares para determinar cuáles eran los instrumentos adecuados en el caso de COFIDES, en cuanto a la financiación de pequeños productores y pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de cadenas de valor, y en el caso de la Fundación Rabobank, para apoyar actividades en relación con pequeñas comunidades agrícolas. Cabe mencionar que este instrumento (Circular Administrativa 2016/03) no está actualmente disponible debido a las dudas de los colegas de la Oficina Jurídica y de Ética en cuanto a la aplicabilidad de esta modalidad a asociados no estatales.
60. Los intentos recientes de la Oficina Regional para Europa y Asia Central de establecer una asociación con IKEA se han visto limitados por la orientación recibida desde la Sede que sugería que, dado que ya hay un memorando de acuerdo en vigor, no es posible firmar más de un memorando con una entidad privada determinada durante el plan de trabajo en curso, pero que se podría considerar en el plan de trabajo siguiente.
61. En algunos casos, ha resultado más fácil establecer colaboraciones con el sector privado sin acuerdos formales. Por ejemplo, la Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (PRONACA), una empresa ecuatoriana que produce y distribuye alimentos, colaboró con la FAO para mejorar el contenido de su publicidad y seguir las directrices de la Organización. Esto dio lugar a otra colaboración con el Centro de la Industria Lechera (CIL), una asociación de empresas lácteas ecuatorianas, concebida para fomentar el desarrollo de los productos lácteos y mejorar los vídeos relativos al consumo de estos productos. En Chile, la Fundación BBVA se asoció con la FAO en la campaña "Mujeres Rurales" para elaborar vídeos que dieran visibilidad a los problemas de brecha de género que afrontan las mujeres rurales, indígenas y afrodescendientes en la región de América Latina y el Caribe y se publicaron proyectos e historias de éxito que mostraban la necesidad de trabajar para lograr la autonomía de las mujeres en el medio rural.

Resultado 9: Los mecanismos de gestión del riesgo y diligencia debida de la FAO y sus procesos asociados se han aplicado con eficacia para proteger a la Organización de posibles riesgos. Sin embargo, estos se han percibido como mecanismos complejos, largos y restrictivos, lo que limita el número de asociaciones establecidas por la FAO.

62. En respuesta a la solicitud de los Estados Miembros en la etapa de formulación de la Estrategia, los mecanismos de gestión de riesgos de la FAO se integraron en la ejecución de la Estrategia, debido a las muchas normas que acompañan a la creación de sistemas alimentarios y agrícolas, así como a la necesidad de garantizar que la neutralidad, la independencia y la imparcialidad de la FAO como institución intergubernamental no se vean en modo alguno comprometidas (FAO, 2013). Estos mecanismos velan por que ninguna entidad del sector privado influya en los resultados de la investigación o la información proporcionada a los países en consonancia con el marco de los Textos

- Fundamentales de la FAO (2017), que definen la relación con organizaciones no gubernamentales y aseguran los procedimientos y políticas para la participación del sector privado en los procesos de establecimiento de normas de la Organización. En todo el sistema de las Naciones Unidas prevalecen mecanismos de gestión del riesgo similares. Sin embargo, algunos organismos de las Naciones Unidas han ajustado y adaptado estos mecanismos para aprovechar el potencial de aumentar la colaboración (véase el Anexo 3).
63. La Estrategia estableció el Comité sobre Asociaciones como órgano de aprobación de las propuestas de asociación, y en el Boletín del Director General (BDG) 2014/14 se proporciona el marco relativo al proceso formal de evaluación de riesgos y aprobación de todas las propuestas de asociación. El mismo procedimiento se establece también en el documento titulado *Guidelines for Partnerships and Collaboration with the Private Sector* (Directrices de la FAO para la asociación y colaboración con el sector privado). Este procedimiento incorpora los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Directrices sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial (2009) y las normas de la FAO sobre factores de riesgo empresarial y responsabilidad social empresarial¹⁴. Por tanto, en la práctica, el Subcomité para el examen de mecanismos financieros y de otro tipo es el órgano habilitado para aprobar las propuestas de asociación (FAO, 2014) (véase la Figura 1 en el Anexo 2).
64. En la Estrategia se prevé que las funciones relativas a la evaluación y gestión de riesgos se separarán de las funciones de promoción y catalizadora para el fomento y el establecimiento de asociaciones (FAO, 2013). No obstante, el equipo que se ocupa de la diligencia debida, creado formalmente en mayo de 2019, depende de la Oficina del Director Adjunto de la División de Asociaciones. Este cambio se ha emprendido basándose en una recomendación formulada en la reciente auditoría interna, que detectó la falta de capacidades específicas para esta función. El equipo está formado por dos miembros de personal, uno de categoría P-3 y uno de categoría P-2, y un suscriptor de acuerdos de servicios personales y, en la segunda mitad de 2019, se le dotará con 80 304 USD para actividades relacionadas con la diligencia debida. En el período comprendido entre el 1.º de enero al 31 de julio de 2019, este mismo equipo recibió un total de 327 solicitudes de selección, incluidas publicaciones conjuntas, copatrocinios u organización conjunta de eventos, y participación en reuniones; disposición de activos; e información u orientación. Parece que el equipo que se ocupa de la diligencia no está dotado con los medios necesarios para apoyar de forma adecuada un análisis oportuno y debidamente elaborado para la toma de decisiones sobre asociaciones con el sector privado. Además, la taxonomía actual no diferencia entre entidades del sector privado y, por tanto, no existen mecanismos diferenciados y simplificados de evaluación de riesgos.

¹⁴ Véase la nota a pie de página n.º 5. En el BDG 2014/14, publicado el 31 de marzo, se remite a “un BDG revisado sobre directrices normativas para la preparación, aprobación y firma de acuerdos que está siendo examinado”, cuya publicación está prevista. Sin embargo, el BDG 2014/13 FAO “Procedures for the preparation, clearance and signature of Agreements” (Procedimientos para la preparación, aprobación y firma de acuerdos) se había publicado el 18 de marzo. Por tanto, el BDG 2014/13 y el BDG 2014/14 no están relacionados. Además, en el BDG 2014/14, publicado el 31 de marzo, *Review of partnerships with non-state actors and composition of the partnerships committee and the Sub-Committee for the Review of Financial and other Agreements* (Examen de las asociaciones con agentes no estatales y composición del Comité sobre Asociaciones y el Subcomité para el examen de acuerdos financieros y de otro tipo) no se especifica de qué acuerdos financieros se ocupa la Unidad de Diligencia Debida. En ese mismo boletín se menciona que todas las propuestas que cumplan los requisitos se remitirán al Subcomité para el examen de acuerdos financieros y de otro tipo, junto con recomendaciones relativas a los beneficios y posibles riesgos, pero no se especifica cuáles son las propuestas que cumplen los requisitos para ser remitidas al Subcomité.

65. La mayoría de entrevistados, que representaban diferentes ámbitos de trabajo de la FAO, confirmaron que la Estrategia y los procesos afines permitían cierta flexibilidad en la colaboración con el sector privado. Sin embargo, esto parece producirse, en cierto modo, a expensas de la claridad, ya que no se contempla la colaboración sistemática y se restringe la posibilidad de innovación. Además, las limitadas capacidades y comprensión de la Estrategia en las oficinas descentralizadas han dificultado una colaboración satisfactoria con el sector privado y ha contribuido a que se produzcan demoras y pérdidas de oportunidades.
66. Asimismo, muchos entrevistados destacaron las dificultades que afrontaban al trabajar con la División de Asociaciones, en particular respuestas tardías e intercambios que requerían mucho tiempo. Una colaboración prevista con la empresa Vodafone, que estaba dispuesta a invertir 150 000 USD para establecer un sistema de alerta temprana en Tanzania, podría utilizarse para ilustrar esta situación. Después de preparar una nota de exposición de conceptos, la oficina en el país no siguió adelante, pues el tiempo necesario para formalizar el acuerdo no permitiría su inicio en el plazo convenido. Entre otros ejemplos de asociaciones desestimadas después de prolongadas negociaciones figuran las asociaciones con CARGO (PE 4), Inditex (Oficina Regional para Europa y Asia Central) y Standard Chartered Foundation (Oficina de la FAO en Kenya), entre otros. Otras empresas son rechazadas por el uso de los organismos genéticamente modificados o el azúcar. Los entrevistados indicaron que la colaboración con estas empresas podía servir para influir en sus negocios.
67. Como resultado de las dificultades planteadas al establecer asociaciones formales, algunos entrevistados señalaron que abandonaron estas iniciativas y recurrieron a la colaboración de manera oficiosa. Asimismo, el papel de facilitador y mediador desempeñado por la FAO se pone de manifiesto en las colaboraciones identificadas a nivel de los países. En 2014, la FAO "formalizó" a través de un memorando su colaboración con Twiga en el marco de un proyecto de agricultura de conservación en el condado de Tharaka Nithi (Kenya). Este permitía a los productores beneficiarios del proyecto vender sus productos a Twiga, que los distribuía en Nairobi. También en el mismo condado, la FAO colaboró con East African Breweries and Maltings para fomentar mejores prácticas agrícolas para el sorgo. La colaboración propició un aumento de la producción y la conservación de agua. La empresa está debatiendo actualmente con el gobierno la posibilidad de incluir el sorgo en la política nacional de seguridad alimentaria. Entre otros ejemplos figuran las actividades conjuntas con el gobierno y la Agrochemicals Association de Kenya en el marco de un proyecto del FMAM para la eliminación de productos agroquímicos obsoletos y la labor llevada a cabo con el Consejo del Arroz en Tanzania. No obstante, estas asociaciones no aumentaron su escala y no hay pruebas de que se aprovecharan estratégicamente en el diálogo sobre políticas, dada también la falta de instrumentos apropiados para cubrir esta esfera de trabajo.

Resultado 10: Salvo los informes sobre los progresos realizados en el establecimiento de asociaciones que deben presentarse anualmente al Comité del Programa de la FAO, los sistemas generales de gestión de conocimientos, seguimiento y presentación de informes relativos a las asociaciones son insuficientes para apoyar la ejecución de la Estrategia de la FAO y no facilitan el intercambio de mejores prácticas o enseñanzas adquiridas.

68. Aunque durante eventos especiales se produce cierto intercambio de experiencias, la Organización no tiene una plataforma específica para compartir su experiencia en cuanto al establecimiento y ejecución de asociaciones o para dirigir a usuarios interesados hacia

los expertos o unidades pertinentes. La comunicación sobre prácticas de creación de asociaciones fue limitada entre las diferentes unidades e incluso entre los oficiales de asociaciones regionales. El sitio web de la FAO dedicado a las asociaciones, salvo en el caso de las noticias más recientes, no se actualiza de forma periódica con las mejores prácticas documentadas en el ámbito de las asociaciones.

69. Falta información en la base de datos institucional sobre las asociaciones, y la mayoría de los informes sobre los progresos en materia de colaboración o bien faltan, o bien no se prepararon debidamente. El Equipo para las asociaciones con el sector privado no comprueba la exhaustividad y el contenido de los informes sobre los progresos presentados por los oficiales encargados. Aunque la base de datos está disponible para otras divisiones, su uso en toda la Organización es mínimo. Resultó difícil encontrar algunos acuerdos de colaboración y, en la mayoría de casos, la información que figuraba en los informes sobre los progresos era sumamente escasa como para poder evaluar los resultados o el nivel de colaboración. Los procesos de diligencia debida y los exámenes de las propuestas de asociación no están debidamente documentados como para facilitar que el sistema siga desarrollándose sobre la base de las experiencias y enseñanzas adquiridas.

3.4 Integración de temas transversales

Resultado 11: La integración eficaz de las cuestiones de género en el diseño y aplicación de las iniciativas de colaboración desarrolladas no se ha demostrado en gran medida.

