

Asociaciones entre múltiples partes interesadas

para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en el marco de la Agenda 2030

Un informe del

Grupo de alto nivel de expertos

en seguridad alimentaria y nutrición

Enero 2019

Informes del Grupo de alto nivel de expertos

- N.º 1 Volatilidad de los precios y seguridad alimentaria (2011)
- N.º 2 Tenencia de la tierra e inversiones internacionales en agricultura (2011)
- N.º 3 La seguridad alimentaria y el cambio climático (2012)
- N.º 4 Protección social en favor de la seguridad alimentaria (2012)
- N.º 5 Los biocombustibles y la seguridad alimentaria (2013)
- N.º 6 Inversión en la agricultura a pequeña escala en favor de la seguridad alimentaria (2013)
- N.º 7 La pesca y la acuicultura sostenibles para la seguridad alimentaria y la nutrición (2014)
- N.º 8 Las pérdidas y el desperdicio de alimentos en el contexto de sistemas alimentarios sostenibles (2014)
- N.º 9 Contribución del agua a la seguridad alimentaria y la nutrición (2015)
- N.º 10 Desarrollo agrícola sostenible para la seguridad alimentaria y la nutrición: ¿qué función desempeña la ganadería? (2016)
- N.º 11 Una actividad forestal sostenible en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición (2017)
- N.º 12 La nutrición y los sistemas alimentarios (2017)
- N.º 13 Asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en el marco de la Agenda 2030 (2018)

Todos los informes del Grupo de alto nivel de expertos se encuentran disponibles en la página <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/informes/es/>

Miembros del Comité Directivo del Grupo de alto nivel de expertos (2017-19)

Patrick Caron (Presidente)
Mahmoud El Solh (Vicepresidente)
Martin Cole
Louise O. Fresco
Alex Godoy-Faúndez
Maria Kadlečíková
Eileen Kennedy
Muhammad Khan
Xiande Li
Paul Mapfumo
Mohammad Saeid Noori Naeini
Elisabetta Recine
Shiney Varghese
Martin Yemefack
Rami Zurayk

Miembros del equipo del proyecto del Grupo de alto nivel de expertos

Moraka Nakedi Makhura (Jefe de Equipo)
Matheus Alves Zanella
Eltighani Elamin
Madhura Swaminathan
Anke Weisheit

Coordinador del Grupo de alto nivel de expertos

Nathanaël Pingault

Este informe a cargo del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición ha sido aprobado por su Comité Directivo.

Las opiniones expresadas no reflejan necesariamente las opiniones oficiales del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, de sus miembros, de sus participantes o de la Secretaría. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que el GANESAN los apruebe o recomiende de manera preferente frente a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

El presente documento se pone a disposición del público y además se exhorta a la reproducción y difusión de su contenido. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud. La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta al pago de tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir el presente informe deberán dirigirse por correo electrónico a copyright@fao.org con copia a cfs-hlpe@fao.org.

Referencia de este informe:

HLPE. 2018. Asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en el marco de la Agenda 2030. Un informe del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial, Roma.

Fotografías de la cubierta posterior

©FAO: Riccardo De Luca, Giulio Napolitano, Danfung Dennis, Sean Gallagher, Noah Seelam, Vasily Maksimov, Christena Dowsett, Sergei Gapon, Atul Loke, Rakibul Hasan, Ami Vitale, Joseph Agcaoili, Alessandra Benedetti, Luis Tato; ©Chris Steele-Perkins/Magnum Photos for FAO; ©Apollin Fotso Kuate.

Índice

| | |
|---|-----------|
| PRÓLOGO | 9 |
| RESUMEN Y RECOMENDACIONES | 13 |
| Resumen | 13 |
| Asociaciones entre múltiples partes interesadas: contexto y definiciones | 14 |
| Catalogación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y su diversidad | 16 |
| Asociaciones entre múltiples partes interesadas: posibles beneficios y limitaciones | 17 |
| Vías para mejorar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición..... | 19 |
| Recomendaciones | 21 |
| INTRODUCCIÓN | 25 |
| 1. ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: CONTEXTO Y DEFINICIONES | 27 |
| 1.1. Alcance: asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición | 27 |
| 1.2. Financiación para el desarrollo: el déficit de inversiones | 30 |
| 1.2.1. Necesidades de financiación para lograr el desarrollo sostenible | 30 |
| 1.2.2. Financiación para el desarrollo: el déficit de inversiones..... | 32 |
| 1.2.3. Fuentes de financiación | 33 |
| 1.3. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: aparición y consolidación de un nuevo enfoque de gobernanza en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible | 36 |
| 1.4. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: conceptos y definición | 39 |
| 1.4.1. ¿“Partes interesadas” o “actores”?..... | 39 |
| 1.4.2. “Múltiples” partes interesadas: diferentes esferas de interesados..... | 40 |
| 1.4.3. ¿“Asociaciones” o “plataformas”? | 42 |
| 1.4.4. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: definición..... | 43 |
| 1.5. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: ¿un mecanismo apropiado para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición? | 45 |
| 1.6. En este contexto, ¿cómo contribuyen las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición? | 47 |
| 2. CATALOGACIÓN DE LAS ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS Y SU DIVERSIDAD | 49 |
| 2.1. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: un conjunto de criterios de descripción | 49 |
| 2.1.1. Ámbito temático de acción (Pregunta 2) | 49 |
| 2.1.2. Escala y ámbito geográfico (pregunta 5) | 50 |
| 2.1.3. Estructura y organización (preguntas 6 a 11) | 52 |
| 2.1.4. Estructura de financiación (pregunta 12) | 57 |
| 2.1.5. Ámbitos de intervención principales (preguntas 13, 14) | 59 |
| 2.2. La generación conjunta de conocimientos y la creación de capacidad | 60 |
| 2.3. La promoción | 63 |
| 2.4. El establecimiento de normas | 65 |
| 2.5. La acción | 67 |
| 2.5.1. Asociaciones entre múltiples partes interesadas que participan en la gestión de los recursos naturales..... | 68 |
| 2.5.2. Asociaciones entre múltiples partes interesadas relacionadas con el desarrollo agrícola y la elaboración y distribución de alimentos..... | 71 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 2.6. | La recaudación de fondos y la movilización de recursos | 73 |
| 2.7. | Observaciones finales | 75 |
| 3. | ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: POSIBLES BENEFICIOS Y LIMITACIONES | 77 |
| 3.1. | Asociaciones entre múltiples partes interesadas: los posibles beneficios | 77 |
| 3.1.1. | Poner en común los recursos complementarios y compartir riesgos y responsabilidades | 77 |
| 3.1.2. | Mejorar la comprensión mutua y construir consensos..... | 79 |
| 3.2. | Asociaciones entre múltiples partes interesadas: limitaciones y desafíos | 81 |
| 3.2.1. | Tensiones entre los asociados..... | 81 |
| 3.2.2. | Asimetrías de poder entre los asociados | 84 |
| 3.2.3. | Costos de transacción..... | 85 |
| 3.3. | Asociaciones entre múltiples partes interesadas: las cualidades que configuran su rendimiento | 87 |
| 3.3.1. | Cualidades relacionadas con los resultados..... | 89 |
| 3.3.2. | Cualidades relacionadas con el proceso | 93 |
| 3.3.3. | Asociaciones entre múltiples partes interesadas: un marco lógico para evaluar el rendimiento..... | 98 |
| 3.4. | Observaciones finales | 100 |
| 4. | VÍAS PARA MEJORAR LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICIÓN | 101 |
| 4.1. | Mejorar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas: las condiciones internas | 101 |
| 4.1.1. | Generar confianza e impulsar sinergias entre los asociados | 103 |
| 4.1.2. | Reconocer y abordar las asimetrías de poder | 106 |
| 4.1.3. | Reducir los costos de transacción..... | 108 |
| 4.2. | Mejorar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas: el entorno | 109 |
| 4.2.1. | Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas | 110 |
| 4.2.2. | Intercambiar conocimientos y fomentar la capacidad | 112 |
| 4.2.3. | Respaldar la convergencia de las políticas y crear instituciones sólidas en todos los niveles | 113 |
| 4.3. | Financiar la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible: modo de proceder futuro | 115 |
| 4.3.1. | Dirigir los fondos públicos y privados hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible | 116 |
| 4.3.2. | Financiar la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible: el potencial de los mecanismos de financiación innovadores..... | 118 |
| 4.4. | Observaciones finales | 123 |
| 5. | CONCLUSIÓN | 124 |
| | AGRADECIMIENTOS | 126 |
| | REFERENCIAS | 127 |
| | APÉNDICES | 146 |
| Apéndice 1 | Las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes: cuestionario del estudio de casos | 146 |
| Apéndice 2 | Glosario | 152 |
| Apéndice 3 | El ciclo de proyectos del Grupo de alto nivel de expertos | 160 |

Lista de figuras

| | | |
|----------|---|-----|
| Figura 1 | Financiación externa a países en desarrollo, precios actuales, 2000-2015 | 35 |
| Figura 2 | La lógica de la acción colectiva: creación de asociaciones entre múltiples partes interesadas | 44 |
| Figura 3 | Asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor de la seguridad alimentaria y nutrición: un modelo lógico para la acción colectiva | 88 |
| Figura 4 | Asociaciones entre múltiples partes interesadas en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición: un marco lógico para evaluar el rendimiento..... | 98 |
| Figura 5 | Ciclo de proyectos del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición (GANESAN) | 162 |

Lista de definiciones

| | | |
|--------------|---|----|
| Definición 1 | Asociaciones entre múltiples partes interesadas | 45 |
|--------------|---|----|

Lista de cuadros

| | | |
|----------|--|-----|
| Cuadro 1 | Inversiones actuales, necesidades y déficits de inversión y participación del sector privado en sectores clave de los ODS en países en desarrollo..... | 33 |
| Cuadro 2 | Método de seis pasos para establecer una asociación entre múltiples partes interesadas | 102 |
| Cuadro 3 | Supervisión y control intergubernamental en las asociaciones entre múltiples partes interesadas, en el contexto de la Agenda 2030 | 111 |

Lista de recuadros

| | | |
|-------------|--|----|
| Recuadro 1 | Bienes públicos y privados: definiciones generales | 29 |
| Recuadro 2 | El efecto catalizador de la financiación pública para la seguridad alimentaria y la nutrición: el ejemplo del Brasil | 36 |
| Recuadro 3 | Diagnóstico rural participativo..... | 37 |
| Recuadro 4 | La Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición | 50 |
| Recuadro 5 | La Red de análisis de políticas sobre recursos alimentarios, agrícolas y naturales | 51 |
| Recuadro 6 | El Programa Wadi..... | 52 |
| Recuadro 7 | El Movimiento para el fomento de la nutrición..... | 53 |
| Recuadro 8 | El Programa de Sistemas Alimentarios Sostenibles del Marco decenal de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles | 55 |
| Recuadro 9 | Asociaciones público-privadas que buscan mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición..... | 56 |
| Recuadro 10 | Movilización y coordinación de recursos: la función del Banco Mundial..... | 58 |
| Recuadro 11 | Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas en relación con la generación conjunta de conocimientos | 61 |
| Recuadro 12 | Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas en relación con el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad | 62 |
| Recuadro 13 | Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas en relación con la promoción y la sensibilización | 64 |
| Recuadro 14 | Normas de múltiples partes interesadas relativas a la sostenibilidad | 65 |
| Recuadro 15 | Foros de múltiples partes interesadas para formular y evaluar vías hacia la sostenibilidad | 67 |
| Recuadro 16 | El Módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria | 68 |
| Recuadro 17 | Gestión integrada del territorio..... | 69 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Recuadro 18 | Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas que participan en la gestión de los recursos naturales | 70 |
| Recuadro 19 | Asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor del desarrollo agrícola y la producción alimentaria sostenibles | 71 |
| Recuadro 20 | Distribución de alimentos | 72 |
| Recuadro 21 | Compras para el Progreso | 73 |
| Recuadro 22 | Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas que participan en la recaudación de fondos y la movilización de recursos | 74 |
| Recuadro 23 | El programa Compras de África para los africanos (PAA Africa) | 78 |
| Recuadro 24 | Misión conjunta de la FAO y el PMA para evaluar las cosechas y la seguridad alimentaria en la República Árabe Siria..... | 80 |
| Recuadro 25 | La Plataforma de asociación del del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP) | 81 |
| Recuadro 26 | La iniciativa de Alianza contra la corrupción..... | 84 |
| Recuadro 27 | Las seis dimensiones de la evaluación del impacto | 91 |
| Recuadro 28 | La Asociación por el agua para usos agrícolas en África..... | 92 |
| Recuadro 29 | Iniciativas de múltiples partes interesadas para mejorar la transparencia | 96 |
| Recuadro 30 | Evaluación del rendimiento de Kudumbashree | 99 |
| Recuadro 31 | Mercados alternativos en la meseta central del Ecuador | 104 |
| Recuadro 32 | Aplicación a nivel nacional de las Directrices voluntarias en Sudáfrica | 105 |
| Recuadro 33 | El Foro mundial de pescadores y trabajadores del sector pesquero | 112 |
| Recuadro 34 | Una plataforma de múltiples partes interesadas para aplicar 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 en el Senegal..... | 114 |
| Recuadro 35 | Cambio institucional y acción colectiva en Nepal | 115 |
| Recuadro 36 | La política bancaria y crediticia en la India | 117 |
| Recuadro 37 | Economía social y solidaria | 118 |
| Recuadro 38 | La financiación combinada y las necesidades de desarrollo..... | 119 |
| Recuadro 39 | La nueva ley india sobre las empresas (2013)..... | 121 |
| Recuadro 40 | El ahorro comunitario como garantía para el autodesarrollo..... | 122 |

PRÓLOGO

El Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición (GANESAN, o HLPE por sus siglas en inglés) es la interfaz entre la ciencia y las políticas del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), que constituye, a nivel mundial, la principal plataforma intergubernamental e internacional basada en datos objetivos para la seguridad alimentaria y la nutrición.

Los informes del Grupo de alto nivel de expertos sirven de punto de partida común, basado en hechos comprobados, para el proceso de múltiples partes interesadas dirigido a lograr la convergencia de las políticas en el seno del CSA. El Grupo de alto nivel de expertos se esfuerza por proporcionar en sus informes un panorama completo del tema seleccionado por el CSA, basándose en las mejores pruebas científicas disponibles y considerando distintas formas de conocimientos. Procura clarificar las contradicciones en la información y los conocimientos, averiguar los antecedentes y el fundamento de las controversias e indicar las cuestiones emergentes. Los informes del GANESAN son el resultado de un diálogo inclusivo y continuo entre los expertos que lo componen (Comité Directivo, equipo del proyecto, especialistas externos) y una gran variedad de poseedores de conocimientos en todo el mundo, tendiendo puentes entre regiones y países, entre distintas disciplinas científicas y entre experiencias profesionales diferentes.

Tras haber disminuido durante años, el hambre está volviendo a aumentar y aún hay, en todo el mundo, 815 millones de personas subnutridas. Como se ilustró en el último informe del GANESAN, dedicado al tema *La nutrición y los sistemas alimentarios* (2017a), la malnutrición, en sus diferentes formas (desnutrición, carencias de micronutrientes, sobrepeso y obesidad) afecta en la actualidad a todos los países, ya sean de ingresos bajos, medianos o altos. Si continúan las tendencias actuales, una persona de cada dos podría padecer malnutrición para 2030, lo que contrasta ostensiblemente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (ODS 2) que consiste en poner fin al hambre y todas las formas de malnutrición para 2030.

Como se deduce de la gran variedad de temas seleccionados por el CSA, y como muestran las notas del GANESAN sobre cuestiones nuevas y decisivas, la seguridad alimentaria y la nutrición dependen de numerosos factores, ambientales, económicos y sociales, así como de su gobernanza. En muchas de sus publicaciones previas el GANESAN también ha ilustrado desde diferentes perspectivas la importancia decisiva de la seguridad alimentaria y la nutrición como condición necesaria, y a la vez como desafío transversal, para el logro no solo del ODS 2, sino de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en su conjunto.

En los informes anteriores del GANESAN se solicitan transformaciones radicales y se sugieren posibles vías hacia sistemas alimentarios más sostenibles, en escalas diferentes, para hacer frente a las múltiples cargas de la malnutrición. Se cuenta ya con datos objetivos suficientes para actuar: aunque los costos de la adopción de medidas parezcan altos, es probable que la inacción tenga un costo mucho más elevado para las generaciones futuras.

En 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda de Acción de Addis Abeba promovieron el establecimiento de asociaciones entre múltiples partes interesadas como forma de complementar los esfuerzos de los gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales por movilizar e intercambiar “conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo”.

Sin embargo, la importancia que van adquiriendo estas asociaciones como parte de un nuevo enfoque de gobernanza en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición, así como del desarrollo sostenible, no está exenta de controversias. Además del debate sobre la definición exacta de los conceptos en juego, algunos científicos y otros actores ponen en entredicho los posibles beneficios y limitaciones, el rendimiento e incluso la pertinencia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas como mecanismo institucional idóneo para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. También se cuestionan las condiciones necesarias para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyan efectivamente a la realización del derecho a una alimentación adecuada. En consecuencia, como se pone de manifiesto en el presente informe, las asociaciones entre múltiples partes interesadas deberían considerarse un medio en vez de un objetivo. No constituyen una solución milagrosa para ningún problema, en ningún contexto.

La elaboración de este informe supuso retos específicos para el GANESAN. Los anteriores informes del Grupo de alto nivel trataban cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición, sobre las cuales ya existía una literatura considerable y se disponía de abundantes datos objetivos. Por el contrario, como se muestra en el presente informe, las asociaciones entre múltiples partes interesadas se han constituido muy recientemente como foco de interés en la literatura científica orientada a la seguridad alimentaria y la nutrición más allá de las ciencias sociales. Las pruebas y los datos corresponden a períodos y ámbitos limitados, y evolucionan con rapidez. Consisten principalmente en datos comunicados por los propios interesados, o en reseñas parciales basadas en un conjunto limitado de asociaciones.

En este contexto, el presente informe no proporciona un análisis completo de todas las cuestiones en juego, sino que contribuye más bien a aclarar los conceptos y a formular los principales interrogantes. No proporciona evaluaciones detalladas, completas y comparativas de todas las asociaciones existentes entre múltiples partes interesadas, sino que propone criterios pertinentes a fin de que gobiernos y actores no estatales puedan llevar a cabo sus propias evaluaciones de estas asociaciones. El informe también explora posibles caminos para mejorar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición de manera sostenible, con miras a la realización del derecho a una alimentación adecuada.

Aquí, más que en cualquiera de los estudios anteriores del GANESAN, el proceso inclusivo —y de múltiples partes interesadas— adoptado para la elaboración de los informes del Grupo de alto nivel, que comprende dos consultas abiertas en las que todas las partes interesadas pueden aportar sus contribuciones y en el que se aplican los principios y metodologías sugeridos en este informe, es tan importante como su resultado. El material de base (incluidas todas las contribuciones y los estudios de casos) recibido durante estas consultas y todos los documentos preliminares generados a lo largo del proceso de elaboración del presente informe están disponibles en el sitio web del GANESAN y deben considerarse, junto con el informe final, como un importante resultado de este estudio del Grupo de alto nivel.

En este informe se indica que la mayor transparencia y responsabilidad constituye una condición fundamental para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas puedan contribuir más eficazmente a la financiación y la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición. Desde esa perspectiva, el presente informe del GANESAN y el cuestionario anexo aspiran a proporcionar instrumentos útiles para que los gobiernos y los actores no estatales puedan recoger y compartir información sobre las asociaciones entre múltiples partes interesadas siguiendo una metodología común.

