

Septiembre de 2012



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

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

## REUNIÓN CONJUNTA

**Reunión conjunta del Comité del Programa en su 112.º período de sesiones  
y el Comité de Finanzas en su 147.º período de sesiones**

**Roma, 7 de noviembre de 2012**

**ESTRATEGIA DE LA FAO PARA LAS ASOCIACIONES CON EL  
SECTOR PRIVADO**

**Las consultas sobre el contenido esencial de este documento deben dirigirse a:**

**Sra. Marcela Villarreal  
Directora en funciones  
Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción  
Tel. +39 06 570 52346**

*Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones sus copias y que no soliciten otras. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en el sitio [www.fao.org](http://www.fao.org)*

## **RESUMEN**

1. La Estrategia revisada para las asociaciones con el sector privado se ha elaborado en respuesta a los comentarios del Comité del Programa y del Comité de Finanzas<sup>1</sup>, y está en consonancia con los esfuerzos de descentralización en curso, el examen del Marco estratégico de la FAO y la Estrategia de la Organización sobre las asociaciones, en el contexto de la visión global del Director General sobre el cambio transformador de la Organización.

2. La Estrategia revisada se asienta en una amplia consulta interna, en la que han participado todos los directivos de la Organización, así como representantes de empresas multinacionales, fundaciones privadas y órganos representativos de la industria.

3. La FAO reconoce que el sector privado es una parte interesada clave en la lucha contra la inseguridad alimentaria, la malnutrición y la pobreza rural y es consciente de lo mucho que una mejor coordinación y una mayor colaboración entre los sectores público y privado pueden ofrecer a la realización de los objetivos estratégicos de la Organización. Por consiguiente, la Organización adopta un enfoque abierto y proactivo con vistas a optimizar los beneficios de una colaboración más estrecha. En este sentido, la FAO tendrá en cuenta toda la gama de entidades del sector privado, desde las organizaciones de productores, pequeñas y medianas empresas y empresas de ámbito estatal hasta las empresas multinacionales.

4. En la Estrategia se señalan los siguientes ámbitos de colaboración con el sector privado: diálogo sobre políticas, promoción y comunicación, establecimiento de normas, desarrollo y ejecución de programas técnicos, gestión y difusión de conocimientos, y movilización de recursos.

5. Dada la primacía de la función de la FAO en el establecimiento de normas en un amplio espectro de responsabilidades, la Organización se ajusta a un enfoque que asegure que se tengan debidamente en cuenta los puntos de vista de las partes interesadas del sector privado y que aliente la colaboración del sector privado con la aplicación de dichas normas, al tiempo que garantiza unas salvaguardias adecuadas y la plena independencia de la toma de decisiones.

6. La Estrategia se complementará con un conjunto revisado de principios y directrices para las asociaciones con el sector privado y un Plan de aplicación que se adecuará a los distintos niveles de descentralización, en el que se especificarán las medidas prácticas que deban adoptarse para la ejecución de dicha Estrategia. El Plan de aplicación incluirá orientaciones y procedimientos claros para el desarrollo de la colaboración y de asociaciones; un sistema adecuado de gestión de riesgos con procedimientos más ágiles; nuevas especificaciones para definir con claridad la condición de observador de las entidades del sector privado en las reuniones oficiales relacionadas con el establecimiento de normas y la aplicación de las políticas; una unidad central de apoyo y una red de coordinadores; y un amplio programa de formación destinado a los coordinadores y al personal en general.

## **ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DE LA REUNIÓN CONJUNTA**

- Se pide al Comité de Finanzas y el Comité del Programa que, en su reunión conjunta, examinen y refrenden la Estrategia para las asociaciones con el sector privado, entendiéndola como un elemento fundamental en la estrategia global de la FAO sobre el uso de las asociaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Se invita al Comité de Finanzas y el Comité del Programa a que, en su reunión conjunta, formulen comentarios sobre la Estrategia para las asociaciones con el sector privado, con vistas a reconocer la importancia de la colaboración de una amplia gama de partes interesadas del sector privado y a alcanzar el objetivo compartido de erradicar la pobreza y el hambre, a través de:
  - ratificar el compromiso de la Estrategia de potenciar la colaboración de entidades del sector privado y de generar nuevas formas de asociación innovadoras;
  - dar orientaciones sobre la aplicación de la Estrategia, especialmente en lo relativo al establecimiento y gestión de asociaciones a nivel descentralizado.