70. En la Estrategia únicamente se hace una referencia general a la igualdad de género y el papel de las mujeres en la creación de asociaciones para la seguridad alimentaria y la mejora de los medios de vida. Asimismo, en las directrices conexas no se aborda este tema transversal ni se sigue profundizando en él. No obstante, en algunas de las asociaciones establecidas se presta atención a las cuestiones de género. Por ejemplo, los documentos e informes de proyectos relativos a las asociaciones con Rabobank y PhosAgro han integrado, en cierta medida, las cuestiones de género. En Chile, la FAO se asoció con la Fundación BBVA en la campaña "Mujeres Rurales" (FAO, 2018). Se elaboraron vídeos para dar mayor visibilidad a los problemas relativos al género que afrontan las mujeres rurales, indígenas y afrodescendientes en América Latina. De manera formal, existe un memorando de entendimiento¹⁵ pendiente con el BBVA para aumentar el acceso de las mujeres del medio rural a los servicios financieros, fomentar los derechos de las mujeres y crear conciencia a través de la campaña "Mujeres Rurales".

Resultado 12: Las consideraciones relativas a la adaptación y la resiliencia al cambio climático se integran, en cierta medida, en las asociaciones que se centran explícitamente en el fomento de la sostenibilidad medioambiental.

71. Los principios básicos de la Estrategia implican que deberían planificarse actividades de colaboración que fomentaran la sostenibilidad económica, medioambiental y social. Los Principios para una Inversión Agrícola Responsable, una iniciativa conjunta del FIDA, la FAO, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo y el Banco Mundial, comprenden siete principios cuya finalidad es orientar a los gobiernos y al sector privado para velar por la sostenibilidad social y medioambiental de las inversiones agrícolas. Aunque estos requisitos no se consideraron en cada una de las asociaciones establecidas, hay algunos ejemplos de alineación. En Viet Nam, la FAO se asoció con IKEA

¹⁵ Memorando de entendimiento FAO-BBVA.

en una iniciativa de certificación forestal para reducir la degradación del bosque a través de prácticas sostenibles. Además, la asociación con Google contribuye al seguimiento de los resultados en el marco del programa para la reducción de emisiones debidas a la deforestación y la degradación de los bosques (REDD+) gracias a la elaboración de niveles de referencia forestal. En América Central, la FAO está colaborando con Telefónica para desplegar tecnología digital con el fin de mejorar la resiliencia de las explotaciones agrícolas frente a los riesgos de los fenómenos climáticos extremos. Aura Light Italia donó e instaló productos de tecnología de iluminación LED en las oficinas de la FAO, lo que ayudó a reducir el consumo eléctrico y, por consiguiente, se redujo la huella ambiental de la Organización. Usando el proyecto "Ganadería Climáticamente Inteligente"¹⁶ como marco, la FAO constituyó asociaciones con Ordeño y Telefónica para aplicar y difundir tecnologías para la gestión de la ganadería climáticamente inteligente, hacer el seguimiento de las emisiones de este tipo de ganadería y crear tecnología adaptada en el Ecuador.

Resultado 13: En relación con el debate público sobre los asuntos relativos a la gobernanza, los Textos Fundamentales de la FAO (noveno período de sesiones de la Conferencia) proporcionan mecanismos para la participación de agentes no estatales, incluido el sector privado.

72. Los agentes no estatales y las organizaciones no gubernamentales internacionales pueden asistir a las reuniones de los órganos rectores y comités técnicos de la FAO y participar en estas como observadores (Sección M del Volumen II de los Textos Fundamentales). Según los Textos Fundamentales de la FAO, las relaciones formales se pueden establecer de tres formas diferentes, a saber, con carácter consultivo, con carácter consultivo especial o con carácter de enlace. Se ha elaborado una lista con una pequeña selección de asociaciones y federaciones en representación de empresas e instituciones del sector privado que gozan de categoría oficial. Algunas de estas asociaciones participan en el CSA a través del Mecanismo del sector privado y contribuyen a las negociaciones de productos normativos del CSA. Algunas asociaciones con categoría oficial han recibido invitaciones para la Conferencia y el Comité de Agricultura de la FAO en calidad de observadores.
73. A nivel mundial y regional, la FAO ha respaldado foros y plataformas de múltiples partes interesadas que contemplan normas internacionales e impulsan una adopción de decisiones y un discurso normativo participativos. La FAO vela por la participación de entidades y asociaciones del sector privado en estas plataformas. Entre estas cabe señalar la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria; el Código de Conducta para la Pesca Responsable; los comités técnicos de la FAO, a saber, el Comité de Pesca (COFI), el Comité Forestal (COFO) y el Comité de Agricultura (COAG); las conferencias regionales para África (ARC), América Latina y el Caribe (LARC), Asia y el Pacífico (APRC), el Cercano Oriente (NERC) y Europa (ERC), y también comunidades regionales como las comunidades económicas regionales de África. El grado y modalidad de participación del sector privado en estos escenarios varía notablemente y sigue habiendo importantes posibilidades de aumentar la participación en las plataformas existentes a nivel regional, por ejemplo en la Sustainable Rice Platform patrocinada por el PNUMA.

¹⁶ FAO, "FAO y la empresa privada continúan su compromiso con la Ganadería Climáticamente Inteligente" <http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/en/c/1194465/>.

74. El equipo de evaluación halló también un caso concreto de apoyo de la FAO a la elaboración de estrategias operativas del sector privado. Por ejemplo, la Alianza sobre evaluación ambiental y desempeño ecológico de la ganadería (LEAP)¹⁷ desarrolla una metodología para entender el desempeño ecológico de las cadenas de suministro pecuario y orientar estrategias operativas basadas en hechos comprobados. El proyecto de Incentivos por servicios ecosistémicos (IES, por sus siglas en inglés)¹⁸ también tiene por finalidad crear modelos de negocios para la participación del sector privado.

Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios

75. Los Principios para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios fueron aprobados formalmente en 2014 por el CSA como resultado de una amplia consulta de múltiples interesados. Estos principios se basaron en iniciativas anteriores como los Principios para una Inversión Agrícola Responsable, elaborados por la FAO, el FIDA, el Banco Mundial y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo; las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques; y las Directrices en apoyo de la realización del derecho a la alimentación. Los Principios del CSA son voluntarios y están dirigidos a orientar todas las inversiones públicas y privadas hacia sistemas alimentarios más inclusivos y sostenibles.
76. Una vez que estos principios se aprobaron, la FAO creó un equipo especializado y estableció el Programa marco de apoyo a las inversiones responsables en la agricultura y los sistemas alimentarios, a saber, un programa general para su difusión y fomento entre los principales agentes de los sistemas alimentarios. Esta labor se centró en concienciar sobre los Principios del CSA, crear capacidades para su inclusión en las políticas y leyes nacionales, y realizar el seguimiento de las tendencias y repercusiones de las inversiones agrícolas. La labor se llevó a cabo por un equipo formado por personal de varias divisiones de diferentes ámbitos técnicos de la FAO y en 2015 se incorporó en un grupo unificado, bajo el Equipo para las asociaciones con el sector privado, aunque hay un grupo de trabajo entre múltiples departamentos que sigue activo.
77. Actualmente, esta esfera de trabajo ha movilizado en torno a 6,3 millones de USD y ha dado lugar a varias actividades a nivel de los países, que se han centrado principalmente en evaluar el nivel de cumplimiento de las leyes nacionales con los Principios del CSA, así como en elaborar orientaciones detalladas sobre su aplicación. Algunos de los resultados más destacados en cuanto a evaluaciones son, por ejemplo, los estudios y consultas llevados a cabo en **Colombia, Guatemala, la República Dominicana y Túnez**. En algunos casos, estas evaluaciones se centran en las leyes y políticas de inversión generales, como en Guatemala y la República Dominicana, y en otros casos la atención se centra en un sector o cadena de valor específico, como el sector del banano en Colombia o el empleo juvenil en Túnez. Esta labor ha respondido a la petición específica de los países como medida inicial para garantizar el cumplimiento reconocido de los Principios del CSA, ya que se considera una cuestión de importancia para las prioridades nacionales. Algunos ejemplos de la difusión y adopción de los Principios del CSA son, entre otros, la labor en **Asia sudoriental**, donde la FAO, en colaboración con Grow Asia y el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible, ha ayudado a la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) a crear y respaldar una versión regional de las directrices. La colaboración con el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible se tradujo también en la elaboración de modelos de contratos para la agricultura por contrato responsable. Asimismo, en

¹⁷ <http://www.fao.org/partnerships/leap/es/>.

¹⁸ <http://www.fao.org/in-action/incentives-for-ecosystem-services/policy/private-sector-engagement/esp-africa-conference/es/>.

Sierra Leona, la asistencia técnica de la FAO ha permitido incorporar los Principios del CSA en las cláusulas de cumplimiento de los organismos nacionales de fomento de la inversión, garantizando así su integración en todas las inversiones en el país. Por último, los equipos de la FAO han elaborado, en asociación con el FIDA y el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT), guías técnicas para la agricultura contractual responsable y grandes inversiones basadas en la tierra, que se han adoptado ya en algunas de las inversiones del grupo Charoen Pokphand de **Tailandia**.

78. Estas actividades y resultados, aunque son sumamente importantes para la labor de la FAO en cuanto a las asociaciones con el sector privado, de momento se han llevado a cabo como una línea de trabajo independiente y los Principios del CSA no se han fomentado sistemáticamente de manera formal con todos los asociados del sector privado con los que la FAO ha formalizado acuerdos. Además, los Principios del CSA se aprobaron antes del establecimiento de los ODS y, aunque son pertinentes para varias metas de dichos objetivos, se necesitan medidas adicionales para aclarar estos vínculos y apoyar el uso de estos principios por parte del sector privado a fin de apoyar el logro de los ODS.

Resultado 14: La mayoría de las iniciativas de colaboración con el sector privado no incorporan la nutrición en las etapas de diseño ni ejecución.

79. La FAO logra la participación del sector privado en el debate mundial sobre aspectos relativos a la nutrición, entre otros medios, a través de consultas en el marco del Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición, en el contexto de las Conferencias Internacionales sobre Nutrición, a través de la función de coordinación de la FAO en la celebración del Año Internacional de las Legumbres o a través del Simposio sobre el futuro de la alimentación. Sin embargo, estos esfuerzos no se han concretado en ninguna asociación significativa con el sector privado sobre aspectos relacionados con la nutrición.
80. Existen, no obstante, grandes posibilidades de dar mayor relieve a los aspectos relativos a la nutrición en las iniciativas de colaboración de la FAO actuales y futuras. El reciente acuerdo con la Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición (GAIN) ofrece posibilidades de llevar a cabo una colaboración más activa para aumentar la disponibilidad de alimentos nutritivos en los países en desarrollo¹⁹. En 2015, la FAO y la Fundación Danone Argentina²⁰ y la Cooperativa SanCor²¹ firmaron un acuerdo con la Red Argentina de Bancos de Alimentos²² (REDBdA) para prestar asistencia en la donación de leche al Banco de Alimentos de Santiago del Estero. En el acuerdo de colaboración con Fertitecnica Colfiorito se contempla el desarrollo de una aplicación móvil para enseñar a los niños la importancia nutricional de las legumbres. Además, se fomentan las dietas saludables en mercados europeos con productos obtenidos de pequeños agricultores de América Latina.

¹⁹ <http://www.fao.org/news/story/es/item/1184584/icode/>.

²⁰ <http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/es/c/338095/>.

²¹ <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-acerca-de-sancor?es>

<http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/en/c/338108/>.

²² <https://www.redbda.org.ar/>.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Conclusión 1. La Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado de 2013 brindó la oportunidad y sentó las bases de un enfoque más proactivo y abierto respecto de la participación de las entidades del sector privado en los programas y operaciones de la FAO. Aunque las asociaciones formalizadas han sido y siguen siendo limitadas, se ha observado una tendencia al aumento del número y variedad de las intervenciones del sector privado en todas las áreas temáticas de trabajo de la Organización.