Confío en que este informe, que el CSA solicitó para dar fundamento a los debates que mantendrá en el curso de su 45.º período de sesiones plenario, en octubre de 2018, proporcionará elementos útiles para los debates futuros del CSA y también en todos los niveles regionales y nacionales, además de abrir nuevas vías para la investigación futura sobre las asociaciones entre múltiples partes interesadas, con miras a mejorar la contribución que aportan para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

En nombre de mis colegas del Comité Directivo del GANESAN deseo agradecer la participación a título gratuito de todos los expertos que trabajaron en la elaboración de este informe. Doy las gracias ante todo a Moraka Nakedi Makhura (Jefe del equipo, Sudáfrica) y a los miembros del equipo del proyecto: Matheus Alves Zanella (Brasil), Eltighani Elamin (Sudán), Madhura Swaminathan (India) y Anke Weisheit (Alemania).

Este informe se benefició considerablemente de las sugerencias de los examinadores externos y de un gran número de expertos e instituciones que contribuyeron a su elaboración de muchas maneras, en particular a través de las consultas electrónicas abiertas dedicadas tanto a la determinación de su alcance como al proyecto preliminar del informe. Quisiera además encomiar y agradecer el valioso apoyo que la Secretaría del GANESAN ha prestado a nuestra labor.

Por último, desearía manifestar mi gratitud a todos los asociados que respaldaron mediante la aportación de recursos la labor independiente del GANESAN y pusieron al Grupo de alto nivel en condiciones de realizar esta publicación.

Junto con mis colegas del Comité Directivo y el equipo del proyecto del GANESAN estoy disponible, con el apoyo de la Secretaría del GANESAN, para ayudar a los miembros y participantes del CSA a difundir este informe con miras a potenciar la repercusión de la labor del CSA fuera de Roma, en diferentes escalas.

Patrick Caron

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Caron', enclosed within a large, stylized blue loop.

Presidente del Comité Directivo del GANESAN, 14 de junio de 2018

RESUMEN Y RECOMENDACIONES

Resumen

Cada vez se tiene mayor conciencia de que cuestiones complejas y multidimensionales como la seguridad alimentaria y la nutrición requieren enfoques intersectoriales y holísticos, que agrupen los recursos, los conocimientos y las competencias especializadas de diferentes partes interesadas.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible no solo comprende los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino también la forma de lograrlos. En particular, el ODS 17 alienta a “mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados” como una forma de implementar la Agenda 2030. También invita a los Estados y otras partes interesadas a “fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil”, que “movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo”.

En este contexto, en octubre de 2016 el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial de las Naciones Unidas (CSA) pidió a su Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición (GANESAN) que elaborara un informe sobre el tema *Asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en el marco de la Agenda 2030* para fundamentar los debates que se celebrarían en el 45.º período de sesiones plenarios del CSA, en octubre de 2018.

La creciente importancia que están adquiriendo las asociaciones entre múltiples partes interesadas en el contexto de la gobernanza de la alimentación a diferentes escalas no está exenta de controversias. Además del debate conceptual sobre la definición exacta de “parte interesada” y de “asociación”, algunos científicos y otros actores ponen en entredicho los posibles beneficios y limitaciones, el rendimiento e incluso la pertinencia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas como mecanismo institucional para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. También se cuestionan las condiciones necesarias para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyan efectivamente a la realización del derecho a una alimentación adecuada. En consecuencia, como se pone de manifiesto en el presente informe, las asociaciones entre múltiples partes interesadas deberían considerarse un medio en vez de un objetivo. No constituyen una solución milagrosa para ningún problema, en ningún contexto. Este es el motivo por el que el último capítulo del presente informe se dedica a las condiciones internas y al entorno externo que podrían ayudar a mejorar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición de forma sostenible.

En la mayoría de los informes anteriores del GANESAN se trataron asuntos sobre los que ya se disponía de datos y se habían publicado abundantes artículos científicos. Por el contrario, como se muestra en el presente informe, las asociaciones entre múltiples partes interesadas son un tema reciente que moviliza a las comunidades científicas más allá de las ciencias sociales. Estas comunidades todavía son pequeñas. Las pruebas y los datos corresponden a períodos y ámbitos limitados, y evolucionan con rapidez. Es difícil encontrar información detallada y pública sobre las asociaciones existentes entre múltiples partes interesadas, en particular en lo relativo al presupuesto, a las finanzas y a las repercusiones. Gran parte de los datos disponibles procede de las propias asociaciones y no está garantizada por ninguna comprobación independiente. Es necesario hacer más estudios y redoblar los esfuerzos para generar información más completa sobre las asociaciones entre múltiples partes interesadas y sus logros.

Por consiguiente, el presente informe no puede aportar un análisis completo de todas las cuestiones en juego, sino que aclara los conceptos y determina las principales dificultades sobre la base de las mejores pruebas, datos y observaciones disponibles. Por las mismas razones, este informe no puede proporcionar una evaluación detallada y completa de todas las asociaciones existentes entre múltiples partes interesadas, sino que propone criterios pertinentes para que los gobiernos y los actores no estatales puedan llevar a cabo sus propias evaluaciones siguiendo una metodología común, así como para determinar vías de mejora.

El presente informe y sus recomendaciones tienen la finalidad de ayudar a los Estados y los actores no estatales a mejorar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la realización del derecho a una alimentación adecuada, en particular reforzando la transparencia y la rendición de cuentas y mejorando el proceso de aprendizaje mediante la generación y el intercambio de conocimientos.

Asociaciones entre múltiples partes interesadas: contexto y definiciones

1. La malnutrición en todas sus formas —desnutrición, carencias de micronutrientes, sobrepeso y obesidad— afecta en la actualidad a todos los países, ya sean de ingresos bajos, medianos o altos. Como se ha expuesto en informes anteriores del GANESAN, se necesitan medidas transformadoras en todo el ámbito de los sistemas alimentarios para mejorar los cuatro pilares de la seguridad alimentaria y la nutrición (disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad) y a fin de hacer efectivo el derecho a una alimentación adecuada para todos.
2. Muchas instancias decisorias y donantes señalan la desatención de los Estados a escala nacional y la falta de financiación pública para el desarrollo a escala internacional. En este contexto, piden que el sector privado tenga un mayor peso en la financiación de la seguridad alimentaria y la nutrición, así como en la Agenda 2030 en su conjunto. Asimismo, consideran a las asociaciones entre múltiples partes interesadas como una posible forma de aprovechar fondos adicionales, en particular los de entidades privadas o benéficas, para complementar los esfuerzos de los gobiernos por cumplir la Agenda 2030. Sin embargo, los Estados son los responsables últimos de adoptar estrategias eficaces para erradicar el hambre y todas las formas de malnutrición, así como de garantizar que los esfuerzos de todas las partes interesadas sean acordes al interés público y a la realización del derecho a una alimentación adecuada. Ello hace necesario que los Estados renueven su compromiso y que se refuerce la inversión pública en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición y del desarrollo sostenible. Por consiguiente, el desafío consiste en coordinar los esfuerzos de todas las partes interesadas, sean estatales o no, mediante mecanismos apropiados de gobernanza, a fin de mejorar la realización de un bien público como la seguridad alimentaria y la nutrición.
3. Las necesidades de financiación para lograr el desarrollo sostenible pueden agruparse en tres categorías, a saber, inversiones destinadas a: i) atender las *necesidades básicas* (erradicar la pobreza y el hambre, mejorar la salud y la educación, brindar acceso a energía asequible y promover la igualdad de género); ii) atender las *necesidades de los países en materia de desarrollo sostenible* (como infraestructura y desarrollo rural); iii) abordar los *desafíos mundiales* (como el cambio climático y la protección del medio ambiente mundial) y proporcionar bienes públicos mundiales.
4. En su *Informe sobre las inversiones en el mundo* de 2014, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) calculó que el déficit de inversión anual para lograr los ODS en los países en desarrollo se situaba en torno a 2,5 billones de USD. En comparación con el nivel actual de inversiones (en torno a 1,4 billones de USD), este déficit parece enorme. Sin embargo, cabe señalar lo siguiente: i) todos los ODS están estrechamente interconectados, y los enfoques integrados pueden impulsar las sinergias entre los sectores y reducir las necesidades de financiación; ii) probablemente, el costo de la inacción es mucho más elevado que el de aplicar medidas correctivas; iii) incluso un pequeño cambio en la asignación de los recursos existentes¹ podría tener una repercusión considerable en la seguridad alimentaria y la nutrición y en el desarrollo sostenible. En otras palabras, la dificultad no solo reside en movilizar recursos adicionales, sino también en mejorar la coordinación y la asignación de los recursos existentes para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición y respaldar el cumplimiento de la Agenda 2030.
5. Reducir esta diferencia probablemente requiera la participación y coordinación de todas las partes interesadas y la utilización apropiada de todas las fuentes disponibles de fondos, ya sean nacionales o internacionales, públicos o privados, y otorgados en condiciones de favor o comerciales. En este contexto, las asociaciones entre múltiples partes interesadas han surgido con rapidez, a lo largo de los dos últimos decenios, como parte de un nuevo enfoque de gobernanza en favor del desarrollo sostenible a diferentes escalas, aunque la idea de la participación de múltiples partes interesadas en los procesos de toma de decisiones es anterior a la propia expresión de “asociación entre múltiples partes interesadas” y hace referencia a una gran variedad de situaciones.
6. El término “parte interesada” se suele utilizar para designar a toda persona o grupo que tenga un interés, sea financiero o no, en un asunto. Se refiere a cualquier persona o grupo que pueda afectar o verse afectado por la situación o asunto en cuestión, así como el logro de los objetivos

¹ Según el Comité Intergubernamental de Expertos en Financiación para el Desarrollo Sostenible, las reservas existentes de activos financieros a escala mundial ascienden a 225 billones de USD y los ahorros mundiales, a 22 billones de USD al año (Naciones Unidas, 2014).

de una organización. No obstante, considerando que este concepto de “parte interesada” esconde importantes diferencias en cuanto a derechos, funciones, responsabilidades, intereses, motivaciones, poder y legitimidad, algunos autores piden que se utilice el término “actores”. Argumentan que, desde el punto de vista de los derechos humanos, hay que distinguir entre los ciudadanos titulares de derechos y los titulares de obligaciones (principalmente Estados y organizaciones intergubernamentales), que tienen la obligación de respetar, proteger y hacer efectivo el derecho a una alimentación adecuada.

7. En las publicaciones científicas generalmente se definen tres esferas generales de partes interesadas en función de su condición jurídica, a saber: el *sector público*, el *sector privado* y la *sociedad civil*. Esta clasificación puede parecer excesivamente simplificada, considerando la gran variedad de partes interesadas que se agrupan en cada categoría y la forma diversa en que dichas partes podrían clasificarse analíticamente, pero ofrece una visión general útil para los debates sobre políticas.
8. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden crear una relación de trabajo que a veces puede ser duradera, iniciar un diálogo y generar confianza entre las diferentes partes interesadas que, al compartir recursos, responsabilidades, riesgos y beneficios, se convierten en asociados para cumplir objetivos comunes. Por este motivo, las asociaciones entre múltiples partes interesadas deberían distinguirse claramente de las transacciones puntuales y los contratos clásicos, en los que la colaboración termina con la realización de la transacción, que aporta beneficios económicos para las distintas partes. Asimismo, estas asociaciones también deberían distinguirse claramente de las plataformas y procesos más amplios de formulación de políticas en los que intervienen múltiples actores, a saber: i) aquellos en los que la participación es abierta o definida por ley, lo que significa que los asociados no pueden designarse mediante cooptación como puede ocurrir en algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas; ii) aquellos en los que la toma de decisiones recae inequívoca y totalmente en los gobiernos. Estas características tienen consecuencias importantes en cuanto a legitimidad y rendición de cuentas.
9. Considerando todos estos elementos, las asociaciones entre múltiples partes interesadas se definen aquí como “acuerdos de colaboración entre partes interesadas de dos o más ámbitos diferentes de la sociedad (sector público, sector privado o sociedad civil), que agrupan sus recursos y comparten riesgos y responsabilidades a fin de resolver un problema común, gestionar un conflicto, elaborar una visión compartida, alcanzar un objetivo común, gestionar un recurso común o garantizar la protección, producción o prestación de un logro de interés colectivo, público o de ambos tipos”². El presente informe se centra en las contribuciones que las asociaciones entre múltiples partes interesadas del ámbito de los sistemas alimentarios pueden hacer, directa o indirectamente, para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.
10. Teniendo en cuenta que las asociaciones entre múltiples partes interesadas han tenido la ventaja de considerarse un medio de implementación de la Agenda 2030, algunos actores centran su atención en la forma de potenciar sus resultados en materia de financiación y mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición. Por el contrario, otros actores siguen cuestionando la pertinencia y la conveniencia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, y destacan la necesidad de reconsiderar la asignación de fondos públicos.

² En esta definición, se entenderá por interés “colectivo” el interés común de las partes que formen la asociación entre múltiples partes interesadas o que estén representadas por ella, mientras que un interés “público” designa el interés general de toda la sociedad, en todos los ámbitos, esté representado o no en la asociación. La tensión entre estos dos grupos de intereses —colectivos y públicos— pueden representar un gran desafío para las asociaciones entre múltiples partes interesadas y poner en entredicho su legitimidad.

11. Las partes interesadas tienen diferentes percepciones de los posibles beneficios y la limitación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Algunos Estados que padecen limitaciones financieras podrían considerarlas útiles para movilizar fondos adicionales, incluso privados, para satisfacer las prioridades públicas. Algunos actores del sector privado podrían considerarlas como una forma de influir en las políticas y la toma de decisiones públicas, o para mejorar su propia reputación. Algunas organizaciones de la sociedad civil podrían reconocer la importancia de las asociaciones inclusivas en el empoderamiento de grupos marginados y vulnerables, pero cuestionar el poder que algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas conceden al sector privado en los procesos de toma de decisiones. En este contexto, en el presente informe se analizan los posibles beneficios, limitaciones y contribuciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, como parte de un nuevo enfoque de gobernanza para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

Catalogación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y su diversidad

12. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas han surgido recientemente como un asunto de interés en las publicaciones científicas orientadas a la seguridad alimentaria y la nutrición. Las pruebas y los datos sobre asociaciones entre múltiples partes interesadas siguen siendo limitados, en especial los relativos a las finanzas, los presupuestos y la repercusión, y dependen en medida significativa de autoevaluaciones y datos comunicados por las propias partes interesadas que no se han sometido a comprobación independiente. Ante esta situación y con vistas a avanzar en la clasificación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, el GANESAN propuso, durante la consulta abierta organizada sobre el borrador V0 del informe, un cuestionario que podría ayudar a diferentes partes interesadas a llevar a cabo su propia evaluación de las asociaciones siguiendo una metodología común.
13. Dicho cuestionario utiliza un conjunto de criterios para describir una determinada asociación entre múltiples partes interesadas, a saber: i) el *ámbito temático de acción*; ii) la *escala* (de local a nacional, regional y mundial) y el *ámbito geográfico* (esto es, el país o región cubierto, cuando proceda); iii) la *estructura* y la *organización* (más concretamente: la composición, la condición jurídica, la estructura de gobernanza y la representatividad); iv) la *estructura de financiación*, y v) los *principales ámbitos de intervención*.
14. El GANESAN determinó cinco ámbitos de intervención principales para las asociaciones entre múltiples partes interesadas: i) *generación conjunta de conocimientos y fomento de la capacidad*; ii) *promoción*; iii) *establecimiento de normas*; iv) *acción*; v) *recaudación de fondos y movilización de recursos*. Estos ámbitos no son mutuamente excluyentes y se pueden seguir desarrollando: las asociaciones entre múltiples partes interesadas podrían intervenir en varios ámbitos y obtener múltiples logros. Estos ámbitos pueden ayudar a los profesionales del sector y a los encargados de tomar las decisiones a definir categorías generales de asociaciones entre múltiples partes interesadas que quizás se encuentren con dificultades y oportunidades parecidas para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. Cada ámbito se expone en el informe con ejemplos concretos de asociaciones existentes entre múltiples partes interesadas.
15. Estas asociaciones pueden tener una función importante en la *generación conjunta de conocimientos y el fomento de la capacidad* para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, en particular mediante la recopilación y el intercambio de información y experiencias. Las asociaciones en cuestión existen desde hace tiempo y han implicado a diferentes partes interesadas, más allá de la comunidad académica, en iniciativas participativas de investigación y desarrollo (I+D). Estas asociaciones pueden producirse entre instituciones de I+D públicas y privadas, así como organizaciones de agricultores, productores de alimentos o consumidores. Como las asociaciones entre múltiples partes interesadas hacen converger diversas perspectivas y diferentes formas de conocimiento, competencias especializadas, aptitudes y experiencia, pueden ser decisivas en la *producción conjunta de nuevas formas de conocimiento*, incluso mediante métodos de I+D transdisciplinarios y participativos.

16. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden participar en actividades de promoción a escala mundial, regional y nacional, sensibilizando sobre los principales problemas relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición y proponiendo formas posibles de lograr sistemas alimentarios más sostenibles mediante la utilización de los recursos y las competencias especializadas de los asociados, que se complementan entre sí. Existen ejemplos de este tipo de asociaciones entre múltiples partes interesadas que han sido iniciadas y dirigidas ya sea por gobiernos o por el sector privado.
17. El establecimiento de normas es un ámbito bien definido en el que las asociaciones entre múltiples partes interesadas vienen actuando desde hace varios decenios. Surgieron nuevas iniciativas cuando los interesados del sector privado o de la sociedad civil, a veces en colaboración con gobiernos y órganos intergubernamentales, establecieron enfoques voluntarios y basados en el mercado para lograr la sostenibilidad de las prácticas empleadas en los ámbitos de la agricultura y de los sistemas alimentarios.
18. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas orientadas a la acción intervienen en actividades que van desde la ordenación de los recursos naturales (como la gestión del agua o la gestión comunitaria de recursos forestales o zonas protegidas) y el desarrollo agrícola hasta la elaboración y la distribución de alimentos. Sin duda, muchas de sus actividades también podrían vincularse a la promoción o el establecimiento de normas, a la generación conjunta de conocimiento y al fomento de la capacidad, pero se centran primordialmente en la aplicación de políticas, programas y proyectos a diferentes escalas, desde la mundial hasta la local. Estas asociaciones pueden contribuir a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible en situaciones de emergencia o con una perspectiva a más largo plazo.
19. La recaudación de fondos y la movilización de recursos para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible constituyen otro ámbito de intervención en el que las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden desempeñar una función importante. Están en condiciones de impulsar sinergias y evitar la fragmentación de las iniciativas, lo que contribuye a mejorar la movilización, la coordinación y la asignación de fondos públicos y privados para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición. Ello puede realizarse mediante mecanismos innovadores como los de financiación combinada, siempre que sus iniciativas estén en consonancia con las prioridades nacionales y el marco general de la Agenda 2030.