<sup>1</sup> CL 143/9, párrafos 13-15, <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/mc359s.pdf>

---

## Índice

Antecedentes .....	4
Introducción.....	5
I. Justificación, beneficios mutuos y objetivos .....	6
A. Justificación.....	6
B. Beneficios mutuos de colaboración.....	6
C. Objetivos .....	6
II. Definiciones del sector privado y las asociaciones .....	7
III. Categorías de contribuciones del sector privado .....	7
IV. Ámbitos de colaboración con las entidades del sector privado .....	8
V. Tipos de colaboración .....	9
VI. Gestión de riesgos de la FAO.....	10
VII. Aplicación de la Estrategia.....	10
VIII. Seguimiento y evaluación .....	11

### *Antecedentes*

1. La Estrategia de la FAO sobre asociaciones con el sector privado (Proyecto)<sup>2</sup> se presentó en la Reunión Conjunta del Comité del Programa en su 108.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 140.º período de sesiones, el 12 de octubre de 2011, como respuesta a la solicitud anterior de los comités<sup>3</sup>.
2. En la reunión conjunta se elaboró un informe sobre el proyecto, que se presentó al Consejo, en su 143.º período de sesiones, en noviembre de 2011 y en el que se acogía favorablemente el Proyecto de Estrategia y se destacaba la importancia de "mantener consultas significativas con el sector privado antes de que los Estados Miembros volvieran a considerar esta cuestión"<sup>4</sup>. La Reunión Conjunta también pidió que se especificaran con más detalles algunos aspectos concretos del Proyecto de Estrategia y su Plan de aplicación, entre otros, especialmente la descentralización, la adecuación a los objetivos estratégicos y la gestión de riesgos.
3. La revisión del Proyecto de Estrategia se asienta en un amplio proceso de consulta en el que ha participado el personal clave de la sede y las oficinas regionales y descentralizadas, así como representantes de empresas multinacionales, fundaciones privadas y órganos representativos de la industria. También se ha tenido en cuenta la práctica habitual del sistema de las Naciones Unidas, y se ha concedido especial atención a las estrategias y actividades de los demás organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma.
4. La Estrategia de la FAO para las asociaciones con el sector privado se fundamenta en los principios y directrices de la FAO para la cooperación con el sector privado aprobados en el año 2000<sup>5</sup>, el marco de las Naciones Unidas para mejorar la colaboración con el sector privado, las recomendaciones de la Evaluación externa independiente (EEI)<sup>6</sup> y el Plan inmediato de acción (PIA) para la renovación de la FAO aprobado por la Conferencia de la FAO<sup>7</sup>.
5. Esta Estrategia aprovecha la amplia y larga experiencia de la FAO en la colaboración con el sector privado, tal como queda reflejado en el resultado del examen exhaustivo de sus asociaciones con el sector privado emprendidas desde 2010.
6. La colaboración con el sector privado es un ámbito dinámico, en rápido crecimiento. Por tanto, esta Estrategia debe considerarse como un documento vivo que irá mejorando a medida que la FAO vaya acumulando experiencia en este terreno.

---

<sup>2</sup> JM 2011.2/5 <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc010s.pdf>

<sup>3</sup> CL 141/10 <http://www.fao.org/docrep/meeting/021/ma736s.pdf>

<sup>4</sup> CL 143/9 <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/mc359s.pdf>

<sup>5</sup> <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/x2215e/x2215e00.pdf>

<sup>6</sup> C 2007/7 A.1-Rev.1 <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/k0827s02.pdf>

<sup>7</sup> C2008/REP <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/014/k3413s.pdf>

### *Introducción*

7. En un mundo en el que millones de personas carecen de una alimentación adecuada y más de 900 millones de personas padecen hambre cada día, ninguna organización ni sector está en condiciones de resolver individualmente por sí solo el problema del hambre. Por ello, la FAO confiere una gran importancia al trabajo conjunto en asociaciones<sup>8</sup> con todos los interesados gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado pertinentes de los ámbitos local, nacional, regional e internacional. Al aunar fuerzas la FAO y sus asociados pueden contribuir más eficazmente a erradicar el hambre y la pobreza crónicas y mejorar el acceso a los alimentos de las personas pobres y vulnerables.

8. En las últimas décadas, la alimentación y la agricultura han sufrido un proceso de transformación creciente gracias a nuevos recursos tecnológicos, financieros, de conocimiento y de gestión, así como a la innovación. El sector privado ha desempeñado una función clave en el impulso de esas transformaciones. Esta función le vincula con prácticamente todas las dimensiones de la misión de la FAO en los ámbitos mundial, regional y nacional.

9. El desarrollo y la producción agrícolas son actividades esenciales de las empresas privadas. Por tanto, el sector privado, a través de la inversión, la innovación y la mejora de la eficiencia, tiene la capacidad de contribuir sustancialmente a sacar de la pobreza y el hambre a un gran número de personas en los países en desarrollo. Una de las funciones de los gobiernos consiste en crear entornos favorables para que el sector privado pueda optimizar su papel en el desarrollo rural. La FAO se encuentra en una posición idónea para facilitar el diálogo y la colaboración entre los sectores público y privado.

10. La FAO está respondiendo a las necesidades cambiantes y a los nuevos retos internacionales y está reforzando su enfoque para mejorar la eficacia de su colaboración y sus asociaciones con las entidades del sector privado, así como su papel en los mecanismos internacionales, tales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Foro Económico Mundial.