81. La Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado se aprobó mediante una consulta y un proceso de negociación iterativos con los Estados Miembros, que comenzó con un esbozo provisional en marzo de 2011 y finalizó con un documento aprobado en abril de 2013. Teniendo en cuenta este contexto, la adopción de la Estrategia suponía un importante paso adelante que reflejaba un nuevo enfoque respecto de la colaboración con el sector privado. En la Estrategia se definieron varias esferas de colaboración pertinentes, además de la movilización de recursos y la cooperación técnica, y se especificaron instrumentos administrativos y jurídicos para las asociaciones, así como procesos internos de aprobación para la celebración de acuerdos de colaboración. En el período que abarca la evaluación (2013-2019), se establecieron formalmente un total de 52 asociaciones con el sector privado, de las cuales 28 siguen activas, ocho están inactivas y 16 se están examinando para su posible renovación. Además de estas asociaciones, las unidades técnicas y oficinas descentralizadas de la FAO han colaborado ampliamente con entidades del sector privado como parte de programas y diálogos sobre políticas de la FAO, en su mayoría en los planos nacional y regional. Hay ejemplos positivos de colaboración con el sector privado, que por lo general están en consonancia con los principios clave de la Estrategia, pero que se considera que surgen paralelamente a las modalidades de ejecución de la Estrategia. La labor de la FAO relativa a los Principios para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios no está del todo vinculada a la Estrategia y podría tener mayor repercusión si se integra en todas las asociaciones que se establecen con el sector privado. La FAO debería extraer importantes lecciones de estas esferas de trabajo a fin de generar más soluciones de desarrollo que sean transformadoras y sostenibles.

Conclusión 2. A pesar de los importantes avances realizados desde 2013, la FAO sigue sin reconocer ampliamente los beneficios derivados de las asociaciones con el sector privado, en particular en el marco de la decisiva función que desempeña en la contribución a la agenda relativa a los ODS. Muchas de las asociaciones de la FAO con el sector privado han sido casos puntuales. Se hicieron limitados esfuerzos por lograr una gestión eficaz de las asociaciones establecidas y aprovechar al máximo el potencial de sus contribuciones a los resultados estratégicos.

82. La falta de asesoramiento en tiempo real y de orientaciones adaptadas a propuestas concretas han sido factores que han limitado el establecimiento de posibles asociaciones, su integración y la ampliación del alcance de las soluciones de desarrollo. La FAO debe prestar la debida atención a cada asociación y tomar las medidas necesarias para fomentar un entorno de verdadera colaboración, generar confianza entre las asociaciones propiciadas con una combinación adecuada de recursos —conocimientos, ciencia y tecnología, finanzas— y movilizar sus respectivos activos para buscar soluciones innovadoras a los desafíos acuciantes, que se puedan ampliar e integrar en la escala requerida.

Conclusión 3. Al parecer, el fomento de un enfoque específico de las asociaciones con el sector privado que respalde el logro de los objetivos estratégicos de la FAO y la ampliación del número de asociaciones se ven limitados por el *modus operandi* general que se utiliza para colaborar con el sector privado.

83. En la resolución 55/215 de la Asamblea General de las Naciones Unidas se instó a mejorar la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los asociados pertinentes, en particular con el sector privado (Naciones Unidas, 2003). Asimismo, en su resolución 68/234, la Asamblea General alentó al sistema de las Naciones Unidas a hacer mayor hincapié en la diligencia debida sin imponer una rigidez excesiva en los acuerdos de colaboración (UNGA, 2013). Existe una brecha cultural entre el sistema de las Naciones Unidas y el sector privado, según declara un 78 % de los líderes de las Naciones Unidas y dirigentes de asociaciones, que citan políticas y procedimientos jurídicos restrictivos que demoran o limitan las oportunidades de colaboración, si bien un 50 % considera que no existen habilidades suficientes en materia de establecimiento de asociaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2018).
84. Por otro lado, las empresas del sector privado compiten en entornos muy dinámicos regidos por conceptos como la eficacia en el uso de recursos, la prontitud y la rentabilidad. No obstante, sigue habiendo importantes desafíos en relación con la burocracia, normas, reglamentos y procedimientos engorrosos y complicados, la eficacia organizativa y la repercusión de las alianzas, la comunicación y los requisitos de presentación de informes, y el uso de emblemas y el logotipo.
85. Las modalidades y procesos internos de la FAO velan por evitar posibles riesgos para la reputación o conflictos de interés. Sin embargo, estos no se han utilizado lo suficiente debido a la escasa eficacia organizativa, ya que el Equipo para las asociaciones con el sector privado parece carecer de personal suficiente y no estar dotado de los debidos recursos para la toma de decisiones fundamentadas sobre las asociaciones con el sector privado. Así pues, es necesario llevar a cabo una transformación operacional que proporcione mecanismos de colaboración más flexibles e incorpore nuevas formas de financiación, al tiempo que se mejora la labor de determinación y gestión del riesgo para que la toma de decisiones —respecto de si colaborar con el sector privado y de qué forma— esté plenamente fundamentada y no se pierdan oportunidades.

Conclusión 4. La FAO carece de apoyo sustantivo en materia de gestión de conocimientos y comunicación en torno a su colaboración con el sector privado, lo que impide aumentar la eficacia de las asociaciones debido al limitado aprendizaje y a expectativas y mensajes generalmente confusos.

86. La escasa información relativa a las asociaciones formalizadas con el sector privado es insuficiente para evaluar de forma adecuada los esfuerzos de fomento de las asociaciones, documentar los progresos realizados y apoyar la toma de decisiones estratégicas. La FAO debe velar por que se haga un seguimiento eficaz y se presenten informes de manera oportuna a fin de determinar cuáles son las lagunas y problemas que es necesario abordar, así como las enseñanzas adquiridas que han de compartirse en toda la Organización, y debe responder a la reciente petición realizada por los órganos rectores para que se evalúen los progresos realizados respecto de los objetivos y se centre la atención en las repercusiones sobre el terreno, los beneficios conseguidos, las dificultades encontradas, el intercambio de experiencias, las enseñanzas adquiridas y las limitaciones que se plantean al establecer asociaciones y al aplicar la Estrategia (FAO, 2018).

Conclusión 5. Para aplicar eficazmente la Estrategia se necesita compromiso y un enfoque estructurado para la integración de las asociaciones con el sector privado en esferas básicas del trabajo de la FAO. La FAO debe avanzar en el fomento de este tipo de asociaciones transformadoras y estratégicas, frente a la búsqueda de soluciones a cuestiones específicas o la captación de oportunidades nuevas.

87. En el contexto del importante papel que desempeña el sector privado en la financiación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la FAO deberá intensificar su compromiso con el sector privado y centrarse en fomentar este tipo de asociaciones para alcanzar los resultados estratégicos de la Organización. Las contribuciones derivadas de las asociaciones establecidas no han sido muy visibles o efectivas y la FAO debe velar por que la Estrategia cumpla su objetivo de orientar las asociaciones hacia el logro de los ODS. Para ello, la FAO tiene que alentar a todas sus unidades a que consideren las posibles oportunidades de colaboración con el sector privado como un elemento integrante de la labor orientada al logro de los objetivos estratégicos de la Organización y de los resultados conexos. Podría incluirse aquí la facilitación de intercambios entre unidades u oficinas descentralizadas de la FAO para compartir enseñanzas sobre la colaboración con el sector privado y aprovechar plenamente las experiencias y los conocimientos de las unidades técnicas y la División del Centro de Inversiones de la FAO en materia de colaboración con el sector privado a través de diversos canales y modalidades.

4.2 Recomendaciones

Criterios de calificación	Repercusión			Urgencia (años)		
	Alta	Media	Baja	< 0,5	0,5-1	1-2
1. Elaborar una nueva visión y actualizar la Estrategia						
2. Invertir en las asociaciones actuales						
3. Mejorar los procesos internos						
4. Promover una participación proactiva						
5. Mejorar el seguimiento y la gestión de conocimientos						

Recomendación 1. La Estrategia debería ser un documento “vivo”, en el que se reflejaran las nuevas tendencias en materia de desarrollo y prácticas mundiales, y debería actualizarse para adaptarse a la agenda relativa a los ODS. Tomando en plena consideración estos contextos, la Administración de la FAO debería primeramente elaborar su visión a largo plazo sobre el establecimiento de asociaciones con el sector privado, especificando cuáles serían las principales esferas estratégicas y temáticas de colaboración, las modalidades de colaboración asociadas y los resultados previstos, y presentar la versión actualizada de la Estrategia a sus órganos rectores.

88. Como primera medida, la FAO debería desarrollar una nueva visión sobre la colaboración con el sector privado, en la que se detallen los enfoques de ejecución de la Estrategia en respuesta a la agenda relativa a los ODS y las nuevas tendencias de desarrollo, y actualizar en consecuencia las directrices pertinentes.
- La Agenda 2030, su cobertura universal y el compromiso de no dejar a nadie atrás crean grandes expectativas e instan a establecer alianzas sólidas. Con la adopción de la Agenda 2030, muchas entidades de las Naciones Unidas han reconocido además la necesidad de colaborar con el sector privado y se han esforzado por adoptar un enfoque más proactivo y simplificar los procedimientos de trabajo. La FAO debe seguir esta pauta, tomando en consideración las mejores prácticas disponibles en el sistema de las Naciones Unidas. Se deben fortalecer las contribuciones de la FAO a los ODS mediante una mayor atención a las asociaciones estratégicas, en particular con el sector privado, con el fin de aprovechar plenamente las posibilidades de adoptar medidas mundiales conjuntas para el cumplimiento de la agenda relativa a los ODS. Así pues, la FAO debería elaborar su visión sobre las esferas de colaboración y modalidades que mejor atiendan las necesidades mutuas de la Organización y sus futuros asociados del sector privado, se ajusten al mandato y principios de la FAO y se adapten a los objetivos estratégicos y programas pertinentes. Las directrices existentes deberían actualizarse para transmitir a todas las unidades de la Organización esta nueva visión y los enfoques de ejecución conexos de la Estrategia.
89. La FAO debería analizar y clasificar las esferas de colaboración y las iniciativas de asociación existentes para determinar y priorizar ámbitos de colaboración estratégicos y temáticos específicos que reflejen las ventajas comparativas y los objetivos estratégicos de la FAO, y elaborar las respectivas propuestas de valor en cuanto a la posible colaboración con el sector privado.
- En la elaboración de nuevos enfoques para el establecimiento de asociaciones, la FAO debería emprender el examen de sus asociaciones e iniciativas existentes a fin de determinar sus ventajas comparativas y definir esferas estratégicas clave de colaboración con el sector privado. Ello podría comprender una combinación de diferentes esferas y modalidades, que podrían consistir en esferas estratégicas de colaboración dentro de cada objetivo estratégico, esferas temáticas de trabajo en relación con los ODS, el marco de los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios o el potencial para participar en intervenciones de “financiación para el desarrollo”. Además, la FAO podría utilizar su ventaja comparativa para proporcionar asistencia técnica y colaborar con el sector privado en la creación de agronegocios y cadenas de valor mediante proyectos de inversión financiados por instituciones financieras internacionales, vinculando así las iniciativas de establecimiento de asociaciones con la labor en curso de la División del Centro de Inversiones de la FAO. Sobre la base de estas esferas de colaboración señaladas, la FAO debería elaborar propuestas de valor y propuestas de modelos operativos que ofrecieran a los futuros asociados una descripción clara de los objetivos estratégicos y las metas en materia de desarrollo de la Organización, los posibles beneficios mutuos y diseños modelo de las iniciativas y las modalidades adecuadas en cuanto a la colaboración. Estas propuestas de valor deberían convertirse en los principales productos de comunicación que acompañen a la Estrategia y sus directrices

y deberían utilizarse en actividades de creación de asociaciones, campañas de promoción y actos de comunicación. Las oficinas descentralizadas de la FAO deberían elaborar propuestas de valor similares para los respectivos programas regionales y nacionales.

90. Basándose en la nueva visión y las esferas clave de colaboración señaladas, la Administración de la FAO debería elaborar una Estrategia revisada, que reflejara explícitamente el enfoque de la Organización respecto de la colaboración con el sector privado en el contexto de la agenda relativa a los ODS y las nuevas tendencias en materia de desarrollo y prácticas mundiales.
- La Administración de la FAO debería proponer a sus órganos rectores entablar el debate en relación con la versión actualizada de la Estrategia, en la que se presentara la nueva visión elaborada y las principales esferas y modalidades de colaboración determinadas.

Recomendación 2. La FAO debería gestionar de forma eficaz cada una de las asociaciones vigentes, propiciando la obtención de resultados efectivos y la colaboración en apoyo a los objetivos estratégicos de la FAO y tratando de seguir aumentando las asociaciones fructíferas y de ampliar y reproducir las mejores iniciativas y prácticas.