Asociaciones entre múltiples partes interesadas: posibles beneficios y limitaciones

20. En el informe se analizan los posibles beneficios y limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y se proporciona un conjunto de criterios para evaluar el rendimiento de las asociaciones existentes en materia de seguridad alimentaria y nutrición, considerando las complementariedades entre estos criterios, con vistas a comprender mejor las asociaciones y aumentar su contribución a la financiación y la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición. Se proponen instrumentos y una metodología comunes a fin de que las diferentes partes interesadas realicen y compartan sus propias evaluaciones de las asociaciones existentes.
21. El principal beneficio de las asociaciones entre múltiples partes interesadas es la movilización y la utilización coordinada de recursos complementarios (incluidos los recursos humanos, materiales y financieros) de diferentes partes interesadas a fin de resolver un problema común que ninguna parte habría podido solucionar por sí sola. La puesta en común de recursos complementarios en una asociación entre múltiples partes interesadas puede impulsar sinergias y ayudar a que los asociados a compartir más cabalmente los riesgos y las responsabilidades, atraer nuevos recursos y utilizar los existentes de forma más eficaz, a fin de lograr los objetivos y las metas de la asociación en materia de seguridad alimentaria y nutrición.
22. Al proporcionar un espacio para el diálogo sobre políticas a diferentes partes interesadas, con opiniones distintas e intereses discordantes, las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden mejorar la comprensión mutua entre las partes y facilitar la convergencia de las políticas y la creación de un consenso. Si se toman en cuenta debidamente los derechos, los intereses y las necesidades de las distintas partes interesadas, las estrategias, decisiones y planes de acción elaborados por una asociación podrían tener una mayor aceptación y ser más fáciles de aplicar por todos, lo que puede producir mejores resultados en materia de seguridad alimentaria y nutrición y de desarrollo sostenible.

23. Asimismo, las asociaciones entre múltiples partes interesadas se enfrentan a grandes dificultades y limitaciones para aprovechar su potencial. Pueden aparecer *tensiones* entre los asociados debido a la desconfianza o a opiniones divergentes sobre: los valores compartidos, el diagnóstico de la situación, los objetivos comunes a corto y largo plazo, las prioridades de acción o los recursos necesarios para ejecutar el plan de acción. Estas diferencias se generan a raíz de los diferentes intereses y motivaciones, funciones y responsabilidades de los asociados en una alianza. Los conflictos de interés en la asociación también pueden generar tensiones.
24. Existe el riesgo de que las asociaciones entre múltiples partes interesadas reproduzcan las *asimetrías de poder* existentes y fortalezcan la posición de los actores más poderosos. Uno de los desafíos para las asociaciones entre múltiples partes interesadas en el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición reside en reconocer y abordar estas asimetrías de poder. La inclusividad, la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para abordar este desafío. La participación plena y efectiva de los grupos más marginados y vulnerables, directamente afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición, se podrá garantizar si los asociados más débiles tienen el derecho y la capacidad de hablar, de ser escuchados y de influir en las decisiones. Necesitarán tiempo y recursos para poder participar en los debates —en especial las reuniones presenciales— además de información, competencias especializadas y dotes de comunicación.
25. La toma de decisiones en las asociaciones entre múltiples partes interesadas puede requerir más tiempo, energía y recursos que los procesos en los que las partes interesadas actúan por separado, lo que conlleva *costos de transacción* inherentes directos e indirectos. Para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas sean operativas y eficaces, es necesario que los asociados les destinen tiempo y dedicación.
26. El proceso de agrupar a las partes interesadas determina el rendimiento y los resultados de las asociaciones y suele ser un resultado en sí mismo. Como tal, la evaluación de una determinada asociación entre múltiples partes interesadas no deberá comprender exclusivamente sus resultados tangibles, sino también el propio proceso de toma de decisiones. En este sentido, el GANESAN propone ocho cualidades que, sea que estén relacionadas con los resultados o con el proceso, influyen en el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas.
27. El GANESAN considera tres *cualidades relacionadas con los resultados*: la eficacia, la repercusión y la capacidad de movilizar recursos. Mientras que la *eficacia* denota la medida en que una asociación entre múltiples partes interesadas obtiene sus realizaciones previstas y logros inmediatos, la *repercusión* se refiere a los logros más generales y a más largo plazo y los objetivos últimos de la asociación, como la mejora de los medios de vida y de la seguridad alimentaria y la nutrición. Si bien la *capacidad de movilizar recursos* podría considerarse parte de la eficacia de una asociación, se le debe prestar especial atención al evaluar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar la seguridad alimentaria y la nutrición.
28. El GANESAN identifica cinco *cualidades relacionadas con el proceso*: la inclusividad, la rendición de cuentas, la transparencia, la reflexividad y la eficiencia. Estas cualidades relacionadas con el proceso reflejan la medida en que las asociaciones entre múltiples partes interesadas facilitan de forma eficiente los debates entre las partes y las pone en condiciones de trabajar juntas en aras de un objetivo común. Asimismo, afectan notablemente a la legitimidad de una determinada asociación, de sus procesos, medidas y decisiones. La *inclusividad* está asegurada cuando se escucha la opinión de todas las partes interesadas, especialmente la de las más afectadas por la inseguridad alimentaria (CSA, 2009). La *rendición de cuentas*, tanto si es interna como externa, se suele entender como la responsabilidad que un representante o un grupo asume con la acción de hablar o decidir en nombre de un tercero. La *transparencia* implica que todas las partes interesadas pertinentes tienen acceso libre o fácil a la mejor información disponible sobre la gobernanza, las normas, los procesos, los costos, las actividades y las decisiones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. La *reflexividad* denota la capacidad de aprender de los errores, evaluar las tendencias a largo plazo y actuar en consecuencia. Generalmente se entiende por *eficiencia* la relación entre los beneficios (resultado) producidos en una determinada asociación entre múltiples partes interesadas y los recursos (insumos) invertidos.

29. Las relaciones, las sinergias y las complementariedades lógicas entre estas ocho cualidades deben analizarse minuciosamente al evaluar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Por ejemplo, por más que el aumento de la inclusividad, la transparencia y la rendición de cuentas pueda elevar inmediatamente los costos de transacción en las asociaciones entre múltiples partes interesadas, es decisivo para garantizar la participación plena y efectiva de los socios más marginados y vulnerables, con objeto de contribuir más eficazmente, a largo plazo, a la progresiva realización de su derecho a una alimentación adecuada.

Vías para mejorar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición

30. Aunque las asociaciones entre múltiples partes interesadas, como uno de los posibles mecanismos institucionales en el ámbito de la buena gobernanza, podrían no ser la solución más adecuada en todas las situaciones, es importante estudiar las condiciones internas y el entorno que podrían ayudar a optimizar las contribuciones de estas asociaciones a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible.
31. Por *condiciones internas* se entiende lo que una asociación entre múltiples asociados como grupo o los propios asociados pueden hacer o cambiar dentro de la asociación a fin de mejorar sus resultados en materia de seguridad alimentaria y nutrición. El GANESAN identificó seis pasos importantes para establecer una asociación entre múltiples partes interesadas:
- i) determinar las partes interesadas que deben formar la asociación y ponerse de acuerdo sobre la explicación del problema;
 - ii) elaborar una visión compartida;
 - iii) definir claramente las funciones y responsabilidades de los diferentes asociados;
 - iv) crear la estructura de gobernanza;
 - v) concebir y aplicar una estrategia común;
 - vi) supervisar y evaluar con regularidad los resultados y el proceso.
- Este método de seis pasos puede contribuir de forma concreta a abordar las limitaciones y los desafíos mencionados anteriormente porque genera confianza e impulsa sinergias entre los asociados, aborda las asimetrías de poder y reduce los costos de transacción a largo plazo.
32. En las fases iniciales de la asociación entre múltiples partes interesadas, el aumento de la *confianza* y de las *sinergias* entre los asociados dependerá de la fuerza del acuerdo sobre la explicación del problema y de la composición de la asociación, así como de la capacidad de los asociados de aclarar sus valores comunes y elaborar una visión compartida. Antes de establecer una asociación, deben definirse con claridad las expectativas, los intereses y las motivaciones de los diversos asociados.
33. Esta confianza puede mantenerse mediante la participación continua de las partes interesadas y solo si las asociaciones son capaces de reconocer y abordar las *asimetrías de poder*, mediante:
- i) una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada asociado y la identificación de los posibles conflictos de interés;
 - ii) estructuras de gobernanza inclusivas para las asociaciones entre múltiples partes interesadas que garanticen la participación plena y efectiva de los asociados más débiles, y den prioridad a los actores más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición;
 - iii) mecanismos fuertes y transparentes de resolución de conflictos.
34. Como se ha mencionado anteriormente, los procesos de múltiples partes interesadas conllevan *costos de transacción* inherentes. No obstante, estos costos de transacción podrían considerarse inversiones a largo plazo para reforzar la inclusividad, la transparencia y la rendición de cuentas. Si crean confianza y reducen las tensiones entre los asociados, abordan las asimetrías de poder, gestionan los conflictos y garantizan la participación plena y efectiva de los asociados más débiles, es probable que, a largo plazo, las asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyan más eficazmente a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible que las medidas aisladas emprendidas por las partes interesadas por separado.

35. El entorno es el ambiente en el que trabajan las asociaciones entre múltiples partes interesadas, que es definido por los Estados y las organizaciones intergubernamentales, aunque también influyen en él los actores no estatales. En el informe se analizan las posibles opciones para reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, que se señalan repetidamente en la Agenda 2030 y la Agenda de Acción de Addis Abeba como posibles factores clave para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas hagan una contribución satisfactoria a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible. Entre estas opciones, se destaca en particular la importancia de disponer de mecanismos sólidos de presentación de informes y seguimiento que faciliten la recopilación de datos, el intercambio de lecciones, los procesos de aprendizaje y el fomento de la capacidad dentro de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y entre ellas.
36. El intercambio de conocimientos se puede promover internamente y puede recibir el apoyo de organizaciones externas que trabajan con asociaciones entre múltiples partes interesadas. Por ejemplo, las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden promover el intercambio interno de conocimientos difundiendo de forma generalizada sus experiencias en la asociación a sus propias organizaciones y, por lo tanto, creando una mentalidad de aprendizaje interno que se fundamenta en los beneficios y las limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Son varios los instrumentos que pueden aplicarse al intercambio de conocimientos. El fomento de la capacidad se puede promover haciendo participar a diferentes miembros del personal de sus organizaciones en las reuniones de la asociación. También se pueden utilizar actividades de formación, evaluaciones e iniciativas específicamente dedicadas al intercambio de conocimientos.
37. Los Estados y las organizaciones intergubernamentales tienen la responsabilidad primordial, destacada en la Agenda 2030 (ODS 16), de promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional, y crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas. Gracias a las directrices internacionales y los reglamentos nacionales, los Estados y las organizaciones intergubernamentales pueden respaldar la convergencia de las políticas y proporcionar el marco institucional necesario para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas puedan hacer efectivo el derecho a una alimentación adecuada de forma progresiva.
38. En el informe se analiza el potencial de los mecanismos innovadores, como los de responsabilidad social de las empresas o los de financiación combinada, para atraer recursos adicionales o ajustar mejor los recursos existentes a las prioridades mundiales y nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición y de desarrollo sostenible, así como las condiciones en las que tales mecanismos pueden contribuir eficazmente a las prioridades públicas.

Recomendaciones

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas deberían formar parte de las estrategias, los planes y los programas de todos los sectores para lograr los objetivos y las metas en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Estas asociaciones ofrecen mecanismos innovadores que pueden ayudar a financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, pero, por otra parte, no suplen la necesidad de que se sigan haciendo inversiones públicas continuas en esta esfera. Existen varias restricciones o limitaciones que deben atenderse a fin de garantizar que las asociaciones entre múltiples partes interesadas sean transparentes y rindan cuentas, que sus esfuerzos estén en consonancia con las prioridades mundiales, regionales y nacionales, y que contribuyan a la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada. En este contexto, el GANESAN propone las recomendaciones que se indican a continuación para mejorar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

1 ESTABLECER UN MARCO DE POLÍTICAS PARA GARANTIZAR QUE LAS ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS CONTRIBUYAN EFICAZMENTE A LA REALIZACIÓN PROGRESIVA DEL DERECHO A UNA ALIMENTACIÓN ADECUADA

Los Estados deberían:

- a) considerar la función de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la hora de elaborar estrategias, planes y programas dirigidos a lograr los objetivos y las metas en materia de seguridad alimentaria y nutrición;
- b) garantizar que los marcos jurídicos y reglamentarios fomenten la transparencia y la rendición de cuentas, y faciliten la gestión de conflictos de interés en las asociaciones entre múltiples partes interesadas;
- c) asegurarse de que los esfuerzos de las asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyan a la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional, y de que se guíen por los principales productos del CSA³;
- d) alentar la elaboración de cartas para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas puedan contribuir más eficazmente a financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, sobre la base de los principios expuestos en el presente informe.

2 MEJORAR LA MOVILIZACIÓN, LA COORDINACIÓN Y EL DESTINO DE LA FINANCIACIÓN EN FAVOR DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICIÓN MEDIANTE ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS

Los Estados, en colaboración con organizaciones intergubernamentales como las instituciones multilaterales de desarrollo, deberían:

- a) promover nuevas formas de movilizar la financiación pública nacional e internacional de las asociaciones entre múltiples partes interesadas mediante varios mecanismos, como las políticas de tributación progresiva y el gasto en programas de responsabilidad social de las empresas;
- b) crear fondos especiales con respaldo público para conceder donaciones y préstamos a los actores marginados y vulnerables, como los grupos de pequeños productores de alimentos, las pequeñas y medianas empresas y las asociaciones de pueblos indígenas;
- c) fomentar el aumento y la coordinación de la financiación pública y privada de las asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición, por ejemplo, mediante el desarrollo de mecanismos de financiación combinada;

³ En concreto: el Marco estratégico mundial para la seguridad alimentaria y la nutrición, 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; el Marco de acción para la seguridad alimentaria y la nutrición en crisis prolongadas, y los Principios para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, especialmente en el contexto de las inversiones agrícolas a gran escala.

- d) establecer y cumplir la legislación en materia de responsabilidad social de las empresas para que sus fondos se destinen a lograr la seguridad alimentaria y la nutrición, de acuerdo con los objetivos en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible;
- e) alentar a las asociaciones entre múltiples partes interesadas a facilitar la movilización y el destino de la financiación en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición mediante el refuerzo de los vínculos entre iniciativas comunitarias, como los grupos de autoayuda de mujeres, y las instituciones financieras oficiales.

3 REFORZAR LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS MEDIANTE PRINCIPIOS EFICACES DE GOBERNANZA Y DE GESTIÓN

Los asociados de asociaciones entre múltiples partes interesadas deberían:

- a) determinar y reconocer, en las primeras fases de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, posibles tensiones entre los asociados, asimetrías de poder y conflictos de interés;
- b) elaborar códigos de conducta adecuados que sean conformes con las normas, las cartas y las leyes nacionales, así como con los principales productos del CSA;
- c) definir funciones y responsabilidades claras para los distintos asociados, en lo relativo a la representación, la participación, la toma de decisiones y la contribución financiera en el marco de las operaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas;
- d) fomentar procesos inclusivos de toma de decisiones garantizando una participación plena y efectiva de todas las partes interesadas, en particular de las mujeres, los jóvenes, los pueblos indígenas, los pequeños productores y otros actores marginados y vulnerables;
- e) elaborar mecanismos transparentes y adecuados de resolución de conflictos;
- f) establecer mecanismos dirigidos a reforzar el fomento de la capacidad de los asociados más vulnerables asegurándoles la asistencia financiera y técnica adecuada.

4 AUMENTO DE LA REPERCUSIÓN DE LAS ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS MEDIANTE EL SEGUIMIENTO, LA EVALUACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EFICACES

Los integrantes de asociaciones entre múltiples partes interesadas deberían:

- a) definir indicadores y parámetros adecuados, además de planes de recopilación y gestión de datos relacionados con el logro de los objetivos y las metas en materia de seguridad alimentaria y nutrición;
- b) establecer sistemas adecuados y transparentes de seguimiento y evaluación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, utilizando los criterios expuestos en el presente informe: eficacia, repercusión, capacidad de movilizar recursos, inclusividad, rendición de cuentas, transparencia, reflexividad y eficiencia;
- c) compartir la información derivada del seguimiento y la evaluación con los encargados de formular políticas y la sociedad, a fin de lograr una repercusión a gran escala.

Los Estados y las organizaciones intergubernamentales, en colaboración con otras partes interesadas, deberían:

- d) establecer mecanismos dirigidos a mejorar la recopilación de datos y el intercambio de información sobre las asociaciones entre múltiples partes interesadas a escala mundial, regional y nacional.

5 INTEGRAR DIFERENTES FORMAS DE CONOCIMIENTO Y ESTUDIAR NUEVOS ÁMBITOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE LAS ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS PARA FINANCIAR Y MEJORAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICIÓN

Los Estados y la comunidad académica, en colaboración con organizaciones de la sociedad civil y otros expertos, deberían;

- a) fomentar programas y proyectos de investigación participativa, tomando en consideración el conocimiento local y tradicional;
- b) fomentar, cuando proceda, las asociaciones entre múltiples partes interesadas como un instrumento para reconocer e integrar distintas formas de conocimiento, así como para intercambiar experiencias;
- c) respaldar la elaboración de sistemas de extensión eficaces, incluso mediante asociaciones entre múltiples partes interesadas;
- d) financiar y realizar otros estudios sobre las asociaciones entre múltiples partes interesadas, que analicen:
 - i) metodologías innovadoras para evaluar la repercusión a corto y largo plazo, utilizando los criterios propuestos en el presente informe;
 - ii) la gobernanza de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, incluidas las normas y los procesos de toma de decisiones, considerando las funciones y las responsabilidades complementarias del sector público, el sector privado y la sociedad civil;
 - iii) formas adecuadas de abordar las asimetrías de poder y los conflictos de interés en las asociaciones entre múltiples partes interesadas;
 - iv) las implicaciones inmediatas y a largo plazo de los costos de transacción asociados con el establecimiento y las operaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas;
 - v) los éxitos y los fracasos de las asociaciones existentes entre múltiples partes interesadas en cuanto a la financiación y la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición, prestando especial atención a los derechos y las necesidades de los grupos marginados y vulnerables;
 - vi) mecanismos innovadores de financiación para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas puedan mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

INTRODUCCIÓN

Cada vez se tiene mayor conciencia de que las cuestiones complejas, multidimensionales e intersectoriales —como la seguridad alimentaria y la nutrición— requieren enfoques intersectoriales y holísticos, que agrupen los recursos, los conocimientos y las competencias especializadas de diferentes partes interesadas (ya sea públicas, privadas o de la sociedad civil). Ello ha contribuido a situar los procesos de elaboración de políticas en los que intervienen múltiples actores, así como las iniciativas y asociaciones entre múltiples partes interesadas, en el centro de los debates sobre la seguridad alimentaria y la nutrición y sobre el desarrollo sostenible.

En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas. 2015) y, en particular, en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) que se centra en los “medios de implementación” (ODS 17), se invita a los Estados y otras partes interesadas a “mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples partes interesadas que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo” (ODS 17.16). Los Estados y otras partes interesadas deberían asimismo “fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas” (ODS 17.17).

En la Agenda de Acción de Addis Abeba (AAAA, 2015) se destacó la importancia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas para complementar los esfuerzos de los gobiernos nacionales dirigidos a acabar con el hambre y la pobreza y a lograr el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones (mediante la promoción del crecimiento económico inclusivo, la protección del medio ambiente y el fomento de la inclusión social).

En este contexto, en octubre de 2016, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial de las Naciones Unidas (CSA) pidió a su GANESAN que elaborara un informe sobre el tema *Asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en el marco de la Agenda 2030*, como fundamento de los debates que se celebrarían en el 45.º período de sesiones plenarios del CSA, en octubre de 2018.

La importancia que están adquiriendo las asociaciones entre múltiples partes interesadas como parte de un nuevo enfoque de gobernanza para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición no está exenta de controversias. Además del debate conceptual sobre la definición exacta de “parte interesada” y de “asociación”, algunos científicos y otros actores ponen en entredicho los posibles beneficios y limitaciones, el rendimiento e incluso la pertinencia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas como mecanismo institucional para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. También se cuestionan las condiciones necesarias para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyan efectivamente a la realización del derecho a una alimentación adecuada. En el presente informe no se dan por sentado ni se descartan *a priori* la utilidad de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, sino que se analizan los posibles beneficios y limitaciones de estas asociaciones y se estudian posibles vías para mejorar sus resultados en lo que atañe a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible, con vistas a formular recomendaciones concretas.