11. El Director General ha emprendido un proceso de reflexión estratégica con el fin de revisar el Marco estratégico de la FAO y volver a definir las prioridades y métodos de trabajo de la Organización, reconsiderando el papel del sector privado en tanto que aliado clave en la lucha contra el hambre.

12. Para que la FAO haga participar de forma eficaz al sector privado en la lucha contra la inseguridad alimentaria se requiere que una buena parte de la colaboración se inicie al nivel más básico y se desarrolle según un enfoque de abajo arriba, apoyándose en asociaciones locales consolidadas. Las oficinas regionales y descentralizadas desempeñan un gran papel en la construcción de las asociaciones con el sector privado. Se prestará especial atención al cumplimiento, por parte del sector privado, de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques.

13. Esta Estrategia y los principios y directrices de la FAO para la cooperación con el sector privado proporcionarán al personal de la Organización las orientaciones prácticas que permitan establecer asociaciones y una colaboración significativa con el sector privado. Se fomentará un enfoque proactivo en busca de asociados que estén en buenas condiciones de contribuir a alcanzar los objetivos de la FAO.

---

<sup>8</sup> A efectos del presente documento, la utilización de términos como "asociación", que en la terminología de la FAO hacen referencia a distintos tipos de acuerdos y relaciones de colaboración con otras organizaciones, solo pretende facilitar la tarea a sus usuarios principales: el personal de la FAO. Se entenderá que dicha terminología incluye conceptos tales como colaboración, acuerdo, alianza, compromiso, etc.

## **I. Justificación, beneficios mutuos y objetivos**

### **A. Justificación**

14. La FAO reconoce que el sector privado es una parte interesada clave en su lucha contra la inseguridad alimentaria, la malnutrición y la pobreza rural. En particular, es consciente de lo mucho que una mejor coordinación y una mayor colaboración entre los sectores público y privado pueden ofrecer a la realización de los objetivos estratégicos de la FAO. Por consiguiente, la Organización adopta un enfoque abierto y proactivo con vistas a optimizar los beneficios de una colaboración más estrecha, que incluye el diálogo, el intercambio de información y conocimiento, la financiación de iniciativas y actividades conjuntas. Además, dicha colaboración podría incluir actividades específicas y puntuales, modificar sus niveles de formalización y contemplar diversas prioridades geográficas. La FAO tendrá en cuenta toda la gama de entidades del sector privado, desde las organizaciones de productores, pequeñas y medianas empresas y empresas de ámbito estatal en los Estados Miembros hasta las empresas multinacionales.

15. Con la mejora del diálogo y de las consultas entre los gobiernos y el sector privado, la Organización pretende influir en los procesos de desarrollo y mejorar la eficiencia y la participación en la agricultura, la pesca, las actividades forestales, la gestión de los recursos naturales y la cadena de valor alimentaria del productor al consumidor. Se hace especial hincapié en la igualdad entre los sexos y en el papel y el empoderamiento de las mujeres en las asociaciones para la seguridad alimentaria y la mejora de las condiciones de vida.

16. Para los diversos agentes económicos, las desigualdades de acceso a la información y a los mercados se traducen en que los más vulnerables tienen mayores dificultades para obtener beneficios de lo que aporten el sector privado, los mercados y las actividades económicas. Ello está relacionado intrínsecamente con el acceso a las oportunidades y el respeto a los derechos de los pobres. A través de las asociaciones con el sector privado, la FAO pretende que este segmento de la población pueda disponer de una parte de estos beneficios, en forma de servicios, bienes y oportunidades.

### **B. Beneficios mutuos de la colaboración**

17. Se prevé que la colaboración más estrecha con el sector privado dé lugar al aumento de la inversión y la innovación en agricultura; el fortalecimiento de los agronegocios locales; la mejora de la eficiencia en la cadena de suministros; la creación de empleo rural decente; el acceso a la información temática, la gestión y la difusión de conocimientos, los servicios de extensión (especialmente la transferencia de tecnología), los datos, innovaciones y avances científicos; el aumento del espíritu emprendedor en el ámbito nacional, generador de empleo; la aplicación de prácticas empresariales sostenibles en el marco de programas de responsabilidad social empresarial; y el acceso a una mejor ordenación de los recursos naturales.

18. Para las entidades del sector privado, su colaboración con la FAO puede dar lugar a la mejora del diálogo con los gobiernos; la creación de un entorno que propicie sus inversiones; la intensificación de su participación en los procesos de aplicación de políticas y de establecimiento de normas para la alimentación y la agricultura; el acceso a los datos y experiencia técnica de la FAO; y el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social empresarial al prestar su apoyo a los programas de desarrollo de la FAO.

### **C. Objetivos**

19. El objetivo principal de la Estrategia consiste en mejorar la colaboración con el sector privado, a partir de las ventajas comparativas de cada uno, e unir fuerzas para cumplir el mandato de la FAO de eliminar la inseguridad alimentaria y reducir la pobreza a través de sus objetivos estratégicos, salvaguardando al mismo tiempo la neutralidad de la Organización.