91. La FAO debería fomentar el establecimiento de asociaciones transformadoras y estratégicas que proporcionaran contribuciones significativas para el logro de las metas y objetivos de la FAO. Con el apoyo de otras unidades pertinentes de la FAO, el Equipo para las asociaciones con el sector privado debería brindar apoyo específico y continuo para lograr la ejecución eficaz de cada una de las asociaciones en curso. Los oficiales encargados de gestionar asociaciones concretas deberían recibir orientación oportuna y asesoramiento para que puedan responder adecuadamente a los asociados y evitar demoras a la hora de atender sus preocupaciones. La FAO también debería examinar constantemente los progresos y resultados alcanzados en el marco de cada asociación a fin de orientar posibles ajustes dirigidos a obtener resultados más tangibles.

Recomendación 3. La FAO debe velar por que haya un mayor equilibrio entre mantener la imagen de la Organización, sus principios y sus valores y no imponer una excesiva rigidez al establecimiento de asociaciones con el sector privado.

92. La FAO debe reconsiderar su actual enfoque de colaboración con el sector privado para que ayude a establecer asociaciones sostenibles que cumplan los objetivos estratégicos. En este sentido, la FAO debería examinar y seguir desarrollando sus enfoques de creación de asociaciones, en particular en relación con la diligencia debida y la gestión del riesgo, y los procesos conexos.
- Un proceso interno sólido para la aprobación, formalización, ejecución y seguimiento de las asociaciones es sumamente importante para lograr una colaboración fructífera. En el proceso debería encontrarse un equilibrio entre el fomento de los resultados y la gestión estratégica del riesgo y deberían considerarse los posibles aumentos de eficiencia derivados de la descentralización de la gestión de riesgos y una toma de decisiones con un proceso en progresión más centralizado en el caso de asociaciones más problemáticas o significativas. También deberían aclararse todo lo posible las funciones, las responsabilidades y la autoridad de los servicios de secretaría implicados.

Aunque en general estos principios se comprenden suficientemente en la FAO, deben revisarse los mecanismos existentes a fin de establecer un mecanismo más eficaz y efectivo para el establecimiento de asociaciones.

- La FAO puede crear una “ventanilla única” para recibir y canalizar de forma adecuada las iniciativas de asociación con el sector privado, lo que podría facilitar la colaboración y reducir la burocracia conexas. La Organización podría considerar la posibilidad de establecer un portal en línea para asociados que sirviera de canal oficial a través del cual esta pudiera interactuar con (futuros) asociados e incluir el proceso de diligencia debida y aprobación llevado a cabo sobre la base de la transparencia, la apertura, la inclusión, la rendición de cuentas, la integridad y el respeto mutuo. La coherencia en los arreglos en fases posteriores podría asegurarse llevando a cabo una evaluación de la diligencia debida y el riesgo incluso antes de considerar la conclusión de un acuerdo de asociación marco y no en el momento de concertar los acuerdos específicos de ejecución. Además, tal vez la FAO quiera considerar la posibilidad de aplicar medidas en caso de incumplimiento, esto es, un recordatorio, una advertencia, un apercibimiento, una denegación de renovación de acuerdo o la rescisión del acuerdo.
- En términos prácticos, la Organización podría adoptar un cuestionario de preselección en el que se formularan preguntas sistemáticas y, de esta forma, informar desde una etapa temprana acerca de si la futura colaboración resultaría adecuada para su finalidad²³. Basándose en esto, el equipo encargado de la diligencia debida podría ofrecer una imagen inicial de preselección a los posibles promotores de asociaciones, teniendo en cuenta las prioridades nacionales y las evaluaciones de riesgos nacionales. Asimismo, este enfoque podría ayudar a que se recurra menos a soluciones ad hoc para la colaboración con el sector privado.
- Los mecanismos de aprobación se podrían adaptar al compromiso financiero y el nivel de riesgo presentado por la asociación. En este sentido, la FAO podría considerar la posibilidad de delegar facultades relacionadas con la selección inicial y la evaluación del riesgo en las oficinas (sub)regionales y las oficinas en los países siempre y cuando el examen de la diligencia debida no revele riesgo alguno para la Organización. Las evaluaciones *ex ante*, las condiciones previas y el proceso de diligencia debida deberían reforzarse mediante un análisis *a posteriori* para comprobar que los asociados del sector privado han cumplido sus compromisos y conocer la repercusión y el valor añadido de dichas asociaciones. Para la gestión del riesgo sigue siendo crucial realizar un seguimiento continuo y garantizar que se hagan exámenes de los riesgos a lo largo del tiempo, dado que las cuestiones relativas a los riesgos no son estáticas²⁴.
- La base de datos institucional de las asociaciones ejecutadas en el pasado y vigentes es un instrumento fundamental para acceder a la experiencia de la Organización en cuanto al trabajo con el sector privado. Para poder examinar de manera sistemática el desempeño de las asociaciones vigentes con respecto a los objetivos definidos, sería necesario desplegar mayores esfuerzos concertados para elaborar índices de referencia

²³ Algunas cuestiones fundamentales que se han de tratar son, entre otras, el mandato o programa, el historial y la reputación, las aptitudes y competencias que complementan las estructuras de gestión y gobernanza de la Organización, el registro financiero y, en cuanto a la asociación propuesta, la definición clara de los resultados que se prevé obtener, los costos probables y los riesgos conexos.

²⁴ Entre las medidas de gestión del riesgo cabe destacar, entre otras, la creación de un registro de riesgos, la elaboración de un plan de seguimiento, el establecimiento de un mecanismo de reclamación, la participación de las partes interesadas, la inclusión de determinadas condiciones en los acuerdos y la existencia de una estrategia de salida.

del rendimiento usando indicadores claros que midan la efectividad de los recursos financieros aportados, el valor generado por las asociaciones del sector privado y el beneficio global que ha obtenido la FAO. Ello, a su vez, puede facilitar la toma de decisiones informadas para determinar si ampliar o concluir las distintas asociaciones.

- La FAO podría asimismo dar cabida a un enfoque flexible, en virtud del cual la colaboración con el sector privado se podría establecer de forma puntual cuando girase en torno a la transferencia de conocimientos o habilidades si la relación no es estructurada ni se promueve abiertamente como una "asociación", sino más bien como un diálogo o una interacción.

93. **Los actuales instrumentos que orientan el proceso formal de evaluación de riesgos y aprobación de todas las propuestas de asociación deben examinarse en aras de su claridad, coherencia y congruencia.**

- Estos instrumentos deberían definir de forma clara una relación de fuentes y tipos de información para ayudar a quienes participan en iniciativas de asociación y reducir el riesgo de negligencias (FAO, 2014). En el BDG 2014/13 se prevé un instrumento específico para la Oficina Jurídica y de Ética a fin de determinar cómo proponer acuerdos. En el punto 3 del BDG 2014/13 se excluyen varios acuerdos que comprenden la movilización de recursos y los asociados en la ejecución y, por tanto, se presupone que estos también quedan excluidos del ámbito de competencia del Comité sobre Asociaciones. Además, en el BDG N.º 2014/14, publicado el 31 de marzo, *Review of partnerships with non-state actors and composition of the partnerships committee and the Sub-Committee for the Review of Financial and other Agreements* (Examen de las asociaciones con agentes no estatales y composición del Comité sobre Asociaciones y el Subcomité para el examen de acuerdos financieros y de otro tipo) no se especifica de qué acuerdos financieros se ocupa la Unidad de Diligencia Debida. En ese mismo boletín se menciona que todas las propuestas que cumplan los requisitos se remitirán al Subcomité para el examen de acuerdos financieros y de otro tipo, junto con recomendaciones relativas a los beneficios y posibles riesgos, pero no se especifica cuáles son las propuestas que cumplen los requisitos para ser remitidas al Subcomité.

94. **El equipo de diligencia debida deberá organizarse y equiparse de forma adecuada para poder gestionar la posible demanda y ejercer su función de la forma más objetiva y eficaz.**

- Entre las medidas necesarias para ello podría figurar el establecimiento de una línea de notificación para procesos de diligencia debida al margen de la función relativa a las asociaciones. En consonancia con lo previsto en la Estrategia, las funciones relativas a la evaluación y la gestión de riesgos han de separarse de las funciones de promoción y catalización para el fomento y el establecimiento de colaboraciones (FAO, 2013). No obstante, la proximidad e incluso los acuerdos de trabajo cooperativo con los equipos encargados de las asociaciones son fundamentales para asegurar que la investigación prospectiva y la gestión de riesgos se lleven a cabo de la forma más eficaz. Así pues, el equipo encargado de la diligencia debida podría transferirse a la Oficina Jurídica (u otras unidades) y presentar informes al Comité sobre Asociaciones.

Recomendación 4: La FAO debería adoptar un enfoque más proactivo para la colaboración con el sector privado, seleccionando, clasificando y tratando de llegar de forma activa a posibles asociados con mensajes claros y propuestas de valor.

95. Para ello, la FAO puede considerar la posibilidad de facilitar la colaboración con asociados del sector privado mediante la formulación de planes de acción de colaboración y comunicación para cada objetivo estratégico, cuya finalidad sea colaborar con todos los asociados posibles, incluido el sector privado, y explotar las complementariedades y sinergias en torno a sus esferas programáticas. Estos planes de acción podrían seguir complementándose mediante enfoques localizados para determinar e involucrar activamente a todos los asociados y alianzas (privados) pertinentes.
96. A la hora de elaborar sus marcos de programación por países, las oficinas de la FAO en los países deberían ampliar la consulta a posibles asociados del sector privado, especialmente aquellos que pueden contribuir a obtener resultados transformadores. El Equipo para las asociaciones con el sector privado debería proporcionar orientaciones claras sobre los procesos administrativos correspondientes y asesoramiento estratégico basado en las enseñanzas adquiridas de otros países y regiones.
97. La FAO podría considerar la posibilidad de participar en consultas periódicas más frecuentes con el sector privado. Los diálogos anuales de asociaciones con el sector privado deberían complementarse con sesiones especiales con entidades del sector privado al margen de los actos mundiales y regionales organizados por la FAO. Además, la FAO podría buscar oportunidades de llevar a cabo intercambios de recursos humanos (cesiones) con empresas de forma recíproca o unilateral. Esto podría contribuir a salvar las diferencias e incompatibilidades culturales y operacionales, así como a crear un grupo de expertos capaces de entender y orientar las asociaciones en ambos sentidos.
98. En tercer lugar, la FAO también podría considerar la posibilidad de mejorar sus capacidades de establecer asociaciones con el sector privado mediante la elaboración de programas de capacitación especializados, intercambios de conocimientos entre homólogos y seminarios web en los que se muestren buenas prácticas.

Recomendación 5. La FAO debería mejorar su evaluación y seguimiento del desempeño de las asociaciones y realizar una gestión de los conocimientos eficaz para generar enseñanzas que constituyan la base de mejoras futuras.

99. Partiendo de la actual base de datos de las asociaciones, la FAO debería considerar la posibilidad de crear un sistema de gestión de conocimientos y seguimiento para recabar, documentar y compartir de manera continua enseñanzas derivadas de las experiencias en curso y los resultados obtenidos con el fin de orientar la mejora de la colaboración con el sector privado. Deberían elaborarse índices de referencia específicos del rendimiento para garantizar el examen sistemático del desempeño de las asociaciones en curso respecto de los objetivos definidos. Deberían incluirse aquí indicadores claros para medir las contribuciones, incluidos los recursos financieros, y el valor generado por las asociaciones con el sector privado con miras al logro de los resultados de la FAO. Lo ideal sería que los informes de evaluación del desempeño (o de los progresos) fueran públicamente accesibles a fin de proporcionar información detallada sobre todas las asociaciones de la FAO con entidades privadas, y utilizarse como plataforma para comunicar su experiencia actual y previa, y que mostraran lo que se puede esperar de las asociaciones, destacando las ventajas comparativas y creando finalmente una identidad de marca distintiva y centrando la atención en las ventajas particulares de la Organización como asociada.