En la mayoría de los informes anteriores del GANESAN se trataron asuntos sobre los que ya se disponía de datos y se habían publicado abundantes artículos científicos. Por el contrario, como se muestra en el presente informe, las asociaciones entre múltiples partes interesadas son un tema reciente que moviliza a las comunidades científicas más allá de las ciencias sociales. Las comunidades que se ocupan específicamente de este tema siguen siendo reducidas. Las pruebas y los datos corresponden a plazos y ámbitos limitados, y evolucionan con rapidez; asimismo, se necesitan más estudios e iniciativas para generar información más completa sobre las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Es difícil encontrar información detallada y pública sobre las asociaciones existentes entre múltiples partes interesadas, en particular en lo relativo al presupuesto, a las finanzas y a las repercusiones. Gran parte de los datos disponibles procede de las propias asociaciones y no está garantizada por ninguna comprobación independiente.

En este caso, más que en cualquier otro estudio anterior del GANESAN, el proceso inclusivo —y de múltiples partes interesadas— de elaboración de los informes del Grupo (descrito en el **Apéndice 3**), que comprende dos consultas abiertas en las que pueden participar todas las partes interesadas y que aplica los principios y metodologías propuestas en el presente informe, es tan importante como su resultado. El material de base (incluidas todas las contribuciones y estudios de casos) recibido durante estas consultas ha de considerarse, junto con el informe definitivo, como un resultado importante de este estudio del GANESAN. Este material de base y todos los documentos generados mediante el proceso de elaboración del presente informe se pueden consultar en el sitio web del GANESAN⁴.

El informe está estructurado como sigue: en el Capítulo 1 se analiza brevemente el contexto del surgimiento y la consolidación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas como parte de un nuevo enfoque de gobernanza, y se examinan las definiciones de “parte interesada”, “asociación” y “asociación entre múltiples partes interesadas”. En el Capítulo 2, que contiene ejemplos concretos, se propone una serie de criterios para describir las asociaciones entre múltiples partes interesadas y su gran variedad. Se indican los cinco ámbitos principales de intervención a través de los cuales las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden contribuir a financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. En el Capítulo 3 se analizan los posibles beneficios y limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, y se examinan los criterios para evaluar sus resultados. En el último capítulo, orientado a las soluciones, se analizan las condiciones internas y el entorno externo necesarios para mejorar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición. El capítulo se concluye con un examen de los mecanismos innovadores de financiación para el desarrollo en los que las asociaciones entre múltiples partes interesadas podrían tener un papel fundamental.

⁴ Véase: <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/report-13-elaboration-process/es/>.

1. ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: CONTEXTO Y DEFINICIONES

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas se suelen presentar como valiosos mecanismos institucionales para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición (Hemmati, 2002; Dentoni *et al.*, 2012) y el desarrollo sostenible (Bäckstrand, 2006; Biermann *et al.* 2007; Glasbergen *et al.*, 2007). Como se pone de relieve en la introducción, actualmente la comunidad internacional las considera uno de los medios de implementación de la Agenda 2030 (UN, 2015; AAAA, 2015).

A fin de comprender mejor por qué las asociaciones entre múltiples partes interesadas se han vuelto tan importantes en los debates sobre la seguridad alimentaria y la nutrición y sobre el desarrollo sostenible, este capítulo empieza exponiendo el alcance del presente informe. A continuación, se describe el contexto general de la financiación para el desarrollo y el déficit de inversiones que se debe subsanar para cumplir la Agenda 2030. Asimismo, se describe la aparición de asociaciones entre múltiples partes interesadas como parte de un nuevo enfoque de gobernanza para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible. Se presentan los debates mantenidos en torno al concepto de asociación entre múltiples partes interesadas con vistas a proponer una definición completa. Se introduce el análisis, desarrollado en mayor profundidad en el informe, de los posibles beneficios y limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, y acerca de su capacidad de contribuir efectivamente a la financiación y mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición y a la realización del derecho a una alimentación adecuada.

1.1. Alcance: asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición

La malnutrición en todas sus formas —desnutrición, carencias de micronutrientes, sobrepeso y obesidad— afecta en la actualidad a todos los países, ya sean de ingresos bajos, medianos o altos. Tras años de descenso, el hambre está volviendo a aumentar y hay 815 millones de personas subnutridas en todo el mundo (FAO/IFAD/UNICEF/WFP/WHO, 2017). Una de cada tres personas padece malnutrición y, si se mantiene la tendencia actual, en 2030 podría llegar a ser una de cada dos (IFPRI, 2015; GloPan, 2016), en claro contraste con el objetivo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (UN, 2015) de poner fin al hambre y todas las formas de malnutrición de aquí a 2030 (Objetivo de Desarrollo Sostenible [ODS] 2).

El derecho humano a una alimentación adecuada se define como el derecho de toda persona, ya sea sola o en común con otras, a tener acceso físico y económico, en todo momento, a la alimentación suficiente, adecuada y aceptable desde el punto de vista cultural, que se produzca y se consuma de forma sostenible, protegiendo el acceso a los alimentos para las generaciones futuras (UNGA, 2014). El derecho se infirió en 1948 en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se reconoció explícitamente en 1966 en el artículo 11 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales⁵ como un derecho jurídicamente vinculante para todos los Estados Partes. Las obligaciones jurídicas de los Estados Partes de *respetar, proteger y hacer efectivo* este derecho se revisaron posteriormente en la Observación General n.º 12 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (CESCR)⁶.

En la Cumbre Mundial sobre la Alimentación (1996) se consideró que “existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana”. En la Cumbre Mundial sobre la Seguridad Alimentaria (WSFS, 2009) se afirmó que “la dimensión nutricional es parte integrante del concepto de seguridad alimentaria” y se establecieron cuatro pilares principales de la seguridad alimentaria y la nutrición, que ya se habían descrito en informes anteriores del GANESAN (HLPE, 2016; 2017b):

- **Disponibilidad de alimentos:** disponibilidad de cantidades suficientes de alimentos de calidad apropiada proporcionados por la producción interna o las importaciones.
- **Acceso a los alimentos:** acceso de las personas a los recursos (derechos) suficientes a fin de adquirir los alimentos adecuados para una dieta nutritiva. Esta dimensión incluye el acceso físico a los alimentos (proximidad) y el acceso económico (asequibilidad) (HLPE, 2017a).

⁵ Véase: <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>.

⁶ Véase: <https://www.ohchr.org/SP/Issues/Food/Pages/FoodIndex.aspx>.

- **Utilización:** utilización de los alimentos a través de una dieta adecuada, agua potable, saneamiento y atención sanitaria para lograr un estado de bienestar nutricional en que se cubran todas las necesidades fisiológicas.
- **Estabilidad:** para gozar de seguridad alimentaria, una población, una familia o una persona deben tener acceso en todo momento a alimentos suficientes.

Como se muestra en informes anteriores del GANESAN (HLPE, 2016, 2017a), se necesitan medidas transformadoras en todos los sistemas agrícolas y alimentarios⁷ para mejorar estos cuatro pilares de la seguridad alimentaria y la nutrición, y hacer efectivo el derecho a una alimentación adecuada para todos. En el presente informe se considerará la función que las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden desempeñar en esta transformación necesaria para lograr sistemas alimentarios más sostenibles⁸ y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

El GANESAN, a través de muchas de sus publicaciones anteriores⁹, ha puesto de manifiesto, desde perspectivas diferentes, la importancia fundamental de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición para todos, ahora y en el futuro, como una condición necesaria y un desafío transversal, no solo para poner fin al hambre y a todas las formas de malnutrición de aquí a 2030 (ODS 2), sino también para cumplir la Agenda 2030 en su totalidad. Por consiguiente, en el presente informe no solo se consideran las asociaciones entre múltiples partes interesadas directamente centradas en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo agrícola (ODS 2), sino también aquellas que, tratando de cumplir otros ODS, contribuyen indirectamente a la seguridad alimentaria y la nutrición, en concreto:

- las que trabajan para mejorar la *disponibilidad de alimentos* mediante la mejora de la eficiencia de los recursos o la reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos en distintas fases de la cadena de suministro de alimentos (ODS 12);
- las que trabajan en el ámbito de la alimentación para mejorar el *acceso físico a los alimentos*, por ejemplo, mediante infraestructuras adecuadas (ODS 9) y ciudades sostenibles (ODS 11);
- las que se dedican a mejorar el *acceso económico a los alimentos* mediante programas de protección social y, de manera más general, la reducción de la pobreza (ODS 1), y las que trabajan para lograr el crecimiento económico sostenible (ODS 8) en favor de la generación de ingresos y empleo;
- las que combaten las desigualdades económicas y sociales, incluidas las de género (ODS 5 y 10), y que dan prioridad a los grupos marginados y vulnerables más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición;
- las que inciden en el comportamiento del consumidor a fin de fomentar hábitos de consumo sostenibles (ODS 12) y mejorar la *utilización de los alimentos* gracias, por ejemplo, a la educación (ODS 4) en materia de nutrición, a la innovación (ODS 8 y 9) y a la gestión y el intercambio de conocimientos e información;
- las que tratan de mejorar los resultados de los sistemas alimentarios en materia de salud (ODS 3) y nutrición;
- las que trabajan en favor de la paz y la justicia social (ODS 16), incluidas las que intervienen en situaciones de emergencia humanitaria, para mejorar la estabilidad alimentaria en contextos de conflictos, crisis prolongadas y catástrofes naturales;
- las que desempeñan su labor en: la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos (ODS 13); la ordenación sostenible de los recursos naturales (como la biodiversidad, los suelos, el agua y la energía); o la conservación de los ecosistemas naturales (como bosques, pastizales, humedales y otros ecosistemas terrestres y acuáticos) que forman la base ecológica de la estabilidad alimentaria y que son esenciales para la disponibilidad de alimentos en el futuro (ODS 6, 7, 14 y 15).

⁷ “Un ‘sistema alimentario’ reúne todos los elementos (medio ambiente, personas, insumos, procesos, infraestructuras, instituciones, etc.) y actividades relacionados con la producción, la elaboración, la distribución, la preparación y el consumo de alimentos, así como los productos de estas actividades, incluidos los resultados socioeconómicos y ambientales” (HLPE, 2014).

⁸ “Un ‘sistema alimentario sostenible’ (SAS) es un sistema alimentario que proporciona seguridad alimentaria y nutrición para todos de manera que no se pongan en peligro las bases económica, social y ambiental que generarán seguridad alimentaria y nutrición para las generaciones futuras” (HLPE, 2014).

⁹ Véase: <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/informes/es/>.

En este contexto, las categorías de partes interesadas que se describen en la sección 1.4.2 también se podrían clasificar con una perspectiva de sistema alimentario sobre la base de los tres elementos básicos de los sistemas alimentarios que se distinguen en el último informe del GANESAN (HLPE, 2017a), a saber: los consumidores, las partes interesadas que intervienen en entornos alimentarios¹⁰, las partes interesadas que intervienen directamente en diferentes etapas de la cadena de suministro de alimentos (producción, almacenamiento y distribución, elaboración y envasado, venta al por menor y mercados) y las partes interesadas que inciden indirectamente en los sistemas alimentarios, sus factores impulsores y sus resultados. Incluso en el caso de que los actores del sector privado desempeñen una función destacada en los sistemas alimentarios, es importante recordar que el acceso a alimentos adecuados es un derecho humano que los Estados tienen la obligación de respetar, proteger y hacer efectivo mediante políticas y reglamentos apropiados.

Recuadro 1 Bienes públicos y privados: definiciones generales

Samuelson (1954) distinguió cuatro tipos principales de bienes y servicios sobre la base de dos propiedades¹¹:

- Bienes “públicos”: no comportan exclusión ni competición,
- Recursos “comunes”: no comportan exclusión, pero sí competición
- Bienes de “uso común reservado”: comportan exclusión, pero no competición.
- Bienes “privados”: comportan exclusión y competición.

Introducida por primera vez por Hardin (1968), la “tragedia del patrimonio común” es una alegoría utilizada frecuentemente para señalar las dificultades que supone el establecer instrumentos apropiados de gobernanza que permitan gestionar sosteniblemente recursos compartidos no exclusivos (ya sean públicos o comunes). En numerosas publicaciones (por ejemplo, Ostrom, 1990, 2014) se aborda esta “tragedia” presentando ejemplos de comunidades locales que han concebido instituciones capaces de lograr la ordenación sostenible de estos tipos de recursos.

Malkin y Widavsky (1991) desafiaron la distinción tradicional entre bienes públicos y privados, argumentando que el límite entre unos y otros es una construcción social y que lo que se considera un bien público en una comunidad podría considerarse privado en otra. En esta línea, Ostrom (2010), por ejemplo, aboga por una gobernanza policéntrica, un sistema de toma de decisiones en el que diferentes tipos de actores coordinen sus acciones en favor de los intereses colectivos. En el informe del GANESAN sobre la actividad forestal (HLPE, 2017b) se aplicó este debate al contexto de la gobernanza de los bosques y los árboles, y se destacó la importancia de la participación de las partes interesadas para lograr la ordenación forestal sostenible.

Considerando las definiciones generales presentadas en el **Recuadro 1**, los productos alimentarios se pueden considerar como un bien privado (ya que comportan exclusión y competición). No obstante, para ciertos autores, los alimentos poseen las características de los bienes públicos (Vivero-Pol, 2013; Patel, 2009). Dorward (2013) se refiere a los precios estables de los alimentos como un bien público. Las poblaciones de peces se podrían considerar bien como recursos comunes, bien como bienes privados, dependiendo de las normas y los instrumentos (como las cuotas de capturas o las áreas marinas protegidas) vigentes para proteger y gestionar sosteniblemente estas poblaciones (HLPE, 2014).

Las infraestructuras de transporte, indispensables para garantizar el acceso a los alimentos, en particular en zonas rurales remotas, pueden considerarse un bien público o un bien de uso común reservado. La biodiversidad, esencial para la producción de alimentos y para la seguridad alimentaria y la nutrición ahora y en el futuro, es un claro ejemplo de bien público (HLPE, 2017b). La escasez de agua es una amenaza cada vez mayor para la seguridad alimentaria y la nutrición¹². Pese a que el agua embotellada es un bien privado, la calidad y la disponibilidad de los recursos hídricos pueden tener las características de un bien público o un recurso común (HLPE, 2015).

¹⁰ El *entorno alimentario* hace referencia al contexto físico, económico, político y sociocultural que enmarca la interacción de los consumidores con el sistema alimentario con miras a la adopción de decisiones sobre la adquisición, la preparación y el consumo de alimentos (HLPE, 2017a).

¹¹ *Sin competición*: el consumo de una persona de un bien o servicio no provoca una reducción en el consumo de otra persona. *Sin exclusión*: no puede excluirse a ninguna persona del consumo de un bien o servicio.

¹² Véase: <http://www.unwater.org/water-facts/scarcity/>.

A primera vista, la salud de las personas, los animales y los ecosistemas también se puede considerar un bien público decisivo para la seguridad alimentaria y la nutrición que merece un enfoque holístico popularizado con el concepto de “Una salud” (FAO/OIE/WHO/UN System Influenza Coordination/UNICEF/World Bank, 2008; HLPE, 2016). La educación nutricional es un bien público que puede orientar el comportamiento del consumidor para que mejore la utilización de alimentos en favor de dietas más saludables y sostenibles (HLPE, 2017a).

Cuando los conflictos y las crisis prolongadas dejan millones de personas hambrientas (FAO, 2017a; FAO/IFAD/UNICEF/WFP/WHO, 2017; HLPE, 2017a), la paz, que puede considerarse un bien público, es una condición indispensable para la seguridad alimentaria y la nutrición. Los mecanismos mundiales de gobernanza apropiados para abordar la seguridad alimentaria mundial también se han considerado bienes públicos (Page, 2013).

Por último, la seguridad alimentaria y la nutrición en sí mismas, como requisitos indispensables para la realización del derecho a una alimentación adecuada para todos los ciudadanos ahora y en el futuro, y como parte fundamental de la dignidad humana y de la identidad sociocultural, pueden considerarse un bien público mundial (Vivero Pol, 2014, 2017).

La dificultad radica en armonizar los esfuerzos de todas las partes interesadas a través de mecanismos apropiados de gobernanza que mejoren la prestación del conjunto de bienes y servicios públicos y privados necesarios en diferentes escalas para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición, teniendo en cuenta la aportación que podrían hacer las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

1.2. Financiación para el desarrollo: el déficit de inversiones

Como se ha mencionado en la sección anterior, la seguridad alimentaria y la nutrición son condiciones indispensables para el desarrollo sostenible. Por consiguiente, las estrategias para financiar la seguridad alimentaria y la nutrición, en los ámbitos nacional, regional o internacional, deben tenerse en cuenta en el marco más general de la Agenda 2030 (UN, 2015) y de la AAAA (2015) sobre la financiación para el desarrollo.

En esta sección se presenta una visión general de las necesidades en materia de financiación para el desarrollo, se ofrecen estimaciones aproximadas del déficit de inversiones a escala mundial y para los países en desarrollo, y se presentan las diferentes fuentes de financiación que deberán utilizarse para subsanar este déficit.

1.2.1. Necesidades de financiación para lograr el desarrollo sostenible

En 2014, en varios informes (por ejemplo, UN, 2014; ODI, 2014; UNCTAD, 2014) redactados en la perspectiva de las negociaciones de la Agenda 2030 y de la conferencia de Addis Abeba, se estimaron las necesidades de financiación para lograr el desarrollo sostenible a escala mundial. Estas estimaciones solo son órdenes de magnitud indicativos y no cifras exactas. Por supuesto, las necesidades de financiación varían enormemente de una región a otra, a través de las fronteras y entre distintas situaciones socioeconómicas (UN, 2014). Las necesidades suelen ser mayores en países con una menor capacidad de obtener recursos, en particular en los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo, los países en desarrollo sin litoral y los países que padecen un conflicto o una catástrofe natural, o acaban de salir de ellos.

El Comité Intergubernamental de Expertos en Financiación para el Desarrollo Sostenible (ICESDF) distinguió tres categorías de necesidades de financiación (UN, 2014):

- i. inversiones para atender necesidades básicas (erradicar la pobreza y el hambre, mejorar la salud y la educación, proporcionar acceso a energía asequible y fomentar la igualdad de género);
- ii. inversiones para atender las necesidades de los países en materia de desarrollo sostenible (como infraestructuras y desarrollo rural);
- iii. inversiones para hacer frente a los desafíos mundiales (como el cambio climático y la protección del medio ambiente mundial) y proporcionar bienes públicos mundiales.

Inversiones para atender necesidades básicas

La FAO (2017b) destacó los fuertes vínculos existentes entre la pobreza y la inseguridad alimentaria y la malnutrición, y señaló que aproximadamente el 75 % de las personas más pobres del mundo vive en zonas rurales y depende de la agricultura para su subsistencia. En 2013, seguía habiendo 767 millones de personas pobres en todo el mundo, que vivían con menos de 1,90 USD por persona y día (World Bank Group, 2016).