20. En concreto, la Estrategia tiene por finalidad:
- a) ayudar a los gobiernos a mejorar la coordinación y la colaboración con el sector privado, con el fin de facilitar la prestación de servicios y el suministro de bienes en zonas aisladas y vulnerables en las que el acceso al mercado es especialmente difícil;
  - b) potenciar la implicación y la participación del sector privado en foros internacionales relacionados con el mandato de la FAO y alentar al sector privado a aplicar las normas establecidas en dichos foros;
  - c) fomentar la participación del sector privado mediante contribuciones financieras y no financieras a las actividades de la FAO;
  - d) ayudar a los países a cumplir los cinco objetivos estratégicos en forma de “resultados de desarrollo” en el Marco estratégico revisado de la FAO. En particular, la Estrategia apoya la consecución de resultados en relación con las asociaciones en virtud del Objetivo estratégico 3 sobre reducción de la pobreza y del Objetivo estratégico 4 sobre establecimiento de sistemas alimentarios y agrícolas más integradores y eficientes a nivel local, nacional, regional e internacional.

## II. Definiciones del sector privado y las asociaciones

21. En la Estrategia institucional en materia de asociaciones<sup>9</sup> se define el término “asociación” como “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”.

22. El sector privado engloba a empresas de cualquier tamaño, propiedad y estructura. Abarca todos los sectores de los sistemas alimentario, agrícola, forestal y pesquero, desde la producción al consumo, los servicios conexos –financiación, inversión, seguros, comercialización y comercio– y empresas de todos los tamaños, desde las de ámbito local a empresas internacionales.

23. La FAO considera que el sector privado engloba una gran diversidad de entidades que van desde organizaciones de productores y pequeñas y medianas empresas de países de ingresos más bajos, hasta empresas internacionales. A efectos de esta Estrategia, también se incluyen instituciones financieras privadas, asociaciones industriales y comerciales, fundaciones privadas, instituciones académicas, de investigación y con fines especiales, así como consorcios que representen los intereses del sector privado.

24. Cualquier consorcio, organización o fundación establecida por entidades u organizaciones privadas y, por tanto, con ánimo de lucro, así como las cooperativas, que suelen tener finalidades con ánimo de lucro, entrará dentro de esta Estrategia para las asociaciones con el sector privado. Cuando la línea divisoria no esté clara, por ejemplo en el caso de cooperativas creadas por movimientos sociales, la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción examinará las situaciones una a una y decidirá si corresponden al ámbito de la sociedad civil o al del sector privado.

## III. Categorías de contribuciones del sector privado

25. La FAO reconoce dos categorías principales de contribuciones que puede hacer el sector privado: financieras y no financieras.

- a) **Contribuciones financieras:** con ellas el sector privado contribuye a los ámbitos de colaboración de la FAO. Las contribuciones del sector privado pueden destinarse a proyectos y programas específicos, pero la FAO fomentará las contribuciones no condicionadas o poco

---

<sup>9</sup> Estrategia institucional en materia de asociaciones, Roma 2011, página 2.

específicas, en apoyo de la ejecución de su Programa de trabajo. Se creará un fondo fiduciario de múltiples donantes que canalice las contribuciones del sector privado.

- b) **Contribuciones no financieras:** con ellas la FAO reconoce que las capacidades y los medios del sector privado, sus conocimientos técnicos y su experiencia científica y de gestión son elementos clave para realizar su misión y cumplir su mandato. También se contempla la alineación de las actividades, de cara a contribuir más eficazmente a alcanzar los objetivos de la FAO.