100. El sistema de gestión de conocimientos también se beneficiaría del seguimiento del desempeño de los procesos de diligencia debida y gestión del riesgo, ya que pueden generar aprendizajes útiles para la FAO. Esto podría hacerse, por ejemplo, mediante el establecimiento de un sistema de gestión de la documentación que permita seguir el estado de las solicitudes, así como documentar el número total de solicitudes recibidas, los casos aprobados o rechazados, los resultados de la evaluación del riesgo, los motivos del rechazo y cualquier otra información pertinente. La FAO debería utilizar este sistema de conocimientos para informar periódicamente a sus Estados Miembros y principales partes interesadas en el desarrollo, empleando casos bien documentados de resultados satisfactorios en asociaciones con el sector privado.

Referencias

- FAO.** 2013. CL 146/PV 117, p. 116. <http://www.fao.org/3/mg635t/mg635t.pdf>.
- FAO.** 2013. *Evaluación de la función de la FAO en la inversión para la seguridad, alimentaria y nutricional, la agricultura y el desarrollo rural.* FAO, 2013, párr. 98. <http://www.fao.org/3/mf599e/mf599e.pdf>.
- FAO.** 2013. *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado.* JM 2013.1/2. Roma, 20 de marzo de 2013, págs. 3, 10, 12, 13, 23, 24 y 25.
- FAO.** 2014. *Procedures for the preparation, clearance, and signature of Agreements.* Boletín del Director General 2014/13. Roma, 18 de marzo de 2014.
- FAO.** 2014. *Review of partnerships with non-state actors and composition of the partnerships committee and the Sub-Committee for the Review of Financial and other Agreements.* Boletín del Director General 2014/14. Roma, 31 de marzo de 2014.
- FAO.** 2016. *FAO Guidelines for Partnership and Collaboration with the Private Sector.* Roma, 2016, p. 22.
- FAO.** 2017. *Evaluación de la contribución de la FAO a sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes (OE 4),* párr. 101. <http://www.fao.org/3/mu657es/mu657es.pdf>.
- FAO.** 2018. CL 160/5 Rev.1, párr. 8 c). *Informe de la reunión conjunta del Comité del Programa en su 125.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 173.º período de sesiones (12 y 15 de noviembre de 2018).*
- FAO.** 2018. *Informe del 125.º período de sesiones del Comité del Programa (Roma, 12-16 de noviembre de 2018).* CL 160/3. Roma, FAO. Disponible en: <http://www.fao.org/3/my401es/my401es.pdf>.
- FAO.** 2018. *Mujeres rurales, mujeres con derechos. Rural Women, Women with Rights: Main Results and Lessons Learned.* Presentación (2018).
- FAO.** 2019. *Diálogo Nacional Abierto (Argentina, FAO, julio de 2019)*
- FAO.** 2019. *Diálogo Nacional Abierto (Chile, FAO, julio de 2019)*
- FAO.** 2019. *Synthesis of findings and lessons learnt from the Strategic Objective Evaluations,* párr. 92. <http://www.fao.org/3/ca3774en/CA3774EN.pdf>.
- Naciones Unidas.** 2003. Asamblea General de las Naciones Unidas. *Cooperación entre las Naciones Unidas y todos los colaboradores pertinentes, en particular el sector privado. Informe del Secretario General.* A/58/227. 18 de agosto de 2003.
- Naciones Unidas.** 2013. Asamblea General de las Naciones Unidas, *Hacia asociaciones mundiales de colaboración: un enfoque basado en principios para mejorar la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los asociados pertinentes.* A/RES/68/234. 20 de diciembre de 2013. En su resolución 68/234.
- Naciones Unidas.** 2018. *Accenture Study; Transforming Partnerships for the SDGs.* https://www.accenture.com/t20180404T213323Z_w_usen/acnmedia/PDF-74/Accenture-Transforming-Partnerships-for-the-SDGs-UNGC-Accenture-Strategy.pdf.

Bibliografía

Asamblea General de las Naciones Unidas. 2003. *Cooperación entre las Naciones Unidas y todos los colaboradores pertinentes, en particular el sector privado. Informe del Secretario General (A/58/227)*. (Disponible también en: https://digitallibrary.un.org/record/501843/files/A_58_227-ES.pdf).

Asamblea General de las Naciones Unidas. 2011. Consejo de Derechos Humanos. *Los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas*. A/HRC/RES/17/4, 6 de julio de 2011.

Asamblea General de las Naciones Unidas. 2013. *Hacia asociaciones mundiales de colaboración: un enfoque basado en principios para mejorar la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los asociados pertinentes*. A/RES/68/234.

Asamblea General de las Naciones Unidas. 2013. Informe de la Segunda Comisión. *Hacia asociaciones mundiales de colaboración*. A/68/445.

Asamblea General de las Naciones Unidas. 2014. Consejo de Derechos Humanos. *Elaboración de un instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre las empresas transnacionales y otras empresas con respecto a los derechos humanos*. A/HRC/RES/26/9.

Asamblea General de las Naciones Unidas. 2015. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. A/RES/70/1, 21 de octubre.

Asamblea General de las Naciones Unidas. 2016. *Hacia asociaciones mundiales de colaboración: un enfoque basado en principios para mejorar la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los asociados pertinentes*. A/RES/70/224, 23 de febrero de 2016.

Asamblea General de las Naciones Unidas. 2017. Consejo Económico y Social. *Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030: garantizar un futuro mejor para todos*. Informe del Secretario General, A/72/124-E20183.

Baxter, Pamela y Jack, S. 2008. *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. The Qualitative Report, vol. 13, n.º 4., págs. 544-556.

Bray, Mark y Thomas, R. M. 1995. *Levels of comparison in educational studies: Different insights from different literatures and the value of multilevel analyses*. Harvard Educational Review, vol. 65, n.º 3, págs. 472-491. (Disponible también en: <https://doi.org/10.17763/haer.65.3.g3228437224v4877>).

CGIAR. 2017. *Evaluation of Partnerships in CGIAR*. Roma, CGIAR.

CGIAR. 2017. *Risk Management Good Practice Note*. Roma, CGIAR. (Disponible en: <https://www.cgiar.org/wp/wp-content/uploads/2018/01/GPN-Risk-Management-July-2017.pdf>)

CGIAR. 2017. *Risk Management Guidelines of the CGIAR System*. Roma, CGIAR. (Disponible en: https://www.cgiar.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/CGIAR-System_Risk-Mgmt-Guidelines-APPROVED.pdf).

Collier, D. 1993. *The Comparative Method*, en Ada W. Finifter (ed.) *Political Science: The State of the Discipline (II)*. Washington, DC, American Political Science Association, págs. 105-119.

Creswell, W. J. 2013. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks (California), Sage.

Duranti, A. y Goodwin, C., eds. 1992. *Rethinking context: Language as an interactive phenomenon*. Londres, Cambridge University Press.

Dyson, Haas. A. y Genishi, C. 2005. *On the case: Approaches to language and literacy research*. Nueva York, Teachers College Press.

FAO. 2000. *Principles and Guidelines for FAO Cooperation with the Private Sector*. Roma, FAO.

FAO. 2010. *Evaluación estratégica de la Programación de la FAO por países – Respuesta de la Administración*. [PC 104/4 Sup.1](#). Roma, FAO.

FAO. 2013. *Corporate Policy on Risk Management*. FAO. (Disponible también en: http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/osp/risk/RiskPolicy-Dec2013.pdf).

FAO. 2013. *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado*. JM 2013.1/2. Roma, FAO.

FAO. 2013. *Evaluación de la función de la FAO en la inversión para la seguridad alimentaria y nutricional, la agricultura y el desarrollo rural* FAO. Roma, FAO. PC 113/2.

FAO. 2014. [Política de rendición de cuentas de la FAO](#), Roma, FAO. (Disponible también en: <http://intranet.fao.org/fileadmin/templates/faomanual/OSP/FAOAccountabilityPolicy-Dec2014.pdf>).

FAO. 2014. *Procedures for the preparation, clearance, and signature of Agreements*. Boletín del Director General 2014/13. Roma, FAO (Boletín del Director General) (disponible también en: http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/dgb/dgb14_13.pdf y véase http://intranet.fao.org/fao_communications/from_the_director_general/director_generals_bulletin).

FAO. 2014. *Review of partnerships with non-state actors and composition of the partnerships committee and the Sub-Committee for the Review of Financial and other Agreements*. Boletín del Director General 2014/14. Roma, FAO.

FAO. 2014. *Third FAO private sector partnerships forum, Meeting Report*. Roma, FAO.

FAO. 2015. C 2015/3. *Plan a plazo medio para 2014-17 (revisado) y Programa de trabajo y presupuesto para 2016-17 que presenta el Director General*. 39.º período de sesiones de la Conferencia, 6-13 de junio de 2015. Roma, FAO.

FAO. 2015. *Fourth FAO private sector partnerships dialogue, Meeting Proceedings*. Roma, FAO.

FAO. 2015. *Guide to the Formulation of the Country Programming Framework (CPF)*. Roma, FAO. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-bb020e.pdf>).

FAO. 2015. *Policy against fraud and other corrupt practices* (Circular Administrativa [2015/08](#)) (disponible también en: http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/AC15_08.pdf). La Política se publicó en 2004 (Circular Administrativa [2004/19](#)) (disponible también en: http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/AC04_19.pdf); y se reiteró posteriormente en 2007 (Circular Administrativa [2007/11](#)), reafirmando el compromiso de la Organización contra el fraude y otras prácticas corruptas (disponible también en: http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/Ac07_11.pdf).

FAO. 2016. *Evaluation of FAO's technical cooperation assistance in the Kingdom of Saudi Arabia*. Roma, FAO.

FAO. 2016. *FAO Guidelines for Partnership and Collaboration with the Private Sector*. Roma, FAO.

FAO. 2016. [FAO Internal Control Framework](#). Roma, FAO. (Disponible también en: <http://intranet.fao.org/fileadmin/templates/faomanual/OSP/IntControlFrame.pdf>).

FAO. 2016. *Incentives for Ecosystem Services, Private sector consultation: Investment in sustainable supply chains and ecosystem services*, Roma, FAO. (Disponible también en: <http://www.fao.org/in-action/incentives-for-ecosystem-services/policy/private-sector-engagement/private-sector-consultation/en/>).

FAO. 2017. *Evaluación de la contribución de la FAO a sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes (OE 4)*. PC 122/3. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluación de Programa País, Guatemala 2013-2016*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluación de Programa País, Honduras 2013-2016*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Évaluation du Programme de la FAO au Cameroun 2013-2017*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to Bangladesh*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to Strategic Objective 4: Enabling Inclusive and Efficient Agricultural and Food Systems (SO4): Review of the Implementation of FAO's Strategy for Improving Food Safety Globally*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's contribution to the Islamic Republic of Pakistan, 2012-2017*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to the Kyrgyz Republic*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's contribution to the Myanmar Country Programme*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to the Reduction of Rural Poverty through Strategic Programme 3 (SO3)*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Programme in West Bank and Gaza Strip, 2011-2015*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *FAO y los ODS. Indicadores: Seguimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Roma, FAO. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-i6919s.pdf>).

FAO. 2017. *Guide to the Formulation of the Country Programming Framework (CPF)*. Roma, FAO.

FAO. 2017. *Plan a plazo medio 2018-2021 y Programa de trabajo y presupuesto para 2018-19 que presenta el Director General*. Roma, FAO. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/a-ms278s.pdf>).

FAO. 2018. *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo*. Roma, FAO. (Disponible también en: <http://www.fao.org/3/i9553es/i9553es.pdf>).

FAO. 2018. *Evaluación de la contribución de la FAO a la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición (OE 1)*. Roma, FAO.

FAO. 2018. *Evaluación de la contribución de la FAO a la ordenación integrada de los recursos naturales en favor de la sostenibilidad de la agricultura (OE 2)*. Roma, FAO.

FAO. 2018. *Evaluación del Programa de Cooperación de la FAO en Nicaragua, 2013-2016*. Roma, FAO.

FAO. 2018. *Evaluation of FAO's Contribution to the Arab Republic of Egypt, 2012-2017*. Roma, FAO.