La FAO, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (FAO/IFAD/UNICEF/WFP/WHO, 2017) constataron que, tras un prolongado descenso, el hambre está aumentando nuevamente y son 815 millones las personas subalimentadas. En 2017, cuatro países sufrieron hambrunas (Sudán del Sur, Nigeria, Somalia y Yemen) debido a los efectos combinados de los conflictos, los desplazamientos, la debilidad de las infraestructuras, las sequías y la escasez de agua, que provocaron que 1,4 millones de niños estuvieran en peligro de muerte inminente por malnutrición aguda grave y que más de 40 millones de personas necesitaran recibir asistencia humanitaria (HLPE, 2017a, UNICEF, 2018). La crisis no se limita a estos cuatro países, sino que también otros, en particular en el Oriente Medio y en el Cuerno de África, se ven afectados por los conflictos y las sequías.

En 2011, 31 países gastaron menos de 200 USD (a paridad del poder adquisitivo) por persona y año en sanidad, educación y otros servicios públicos (ODI, 2014).

Según el ICESDF (UN, 2014) atender estas necesidades básicas costaría anualmente: 66 000 millones de USD para erradicar la pobreza extrema¹³; 50 000 millones de USD para eliminar el hambre de aquí a 2025¹⁴; 42 000 millones de USD para lograr la educación primaria universal y aumentar el acceso al primer ciclo de la educación secundaria, y 37 000 millones de USD para establecer el servicio de asistencia sanitaria universal. Según Shekar *et al.* (2017), sería necesario destinar 70 000 millones de USD durante 10 años a intervenciones específicas de nutrición para lograr las metas mundiales en materia de nutrición, reducir el retraso del crecimiento, la emaciación y la anemia en mujeres, y fomentar la lactancia materna.

Inversiones para atender las necesidades de los países en materia de desarrollo sostenible

Además de atender las necesidades básicas y las emergencias, el desarrollo sostenible debe adoptar una perspectiva a más largo plazo y elaborar estructuras apropiadas a escala nacional en diferentes sectores fundamentales para la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, como el agua, la agricultura, la actividad forestal, las telecomunicaciones, la energía, el transporte, la industria y la construcción. El ICESDF (UN, 2014) estimó que, a escala mundial, se necesitarían entre 5 y 7 billones de USD al año para financiar estas inversiones en infraestructuras.

Inversiones necesarias para hacer frente a los desafíos mundiales

Por último, se necesitan inversiones para hacer frente a los desafíos mundiales relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, como el mantenimiento de la paz, la mitigación de los efectos del cambio climático o la protección y restauración de la biodiversidad (ODI, 2014; UNCTAD, 2014).

En lo que respecta al cambio climático, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, 2014) estimó que se estaban invirtiendo entre 343 000 y 385 000 millones de USD cada año para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y aumentar la resiliencia ante el cambio climático y la variabilidad del clima. De estos, calculó que entre 35 000 y 49 000 millones de USD anuales (en 2011 y 2012) de financiación pública relacionada con el clima se destinaron a países en desarrollo, mientras que la financiación privada internacional aportada a países en desarrollo se situó entre 10 000 y 72 000 millones de USD anuales (entre 2008 y 2011), incluidas las inversiones extranjeras directas (IED) y los préstamos. En el plano mundial y de acuerdo con los escasos datos disponibles, se estimó que entre dos terceras y tres cuartas partes de la financiación total destinada a la mitigación del cambio climático procedían del sector privado (IPCC, 2014).

¹³ Cantidad necesaria para aumentar los ingresos de las personas más pobres hasta el umbral de la pobreza (en 2014, 1,25 USD al día).

¹⁴ Más recientemente, Fan *et al.* (2018) observaron que el costo estimado de erradicar el hambre varía notablemente, entre 7 USD y 265 000 millones de USD al año, dependiendo del modelo empleado, de sus supuestos y de los objetivos establecidos, así como de las diferentes estrategias de inversión que se consideren en los diferentes sectores.

En este contexto, durante la reunión de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático celebrada en Copenhague en 2009 los países desarrollados se comprometieron a movilizar 100 000 millones de USD anuales hasta 2020 en financiación relacionada con el clima para atender las necesidades de los países en desarrollo (OECD, 2016).

1.2.2. Financiación para el desarrollo: el déficit de inversiones

Como se ilustra en la sección anterior, las necesidades de financiación para el desarrollo son importantes; sin embargo: i) todos los ODS están estrechamente interconectados, y los enfoques integrados pueden impulsar las sinergias entre los sectores y reducir las necesidades de financiación; ii) probablemente, el costo de la inacción es mucho más elevado que el de aplicar medidas correctivas (HLPE, 2017a; UN, 2014).

Se prevé que el ahorro mundial, incluidas las fuentes públicas y privadas, se sitúe alrededor de 22 billones de USD anuales y las reservas existentes de activos financieros, en torno a 225 billones de USD (UN, 2014). Solo los inversores institucionales (cajas de pensiones, empresas aseguradoras y fondos mutuos) de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tenían 90 billones de USD en activos en 2014 y podrían llegar a tener 120 billones de USD en 2019 (OECD, 2015a). Incluso una pequeña modificación en la asignación de estos recursos tendría repercusiones enormes para la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible. A escala mundial, se dispone de los recursos necesarios para cumplir la Agenda 2030, pero la dificultad radica en mejorar la coordinación y la orientación de estos recursos, y canalizarlos mejor para lograr la realización de los ODS (World Bank, 2015). A fin de lograr la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada, es imprescindible cambiar las prioridades de las inversiones y en particular, de las públicas. También es necesario que renueven su compromiso los Estados que tienen la responsabilidad última de coordinar las diferentes necesidades de su población y garantizar que todas las decisiones se adopten de acuerdo con el interés público (UNHCR, 2012).

En el Informe sobre las inversiones en el mundo, la UNCTAD (2014) examinó las diferentes necesidades de financiación para lograr el desarrollo sostenible que se describen en la sección anterior y estimó que el nivel mundial de inversiones necesario para lograr los ODS, incluida la seguridad alimentaria y la nutrición, podría situarse entre 5 y 7 billones de USD al año, de los cuales entre 3,3 y 4,5 billones de USD (punto medio en 3,9 billones de USD) se deberían gastar en países en desarrollo (véase el **Cuadro 1**). Considerando el nivel actual de inversiones (1,4 billones de USD), el déficit anual de inversiones para lograr los ODS en los países en desarrollo asciende aproximadamente a 2,5 billones de USD.

Cuadro 1 Inversiones actuales, necesidades y déficits de inversión y participación del sector privado en sectores clave de los ODS en países en desarrollo^a

| Sector | Descripción | Inversión actual estimada | 2015-2030 | | Participación media del sector privado en las inversiones actuales ^b | |
|--|---|--|---|------------------------|---|----------------------|
| | | | Inversiones totales necesarias | Déficit de inversiones | Países en desarrollo | Países desarrollados |
| | | (Último año disponible) miles de millones de USD | Miles de millones de USD anualizados (precio constante) | | Porcentaje | |
| A | B | C = B-A | | | | |
| Energía^c | Inversión en generación, transmisión y distribución de electricidad | ~260 | 630-950 | 370-690 | 40-50 | 80-100 |
| Transporte^c | Inversión en carreteras, aeropuertos, puertos y ferrocarril | ~300 | 350-770 | 50-470 | 30-40 | 60-80 |
| Telecomunicaciones^c | Inversión en infraestructura (líneas de telefonía fija y móvil e Internet) | ~160 | 230-400 | 70-240 | 40-80 | 60-100 |
| Agua y saneamiento^c | Provisión de agua y saneamiento a la industria y los hogares | ~150 | ~410 | ~260 | 0-20 | 20-80 |
| Seguridad alimentaria y agricultura | Inversión en agricultura, investigación, desarrollo rural, redes de seguridad, etc. | ~220 | ~480 | ~260 | ~75 | ~90 |
| Mitigación del cambio climático | Inversión en infraestructuras pertinentes, generación de energía renovable, investigación y utilización de tecnologías que no agraven el cambio climático, etc. | 170 | 550-850 | 380-680 | ~40 | ~90 |
| Adaptación al cambio climático | Inversión para hacer frente a los efectos del cambio climático en la agricultura, las infraestructuras, la gestión del agua, las zonas costeras, etc. | ~20 | 80-120 | 60-100 | 0-20 | 0-20 |
| Ecosistemas y biodiversidad | Inversión en conservación y protección de ecosistemas, gestión de recursos marinos, actividad forestal sostenible, etc. | | 70-210 ^d | | | |
| Sanidad | Inversión en infraestructuras, por ejemplo, hospitales nuevos | ~70 | ~210 | ~140 | ~20 | ~40 |
| Educación | Inversión en infraestructuras, por ejemplo, escuelas nuevas | ~80 | ~330 | ~250 | ~15 | 0-20 |

Fuente: UNCTAD (2014).

Notas: a) La inversión se refiere a los gastos de capital. No incluye los gastos de funcionamiento, aunque a veces se consideren una inversión. b) La proporción que el sector privado destina a cada sector muestra una gran variabilidad entre países. c) Excluidas las inversiones necesarias para el cambio climático, que se incluyen en los totales correspondientes a la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos. d) Las necesidades de inversión en ecosistemas y biodiversidad no se incluyen en los totales utilizados en el análisis en esta sección, porque se solapan con otros sectores.

1.2.3. Fuentes de financiación

Para subsanar este déficit de inversión prestando especial atención a las necesidades de los países en desarrollo, se necesitará la participación de todas las partes interesadas y la utilización apropiada de todas las fuentes de financiación disponibles.

El ICESDF determinó y describió cuatro fuentes de financiación para el desarrollo principales y secundarias (UN, 2014), a saber:

- i. la financiación pública nacional, generada principalmente mediante impuestos nacionales;
- ii. la financiación pública internacional, que comprende la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y la cooperación internacional para el desarrollo (incluida la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular);
- iii. la financiación privada nacional;

- iv. la financiación privada internacional, que comprende las IED y las remesas de los migrantes.

Además de los ingresos públicos nacionales (impuestos y regalías), el Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI, 2014) identificó tres elementos principales de la financiación para el desarrollo:

- i. la financiación pública en condiciones favorables (ayuda o préstamos), concedida con un tipo de interés significativamente inferior al de mercado;
- ii. los empréstitos públicos en condiciones vinculadas al mercado;
- iii. la financiación privada (nacional o internacional).

La clasificación del ODI apunta a poner de relieve las sinergias entre los impuestos y la ayuda, y el potencial infrautilizado de los empréstitos públicos en los mercados. Asimismo, no hace distinciones entre la financiación privada nacional e internacional porque el ODI considera que en ambos casos las políticas necesarias para movilizar dicha financiación y las interacciones con la financiación pública son muy parecidas.

Al adoptar una perspectiva diferente, la OCDE (OECD, 2018a, b) distingue los siguientes instrumentos financieros según el propósito y no según la fuente:

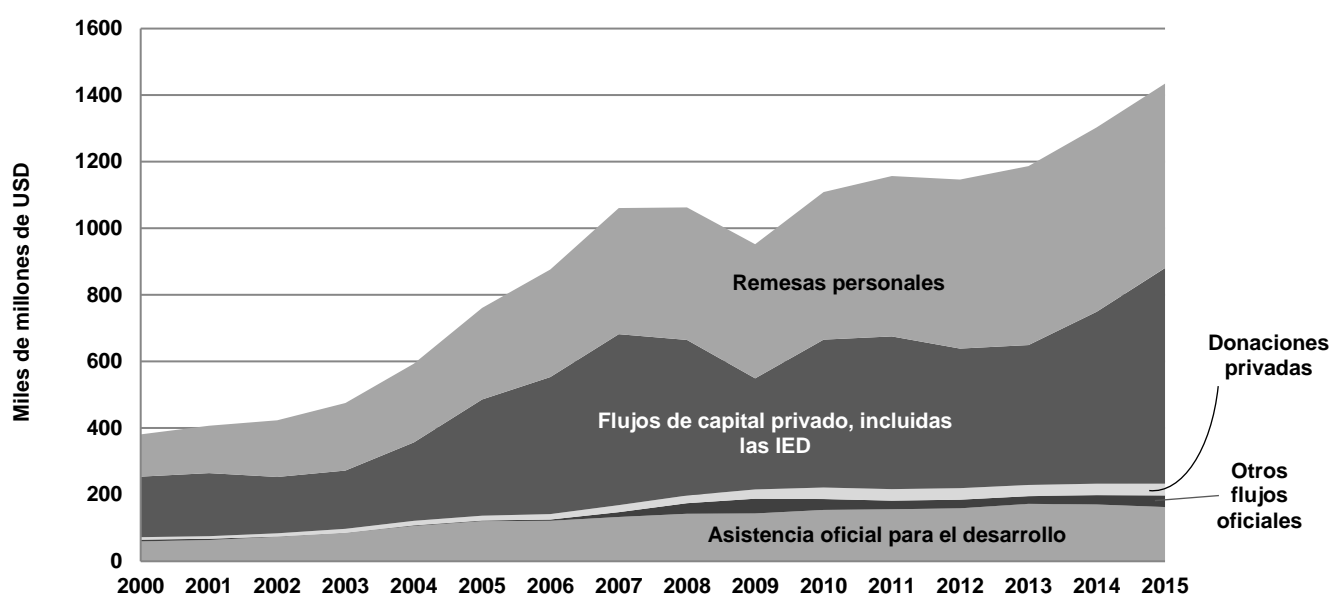
- la *financiación para el desarrollo*, que se refiere a la financiación, pública o privada, en condiciones favorables o no, nacional o internacional que se utiliza con un mandato de desarrollo;
- la *financiación adicional*, que se refiere a la financiación no otorgada en condiciones favorables o comerciales, ya sea pública o privada, que no se destine explícitamente a lograr el desarrollo sostenible.

Se menciona luego la financiación combinada, que se analiza en mayor detalle en el Capítulo 4, definida como la utilización estratégica de la financiación para el desarrollo a fin de movilizar fondos adicionales para lograr el desarrollo sostenible en los países en desarrollo (OECD, 2018a). En otras palabras, el reto consiste en incentivar la financiación privada y armonizarla con los objetivos de desarrollo (ODI, 2014).

De acuerdo con el ODI (2014), la asistencia y la AOD concedidas en condiciones favorables revisten especial importancia para el desarrollo puesto que minimizan los efectos económicos de compensación en los países beneficiarios. La ayuda no reduce los beneficios de las empresas nacionales como lo hacen los impuestos. Tampoco aumenta las deudas como los empréstitos públicos. A diferencia de las remesas personales, los gobiernos beneficiarios pueden gastarla directamente para lograr sus prioridades nacionales en materia de desarrollo.

La AOD alcanzó un máximo histórico en 2016 de 142 600 millones de USD (OECD, 2018). No obstante, el Banco Mundial (2015) informó de que los niveles de AOD se podrían doblar con creces si todos los países del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE alcanzaran la meta del 0,7 % de ingresos nacionales brutos que la Asamblea General de las Naciones Unidas (UNGA) acordó en 1970. Además, como se muestra en la **Figura 1**, la importancia relativa de la AOD en el flujo de la financiación externa a los países en desarrollo ha disminuido en el último decenio con el aumento de los flujos de capital privado (incluidas las IED) y de las remesas personales.

Figura 1 Financiación externa a países en desarrollo, precios actuales, 2000-2015



Fuente: Estimaciones basadas en las estadísticas de la OCDE y los datos del Banco Mundial sobre remesas y flujos de capital privado (OECD, 2018a).

Nota: Las cifras corresponden a los desembolsos netos. La AOD, otros flujos oficiales y las donaciones privadas se basan en estadísticas de la OCDE y corresponden a los desembolsos netos. La AOD y otros flujos oficiales comprenden las salidas de capital de instituciones bilaterales y multilaterales (las suscripciones de capital se incluyen entre las donaciones). Los otros flujos oficiales que fueron negativos en los años 2000, 2001, 2004 y 2006 se representan con valor cero en el gráfico. Las donaciones privadas abarcan los flujos brutos de salida de organizaciones no gubernamentales (ONG) y la sociedad civil menos el apoyo recibido del sector oficial. Las remesas se representan en desembolsos brutos. Los flujos de capital privado incluyen las inversiones de cartera y las IED netas.

Más allá de la AOD, los países en desarrollo se enfrentan a otro problema para financiar su desarrollo, conocido como el “dilema del sector intermedio ausente” (ODI, 2014; Galiani *et al.*, 2014). A medida que aumentan los ingresos nacionales, los recortes en la asistencia internacional tienden a compensar el aumento de los ingresos públicos nacionales (impuestos) y, por lo tanto, afectan significativamente al crecimiento económico y al desarrollo en países de ingresos medianos bajos.

Gran parte del debate sobre la *mejora* de la seguridad alimentaria y la nutrición guarda relación con las interacciones y las sinergias entre estas diferentes fuentes en la *financiación* de la seguridad alimentaria y la nutrición y, en particular, con el efecto catalizador de la financiación pública.

En numerosos estudios se ha destacado la importancia de las inversiones públicas en la agricultura para el desarrollo, poniendo de manifiesto, por ejemplo, que el gasto público en agricultura por habitante y la intensidad del gasto agrícola¹⁵ son mucho menores en los países en desarrollo que en los desarrollados (Mogues *et al.*, 2012; IFPRI, 2017a; Himanshu, 2018). El ejemplo del Brasil (véase el **Recuadro 2**) pone de manifiesto la importancia de incorporar más firmemente en la legislación nacional la financiación pública para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición, con miras a garantizar la financiación adecuada y a largo plazo para la seguridad alimentaria y la nutrición a pesar de los cambios de gobierno y las crisis económicas.

¹⁵ Proporción entre el gasto público para lograr el desarrollo agrícola y el producto interno bruto (PIB) agrícola.

Recuadro 2 El efecto catalizador de la financiación pública para la seguridad alimentaria y la nutrición: el ejemplo del Brasil

Durante los últimos 15 años, el Brasil ha venido reforzando su compromiso político de financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. El presidente Luiz Inácio Lula da Silva introdujo en 2003 el Programa Hambre Cero (*Fome Zero*) del Brasil (Graziano da Silva *et al.*, 2011). En 2006, la Ley orgánica sobre seguridad alimentaria y nutricional¹⁶ definió el concepto de seguridad alimentaria y nutricional y proporcionó el marco general para las políticas del país relativas a este ámbito. Esta ley también estableció los objetivos generales y la composición del Sistema nacional de seguridad alimentaria y nutricional¹⁷ (Rocha, 2009; Graziano da Silva *et al.*, 2011; Chmielewska y Souza, 2011). El derecho humano a la alimentación fue introducido en la Constitución nacional en 2010 (Maluf *et al.*, 2015).

En mayo de 2016, la Cámara Interministerial de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Brasil (CAISAN)¹⁸ puso en marcha el segundo PLANASAN (2016-19), en el que se resumen las medidas que el gobierno federal debe adoptar para respetar, proteger y garantizar el derecho a una alimentación adecuada para todos los brasileños (CAISAN, 2018a). El gobierno federal gastó 307 000 millones de BRL durante los cuatro años de ejecución del primer PLANASAN (2012-15); el presupuesto anual destinado a este está en constante aumento, ya que pasó de 66 700 millones de BRL a 96 100 millones de BRL entre 2012 y 2015 (CAISAN, 2018b).

Estos planes, debatidos y concebidos con la colaboración proactiva de la sociedad civil a través del Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONSEA), incluyen una gran variedad de programas, como las políticas de adquisición de alimentos, en virtud de las cuales el gobierno federal compra alimentos a los agricultores familiares para los programas públicos de distribución, y las políticas de alimentación escolar con productos locales, gracias a las cuales los gobiernos locales reciben fondos del gobierno federal para garantizar que los alimentos que se suministran a las escuelas locales se adquieran directamente a pequeños agricultores familiares (de Sousa *et al.*, 2015; Rocha, 2016). Como resultado de esta política de seguridad alimentaria y nutricional, el gasto público en protección social en el Brasil (el 17,9 % del PIB) se sitúa actualmente entre los más altos del mundo en desarrollo (Jha y Acharya, 2016).