#### IV. Ámbitos de colaboración con las entidades del sector privado

26. Entre los ámbitos de colaboración con las entidades del sector privado se cuentan los siguientes.
27. **Diálogo sobre políticas:** La participación del sector privado en el diálogo sobre políticas relacionadas con la seguridad alimentaria y nutricional a nivel nacional e internacional puede añadir perspectiva y equilibrio al debate. Garantizaría que se tienen en cuenta sus intereses y conocimientos técnicos y mejoraría la propiedad y la sostenibilidad de la adopción y la aplicación de medidas. La FAO puede desempeñar un papel de promoción y orientación de este diálogo a nivel nacional. Se están estudiando posibles mecanismos que garanticen una mayor participación del sector privado en las reuniones de gobernanza y los programas especiales pertinentes. Entre los ejemplos destacan el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS), las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques y la Alianza contra el Hambre y la Malnutrición (ACHM).
28. **Establecimiento de normas:** La FAO desempeña una función clave de organización y facilitación en la negociación y aplicación de códigos de conducta internacionales, normas de inocuidad y calidad de los alimentos y otros productos y otros marcos normativos convenidos internacionalmente. La FAO ya disfruta de una relación intensa y duradera con el sector privado en este ámbito y se propone crear un nuevo mecanismo para definir con claridad la condición de observador de las entidades del sector privado, salvaguardando su independencia en la toma de decisiones. Entre los ejemplos destacan el Codex Alimentarius, el Comité Forestal (COFO), el Comité de Pesca (COFI) y el Comité de Agricultura (COAG).
29. **Programas técnicos y de desarrollo:** El sector privado puede complementar el trabajo técnico de la FAO en los ámbitos internacional y nacional. Las empresas privadas locales pueden complementar los programas gubernamentales, así como los que la FAO desarrolla a nivel local para impulsar los mercados locales. Las grandes y medianas empresas internacionales pueden prestar apoyo a las pequeñas y medianas empresas locales y reforzar así la capacidad nacional y el crecimiento económico, facilitando por ejemplo una distribución justa de bienes y servicios, el acceso a los seguros agrícolas, las oportunidades de crédito y financiación, los insumos agrícolas, entre otros. En estas actividades, la FAO ha de desempeñar una función importante como fuente de conocimientos especializados y como organización independiente, que puede actuar como intermediario fiable entre distintos componentes del sector privado y entre el sector privado, los gobiernos nacionales y la sociedad civil, como en el caso de la Iniciativa SAVE FOOD (Ahorremos alimentos). Por último, gracias a su red descentralizada, la FAO también presenta una ventaja comparativa, pues garantiza que las estrategias de colaboración con el sector privado en diferentes niveles operacionales (local, regional e internacional) interactuarán y se complementarán entre sí.
30. Esferas intersectoriales.
31. **Promoción y comunicación:** La colaboración del sector privado en las actividades de la FAO de promoción y comunicación permitirá a la Organización fortalecer las repercusiones de estas y llegar a sectores más amplios de la población. Algunos actos promocionados por el sector privado, organizados principalmente en el ámbito nacional, pueden llevarse a cabo con donaciones en especie y servicios, para mejorar la visibilidad y la eficacia de las iniciativas mundiales y locales de sensibilización del público, entre otras cosas a través de comunicados conjuntos, campañas de divulgación en los medios de comunicación, y patrocinio y copromoción de actos. Entre los ejemplos



de colaboración en la promoción y la comunicación destacan el Día Mundial de la Alimentación y TeleFood.

32. **Gestión y difusión de conocimientos:** Una gran variedad de actividades de la FAO tienen como objetivo proporcionar a la comunidad internacional información imparcial y conocimientos sobre alimentación y agricultura. Las organizaciones públicas y privadas internacionales suelen solicitar el asesoramiento técnico de la FAO. El sector privado contribuye a los conocimientos y a la capacidad de investigación de la FAO, proporcionando datos sobre tendencias de mercado y nuevas tecnologías. Los conocimientos y la tecnología del sector privado pueden contribuir notablemente a los bienes públicos. La FAO fomenta y apoya el intercambio y la difusión de la información del sector privado, mediante redes mundiales y a lo largo de la cadena de valor. Entre los ejemplos destacan el Acceso a la investigación mundial en línea sobre la agricultura (AGORA), Dimitra, la red FISHINFO y el Gateway to Farm Animal Welfare (Portal sobre el bienestar de los animales de granja).

33. **Movilización de recursos:** La movilización de recursos humanos, financieros y de otro tipo es fundamental para la puesta en práctica del programa de trabajo de la FAO. Las contribuciones voluntarias han aumentado progresivamente y en la actualidad constituyen aproximadamente la mitad del presupuesto total de la FAO. Las entidades del sector privado pueden proporcionar recursos humanos, logísticos, financieros y de gestión a actividades específicas. Las fundaciones privadas se han convertido en fuentes cada vez más importantes de apoyo a la investigación y al desarrollo y la ejecución de programas. Tanto las entidades como las fundaciones pueden contribuir a la reunión de fondos globales y al patrocinio de actividades en todos los ámbitos, así como a mejorar la eficacia de la aplicación nacional de las políticas y los programas, de acuerdo con la Estrategia de movilización y gestión de recursos de la FAO. La FAO podría buscar nuevos escenarios de movilización de recursos, como la promoción comercial relacionada con una causa y el sistema de cesión de empleados.

## V. Tipos de colaboración

34. Existen distintos modelos de colaboración, que van desde el diálogo, la consulta y la colaboración hasta las asociaciones globales. No todas las formas de colaboración deben traducirse en una asociación oficial, y la FAO reconoce el valor que tienen las colaboraciones oficiosas en el proceso de creación de confianza a largo plazo. Cuando la colaboración adquiere un carácter más estructurado, o hay fondos de por medio, es necesario oficializar la asociación<sup>10</sup>.

35. Las asociaciones con el sector privado pueden oficializarse mediante las disposiciones jurídicas existentes utilizadas en la FAO:

- a) **Memorandos de entendimiento:** Normalmente los memorandos de entendimiento no implican ningún compromiso financiero y establecen un marco para el desarrollo de la colaboración.
- b) **Acuerdos de asociación:** Los acuerdos de asociación sirven para recibir las contribuciones financieras de las entidades privadas.