FAO. 2018. *Evaluation of FAO's Contribution to The Kingdom of Cambodia*. Roma, FAO.

FAO. 2018. *Evaluation of FAO's Contribution to the Republic of Kenya. Final Report. Case Study*. Roma, FAO.

- FAO.** 2018. *Síntesis de las enseñanzas adquiridas en la aplicación del Marco de programación por países*. Roma, FAO.
- FAO.** 2019. *Nuestras prioridades. Los Objetivos estratégicos de la FAO*. Roma, FAO.
- FIDA.** 2007. *Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él*. Roma, FIDA.
- FIDA.** 2011. *IFAD's Private-Sector Development and Partnership Strategy, Corporate-Level Evaluation*. Informe n.º 2420. Roma, FIDA.
- FIDA.** 2012. *Estrategia de asociación del FIDA*. Roma, FIDA.
- FIDA.** 2014. *Due Diligence Process for Corporate Private Sector Partnerships*. PB/2014/09. Roma, FIDA.
- FIDA.** 2016. *Cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola*. Roma, FIDA.
- FIDA.** 2018. *Building partnerships for enhanced development effectiveness: a review of country-level experiences and results, Evaluation Synthesis*. Informe n.º 4729. Roma, FIDA.
- FIDA.** 2018. *Informe de la Consulta sobre la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA. Que nadie se quede atrás: la función del FIDA en la Agenda 2030*. Roma, FIDA.
- FIDA.** 2018. *Procedimientos operativos para las estrategias en los países*. Roma, FIDA.
- FIDA.** 2018. *Revised organizational structure to realign IFAD's operational areas effective as of 1 April 2018*. PB/2018/02. Roma, FIDA.
- Gerring, J.** 2004. "What is a Case Study and What is it Good for?", en *American Political Science Review*, vol. 98, n.º 2, págs. 341-354.
- Gupta, A. y Ferguson, J.** 1997 "Culture, power, place: Ethnography at the end of an era", en Akhil Gupta y James Ferguson (eds.), *Culture, power, place: Explorations in critical anthropology*. Durham (Carolina del Norte), Duke University Press, págs. 1-32.
- Hannerz, U.** 2006 "Studying down, up, sideways, through, backwards, forwards, away and at home: Reflections on the field worries of an expansive discipline", en Simon M. Coleman y Peter. Collins (eds.), *Locating the field: Space, place, and context in anthropology*, Oxford (Reino Unido), Berg Publishers, págs. 23-41.
- Horton, D., Prain, G. y Thiele, G.** 2009. *Perspectives on partnership: A literature review*. Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima (Perú) Documento de trabajo 2009-3.
- Iniciativa del Pacto Mundial.** 2000. *Los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Nueva York, Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Kenneth, W. A. y Snidal, D.** 2010. "International Regulation without International Government: Improving IO Performance through Orchestration", en *The Review of International Organizations*, vol. 5, n.º 3, 2010.
- Kenneth, W. A. y Snidal, D.** 2010. "International Regulation without International Government: Improving IO Performance through Orchestration", en *The Review of International Organizations*, vol. 5, n.º 3, 2010.
- Leander, K. y Sheehy, M.** (eds.). 2004. *Spatializing literacy research and practice*. Nueva York, Peter Lang.
- Massey, B. D.** 2005. *For space*. Londres, Sage.

Merriam, B. S. 1998 *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, Jossey-Bass.

Middleton, S. 2014. *Henri Lefebvre and education: Space, history, theory*. Nueva York, Routledge.

MOPAN. 2016. *Mopan 2015-2016 Assessments, United Nations Environment Programme (UNEP), Institutional Assessment Report*.

Naciones Unidas. 2007. Foro Económico Mundial y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. *Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action*, 2007. (Disponible también en:

https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/World%20Economic%20Forum%20-%20OCHA%20Guiding%20Principles%20for%20Public-Private%20Collaboration%20in%20Humanitarian%20Action.pdf).

Naciones Unidas. 2009 y 2015. *Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the business sector*. Nueva York, Naciones Unidas. (Disponible también para 2009 en: https://www.un.org/ar/business/pdf/Guidelines_on_UN_Business_Cooperation.pdf, y para 2015 en: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf).

Nespor, J. 1997. *Tangled up in school: Politics, Space, Bodies, and Signs in the Educational Process*. Mahwah (Nueva Jersey), Lawrence Earlbaum Associates Inc. Publishers.

OMS. 1946. *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. (Disponible también en: https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf).

OMS. 2014. *Alianzas, Informe de la Secretaría*. A63/44, 22 de abril de 2010.

OMS. 2014. *Documentos básicos, 2014*. (Disponible también en: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf>).

OMS. 2016. *Marco para la colaboración con agentes no estatales*, Tema 11.3 del orden del día, WHA69.10.

OMS. 2018. *Colaboración con agentes no estatales*. EB144/36.

OMS. 2018. *Handbook for non-state actors on engagement with the World Health Organization*. Ginebra.

PMA. 2004. *Nuevas asociaciones para responder a las nuevas necesidades – Ampliación de la base de donantes del PMA*. WFP/EB.3/2004/4-C. Roma, PMA. Anexo II "Selección de los donantes privados del PMA a efectos de la cooperación" y Anexo III "Código de conducta del PMA". (Disponible también en: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000032956/download/>).

PMA. 2012. *WFP's Private Sector Partnership, and Fundraising Strategy: An Evaluation. Vol. I. Full report*. Informe n.º OE.2012.010. Roma, PMA.

PMA. 2013. *Estrategia del PMA en materia de creación de asociaciones y movilización de fondos en el ámbito del sector privado (2013-2017)*. WFP/EB.A/2013/5-B. Roma, PMA.

PMA. 2014. *Estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017)*. Roma, PMA. (Disponible también en: <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp282074.pdf>).

- PMA.** 2017. *Evaluación de políticas relativa a la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017), Informe de evaluación.* Informe n.º OEV.2016.010, Roma, PMA.
- PMA.** 2017. *Evaluación de políticas relativa a la estrategia institucional del PMA en materia de asociaciones (2014-2017), Informe de evaluación. Vol. II, Anexos.* Informe n.º OEV.2016.010, Roma, PMA.
- PMA.** 2018. *UN Food Agencies commit to deeper collaboration to achieve Zero Hunger*, 6 de junio de 2018. (Disponible también en: <https://www.wfp.org/news/news-release/un-food-agencies-commit-deeper-collaboration-achieve-zero-hunger>).
- PNUMA.** 2009. *UNEP Policy on Partnerships and Guidelines for Implementation.*
- PNUMA.** 2011. *UNEP Partnership Policy and Procedures.* 21 de octubre de 2011. (Disponible también en: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20739/Resource%20Doc%20-%20Partnership%20Policy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).
- PNUMA.** 2013. *Decision adopted by the Governing Council/Global Ministerial Environment Forum at its first universal session, 27/2.*
- PNUMA.** 2016. *Materializar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, resolución 2/5 de la Asamblea.* Nairobi, PNUMA.
- PNUMA.** 2018. *Handbook for stakeholder engagement at UN Environment.* 2018. (Disponible también en: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/26862/HANDBOOK%20FOR%20STAKEHOLDER%20ENGAGEMENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).
- PNUMA.** 2018. *Report by the Secretariat on UN Environment Programme's Private Sector Engagement.* UNEP/CPR/142/4.
- PNUMA.** 2018. Reunión del subcomité del Comité de Representantes Permanentes. *UN Environment Programme Private Sector Engagement.*
- PNUMA.** 2018. *UN Environment Programme: Delivering the Programme of Work through Partnerships, 5th Annual Subcommittee meeting of the CPR.*
- Ragin, C. C.** 1992. "Introduction: Cases of what is a case?", en Charles C. Ragin y Howard. S. Becker (eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry.* Nueva York, Cambridge University Press, págs. 1-17.
- Ragin, C. C. y Becker, S. H.** 1992. *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry.* Cambridge, Cambridge University Press.
- Ragin, C. C., Berg-Schlosser, D. y De Meur, G.** 1996. "Political Methodology: Qualitative Methods", en Robert. E. Goodin y Hans-Dieter Klingemann (eds.), *A New Handbook of Political Science.* Oxford, Oxford University Press, págs. 749-768.
- Rittenburg, L. y Martens, F.** 2012. *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite.* COSO, 2012. (Disponible también en: <https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>).
- Subdivisión de Asociaciones y Promoción de la FAO.** 2013. *Technical Guidance for Involving Non-State Actors in the Country Programming Framework (CPF).* Roma, FAO.
- Tennyson, R.** 2011. The Partnering Initiative (IBLF), *The Partnering Toolkit: An essential guide to cross-sector partnering*, Tennyson, 2011. (Disponible también en: <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolkit-en-20113.pdf>).

Tsing Lowenhaupt, A. 2005. *Friction: An ethnography of global connections*. Princeton, Princeton University Press, 2005.

UNICEF. 2001. *UNICEF Guidelines and Manual for Working with the Business Community*. (Disponible también en: <https://business.un.org/en/documents/445>).

UNICEF. 2009. *Marco estratégico del UNICEF para las asociaciones y relaciones de colaboración*. E/ICEF/2009/10.

UNICEF. 2010. *Guidelines for Ethical Reporting on Children*. 2010. (Disponible también en: <https://www.unicef.org/eca/media/ethical-guidelines>).

UNICEF. 2010. *UNICEF Sabbatical Program*. (Disponible también en: <https://news.pg.com/blog/live-learn-and-thrive/pg-and-unicef-sabbatical-program>).

UNICEF. 2017. *Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021*. E/ICEF/2017/17/Rev.1.

UNICEF. 2017. *Principles for Partnership*. 2017. (Disponible también en: https://www.unicef.org/about/partnerships/index_60074.html).

UNICEF. 2017. *Private Fundraising and Partnerships, 2017 Annual Report*. Ginebra. (Disponible también en: https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf).

Yin, K. R. 2011. *Applications of case study research*. Thousand Oaks (California), Sage.

Yin, K. R. 2014. *Case study research: Design and methods*, Quinta edición. Los Angeles, Sage.

Apéndice 1. Personas entrevistadas

N.º	Nombre	Cargo	Organización
1	Sra. Marcela Villarreal	Directora	FAO - División de Asociaciones
2	Sr. Rodrigo Castaneda	Director Adjunto	FAO - División de Asociaciones
3	Sr. Andrew Nadeau	Oficial superior de asociaciones	FAO - División de Asociaciones
4	Sra. Annamaria Pastore	Oficial de asociaciones	FAO - División de Asociaciones
5	Sra. Ana Saez	Consultora	FAO - División de Asociaciones
6	Sr. Daniele Volpe	Oficial de asociaciones	FAO - División de Asociaciones
7	Sra. Lara Machuama	Oficial de asociaciones	FAO - División de Asociaciones
8	Sra. Darya Alekseeva	Oficial de programas - Coordinadora regional de asociaciones	FAO - Oficina Regional para Europa y Asia Central
9	Sr. Kayan Jaff	Oficial superior de políticas - Coordinador regional de asociaciones	FAO - Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte
10	Sr. Nafis Khan	Oficial de programas - Coordinador regional de asociaciones	FAO - Oficina Regional para el Cercano Oriente y África del Norte
11	Sra. Paola Bolivar	Consultora - Asociaciones con el sector privado	FAO - Oficina Regional para América Latina y el Caribe
12	Sra. Dulclair Sternadt	Oficial de asociaciones - Coordinadora regional de asociaciones	FAO - Oficina Regional para América Latina y el Caribe
13	Sr. Kazuyuki Fujiwara	Oficial de asociaciones - Coordinador regional de asociaciones	FAO - Oficina Regional para África
14	Sra. Karin Christianson	Oficial de asociaciones - Coordinadora regional de asociaciones	FAO - Oficina Regional para África
15	Sra. Kaori Abe	Oficial de programas (Asociaciones y movilización de recursos) - Coordinadora regional de asociaciones	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
16	Sr. Roberto Ridolfi	Subdirector General	FAO - Departamento de Apoyo a los Programas y Cooperación Técnica
17	Sr. Daniel Gustafson	Director General Adjunto	FAO - Programas
18	Sr. Franz Martin	Jefe del proceso de diligencia debida	FAO - División de Asociaciones
19	Sra. Emma McInerney	Oficial de asociaciones	FAO - División de Asociaciones
20	Sra. Soyoon Bong	Oficial de asociaciones	FAO - División de Asociaciones
21	Sr. Yannick Fiedler	Consultor - Inversiones agrícolas responsables	FAO - División de Asociaciones
22	Sra. Emma Mcghie	Consultora - Inversiones agrícolas responsables	FAO - División de Asociaciones
23	Sr. Karel Callens	Director Adjunto	FAO - Programa de Erradicación del Hambre, Seguridad Alimentaria y Nutrición (PE 1)
24	Sr. Jamie Morrison	Director del Programa estratégico	FAO - Programa de sistemas alimentarios (PE 4)
25	Sra. Siobhan Kelly	Oficial de agronegocios	FAO - Programa de sistemas alimentarios (PE 4)
26	Sr. Jorge Fonseca	Oficial de nutrición y sistemas alimentarios	FAO - Programa de sistemas alimentarios (PE 4)
27	Sr. David Conte	Oficial superior de estrategia y planificación	FAO - Programa de Reducción de la Pobreza Rural (PE 3)