La estrategia de seguridad alimentaria y nutricional fue un éxito. El Brasil salió del mapa del hambre de la FAO en 2014, cuando la prevalencia de la subalimentación se situó por debajo del umbral del 5 % de la población (FAO, 2015a) y el porcentaje de hogares que gozaban de seguridad alimentaria aumentó del 65,1 % en 2004 al 77,4 % en 2013, mientras que el porcentaje de hogares que padecían inseguridad alimentaria grave se redujo a la mitad (CAISAN, 2018b).

Sin embargo, a pesar de estos progresos destacables, a causa de la crisis económica y política que está atravesando el país existe el riesgo de que disminuya el gasto público en seguridad alimentaria y nutricional y se desmantelen los programas estratégicos de seguridad alimentaria y nutrición (CAISAN, 2018a; CONSEA, 2018).

1.3. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: aparición y consolidación de un nuevo enfoque de gobernanza en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible

Los Estados y las organizaciones intergubernamentales son los principales responsables de adoptar estrategias eficaces para garantizar la seguridad alimentaria y la nutrición, así como erradicar el hambre y todas las formas de malnutrición. Sin embargo, muchos autores destacan la desatención de los países y la reducción de la proporción de recursos públicos en la financiación para el desarrollo a escala mundial (Adams y Martens, 2015; McKeon, 2017). En el ámbito nacional, los Estados delegan cada vez más al sector privado la prestación de los bienes y servicios públicos que venían prestando tradicionalmente, como las infraestructuras, el crédito rural o los seguros (Besley, 1994; McKeon, 2015; UNGA, 2018). En el ámbito mundial, Adams y Martens (2015) señalaron la reducción de la proporción de recursos básicos en el presupuesto total destinado al desarrollo en las Naciones Unidas. Mientras que, en 1997, los recursos básicos financiaron el 48 % de las actividades de las Naciones Unidas relacionadas con operaciones de desarrollo y asistencia humanitaria, esta proporción descendió hasta llegar al 25 % en 2013¹⁹.

¹⁶ *Lei Orgânica da Segurança Alimentar e Nutricional* - LOSAN, ley n.º 11346/2006. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/11346.htm.

¹⁷ *Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional* (SISAN).

¹⁸ *Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional* (CAISAN). <http://mds.gov.br/caisan-mds>.

¹⁹ En el sistema de las Naciones Unidas, se suelen distinguir dos tipos principales de fondos: el presupuesto ordinario o básico (las contribuciones recibidas de los organismos de las Naciones Unidas en apoyo de sus mandatos o

Estas limitaciones crecientes a la financiación pública para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible podrían disiparse si los Estados renovaran su compromiso. En este contexto, se ha hecho un firme llamamiento a encontrar fuentes de financiación alternativas para cumplir la Agenda 2030 (Pattberg *et al.*, 2012; Adams y Martens, 2015). Las asociaciones entre múltiples partes interesadas se consideran como una posible forma de aprovechar fondos adicionales, en particular los de entidades privadas o benéficas, para complementar los esfuerzos de los gobiernos por cumplir los ODS (AAAA, 2015; McKeon, 2017).

Ello explica el rápido crecimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas que se ha observado en los últimos dos o tres decenios (Wageningen Centre for Development Innovation *et al.*, 2017; Pattberg *et al.*, 2012), a pesar de que las raíces de la participación de múltiples interesados sean mucho más antiguas que la propia expresión “asociaciones entre múltiples partes interesadas”.

En Francia, por ejemplo, Levesque (1993) ideó una metodología de múltiples partes interesadas para elaborar y aplicar una estrategia o proyecto común a nivel operativo. Puso a prueba esta metodología y la adaptó a varias situaciones a lo largo de 30 años desde finales de la década de 1950. En el ámbito del desarrollo rural, la participación activa de actores no estatales adquirió más importancia a finales del siglo XX junto con la mayor utilización de métodos de investigación participativos, como el diagnóstico rural participativo (DRP), que se trata más en detalle en el **Recuadro 3**. Incluso en el caso de que dichos métodos no se pudieran calificar en sentido estricto de asociaciones entre múltiples partes interesadas, ponen de manifiesto la importancia de considerar a los agricultores, los pueblos indígenas y las comunidades locales no solo como beneficiarios de proyectos de desarrollo, sino también como asociados experimentados en dichos proyectos.

Recuadro 3 Diagnóstico rural participativo

El diagnóstico rural participativo (DRP) es un conjunto de métodos, instrumentos y metodologías de investigación de carácter participativo dirigidos a intercambiar y generar, junto con las poblaciones rurales locales y por parte de estas, conocimientos sobre las condiciones de los medios de vida rurales con vistas a facilitar la planificación y la adopción de medidas estratégicas. Estos métodos, que surgieron entre finales de la década de 1980 y principios de la década de 1990, se fundamentan en diferentes enfoques participativos, tales como:

- los “conocimientos técnicos indígenas” y la “investigación participativa activista”, fuertemente influenciados por la hipótesis de Freire (1968) de que las personas pobres y explotadas pueden analizar por sí mismas su propia realidad y deberían ser puestas en condiciones de hacerlo;
- el “análisis de los agroecosistemas”, elaborado en la década de 1980 y estrechamente vinculado con la ciencia de la agroecología, que se estudiará en mayor detalle en un próximo informe del GANESAN sobre la agroecología y otros enfoques innovadores (2019);
- la “antropología aplicada”, que contribuyó a la apreciación más cabal de la riqueza y la validez de los conocimientos de las poblaciones rurales;
- la “investigación de campo sobre los sistemas agrícolas” y la participación de los agricultores en la investigación agrícola, que destacaron la complejidad y racionalidad de una gran diversidad de prácticas agrícolas; el “diagnóstico rápido rural”.

Mientras que los métodos de diagnóstico rápido rural siguen dependiendo en gran medida de los conocimientos y la experiencia de analistas externos, los empleados en el DRP reconocen y consideran fundamentales no solo los profundos conocimientos tradicionales o experimentales que los agricultores y los aldeanos tienen de su entorno, sino también las habilidades creativas y analíticas de estas personas de descubrir soluciones para su futuro que sean específicas de cada contexto y que se puedan adaptar culturalmente.

En la década de 1990, los métodos de DRP se aplicaron en distintos países, en cuatro ámbitos principales: la ordenación de los recursos naturales, la agricultura, la pobreza y los programas sociales, la salud y la seguridad alimentaria.

Fuentes: adaptado de Chambers (1983; 1994a, b, c).

En el ámbito mundial, los Estados miembros fueron los únicos actores que participaron en los debates cuando se fundaron las Naciones Unidas en 1945. Durante las cumbres mundiales de las Naciones Unidas celebradas en la década de 1990, se dio más espacio a los actores no estatales en los sistemas de las Naciones Unidas y se permitió que ONG participaran directamente en reuniones

programas) y los ingresos extrapresupuestarios o complementarios (contribuciones reservadas cuya utilización viene determinada por el donante).

mundiales (Weiss y Gordenker, 1996; Otto, 1996; Higgot *et al.*, 2000; Scholte, 2004; Dodds, 2015; Beisheim y Simon, 2016; McKeon, 2017; Zanella *et al.*, 2018).

En 1995, la Comisión de Gobernanza Mundial de las Naciones Unidas reafirmó la responsabilidad de los Estados, pero los invitó a trabajar con actores no estatales, para crear asociaciones —redes de instituciones y procesos— que permitieran a los actores mundiales poner en común información, conocimientos y capacidades, así como elaborar políticas y prácticas conjuntas sobre temas de interés común (Commission on Global Governance, 1995). En 1996, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)²⁰ reconoció y especificó, en su Resolución 1996/31²¹, las relaciones consultivas entre las Naciones Unidas y las ONG (Willetts, 2000).

En 1998, se estableció el Fondo de las Naciones Unidas para la Colaboración Internacional gracias a una donación de 1 000 millones de USD aportada por Ted Turner (Beisheim y Simon, 2016). En el año 2000, se estableció la Iniciativa del Pacto Mundial²² a fin de proporcionar un marco general de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector privado, basado en 10 principios (UN Global Compact, 2015). El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas también estableció una plataforma en línea para las asociaciones en favor de los ODS, un registro mundial de compromisos voluntarios y asociaciones entre múltiples partes interesadas concebido para facilitar la participación general de todas las partes interesadas en apoyo de la Agenda 2030 y proporcionarles un espacio donde poder intercambiar conocimientos y experiencia²³. El número de iniciativas registradas en esta plataforma ascendió de 14 en 2001 a 3 831 en junio de 2018.

Durante la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en 2002 en Johannesburgo, las asociaciones para el desarrollo sostenible se definieron como los compromisos específicos contraídos por varios asociados con la intención de contribuir a la aplicación de los resultados de las negociaciones intergubernamentales de la Cumbre, reforzar dicha aplicación y contribuir a la aplicación del Programa 21 y de los ODS²⁴ (Kara y Quarless, 2002). En esta Cumbre se promovieron las “asociaciones de tipo II”, definidas como colaboraciones entre gobiernos nacionales o subnacionales, actores del sector privado y actores de la sociedad civil que suscriben acuerdos transnacionales voluntarios para alcanzar determinados objetivos de desarrollo sostenible, en contraposición a los más clásicos “logros de tipo I” (acuerdos y compromisos contraídos por los gobiernos) (Van Huijstee *et al.*, 2007; Dodds, 2015). A partir de 2008, el ECOSOC comenzó a convocar reuniones anuales del Foro de Alianzas con objeto de fortalecer la colaboración de las Naciones Unidas con representantes del sector privado y fundaciones benéficas, organizaciones de la sociedad civil y el mundo académico, con vistas a promover la Agenda 2030²⁵.

Más recientemente, en la declaración final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Río+20 (UN, 2012) se reconoció la contribución decisiva de las asociaciones existentes y nuevas en diferentes escalas (de local a mundial, Sur-Sur y Norte-Sur) para lograr el desarrollo sostenible. Más concretamente, se destacó la importancia de las asociaciones que facilitan la participación plena y efectiva de todas las partes interesadas con miras a abordar cuestiones complejas y problemas multidimensionales, intercambiar conocimientos y experiencias, así como fomentar el acceso a oportunidades educativas pertinentes y potenciar las capacidades en todos los ámbitos. En esta declaración también se afirmó que: “las nuevas asociaciones y las fuentes innovadoras de financiación pueden servir de complemento de las fuentes de financiación para el desarrollo sostenible”.

Como se ha mencionado en la introducción, la Agenda 2030 (UN, 2015), en particular en las metas 17.16 y 17.17 de los ODS, fomenta las asociaciones entre múltiples partes interesadas como una forma de facilitar el logro de todos los ODS. Además, la Agenda 2030 (UN, 2015) adoptó el principio de los exámenes “abiertos, inclusivos, participativos y transparentes” en todos los ámbitos, con lo que se hizo posible que las asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyeran a los procesos de supervisión, evaluación y seguimiento de los ODS (Halle y Wolfe, 2015).

²⁰ Véase: <https://www.un.org/ecosoc/es/>.

²¹ Véase: <http://www.un.org/documents/ecosoc/res/1996/eres1996-31.htm>.

²² La Iniciativa del Pacto Mundial es la mayor iniciativa institucional sobre sostenibilidad del mundo, que reúne a 9 792 empresas de 164 países. Se trata de una iniciativa voluntaria basada en los compromisos que asumen las empresas de aplicar principios universales de sostenibilidad y establecer asociaciones en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas. Véase: <https://www.unglobalcompact.org/>. (consultado en junio de 2018).

²³ Véase: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/>.

²⁴ ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio. Véase: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>.

²⁵ Véase: <https://www.un.org/ecosoc/es/node/49694>.

Esta aparición de asociaciones entre múltiples partes interesadas, como parte de un nuevo enfoque de gobernanza en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible en diferentes ámbitos, puede vincularse a la evolución observada en las respectivas funciones de los actores públicos y privados. Reid *et al.* (2015), por ejemplo, examinaron los cambios significativos en la forma en que el sector privado y los gobiernos habían venido definiendo funciones, armonizando intereses y participando en actividades conjuntas. En su opinión, en el pasado se esperaba que los gobiernos diseñaran y supervisaran la reglamentación y que el sector privado invirtiera, cumpliera las leyes y pagara impuestos. Asimismo, argumentan que hoy en día es necesario colaborar de manera más sistemática cuando pueden armonizarse diferentes intereses, por ejemplo, para construir una infraestructura de interés público. Las organizaciones de la sociedad civil también pueden participar en dichas actividades, permitiendo que las partes interesadas más afectadas por el proyecto expresen su opinión y pongan en común sus conocimientos técnicos y su experiencia (Bezanson y Isenman, 2012; Bulloch *et al.*, 2011).

Otros autores consideran que este enfoque de múltiples partes interesadas —a veces denominado en inglés *multi-stakeholderism* (McKeon, 2017)— pone en entredicho la legitimidad de los gobiernos como responsables últimos de la toma de decisiones. En su opinión, las asociaciones entre múltiples partes interesadas son una manera de legitimar la influencia cada vez mayor de las empresas en la toma de decisiones pública (Andonova y Levy, 2003; Richter, 2003; Utting y Marques, 2013; Valente, 2016) y la creciente dependencia de la beneficencia para inversiones que deberían financiarse con fondos públicos (Zammit, 2003). Este enfoque podría aumentar el riesgo de conflicto de intereses (Peters y Handschin, 2012). Asimismo, destacan la necesidad de que las asociaciones entre múltiples partes interesadas sean transparentes y cuenten con mecanismos sólidos de rendición de cuentas, y manifiestan su preocupación por el riesgo de que la incorporación de la financiación por empresas comporte la eliminación de la rendición de cuentas pública (McKeon, 2017; Adams y Dayringer, 2017).

1.4. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: conceptos y definición

Con vistas a elaborar una definición común de asociación entre múltiples partes interesadas, en la presente sección se analizan sus diferentes elementos, esto es, la expresión “parte interesada”; la idoneidad de separar las partes interesadas en tres esferas (sector público, sector privado y sociedad civil) como es habitual; los procesos que desembocan en la creación de una asociación entre múltiples partes interesadas, y la distinción entre las plataformas y procesos de formulación de políticas integrados por múltiples actores y las propias asociaciones entre múltiples partes interesadas.

1.4.1. ¿“Partes interesadas” o “actores”?

La expresión “parte interesada” se ha venido utilizando cada vez con más frecuencia desde la década de 1960 (McKeon, 2017). Park *et al.* (2008) indicaron que, tradicional y jurídicamente, esta expresión se refería a la persona autorizada para representar a un tercero ausente. Actualmente, esta expresión se suele utilizar de forma más general para designar a toda persona o grupo que tenga un interés, sea financiero o no, en un asunto. Se refiere a cualquier persona o grupo que pueda afectar o verse afectado por la situación o asunto en cuestión, así como al logro de los objetivos de una organización (Freeman y McVea, 2001; Freeman *et al.*, 2010; Galuppo *et al.*, 2014; Brouwer *et al.*, 2016).

Al establecer una asociación entre múltiples partes interesadas, una de las primeras cuestiones que se plantean es la de determinar las partes interesadas pertinentes que la integrarán. Por ejemplo, si se plantea el establecimiento de una asociación para construir una infraestructura importante (una carretera, una línea ferroviaria, un puente, etc.), las partes interesadas pertinentes podrían ser el Estado que planificó la infraestructura, la empresa privada (sus propietarios y empleados) encargada de construirla o explotarla, pero también las comunidades locales que no tienen un interés financiero directo en el proyecto, pero cuyo medio ambiente y medios de vida podrían verse beneficiados o perjudicados por la construcción de dicha infraestructura.

Sin embargo, para muchos actores, en particular en los círculos de la sociedad civil (Nyéléni, 2007; McKeon, 2017), la expresión “parte interesada” oculta las inmensas diferencias existentes entre los asociados en cuanto a derechos, funciones, responsabilidades, intereses, motivaciones, poder y legitimidad. La inclusividad real y la participación sustantiva de todos los actores requieren mucho

más que una simple invitación a sentarse en la mesa de toma de decisiones (Brem-Wilson, 2015). No todas las partes interesadas tienen el mismo interés, y cada categoría de partes interesadas se enfrenta a dificultades distintas. En consecuencia, estos autores piden que se utilice el término “actor”, que es más político, en lugar de la expresión neutral “parte interesada”, cuando se debatan cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición y con la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada.

Además, afirman que, en la perspectiva de la realización del derecho a una alimentación adecuada, es necesario hacer una distinción fundamental entre los titulares de derechos —que son los ciudadanos, en particular los más vulnerables a la inseguridad alimentaria y la malnutrición— y los titulares de obligaciones —principalmente Estados que tienen la obligación de respetar, proteger y garantizar el derecho a la alimentación adecuada— (Mechlem, 2004; UNHCR, 2006; McKeon, 2017; HLPE, 2017a). También deberían considerarse las posibles violaciones del derecho a la alimentación por los Estados o actores no estatales (Damman *et al.*, 2008). Adoptar esta perspectiva basada en los derechos tiene consecuencias importantes para las respectivas funciones y responsabilidades de los Estados y los actores no estatales (Gready, 2008, Cornwall y Nyamu-Musembi, 2004) en la financiación y la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición.

El GANESAN, aunque utiliza la expresión “partes interesadas” en este informe de conformidad con la petición del CSA, reconoce la vital importancia de este debate. Asimismo, considera que los mecanismos de representación y el reparto del poder dentro de las asociaciones entre múltiples partes interesadas son elementos fundamentales para evaluar cualidades de rendimiento como la inclusividad y la rendición de cuentas (véase el Capítulo 3).

1.4.2. “Múltiples” partes interesadas: diferentes esferas de interesados

En esta sección se agrupa a las partes interesadas en diferentes esferas en función de sus intereses, funciones y responsabilidades, opiniones y perspectivas sobre las cuestiones en juego.

La finalidad de la reforma del CSA de 2009 fue asegurar que se escucharan las voces de todas las partes interesadas, especialmente las más afectadas por la inseguridad alimentaria. Además de los Estados miembros del CSA, el Comité también está abierto a actores no estatales, denominados “participantes”, que pertenecen a cinco categorías: i) organismos de las Naciones Unidas con un mandato específico en el campo de la seguridad alimentaria y la nutrición; ii) sociedad civil y ONG; iii) sistemas de investigación agrícola internacional; iv) instituciones financieras internacionales y regionales; v) asociaciones del sector privado y fundaciones benéficas privadas (CFS, 2009).

En la AAAA (2015) se enumeran varias partes interesadas, cuyos recursos, conocimientos e ingeniosidad serán decisivos para ayudar a los gobiernos nacionales a cumplir los ODS, a saber: el sector privado, la sociedad civil, la comunidad científica, el mundo académico, las entidades benéficas y otras fundaciones, los parlamentos, las autoridades locales, los voluntarios y otras partes interesadas.