36. La Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción fomentará el apoyo no condicionado o poco específico del sector privado al Programa de trabajo y presupuesto de la FAO, a través de mecanismos ya existentes, como el Mecanismo de apoyo a programas multiasociados (FMM), o de nuevos mecanismos similares que puedan establecerse con el tiempo, como un fondo fiduciario de múltiples donantes, para que Organización recoja las contribuciones y pueda traducirlas en programas y actividades orientadas a mejorar la seguridad alimentaria en zonas vulnerables. Para contribuciones de mayor cuantía, podrán crearse fondos fiduciarios diferenciados, si se considera conveniente. La Organización elaborará normas y procedimientos operacionales que faciliten el trabajo con las entidades del sector privado y satisfagan los requisitos de transparencia y de presentación de informes de los donantes.

---

<sup>10</sup> En el documento sobre principios y directrices podrán encontrarse orientaciones detalladas al respecto.

37. Se creará un nuevo mecanismo oficial que conceda y defina la condición de observador de las entidades del sector privado en las reuniones, foros y grupos de trabajos oficiales. Dicho mecanismo prestará especial atención a las reuniones de establecimiento de normas y las consultas de expertos. Este mecanismo garantizará que: i) en dichos foros se escuchen y se tengan en cuenta las perspectivas del sector privado; ii) su representación sea equilibrada y no suponga una ventaja injusta a ningún subgrupo o región específica; y iii) el sector privado tenga una función consultiva y quede excluido de la toma de decisiones sobre la elaboración de políticas y el establecimiento de normas que puedan afectar a la neutralidad de la FAO.

38. La FAO seguirá trabajando estrechamente con los demás organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma y del sistema de las Naciones Unidas para hacer el seguimiento de las mejores prácticas de uso de los instrumentos de colaboración, desarrollo de la capacidad y comunicación. Aun reconociendo sus características únicas, la FAO procurará desarrollar, cuando proceda, una acción eficaz, basándose en la experiencia de otros organismos.

## **VI. Gestión de riesgos de la FAO**

39. Para adoptar un enfoque abierto de las asociaciones con el sector privado harán falta los mecanismos adecuados de identificación y gestión de los riesgos que podrían afectar a la reputación de la FAO en calidad de foro y de organización basada en el conocimiento. Tales riesgos podrían ser los conflictos de intereses, la influencia indebida en el establecimiento de normas o la provisión de ventajas injustas a empresas concretas. Una actitud proactiva en la selección de los asociados contribuirá a reducir los riesgos. Por consiguiente, la FAO deberá identificar activamente los posibles asociados del sector privado capaces de contribuir de forma eficaz a objetivos estratégicos concretos de la FAO. El documento sobre principios y directrices (Directrices revisadas en el Anexo 1) proporcionará orientaciones precisas sobre los criterios de selección de los asociados y de gestión de riesgos.

40. En el sistema de las Naciones Unidas, la FAO es una de las organizaciones que dispone de una mayor variedad de responsabilidades en lo relativo al establecimiento de normas. Entre estas destacan las normas relacionadas con la inocuidad de los alimentos, la nutrición, la calidad de los alimentos y la prevención de las enfermedades de los animales y las plantas, la pesca, las actividades forestales, la biodiversidad y el comercio y uso de plaguicidas. Estas normas sirven para proteger el interés público y en ocasiones guardan relación con las actividades empresariales del sector privado. La FAO se ajusta a un enfoque que asegura que se escuchan y se tienen en cuenta los puntos de vista de las partes interesadas del sector privado y que alienta la colaboración del sector privado en la aplicación de dichas normas, al tiempo que garantiza la existencia de salvaguardias frente a influencias indebidas y la plena independencia de la toma de decisiones sobre las normas.

41. El proceso actual de evaluación del riesgo consta de un análisis preliminar efectuado por la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción y un examen realizado por el Comité sobre Asociaciones<sup>11</sup>. La FAO se propone racionalizar el proceso de examen y aprobación de las asociaciones, incluido un riguroso proceso de evaluación del riesgo que se actualizará y mejorará a medida que la Organización vaya acumulando experiencia en este terreno. El análisis preliminar se asienta en los Principios rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos, los factores de riesgo definidos en los principios y directrices de la FAO para la cooperación con el sector privado aprobados en el año 2000, y las normas vigentes de responsabilidad social empresarial.

## **VII. Aplicación de la Estrategia**

42. El plan de acción para la aplicación de la Estrategia incluirá la elaboración de unas orientaciones y unos procedimientos claros para el desarrollo de la colaboración y las asociaciones; un sistema eficaz de gestión de riesgos con procedimientos mejorados; nuevas especificaciones claras

---

<sup>11</sup> El Comité sobre Asociaciones está presidido por el Director General y está compuesto por personal directivo superior (véase el Boletín del Director General 2010/22, en proceso de revisión, para garantizar que se evitan cuellos de botella en la toma de decisiones y las actuaciones oportunas).

para otorgar la condición de observador a las entidades del sector privado en las reuniones oficiales relacionadas con el establecimiento de normas y la aplicación de las políticas; una unidad central de apoyo y una red de coordinadores; y un amplio programa de formación destinado a los coordinadores y al personal en general.