N.º	Nombre	Cargo	Organización
28	Sra. Kakoli Ghosh	Coordinadora	FAO - Programa de Agricultura Sostenible (PE 2)
29	Sr. Etienne JuvanonDuVachat	Experto en resiliencia del Sahel para la seguridad alimentaria, la nutrición y la agricultura	FAO - Programa de Resiliencia (PE5)
30	Sra. Kazumi Ikeda-Larhed	Directora Adjunta	FAO - Oficina de Recursos Humanos
31	Sr. Giacomo De Besi	Especialista en fomento pecuario	FAO - División de Producción y Sanidad Animal
32	Sra. Cornelia Boesch	Oficial de inocuidad y calidad de los alimentos (coordinadora técnica de Mars)	FAO - Oficina de Inocuidad Alimentaria
33	Sr. Vittorio Fattori	Oficial de inocuidad y calidad de los alimentos (coordinador técnico de Mars)	FAO - Oficina de Inocuidad Alimentaria
34	Sr. Jeffrey Lejeune	Oficial de inocuidad de los alimentos (coordinador técnico de Mars)	FAO - Oficina de Inocuidad Alimentaria
35	Sra. Daphne Hewitt	Oficial forestal – Directora de programas del Programa FAO-UE FLEGT	FAO - División de Políticas y Recursos Forestales
36	Sr. Bruno Cammaert	Oficial forestal – Programa FAO-UE FLEGT	FAO - División de Políticas y Recursos Forestales
37	Sra. Sophie Grouwels	Oficial forestal	FAO - División de Políticas y Recursos Forestales
38	Sr. Danilo Mollicone	Oficial técnico	FAO- División de Clima y Medio Ambiente
39	Sra. Anika Seggel	Experta en cambio climático	FAO- División de Clima y Medio Ambiente
40	Sr. Michael Clark	Coordinador superior	FAO - Departamento de Desarrollo Económico y Social
41	Sra. Dubravka Bojic	Oficial de programas	FAO - Departamento de Desarrollo Económico y Social
42	Sr. Patrick Mcnellis	Experto superior en materia de gobernanza y sector financiero privado	FAO - Departamento de Desarrollo Económico y Social
43	Sr. Akos Szebeni	Especialista en finanzas e inversiones rurales	FAO - División de Políticas Sociales e Instituciones Rurales
44	Sra. Stepanka Gallatova	Economista de agronegocios	FAO - División de Economía del Desarrollo Agrícola
45	Sra. Rosa Rolle	Oficial superior de desarrollo empresarial	FAO - División de Nutrición y Sistemas Alimentarios
46	Sr. Pedro Marcelo Arias	Economista	FAO - División de Comercio y Mercados
47	Sr. Christophe Duhamel	Coordinador	FAO - División de Estadística
48	Sr. Mohamed Manssouri	Director	FAO - División del Centro de Inversiones
49	Sr. Dmitry Prikhodko	Economista	FAO - División del Centro de Inversiones
50	Sra. Amalia Daniela Renosto	Especialista en relaciones con los donantes y movilización de recursos	FAO - División de Desarrollo de Actividades y Movilización de Recursos

Apéndice 1. Personas entrevistadas

N.º	Nombre	Cargo	Organización
51	Sra. Ariko Toda	Coordinadora de grupo, Oficial de programas de la cuenca del Pacífico y actores no estatales	FAO - División de Desarrollo de Actividades y Movilización de Recursos
52	Sr. William Marvin	Oficial superior de finanzas	FAO - División de Finanzas
53	Sra. Sabina Zaccaro	Coordinadora superior de comunicación	FAO - Oficina de Comunicación Institucional
54	Sr. Matthew Keil	Oficial de programas	FAO - Oficina de Comunicación Institucional
55	Sra. Sherri Dougherty	Editora de fotografía	FAO - Oficina de Comunicación Institucional
56	Sra. Tina Mittendorf	Oficial de gestión de instalaciones	FAO - Departamento de Servicios Internos
57	Sr. Angus Rennie	Administrativo superior	Iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
58	Sra. Gabriela Ocampo	Oficial de asociaciones	Iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
59	Sr. Francois Malha	Oficial de diligencia debida	UNICEF
60	Sra. Deidre White	Presidenta Ejecutiva	PYXERA Global
61	Sr. Vincenzo Cursio	Coordinador de la Alianza por la seguridad alimentaria y la paz establecida entre la FAO y receptores del Premio Nobel	Yunus and You
62	Sr. JB Cordero	Coordinador para la asociación con la FAO	Mars Inc.
63	Sra. Yvonne Harz-Pitre	Directora de Comunicación y Asuntos Públicos	Asociación Internacional de la Industria de los Fertilizantes (Francia)
64	Sra. Regina Campa	Asesora sobre asociaciones	OPS/OMS
65	Sra. Kundhavi Kadiresan	Subdirectora General - Representante Regional para Asia y el Pacífico	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
66	Sr. Jongjin Kim	Representante regional adjunto y coordinador para los asuntos tailandeses	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
67	Sr. Tomio Shichiri	Representante de la FAO en la India	FAO - India
68	Sr. Albert T. Lieberg	Representante de la FAO en Viet Nam	FAO - Viet Nam
69	Sr. Robert Simpson	Representante de la FAO en Bangladesh	FAO - Bangladesh
70	Sr. Vincent Martin	Representante de la FAO en China y la República Popular Democrática de Corea	FAO - China y República Popular Democrática de Corea
71	Sr. Stephen Rudgard	Representante de la FAO en Indonesia y Timor-Leste	FAO - Indonesia y Timor-Leste
72	Sra. Minà Dowlatchahi	Representante de FAO en Pakistán	FAO - Pakistán
73	Sr. José Luis Fernández	Representante de FAO en Filipinas	FAO - Filipinas
74	Sr. Xuebing Sun	Representante de la FAO en Sri Lanka y Maldivas	FAO - Sri Lanka y Maldivas
75	Sra. Eriko Hibi	Coordinadora subregional de las Islas del Pacífico	FAO - Samoa
76	Sr. Muhammad Nasar Hayat	Representante de la FAO en la República Democrática Popular Lao	FAO - Lao

N.º	Nombre	Cargo	Organización
77	Sr. Chanthalath Pongmala	Asistente del Representante de la FAO en la República Democrática Popular Lao	FAO - Lao
78	Sr. Dong Le	Oficial de reducción de la pobreza e innovación	FAO - China
79	Sr. Thomas Hofer	Jefe de grupo del Grupo de apoyo a la gestión de los recursos naturales	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
80	Sr. Sridhar Dharmapuri	Jefe de grupo del Grupo de apoyo a los sistemas alimentarios y agrícolas	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
81	Sra. Katinka De Balogh	Oficial superior de producción y sanidad animal	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
82	Sra. Allison Moore	Jefa de grupo, Grupo de apoyo al país/región	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
83	Sra. Xiangjun Yao	Jefa del programa regional y coordinadores de OE	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
84	Sr. Filip Claes	Oficial técnico	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
85	Sra. Clara Park	Oficial de género y coordinadora del PE3	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
87	Sra. Caroline Von Gayl	Oficial de programas (asociaciones y movilización de recursos)	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
88	Sr. Ben Vickers	Oficial forestal	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
89	Sra. Louise Whiting	Oficial superior de tierras y aguas	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
90	Sr. Aziz Rahman Arya	Oficial de Cooperación Sur-Sur	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
91	Sr. Tony Bennett	Oficial superior de sistemas alimentarios	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
92	Sr. Pierre Ferrad	Oficial agrónomo superior	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
93	Sr. Simon Nicol	Oficial superior de pesca	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
94	Sra. Caroline Turner	Oficial de programas	FAO - Oficina Regional para Asia y el Pacífico
95	Sr. Wyn Ellis	Coordinador de Sustainable Rice Platform	PNUMA - Tailandia
96	Sr. Tomas De Clercq	Oficial de programas	PNUMA - Tailandia
97	Sr. Jaco Cilliers	Sector privado y asociaciones	PNUD - Tailandia
98	Sra. Christine Gerlier	Sector privado y asociaciones	PNUD - Tailandia
99	Sra. Vanida Khumnirdpetch	Directora de la Oficina de Asuntos Agrícolas Extranjeros (BOFAA)	Ministerio de Agricultura y Cooperativas de Tailandia
100	Sr. Torlarb Thanvareerat	Analista de políticas, Oficina de Asuntos Agrícolas Extranjeros (BOFAA)	Ministerio de Agricultura y Cooperativas de Tailandia
101	Sr. Krit Han	Oficina de Asuntos Agrícolas Extranjeros (BOFAA)	Ministerio de Agricultura y Cooperativas de Tailandia
102	Sr. Christopher Wilson	Analista de políticas, Entorno Internacional, Políticas y Comercio	Ministerio de Industrias Primarias - Nueva Zelanda
103	Sr. Ryan Zhong Li	Investigador auxiliar	Centro de Investigación Forestal Internacional - China
104	Sra. Delisa Jiang	Administrativa superior	CropLife Asia - Tailandia

Apéndice 1. Personas entrevistadas

N.º	Nombre	Cargo	Organización
105	Sra. Thelma Soriano	Directora de asuntos de regulación de semillas	CropLife Asia - Tailandia
106	Sra. Tyna Hà Giang Huynh Dinh	Presidenta Ejecutiva	BioPhap - Tailandia
107	Sr. Grahame Dixie	Director Ejecutivo	Grow Asia - Singapur
108	Sr. Julio Berdegue	Subdirector General y Representante Regional para América Latina	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
109	Sr. Francisco Yofre	Representante de la FAO en Argentina	FAO - Argentina
110	Sr. Rafael Zavala	Representante de la FAO en Brasil	FAO - Brasil
111	Sr. Augustin Zimmermann	Representante de la FAO en Ecuador y ex Secretario del Comité del Programa	FAO - Ecuador
112	Sr. John Preissing	Anteriormente, Representante de la FAO en el Ecuador. En la actualidad, Director General Adjunto	Anteriormente, Representante de la FAO en el Ecuador. En la actualidad, FAO - División del Centro de Inversiones
113	Sr. Walter DeOliveira	Representante Adjunto de la FAO en Haití	FAO - Haití
114	Sr. Diego Recalde	Representante de la FAO en El Salvador y Guatemala	FAO - El Salvador y Guatemala
115	Sr. Ivan Leon	Representante de la FAO en Nicaragua	FAO - Nicaragua
116	Sr. Mael Thibaut	Oficial de programas	FAO - Panamá
117	Sra. Maya Takagi	Jefa del Programa regional	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
118	Sra. Hivy Ortiz Chour	Oficial forestal regional	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
119	Sr. Ricardo Rapallo	Oficial superior de políticas	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
120	Sr. Peter Moers	Oficial de programas de campo y movilización de recursos	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
121	Sr. Matias Reeves	Oficial de programas de campo y movilización de recursos	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
122	Sra. Adriana Gregolin	Coordinadora regional de proyectos	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
123	Sra. Carolina Maturana	Oficial de políticas	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
124	Sr. Joao Intini	Oficial de políticas	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
125	Sr. Mauricio Mireles	Oficial de pueblos indígenas	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
126	Sr. Rolf Hackbart	Oficial de tenencia de la tierra y recursos naturales	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
127	Sra. Ignacia Holms	Oficial de programas	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
128	Sra. Claudia Brito	Oficial de género	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
129	Sr. Luis Lobo	Asesor técnico	FAO – Oficina Regional para América Latina y el Caribe
130	Sra. Daniela Acuna	Representante del Comité Nacional de PDA	Representante del Comité Nacional de PDA - Chile
131	Sr. Marcos Contreras	Representante de Telefónica	Telefónica - Chile