En las publicaciones científicas se suelen definir tres esferas o categorías generales de partes interesadas en función de su condición jurídica, esto es: el sector público, el sector privado y la sociedad civil (Glasbergen *et al.*, 2007; Van Huijstee *al.*, 2007; Van Huijstee y Glasbergen, 2008):

- El **sector público** abarca todas las formas de organizaciones públicas: organizaciones intergubernamentales de escala mundial y regional, como los organismos de las Naciones Unidas; instituciones financieras internacionales y bancos multilaterales de desarrollo; Estados, organismos gubernamentales de diferentes sectores (como la sanidad, la nutrición, la agricultura, el medio ambiente, las finanzas, la economía, el comercio y la justicia); autoridades locales (a escala subnacional); universidades públicas; instituciones públicas de investigación y desarrollo; además de otras organizaciones, bancos, empresas e instituciones con una condición jurídica pública.
- El **sector privado** comprende a: particulares (sean estos empresarios, propietarios de tierras, agricultores, etc.); empresas privadas (locales, nacionales y transnacionales) que actúan en diferentes etapas de la cadena de suministro de alimentos (por ejemplo, la producción, el almacenamiento y la distribución, la elaboración y el envasado, la venta al por menor y los mercados); bancos comerciales; cooperativas y otras formas de organizaciones presentes en la “economía social” con una condición jurídica privada; fundaciones privadas; otras organizaciones, instituciones o federaciones privadas —en esta categoría se engloban también las empresas de propiedad pública con una condición jurídica privada—.

- La **sociedad civil** aglutina a todos los demás actores no estatales y las ONG sin ánimo de lucro creadas en torno a unos valores y objetivos compartidos; a esta categoría pertenecen las organizaciones creadas por grupos específicos o que trabajan en nombre de ellos; las organizaciones que representan, por ejemplo, a los pequeños productores de alimentos, los consumidores, los trabajadores, los jóvenes, las mujeres o los pueblos indígenas; las ONG que trabajan en situaciones de emergencia o en estrategias a largo plazo; las organizaciones geográficas, temáticas, sectoriales, culturales o religiosas.

Esta clasificación general vale para los ámbitos de la seguridad alimentaria y la nutrición y del desarrollo sostenible. No obstante, puede parecer excesivamente simplificada, considerando la gran variedad de partes interesadas que se agrupan en cada esfera y la forma diversa en que dichas partes podrían clasificarse analíticamente. En algunas situaciones, puede ser necesario ir más allá de esta clasificación general y definir subcategorías más precisas, siguiendo el principio de que la diversidad de intereses manifestada en cada categoría debería ser notablemente inferior a las divergencias observadas entre las diferentes categorías (Kolk, 2012). Por ejemplo:

- es necesario tener en cuenta la enorme diversidad existente en el sector privado, que comprende desde microempresas y cooperativas hasta corporaciones multinacionales, al analizar los sistemas alimentarios y estudiar las estrategias de estos diferentes actores (AAAA, 2015; FAO, 2016; CONCORD, 2017);
- considerar las dinámicas de género puede ser decisivo al estudiar cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición, como la ordenación de los recursos naturales (Meinzen-Dick *et al.*, 1997) y la seguridad alimentaria en el seno de los hogares (Quisumbing y McClafferty, 2006; Quisumbing *et al.*, 1995).

Esta clasificación general de las asociaciones en tres esferas, definidas principalmente por su condición jurídica, adolece de varias limitaciones. En primer lugar, que, dependiendo de su condición jurídica, las instituciones del conocimiento (que actúan en los ámbitos de la investigación, el desarrollo, la extensión y la educación) pueden recaer en las tres esferas. No obstante, en tales instituciones la capacidad de gestionar proyectos de investigación y desarrollo en aras de un interés público puede estar relacionada más estrechamente con sus fuentes de financiación que con su condición jurídica.

En segundo lugar, que las organizaciones de agricultores podrían considerarse o percibirse como actores privados u organizaciones de la sociedad civil. Tal como se muestra en informes anteriores del GANESAN (HLPE, 2013, 2014, 2016, 2017b), las grandes explotaciones agrícolas intensivas podrían tener intereses, estrategias, dificultades y oportunidades muy diferentes de los de los pequeños productores de alimentos (como agricultores en pequeña escala, pastores, personas que dependen de los bosques y pescadores). Por consiguiente, la pregunta de cómo clasificar a los agricultores, si en el sector privado o en la sociedad civil y, por ende, cómo representar sus opiniones de la mejor forma posible y reconocer su contribución fundamental a la seguridad alimentaria y la nutrición, tal vez no tenga una respuesta fácil. Se trata de una cuestión que se señaló de manera persistente y reiterada en la evaluación del CSA (CFS, 2017).

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), celebrada en Río de Janeiro (Brasil) en 1992, fue más allá de las tres esferas de partes interesadas definidas anteriormente y formalizó nueve sectores de la sociedad, denominados “grandes grupos” como los principales canales por los que se debería facilitar la participación plena y efectiva de todas las partes interesadas en los debates políticos sobre el desarrollo sostenible (UNCED, 1992). Estos “grandes grupos” son: i) las mujeres; ii) los niños y los jóvenes; iii) los pueblos indígenas; iv) las ONG; v) las autoridades locales; vi) los trabajadores y los sindicatos; vii) las empresas y la industria; viii) la comunidad científica y tecnológica; ix) los agricultores²⁶. Esta clasificación se volvió a confirmar en el documento final de la Conferencia de Río+20, titulado “El futuro que queremos” (UN, 2012). La clasificación tiene la ventaja de distinguir a los agricultores y al sector del conocimiento como grupos específicos. Sin embargo, se concibió siguiendo un enfoque descendente, sin dar a las partes interesadas la oportunidad de proponer sus propias formas de organización (Foster y Anand, 1999). Además, no tiene en cuenta la diversidad ni la divergencia de intereses de las partes interesadas pertenecientes al mismo gran grupo, lo que implica la cuestionable suposición de que todos los grandes grupos deberían poder llegar fácilmente a un consenso interno (McKeon, 2009).

²⁶ Véase: <https://sustainabledevelopment.un.org/aboutmajorgroups.html>.

1.4.3. ¿“Asociaciones” o “plataformas”?

Se han empleado diferentes terminologías para referirse a los acuerdos de colaboración entre las partes interesadas. Si bien gran parte de las publicaciones sobre políticas se refieren a estos acuerdos como “asociaciones”, en otros estudios se emplean los términos siguientes: i) “plataformas” (Warner, 2006; Thiele *et al.*, 2011) para designar las colaboraciones que en última instancia hayan producido un acuerdo con una determinada condición jurídica; ii) “procesos” (Vermeulen *et al.*, 2008) iii) “redes” (Roloff, 2008a) para designar los acuerdos de colaboración y cooperación más informales o especiales. Es importante señalar que la definición de estos términos es muy vaga y que a menudo se consideran intercambiables.

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas crean una relación de trabajo que, en ocasiones, puede ser duradera. Estas asociaciones inician un diálogo y generan confianza entre las diferentes partes interesadas que, al compartir recursos, responsabilidades, riesgos y beneficios, se convierten en asociados para cumplir objetivos comunes. En consecuencia, deberían distinguirse claramente de los contratos más clásicos, en los que la colaboración finaliza con la conclusión de la transacción financiera que busca esencialmente beneficios económicos para las partes. Asimismo, son diferentes de las colaboraciones más limitadas y especiales que se producen con una finalidad y una duración específicas, como un proyecto o programa conjunto de investigación en el que los donantes o los beneficiarios no participan de forma activa junto con los científicos en el proceso de investigación, sino que son únicamente fuentes de información o receptores de los conocimientos generados (véase la Sección 2.2).

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas también se pueden distinguir claramente de los procesos y plataformas políticos integrados por múltiples actores a escala internacional, regional o nacional. No deberían confundirse, por ejemplo, con plataformas intergubernamentales de las Naciones Unidas como el propio CSA o el ECOSOC, ni con plataformas nacionales participativas como el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONSEA)²⁷ en el Brasil (Zanella, 2017).

Al igual que las asociaciones entre múltiples partes interesadas, las plataformas políticas integradas por múltiples actores tratan de facilitar la participación de los actores no estatales en el diseño, la convergencia y el seguimiento de las políticas, prestando asesoramiento o formulando recomendaciones a los gobiernos en relación con una amplia variedad de cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición. El CSA, por ejemplo, permite que una amplia gama de partes interesadas comprometidas trabaje de manera conjunta y coordinada en apoyo de los procesos dirigidos por los países con vistas a eliminar el hambre y garantizar la seguridad alimentaria y la nutrición para todos los seres humanos (CFS, 2009). Garantizando la participación efectiva y significativa y la contribución destacada de los actores no estatales a sus debates, el CSA reafirma regularmente su inclusividad como una característica destacada de su nuevo modelo de gobernanza (Duncan, 2015; McKeon, 2015).

No obstante, estas plataformas políticas integradas por múltiples actores difieren de las asociaciones entre múltiples partes interesadas en dos características importantes. En primer lugar, que los socios no se nombran por cooptación como puede suceder en algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas, sino que la participación es abierta (a todos los Estados miembros de las Naciones Unidas en el caso del CSA) o está definida por la legislación de los países (en el caso del CONSEA). En segundo lugar, que en estas plataformas la toma de decisiones recae inequívoca y totalmente en los gobiernos, lo que tiene consecuencias importantes en cuanto a la legitimidad y la rendición de cuentas. Por ejemplo, de acuerdo con su documento de reforma, el CSA es y sigue siendo un Comité intergubernamental en la FAO, en el que votar y tomar decisiones es competencia exclusiva de los Estados Miembros (CSA, 2009). El CONSEA permite que los actores y las organizaciones de la sociedad civil puedan expresar su opinión, asignándoles la mayoría de los puestos y permitiéndoles elegir la Presidencia del Consejo, pero no deja de ser un consejo consultivo vinculado a la Presidencia del Brasil (Maluf, 2011; Zanella, 2017).

²⁷ Véase: <http://www4.planalto.gov.br/consea/en>.

1.4.4. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: definición

Sobre la base de la definición propuesta por el Secretario General de las Naciones Unidas (UN, 2003), la UNGA (2015) definió las asociaciones como relaciones voluntarias y colaborativas entre varias partes, públicas y no públicas, en las que todos los participantes convienen en trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender una tarea determinada y, de mutuo acuerdo, compartir los riesgos y las responsabilidades, los recursos y los beneficios.

De forma parecida, Van Huijstee *et al.* (2007) definieron las asociaciones intersectoriales para el desarrollo sostenible como acuerdos de colaboración en los que los actores de dos o más esferas de la sociedad (el Estado, el mercado y la sociedad civil) participan en un proceso que no es jerárquico, y mediante los cuales estos actores tratan de lograr un objetivo de sostenibilidad. Para Hemmati y Dodds (2017), las asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor del desarrollo sostenible constituyen contribuciones y compromisos específicos de varios asociados que tienen la finalidad de respaldar la aplicación de la transformación para lograr el desarrollo sostenible y contribuir a cumplir los ODS y otros acuerdos de desarrollo sostenible pertinentes.

La forma de agrupar “varios asociados” en “diferentes esferas” puede influir en la comprensión y la definición de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Algunos autores agrupan a las partes interesadas privadas y los actores de la sociedad civil en la misma categoría general, denominada “partes interesadas privadas”, “no estatales” o “no públicas” (UN, 2003; Schäferhoff *et al.*, 2009; UN, 2012; UNGA, 2015; FAO, 2016). Es probable que esta clasificación general en dos esferas (pública y no pública) genere una cierta confusión entre las asociaciones entre múltiples partes interesadas y las asociaciones o alianzas público-privadas, esto es, las constituidas por asociados del sector público y del sector privado. Mientras que en el presente informe las asociaciones público-privadas solo se consideran un subconjunto de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, las definiciones de asociaciones público-privada que se encuentran en las publicaciones científicas pueden servir de ayuda para elaborar una definición completa de las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

Según Dobermann (2017), las asociaciones público-privadas son acuerdos de cooperación entre dos o más organizaciones públicas o privadas. Hartwich *et al.* (2007) definen las asociaciones público-privadas como mecanismos de colaboración en los que las organizaciones públicas y las entidades privadas comparten recursos, conocimientos y riesgos a fin de aumentar la eficiencia de la producción y la prestación de productos y servicios, lo que implica obligaciones recíprocas y la mutua rendición de cuentas.

La OCDE (OECD, 2012), en sus recomendaciones relativas a la gobernanza pública de las asociaciones público-privadas, utiliza una definición más restrictiva en la que se hace hincapié en el carácter oficial de tales asociaciones: indica que las asociaciones público-privadas son acuerdos contractuales a largo plazo entre un gobierno y un asociado del sector privado mediante los cuales este último presta y financia servicios públicos utilizando un activo fijo y compartiendo los riesgos asociados. Vervynckt y Romero (2017) precisan que estos acuerdos contractuales a largo plazo permiten que los Estados puedan delegar la prestación y la gestión de infraestructuras, activos y servicios de interés público al sector privado. En una publicación reciente, la FAO (2016), que también se centra en las asociaciones “oficializadas” concebidas para atender los objetivos de desarrollo agrícola sostenible, destacó en su definición varios factores que explican los buenos resultados de estas asociaciones o alianzas público-privadas, a saber: “se definen claramente los beneficios públicos que se esperan de la alianza, se reparten la inversión y los riesgos (...) y existen roles activos para todos los socios en diversas etapas durante el ciclo de vida de la alianza público-privada”.

Todas estas definiciones plantean dificultades en torno a la legitimidad, la transparencia y la rendición de cuentas en tales asociaciones, que se analizan con mayor detenimiento en el Capítulo 3, y ponen de relieve la necesidad de encontrar una definición clara de las funciones y las responsabilidades de todas las partes interesadas implicadas. La puesta en común apropiada de recursos (de todos los tipos, incluidos los conocimientos, la experiencia, las competencias y los fondos), responsabilidades, riesgos y beneficios se considera una condición fundamental para el buen funcionamiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas (GKP, 2003). Si los riesgos no se ponen en común debidamente, es probable que las asociaciones público-privadas produzcan grandes beneficios para los asociados del sector privado, mientras que los del sector público asumen todos los riesgos y los costos presupuestarios asociados (UN, 2014; Vervynckt y Romero, 2017).

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas no son espontáneas. Dependen de la capacidad de las partes interesadas de establecer las condiciones y los pasos necesarios para adoptar una medida colectiva (Brouwer *et al.*, 2016). La existencia de un objetivo común y la puesta en común de recursos no son suficientes para garantizar un acuerdo coordinado y colaborativo entre actores heterogéneos (Olson, 1965). La acción colectiva solo se podrá llevar a cabo si se desarrollan las instituciones apropiadas, que se definen como un conjunto de normas y reglas compartidas acordadas para organizar actividades comunes. Para Ostrom (1990), las normas corresponden a valores comunes compartidos en el seno del grupo que rigen las pautas de comportamiento, mientras que las reglas son esencialmente prescripciones que permiten, prohíben o requieren ciertas acciones. Estas instituciones crean el marco que sustenta la lógica de la medida colectiva, que funciona como un incentivo para la cooperación y el intercambio. Ostrom (1998, 2003) hizo especial hincapié en la reciprocidad, la comprensión mutua, la confianza y la reputación y las normas transparentes de representación y delegación como nociones fundamentales de la acción colectiva.

Así pues, las asociaciones entre múltiples partes interesadas se generan cuando partes interesadas de diferentes esferas (sector público, sector privado y sociedad civil) inician una acción colectiva, creando las instituciones adecuadas (normas y reglas compartidas), poniendo en común sus recursos complementarios (humanos, materiales y financieros) y compartiendo riesgos y responsabilidades, para tratar de lograr un objetivo común (véase la **Figura 2**).

Figura 2 La lógica de la acción colectiva: creación de asociaciones entre múltiples partes interesadas



A partir de estas definiciones y teniendo en cuenta los elementos analizados en secciones anteriores, es posible proponer una definición general de "asociación entre múltiples partes interesadas" que pueda aplicarse en el contexto de la seguridad alimentaria y la nutrición a los fines del presente informe.

Definición 1 Asociaciones entre múltiples partes interesadas

En este informe, las asociaciones entre múltiples partes interesadas se definen como “acuerdos de colaboración entre partes interesadas de dos o más ámbitos diferentes de la sociedad (sector público, sector privado o sociedad civil), que agrupan sus recursos y comparten riesgos y responsabilidades a fin de resolver un problema común, gestionar un conflicto, elaborar una visión compartida, alcanzar un objetivo común, gestionar un recurso común o garantizar la protección, producción o prestación de un logro de interés colectivo, público o de ambos tipos”.

En esta definición, el interés colectivo deberá entenderse en el sentido estricto utilizado por Baumol (2004), como el interés común y mutuo compartido únicamente por las partes interesadas que colaboran en la asociación entre múltiples partes interesadas y por las instituciones, organizaciones y actores a los que representa en dicha asociación.

Por el contrario, por interés público se entiende el interés general de toda la sociedad, en todas sus esferas, que ha de definirse a diferentes escalas (local, nacional, regional y mundial). El interés público se ha definido de varias formas, según diferentes disciplinas. En las ciencias económicas, por ejemplo, el interés público suele denotar el bienestar general de toda la sociedad, en contraposición con los intereses privados, que reflejan el bienestar de algunos grupos de personas (Bozeman, 2007; Levine y Forrence, 1990; Stiglitz, 1998). En las ciencias políticas, los estudios sobre leyes y políticas públicas están más centrados en cómo una sociedad organizada —mediante gobiernos y otras formas de organizaciones— analiza, evalúa y trata de lograr su interés público (Cochran, 1974).

La tensión entre estos dos grupos de intereses —colectivos y públicos— puede representar un gran desafío para las asociaciones entre múltiples partes interesadas y poner en entredicho su legitimidad. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden ser instrumentos apropiados para hacer realidad los intereses colectivos de sus miembros. Dependiendo de su finalidad, estructura de gobernanza y actividades, las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden incluso contribuir al interés público. Sin embargo, no tienen legitimidad para definir lo que es de interés público en el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición, en el marco general de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada. Esta responsabilidad recae en último término en los Estados y las organizaciones intergubernamentales.

1.5. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: ¿un mecanismo apropiado para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición?

Tal como se puso de manifiesto en la consulta abierta organizada por el GANESAN sobre la versión V0 del presente informe²⁸, algunas partes interesadas consideran que, como las asociaciones entre múltiples partes interesadas han tenido la ventaja de considerarse un medio de implementación de la Agenda 2030, es el momento de preguntarse cómo mejorar su rendimiento y eficiencia. Por el contrario, otras partes interesadas siguen cuestionando la pertinencia y conveniencia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas como instrumento para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible. En esta sección se presentan los posibles beneficios y limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, que se tratan con mayor detenimiento en el Capítulo 3, a fin de ayudar a las partes interesadas a que determinen en qué situación concreta y en qué condiciones estas asociaciones pueden constituir un mecanismo institucional adecuado para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

Algunos autores sugieren que el motivo tradicional para utilizar asociaciones entre múltiples partes interesadas, incluidas las asociaciones público-privadas, es subsanar las deficiencias del mercado y del Estado y potenciar la prestación de bienes públicos (por ejemplo, Glasbergen *et al.*, 2007; Narrod *et al.*, 2009; Markelova *et al.*, 2009; Kolk, 2012; FAO, 2016). Brouwer *et al.* (2016) adoptaron una perspectiva más general e identificaron tres razones importantes para crear una asociación entre múltiples partes interesadas: abordar un problema común, encontrar la manera de solucionar o gestionar los conflictos y las tensiones entre partes interesadas, y realizar una oportunidad compartida. Para Hemmati (2002), las asociaciones entre múltiples partes interesadas son procesos para encontrar decisiones (y posiblemente para adoptar decisiones) que reúnen a una serie de grupos de intereses diferentes para debatir un asunto particular o un conjunto de asuntos, y llegar a

²⁸ Véase: <http://www.fao.org/fsnforum/cfs-hlpe/multi-stakeholder-partnerships-v0>.

un acuerdo al respecto. Levesque (1993) consideró los procesos de múltiples partes interesadas como una forma de poder desbloquear la creatividad y superar los conflictos.

Para defender la importancia estratégica de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, se suelen esgrimir dos argumentos principales.