43. La Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción, a través de su Subdirección de Asociaciones y Actividades de Promoción es la unidad principal responsable de esta Estrategia. La Oficina prestará apoyo al personal de las unidades técnicas y las oficinas descentralizadas. La función de la Subdirección es actuar como catalizador y coordinador en la ampliación de la calidad, el número y las repercusiones de las relaciones de la FAO con el sector privado en los planos mundial, regional y nacional. Además, la Oficina será responsable del análisis preliminar de las asociaciones propuestas de manera oportuna; del mantenimiento de una base de datos de las asociaciones pasadas y presentes; de la elaboración y el mantenimiento de una red de coordinadores para el sector privado en la Organización y del intercambio de información en dicha red; de la creación y ejecución de la formación necesaria para el personal en la Sede y las oficinas descentralizadas; y del desempeño de las funciones de asistencia. La Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción también realizará un balance exhaustivo para identificar las colaboraciones ya existentes en los distintos departamentos de la FAO.

44. La Estrategia de la FAO para las asociaciones con el sector privado se complementará con un Plan de aplicación para la colaboración multisectorial con el sector privado que será actualizado periódicamente. La aplicación de la Estrategia se lleva a cabo en estrecha consulta y colaboración con las unidades operativas y técnicas pertinentes, principalmente las oficinas regionales, el Departamento de Cooperación Técnica, la Oficina Jurídica y el Servicio de Compras y Contrataciones.

45. El Plan de aplicación incluirá la formación y la creación de capacidad del personal en la Sede y las oficinas descentralizadas y la creación de una base de datos institucional de conocimientos y lecciones aprendidas sobre asociaciones con el sector privado y de oportunidades de recaudación de fondos en apoyo de la misión y el mandato de la FAO con respecto a las asociaciones con el sector privado. La creación de capacidad consistirá en la formación en competencias específicas para la gestión de las asociaciones, como la negociación y la mediación, o en apoyo a la elaboración de documentos tales como prototipos de acuerdos para las distintas clases de asociaciones.

46. En muchos casos, la colaboración deberá iniciarse al nivel más básico y rendir cuentas a las instancias superiores según un enfoque de abajo arriba, apoyándose en asociaciones locales consolidadas. Las oficinas regionales y descentralizadas desempeñan un gran papel en la construcción de las asociaciones con el sector privado. La colaboración entre la FAO y el sector privado será el resultado de un diálogo permanente. La FAO anima a todo su personal a mantener relaciones y contactos abiertos con las partes interesadas del sector privado, respetando los principios y directrices de la FAO para la cooperación con el sector privado (Directrices revisadas en el Anexo 1).

### **VIII. Seguimiento y evaluación**

47. Junto a las unidades clave de la FAO, la Oficina de Comunicación, Asociaciones y Actividades de Promoción elaborará un sistema de seguimiento, establecerá indicadores de progreso y determinará medios de verificación. El sistema de seguimiento estará vinculado a los instrumentos de información institucional y gestión de proyectos de la FAO. La evaluación de las repercusiones de las asociaciones entre la FAO y el sector privado se basará en los datos que proporcione el sistema de seguimiento. El sistema no supondrá la necesidad de que las unidades técnicas y las oficinas locales presenten complejos informes a tal fin.

48. La FAO reconoce que la asociación eficaz con el sector privado requiere la creación de una base de datos de gran calidad en la que conste con claridad el contacto principal a efectos de correspondencia, los asociados presentes y potenciales del sector privado y un archivo de conocimientos y experiencias acumulados a lo largo del trabajo realizado con el sector privado. El sistema de seguimiento y evaluación concederá especial importancia a la creación de estos recursos, que pueden suponer una fuente de aprendizaje institucional tanto para la FAO como para sus organizaciones asociadas.

## **ANEXO 1: Principios y directrices renovados para la cooperación de la FAO con el sector privado (en revisión)**

### **A. Marco estratégico de la FAO**

1. El Marco estratégico para 2010-2019 establece las metas y los objetivos estratégicos que permitirán a los Estados Miembros conseguir, a través de la FAO, un mundo sin hambre y malnutrición. El Marco estratégico considera las asociaciones y alianzas como una de las funciones principales en todas las esferas de trabajo de la FAO. Concretamente, el resultado X03 de la Organización relativo a las asociaciones y alianzas proporciona los recursos y establece los indicadores y objetivos para garantizar la integración de las asociaciones en la planificación institucional de la FAO, así como el seguimiento y la evaluación de los resultados.

### **B. Principios generales incluidos en la estrategia institucional en materia de asociaciones**

2. La asociación debería aportar un valor añadido claro y recíproco, en forma de resultados pertinentes con respecto a las metas y objetivos comunes considerados en relación con los costos e impedimentos. Por tanto, es necesario comparar cuidadosamente costos y beneficios.