N.º	Nombre	Cargo	Organización
132	Sra. Jasmine Cabello	Subgerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad	Tres Montes Luchette – Chile
133	Sr. Gonzalo Bravo	Tesorero	Flama - Chile
134	Sr. Cristobal DellaMagiora	Operador jefe de calorías	Burn to Give – Chile
135	Sra. María Francisca Gonzales	Coordinadora de proyectos	Pacto Global – Chile
136	Sra. Elizabeth Keliman	Asesora técnica	FAO - Argentina
137	Sra. Agustina Rovira	Jefa de Asuntos Públicos en el Cono Sur	Unilever – Argentina
138	Sra. Mercedes Nimo	Directora	Oficina de Agroindustrias de Argentina
139	Sra. Darinka Anzulovich	Asistente técnica	COPAL – Argentina
140	Sr. Martin Dupaus	Coordinador de RSE	Danone – Argentina
141	Sra. Gisela Krasnansky	Jefa de Asuntos Públicos	Danone – Argentina
142	Sr. Diego Liverti	Jefe de Asuntos Científicos	Danone – Argentina
143	Sra. Cecilia Antun	Representante de la ciudad de Buenos Aires	Ciudad de Buenos Aires
144	Sr. Santiago Gonzales	Jefe de Asuntos Públicos	Telefónica – Argentina
145	Sra. Yamila Scollo	Representante de sostenibilidad	Carrefour - Argentina
146	Sra. Johanna Flores	Asistente del Representante de la FAO	FAO - Ecuador
147	Sra. Diana Rosero	Consultora de Comunicación y Relaciones Institucionales – Estrategia para el Sector Privado	FAO - Ecuador
148	Sra. Gabriela Rosero	Coordinadora de proyectos de seguridad alimentaria	FAO - Ecuador
149	Sra. Karina Marcillo	Consultora de programas	FAO - Ecuador
150	Sr. David Suarez Duque	Coordinador del proyecto de agrodiversidad “Más Algodón”	FAO - Ecuador
151	Sr. Kelvin Cueva	Coordinador del Proyecto “Conservación y Buen Vivir GEF Napo”	FAO - Ecuador
152	Sr. Juan Merino	Ganadería Climáticamente Inteligente	FAO - Ecuador
153	Sra. Sophia Jarrin	Coordinadora para la asociación con la FAO	Ministerio de Agricultura de Ecuador
154	Sr. Christopher Brett	Especialista principal en agronegocios	Banco Mundial
155	Sr. Niraj Shah	Oficial mayor de inversiones	Corporación Financiera Internacional – Grupo del Banco Mundial
156	Sra. Alexandra Christina Horst	Economista agraria	Banco Mundial
157	Sra. Florence Rolle	Representante de la FAO en Marruecos	FAO – Marruecos
158	Sr. Hansin Dogan	Director, Centro Internacional del PNUD en Estambul para el Sector Privado en el Desarrollo	PNUD – Turquía
159	Sr. Abebe Haile-Gabriel	Subdirector-General/Representante Regional para África	FAO - Oficina Regional para África
160	Sra. Jocelyn Brown Hall	Representante de la FAO en Ghana y Representante Regional Adjunta para África	FAO - Oficina Regional para África
161	Sr. Ade Freeman	Jefe del Programa regional	FAO - Oficina Regional para África
162	Sr. Blaise Ouattara	Oficial de inocuidad y calidad de los alimentos y coordinador del PE 2	FAO - Oficina Regional para África
163	Sra. Pamela Pozarny	Coordinadora estratégica para el PE 3	FAO - Oficina Regional para África

Apéndice 1. Personas entrevistadas

N.º	Nombre	Cargo	Organización
164	Sr. Ndiaga Gueye	Oficial superior regional de pesca y acuicultura	FAO - Oficina Regional para África
165	Sra. Suela Krifsa	Oficial de Programas del PCT	FAO - Oficina Regional para África
166	Sr. Peter Anaadumba	Oficial de Cooperación Sur-Sur	FAO - Oficina Regional para África
167	Sr. Scott Newman	Jefe de la IR2 y el PE2 – Producción y Salud Animal	FAO - Oficina Regional para África
168	Sr. Pious Asante	Consultor en materia de género	FAO - Oficina Regional para África
169	Sra. Hamdiya Ismaila	Directora General	Fondo fiduciario de capital de riesgo – Ghana
170	Sr. Andrews Ahiaku	Jefe de agronegocios	Fidelity Bank – Ghana
171	Sra. Dorothy Anima Effa	Oficial de programas, políticas y promoción	AGRA – Ghana
172	Sr. Pa Kwesi Awuku-Darko	Oficial asociado de programas de finanzas inclusivas	AGRA – Ghana
173	Sr. Theophilus Otchere Larbi	Oficial del Programa en el País	FIDA – Ghana
174	Sra. Nana Osei-Bonsu	Presidenta Ejecutiva	Private Enterprise Federation – Ghana
175	Sr. Fredrick Acquah	Especialista en diseño de incubadoras de empresas	Red de incubadoras de empresas agrícolas de África – Ghana
176	Sr. Anthony Morrison	Presidente	Cámara de agronegocios de Ghana
177	Sr. Sheu Salau	Economista agrícola superior	Banco Mundial – Ghana
178	Sr. Samson K. Konlan	Desarrollo del sector privado	Corporación Financiera Internacional Ghana
179	Sr. Willem Olthof	Jefe de unidad adjunto de desarrollo, seguridad alimentaria y nutrición	Comisión Europea – Bruselas
180	Sr. Juan Manuel Velasco Leon	Coordinador de la FAO	Comisión Europea – Bruselas
181	Sra. Joanna Kahiluoto	Oficial de políticas del sector privado y el comercio	Comisión Europea – Bruselas
182	Sr. David Phiri	Coordinador Subregional para el África Oriental	FAO – Etiopía
183	Sr. Gabriel Rugalema	Representante de la FAO en Kenya	FAO – Kenya
184	Sr. Hamisi Williams	Asistente del Representante de la FAO en Kenya	FAO – Kenya
185	Sr. Robert Allport	Coordinador de programas	FAO – Kenya
186	Sr. Joseph Njuguna	Oficial de ganadería	FAO – Kenya
187	Sra. Judy Maina	Especialista en juventud	FAO – Kenya
188	Sr. Tito Arunga	Oficial de agronegocios y cadenas de valor	FAO – Kenya
189	Sr. Barrack Okoba	Oficial en cambio climático	FAO – Kenya
190	Sr. Antonio Salort-Pons	Jefe de asociaciones con gobiernos y el sector privado	PMA – Kenya
191	Sr. Magana Gakandi	Oficial de asociaciones	PMA – Kenya
192	Sr. Siddharth Chatterjee	Coordinador Residente de las Naciones Unidas	Naciones Unidas – Kenya
193	Sr. Arif Nedy	Asesor superior de asociaciones estratégicas de las Naciones Unidas	Naciones Unidas – Kenya
194	Sr. Lawrence Maina	Director General de Agricultura	East African Maltings Ltd – Kenya
195	Sra. Sonali Ruparelia	Jefa de proyectos – Kenya, Uganda	Fundación Rabobank – Kenya
196	Sr. Patrick Amuyunzu	Presidente	Agrochemicals Association de Kenya

N.º	Nombre	Cargo	Organización
197	Sr. Eric Kimunguyi	Presidente Ejecutivo	Agrochemicals Association de Kenya
198	Sr. Eric Bureau	Director Gerente – Jefe nacional de la división de ciencias agrícolas en África oriental	Bayern – Kenya
199	Sr. Manoj K. Shah	Presidente Ejecutivo	Osho Chemical Industries Ltd. – Kenya
200	Sr. Evans Mutuva	Consultor principal	Mega Consult Limited – Kenya
201	Sra. Rachel Kabuyah	Directora de subvenciones y asociaciones	Twiga Foods – Kenya
202	Sr. Fred Kafeero	Representante de la FAO en Tanzania	FAO – Tanzania
203	Sr. Tulahi Charles	Asistente del Representante de la FAO en Tanzania	FAO – Tanzania
204	Sr. Geoffrey E. Bakanga	Oficial nacional de gestión de los recursos naturales	FAO – Tanzania
205	Sr. Jonathan Sawaya	Asistente nacional de desarrollo natural	FAO – Tanzania
206	Sr. Melvin Gassana	Oficial de proyectos	FAO – Tanzania
207	Sr. Fadhili Mtengela	Oficial de proyectos	FAO – Tanzania
208	Sra. Ajuaye Sigalla	Oficial de proyectos	FAO – Tanzania
209	Sra. Cypridion Mushongi	Oficial de proyectos	FAO – Tanzania
210	Sra. Moorine Lwakatare	Oficial de proyectos	FAO – Tanzania
211	Sr. Diomedes Kalisa	Oficial de proyectos	FAO – Tanzania
212	Sra. Winnie Bashagi	Directora Ejecutiva	Consejo de Arroz de Tanzania
213	Sr. Wilson Kivanda	Oficial de proyectos	Consejo de Arroz de Tanzania
214	Sr. Geoffrey Rwiza	Oficial de proyectos	Consejo de Arroz de Tanzania
215	Sra. Leoncia N. Salakana	Oficial de proyectos	Consejo de Arroz de Tanzania
216	Sr. Godfrey Simbeye	Director Ejecutivo	Tanzania Private Sector Foundation
217	Sr. Fernandos Vallerian	Responsable superior de proyectos	NMB Foundation for Agricultural Development – Tanzania
218	Sr. Sylvester Mpanduji	Director General	Organización del Desarrollo de Industrias en Pequeña Escala de Tanzania
219	Sr. Kalumuna P. Benedicti	Responsable de Servicios Técnicos	Organización del Desarrollo de Industrias en Pequeña Escala de Tanzania
220	Sra. Evaclotida M. Kapinga	Responsable de administración regional	Organización del Desarrollo de Industrias en Pequeña Escala de Tanzania
221	Sr. Stephen Bondo	Responsable de capacitación	Organización del Desarrollo de Industrias en Pequeña Escala de Tanzania
222	Sra. Fatuma Hamisi	Directora Ejecutiva	Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Tanzania
223	Sr. Gotfrid Mugande	Director de Comercio	Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Tanzania
224	Sra. Anna Msonsa	Oficial de planificación	Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Tanzania
225	Sr. Giorgi Misheladze	Presidente	Agencia para el desarrollo de cooperativas agrícolas (ACDA) de Georgia

Apéndice 1. Personas entrevistadas

N.º	Nombre	Cargo	Organización
226	Sra. Khatia Tsilosani	Viceministra	Ministerio de Protección Medioambiental y Agricultura de Georgia
227	Sr. Konstantine Zhgenti	Jefe de la Asociación de Organizaciones de Consultoría Empresarial de Georgia	Asociación de Organizaciones de Consultoría Empresarial de Georgia (ABCO-Georgia)
228	Sr. Mamuka Meskhi	Asistente del Representante de la FAO	FAO Georgia
229	Sr. Oleg Guychgeldiev	Representante de la FAO	FAO Tayikistán
230	Sr. Gaudenz Ulrich Silberschmidt	Director de Asociaciones y Actores no Estatales	Organización Mundial de la Salud

Anexos

Anexo 1. Mandato

Anexo 2. Estudio de síntesis de la evaluación

Anexo 3. Estudio comparativo

Anexo 4. Calendario de la Estrategia para el sector privado

Anexo 5. Mapa lógico de resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación

Los anexos pueden descargarse en el enlace siguiente: <http://www.fao.org/evaluation/es/>.