3. La asociación debería ser un medio para prestar un apoyo más eficaz a la gobernanza internacional de la agricultura y el desarrollo agrícola mediante, entre otras cosas, el seguimiento basado en los resultados y la incorporación de las lecciones aprendidas, de acuerdo con las metas y los objetivos estratégicos de la FAO.

4. Las nuevas asociaciones se deberían basar en las ventajas comparativas de los asociados, sacando partido de las colaboraciones en curso.

5. La función de la FAO en las asociaciones, que puede ser de liderazgo, facilitación o participación, debería estar determinada por la naturaleza y pertinencia de los insumos y los servicios que se proporcionen.

6. La FAO debe preservar en todo momento su neutralidad e imparcialidad en las asociaciones y actuar con transparencia, evitando todo conflicto de intereses que pudieran surgir.

7. La realización de asociaciones mundiales debería tener en cuenta las condiciones y necesidades existentes en el ámbito regional y nacional.

### **C. Principios básicos para las asociaciones de la FAO con el sector privado**

8. Los principios y directrices de la FAO para la cooperación con el sector privado se publicaron en el año 2000. Estos principios y directrices son coherentes con las Directrices sobre la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial y con diversos principios similares de otros organismos de las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Se espera que todas las asociaciones de la FAO con el sector privado se ajusten a estos principios.

a) **Coherencia con las directrices de las Naciones Unidas y los acuerdos internacionales**

El cumplimiento básico de las directrices comunes de las Naciones Unidas y la coherencia con ellas es un requisito previo para que la asociación beneficie a ambas partes.

b) **Correspondencia con la misión, el mandato, los objetivos y el programa de trabajo de la FAO**

Las actividades de asociación deben ser congruentes con el mandato de la FAO e impulsar la eficacia de su programa de trabajo. La FAO no colabora con organismos o empresas cuyos productos, programas o métodos de funcionamiento no considere éticos o vayan en contra de su mandato; tampoco establece asociaciones que puedan minar su credibilidad ante los Estados Miembros como administrador de confianza y de recursos públicos.

- c) **Ratificación y aplicación de las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques**  
El cumplimiento de las disposiciones contenidas en las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques es un requisito previo para que se pueda establecer una asociación con la FAO.
- d) **Objetivos comunes y beneficios recíprocos**  
Un requisito previo de toda asociación es la congruencia de la misión y el mandato, así como de los objetivos a largo plazo, con los del asociado propuesto.
- e) **No exclusividad, sin trato preferencial ni ventajas o apoyos injustos**  
No podrá realizarse ninguna contribución con la ratificación de la FAO de algún producto o servicio y la FAO no establecerá una asociación si ello excluye el derecho a negociar un acuerdo similar con otros asociados. Bajo ninguna circunstancia podrá resultar que una contribución voluntaria aportada por una entidad del sector privado le permita tener una consideración especial en los procesos de selección, compra o contratación de la FAO o dar la impresión de recibir un trato favorable.
- f) **Neutralidad e integridad**  
A la hora de establecer asociaciones habrá que velar por que se mantenga la neutralidad de la Organización y por que no se perjudiquen la integridad, la independencia y la reputación de la FAO. Concretamente, en el acuerdo de asociación habrá que hacer declaraciones de interés explícitas acerca de todo trabajo sobre políticas, normas y producción y difusión de conocimientos.
- g) **Rendición de cuentas de todas las partes con responsabilidades claras y convenidas**  
Las actividades de asociación se concebirán y realizarán de manera que se garanticen las responsabilidades claras y convenidas, así como la rendición de cuentas de todos los asociados.
- h) **Transparencia**  
Las iniciativas conjuntas de la FAO y el sector privado serán plenamente transparentes. La información sobre las actividades convenidas se pondrá a disposición del público y podrá ser incluida en documentos presentados ante los órganos rectores de la FAO. En las actividades de asociación que requieran confidencialidad empresarial o en las que sean importantes los conocimientos de propiedad privada, podrán acordarse excepciones a la plena transparencia, siguiendo criterios muy estrictos y acuerdos explícitos.
- i) **Sostenibilidad**  
Las actividades de asociación se deberían planificar con el fin de promover la sostenibilidad económica, ambiental y social y de hacer un uso óptimo de los recursos del asociado. El proyecto debería incluir un proceso convenido de mutuo acuerdo para el seguimiento y la evaluación de los proyectos de asociación.
- j) **Respeto de la propiedad intelectual en la provisión de bienes públicos**  
Se celebrará una consulta y se establecerá un acuerdo previo entre la FAO y los asociados del sector privado respecto a las actividades que pudieran generar materiales sujetos a derechos de autor, patentes o alguna otra jurisdicción de la propiedad intelectual.
- k) **Credibilidad científica e innovación**  
Las actividades de asociación deberían sustentarse en un juicio científico objetivo. La FAO desarrollará este principio para garantizar la protección de la credibilidad científica.