En primer lugar, tal como se destaca en la definición anterior, que el principal beneficio que pueden tener las asociaciones entre múltiples partes interesadas es facilitar la utilización coordinada y selectiva de los recursos complementarios de las partes con vistas a conservar y gestionar colectivamente un recurso compartido, o a resolver problemas complejos y multidimensionales que ninguna parte habría podido solucionar por sí sola (Brouwer *et al.*, 2016). Según Dentoni *et al.* (2012), una asociación entre múltiples partes interesadas también puede facilitar la movilización de recursos que las partes no habrían podido movilizar actuando por separado de no establecerse la asociación.

En segundo lugar, que el proceso elaborado en el seno de una asociación entre múltiples partes interesadas para alcanzar sus objetivos puede ser, en sí mismo, un logro importante de la asociación. Este proceso refleja la apertura de las diferentes partes interesadas al debate, la colaboración y la deliberación (Risse, 2000). Asimismo, puede tender puentes y crear sinergias entre diferentes asociados, y permitir la acción colectiva en favor de un objetivo común. Además, crea las condiciones necesarias para generar confianza y comprensión mutua, y para gestionar las tensiones y los conflictos que puedan surgir entre las diferentes esferas de partes interesadas que, de otra forma, no necesariamente tendrían la oportunidad o la capacidad de mantener un intercambio (Brouwer *et al.* 2016). Un proceso de estas características también puede permitir que los grupos marginados y vulnerables, que suelen estar excluidos del proceso de adopción de decisiones, expresen su opinión.

No obstante, como se aborda en más profundidad en el Capítulo 3, algunos actores consideran que las asociaciones entre múltiples partes interesadas no están exentas de limitaciones ni constituyen una solución milagrosa en ninguna situación. En particular, cuestionan:

- la capacidad real de las asociaciones entre múltiples partes interesadas de equilibrar las asimetrías de poder entre los asociados en el proceso de adopción de decisiones;
- el riesgo de que se produzcan conflictos entre los intereses públicos y privados, y que los Estados o las autoridades públicas se desentiendan de las responsabilidades asumidas anteriormente;
- el aumento de los costos de transacción y la supuesta reducción de la eficacia relacionada con las asociaciones entre múltiples partes interesadas, en especial cuando el número de partes interesadas es elevado (Olson, 1965).

Es probable que los procesos inclusivos y las estructuras de gobernanza de las asociaciones entre múltiples partes interesadas produzcan decisiones que las diferentes partes interesadas consideren más aceptables y más legítimas. Sin embargo, la inclusividad acarrea costos adicionales y, a pesar de la creciente importancia atribuida a las asociaciones entre múltiples partes interesadas en los debates sobre seguridad alimentaria y nutrición y sobre desarrollo sostenible, algunos estudios también han apuntado que los datos empíricos sobre su eficiencia y eficacia siguen siendo notablemente escasos (Bäckstrand, 2006; Biermann *et al.*, 2007; Glasbergen *et al.*, 2007; Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013).

Dependiendo de su estructura de gobernanza, existe el riesgo de que algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas reproduzcan e incluso intensifiquen las asimetrías de poder existentes, y que fortalezcan la posición de los actores más poderosos en detrimento de los asociados más débiles y de los grupos marginados y vulnerables excluidos de la asociación (Faysse, 2006; Fuchs *et al.*, 2011; Warner, 2006). Las asociaciones entre múltiples partes interesadas están surgiendo en un contexto en que los intereses públicos y privados están cada vez más difuminados. Los conflictos entre los intereses públicos y privados pueden aparecer en las asociaciones entre múltiples partes interesadas si el interés colectivo o público está en consonancia con los intereses de los asociados del sector privado (GSO, 2015).

Por último, las partes interesadas tienen diferentes percepciones de los posibles beneficios y limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Algunos Estados que padecen dificultades financieras podrían considerarlas útiles para movilizar fondos adicionales, incluso privados, a fin de satisfacer las prioridades públicas. Algunos actores del sector privado podrían considerarlas como una forma de influir en las políticas y la toma de decisiones públicas, o para mejorar su propia reputación. Algunas organizaciones de la sociedad civil podrían reconocer la importancia de las asociaciones inclusivas en el empoderamiento de grupos marginados y

vulnerables, pero cuestionar el poder que algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas conceden al sector privado en los procesos de toma de decisiones.

1.6. En este contexto, ¿cómo contribuyen las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición?

En el primer capítulo se trata la posible contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la financiación y mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición en el marco general de la Agenda 2030 y en el contexto de las necesidades de financiación para lograr el desarrollo sostenible. Asimismo, se analizan los conceptos y las definiciones utilizados en el presente informe. En el Capítulo 2 se completa este debate conceptual mediante un análisis descriptivo, se ilustra la diversidad de las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes y se proponen estudios de casos útiles. Sobre la base de estos dos capítulos, en el Capítulo 3 se analizan con más detenimiento los posibles beneficios y limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas presentadas en el primer capítulo con vistas a determinar, en el Capítulo 4, posibles vías de mejora.

2. CATALOGACIÓN DE LAS ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS Y SU DIVERSIDAD

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas se han convertido hace relativamente poco tiempo en foco de interés de las publicaciones científicas orientadas a la seguridad alimentaria y la nutrición más allá de las ciencias sociales. Los datos y pruebas sobre estas asociaciones siguen siendo limitados en el tiempo y en su alcance y presentan una rápida evolución. Es difícil encontrar información detallada y disponible públicamente sobre las asociaciones existentes entre múltiples partes interesadas, sobre todo en lo que respecta a sus presupuestos, financiación y repercusión. Suelen ser las propias asociaciones las que comunican estos datos y pruebas, lo que no ofrece garantías de que esta información haya sido objeto de una verificación independiente. En este contexto, durante la consulta abierta organizada en relación con el borrador cero del informe, el GANESAN propuso un cuestionario que podría ayudar a las distintas partes interesadas a describir y evaluar las asociaciones entre múltiples partes interesadas siguiendo una metodología común (véase el **Apéndice 1**).

En este capítulo se presenta la primera parte de dicho cuestionario y se propone un conjunto de criterios para describir las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes (Sección 2.1). Basándose en el material publicado disponible y en los resultados de la consulta abierta del GANESAN sobre el borrador V0, posteriormente se determinan y detallan cinco ámbitos de intervención principales a través de los cuales las asociaciones entre múltiples partes asociadas pueden contribuir a financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición (secciones 2.2 a 2.6).

Aunque este informe utiliza en gran medida el material recopilado durante las dos consultas abiertas organizadas por el GANESAN sobre el alcance y el borrador V0 de este informe, no puede reflejar plenamente la riqueza y diversidad de todas las contribuciones recibidas²⁹. Por esta razón, todo este material básico, junto con el informe final, debe considerarse un resultado importante de este estudio del GANESAN. Las actas completas de las dos consultas abiertas del GANESAN y las síntesis de estas consultas elaboradas por la Secretaría del GANESAN, así como la compilación de los 26 cuestionarios cumplimentados, se pueden consultar en el sitio web del GANESAN³⁰. Al basarse únicamente en contribuciones voluntarias, no es posible extraer científicamente conclusiones sistemáticas de este material básico. No obstante, este proporciona ideas útiles para el presente estudio.

En el **Apéndice 2** figura una lista de las instituciones, los programas y de las iniciativas de múltiples partes interesadas que se han examinado a los efectos del presente informe, se citen o no en el texto final del informe y se ajusten o no a la definición de asociaciones entre múltiples partes interesadas que en él se propone. Dicha lista se puede utilizar como glosario de las siglas empleadas en el presente capítulo, así como en todo el informe. La lista, en la que figuran enlaces útiles a sitios web, puede utilizarse también como fuente de información más detallada sobre cada iniciativa.

2.1. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: un conjunto de criterios de descripción

En esta sección se presenta y expone el conjunto de criterios utilizados en el cuestionario del GANESAN anteriormente mencionado (véase el **Apéndice 1**) para describir las asociaciones entre múltiples partes interesadas que existen.

2.1.1. Ámbito temático de acción (Pregunta 2)³¹

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden definirse por su ámbito temático de acción, como por ejemplo la producción de alimentos, la gestión de los recursos naturales, la educación, la salud. La Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición (GAIN, por sus siglas en inglés), por ejemplo, actúa en distintos niveles (tanto en el plano mundial como nacional) y en

²⁹ 56 contribuciones, más de 40 000 palabras en el caso de la consulta sobre el alcance del informe; 69 contribuciones, más de 70 000 palabras en la consulta sobre el borrador V0.

³⁰ Véase: <http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/reports/report-13-elaboration-process/es/>

³¹ Los números corresponden al cuestionario que figura en el **Apéndice 1**.

diferentes ámbitos de intervención (véase la sección 2.1.5), manteniendo un sólido enfoque temático en la nutrición (véase el **Recuadro 4**).

En la petición del CSA se señaló expresamente la Agenda 2030 (UN, 2015) como el marco general para este informe. Por tanto, como se explica en la sección 1.1, en el presente informe se adopta un alcance amplio y se consideran no solo las asociaciones entre múltiples partes interesadas que se centran directamente en la seguridad alimentaria y la nutrición y en el desarrollo agrícola (ODS 2), sino también aquellas que, al intentar alcanzar otros ODS, contribuyen de forma indirecta a la seguridad alimentaria y la nutrición.

Recuadro 4 La Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición

La **Alianza Mundial para la Mejora de la Nutrición (GAIN, por sus siglas en inglés)** es una organización internacional con sede en Suiza que las Naciones Unidas pusieron en marcha en 2002 para hacer frente a la malnutrición en todas sus formas (desnutrición, carencias de micronutrientes, sobrepeso y obesidad). GAIN tiene por finalidad aumentar la asequibilidad, la disponibilidad y la conveniencia de opciones alimentarias más saludables, sobre todo en el caso de la población más vulnerable, y se centra en los tres objetivos estratégicos siguientes: i) aumentar la demanda de alimentos inocuos y nutritivos de los consumidores; ii) aumentar la accesibilidad de los alimentos inocuos y nutritivos; iii) fortalecer un entorno propicio para la formulación, aplicación y ampliación de escala de programas eficaces. Asimismo, GAIN moviliza asociaciones público-privadas, presta asistencia financiera y técnica y ayuda a diseñar y aplicar políticas y programas en África y Asia, así como a ampliar su escala, con el fin de mejorar las dietas gracias a productos nutritivos, tales como alimentos básicos enriquecidos, aceite para cocinar y harina, y condimentos como la sal y salsas de soja. En el marco de esta alianza se ha creado un “centro de conocimientos”, esto es, una plataforma en línea para la generación e intercambio de conocimientos sobre políticas y programas atentos a la nutrición. GAIN está gestionada por una Junta Directiva que integran representantes de las principales organizaciones donantes y reconocidos expertos en materia de desarrollo o científicos designados *intuitu personae*. El Consejo de Asociaciones de GAIN actúa como consejo consultivo de la Junta y comprende a representantes de las ONG, instituciones académicas, gobiernos de países donantes, gobiernos de países en desarrollo, empresas, instituciones financieras y fundaciones privadas, así como iniciativas de asociación actuales y futuras de GAIN.

Sitio web: <https://www.gainhealth.org/>

2.1.2. Escala y ámbito geográfico (pregunta 5)

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden describirse por su escala de operación (desde local hasta nacional, regional y mundial), aunque a veces una misma asociación entre múltiples partes interesadas puede articular distintas intervenciones a diferentes escalas. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas también se diferencian por su ámbito geográfico, esto es, la zona, el país o la región que abarcan.

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas de alcance mundial se apoyan en ocasiones en una red o desarrollan programas y actividades específicos en los planos regional o nacional, mientras que otras trabajan a nivel regional y se centran en un grupo de países. Por ejemplo, el alcance regional de la Red de análisis de políticas sobre recursos alimentarios, agrícolas y naturales (FANRPAN, por sus siglas en inglés) se señala claramente en su declaración de misión: “Establecer sistemas alimentarios resilientes *por toda África* mediante la creación, aplicación y evaluación de políticas sobre recursos alimentarios, agrícolas y naturales que estén basadas en datos objetivos y elaboradas en colaboración con agentes no estatales”³² (FANRPAN, 2017) (véase el **Recuadro 5**). En otras asociaciones entre múltiples partes interesadas, incluidas muchas que están orientadas a la acción (véase la sección 2.5), la escala adecuada de operación es nacional o incluso subnacional.

³² La cursiva ha sido añadida por el GANESAN.

Recuadro 5 La Red de análisis de políticas sobre recursos alimentarios, agrícolas y naturales

La **Red de análisis de políticas sobre recursos alimentarios, agrícolas y naturales (FANRPAN, por sus siglas en inglés)** es una red científica panafricana, autónoma y sin ánimo de lucro, en la que participan gobiernos, universidades y sistemas nacionales de investigaciones agronómicas (SNIA), organizaciones de la sociedad civil (OSC) y organizaciones de agricultores, así como agentes privados y fundaciones privadas. La red brinda una plataforma que puede dar lugar a un entendimiento común de una cuestión, fundamentado en investigaciones entre diferentes partes interesadas, que sirva de base para la promoción de políticas en los planos nacional y regional.

El mandato de FANRPAN consiste en “coordinar la investigación y el diálogo sobre políticas y recomendar estrategias para el fomento de los sectores de los recursos alimentarios, agrícolas y naturales en África a través de:

- la realización de actividades de colaboración en materia de investigación y desarrollo institucional mutuamente convenidas;
- la publicación y difusión de los resultados de investigaciones;
- la prestación de apoyo técnico a programas nacionales y regionales;
- la provisión de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional;
- la organización de talleres, conferencias científicas y seminarios;
- la provisión de acceso por parte del Gobierno a bases de datos que contienen información sobre la formulación, la promoción y el diálogo de políticas;
- la facilitación de vínculos entre instituciones cooperantes y actividades conexas llevadas a cabo por otros participantes en programas de investigación sobre políticas y desarrollo profesional de la FANRPAN”.

La FANRPAN fue iniciada en 1994 por los Ministros de Agricultura de ocho países del África oriental y meridional. Su constitución se finalizó en 2001 y la red regional se registró oficialmente en 2003 en Zimbabwe como organización privada de carácter voluntario sin ánimo de lucro.

La FANRPAN opera actualmente en 17 países africanos. Cuenta con una secretaría regional permanente con sede en Sudáfrica y con una red de instituciones hospedantes, detalladas en su sitio web, que funcionan como secretarías nacionales e impulsan la creación de “centros nacionales” en los Estados miembros. Cada centro nacional organiza un diálogo de múltiples partes interesadas entre el gobierno, el sector privado, organizaciones de agricultores, instituciones de investigación en materia de políticas y organizaciones no gubernamentales con el fin de definir el programa normativo, llevar a cabo actividades de investigación sobre políticas y ocuparse de la promoción de políticas. Se prevé que otros dos países, a saber, Etiopía y Nigeria, se unan a la FANRPAN.

La reunión general anual, que congrega a todos los miembros de la red, en representación de los 17 centros nacionales, es el órgano supremo de decisión de la FANRPAN. Una Junta de Gobernadores, elegida durante la reunión general anual, se encarga de proporcionar orientación estratégica y llevar a cabo la supervisión financiera y normativa de la organización. La Junta está formada por representantes de las dos comunidades económicas regionales³³; de Sudáfrica, en donde se encuentra la secretaría de la FANRPAN, y Zimbabwe, donde está registrada la FANRPAN; así como representantes de organizaciones de agricultores, instituciones de investigación, donantes y el sector privado, incluidas fundaciones privadas.

Sitio web: <https://www.fanrpan.org>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (contribución #57)

La escala y el ámbito geográfico de las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden variar a lo largo del tiempo. El ejemplo del programa WADI en la India (**Recuadro 6**) muestra cómo una asociación entre múltiples partes interesadas, puesta en marcha en dos distritos indios, ha ido ampliando paulatinamente su escala y ámbito geográfico, basándose en sus primeros resultados y su capacidad de movilizar agentes y nuevos recursos.

³³ Esto es, el Mercado Común para África Oriental y Meridional (COMESA) y la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC).

Recuadro 6 El Programa Wadi

En la India, más de 150 millones de personas, de diferentes comunidades tribales, viven en las lindes de los bosques, luchando por sobrevivir. Aunque en torno a un 20 % de las familias carece de tierras, el resto de las familias posee entre 0,5 ha y 1 ha de tierras, en las que produce diversos cultivos alimentarios, sin los insumos adecuados ni las tecnologías apropiadas.

El Programa Wadi es un programa integral y participativo para la rehabilitación y el desarrollo sostenible de comunidades tribales. Su objetivo es mejorar los medios de vida de las familias marginadas en zonas remotas. El programa tiene por finalidad velar por la seguridad alimentaria, la salud de las comunidades, el empoderamiento de las mujeres, la educación de los niños, la alfabetización funcional de los adultos, la prevención de la migración por situaciones de dificultad y la mejora de la calidad de vida y, al mismo tiempo, conservar los recursos naturales y respetar las culturas y religiones. Su principal actividad consiste en el desarrollo de sistemas agrícolas basados en los árboles (agro-horti-forestería) en pequeñas parcelas de tierras degradadas e infrautilizadas, y de la correspondiente cadena de valor.

El Programa Wadi se puso en marcha en 1982 en Gujarat del Sur, en los distritos de Navsari y Valsad, como un pequeño proyecto de la Fundación BAIF de Investigación para el Desarrollo³⁴. El programa ha ido ampliándose progresivamente y ejecutándose en diferentes zonas tribales de toda la India con el apoyo de los gobiernos federales y estatales competentes; el Banco de Desarrollo Alemán (KfW) a través del Banco Nacional de la India para la Agricultura y el Desarrollo Rural (NABARD); el Consejo para el Fomento de la Acción de los Pueblos y la Tecnología Rural (CAPART) y distintas organizaciones populares y grupos de autoayuda. Hasta el momento, gracias a este programa, la Fundación BAIF ha proporcionado su ayuda a casi 190 000 familias, abarcando más de 70 000 ha. Según la Fundación BAIF, el Programa Wadi ha permitido que más del 90 % de las familias participantes salieran de la pobreza. El NABARD ha reproducido el Programa Wadi a través del "Fondo de Desarrollo Tribal" (TDF), en colaboración con diferentes ONG, llegando a más de 435 000 familias en 26 estados o territorios de la India. En la actualidad, el Programa Wadi se reconoce ampliamente en toda la India como un modelo eficaz de desarrollo de los pueblos tribales.

Sitio web: http://www.baif.org.in/agri_horti_forestry.asp; <http://baifwadi.org/>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (cuestionario #3)

2.1.3. Estructura y organización (preguntas 6 a 11)

En todo análisis descriptivo de las asociaciones entre múltiples partes interesadas se debería considerar también su estructura y organización, incluidas, por ejemplo, las características siguientes:

- **Composición de las asociaciones entre múltiples partes interesadas (preguntas 6 a 8):**
¿Cuáles son los asociados (número y diversidad) que participan en la asociación procedentes de los distintos ámbitos de la sociedad (sector público, sector privado, sociedad civil)? ¿Qué asociados iniciaron la asociación entre múltiples partes interesadas? ¿Qué asociados, en su caso, encabezan la asociación entre múltiples partes interesadas?
- **Condición jurídica (pregunta 9):** ¿Cuál es el grado de formalización y profesionalización de la asociación entre múltiples partes interesadas? En caso de ser formal, ¿tiene la asociación entre múltiples partes interesadas plena identidad jurídica y, en particular, goza de capacidad jurídica para poseer y gestionar fondos o activos? ¿Puede la asociación entre múltiples partes interesadas contar con personal profesional que apoye o facilite su labor y operaciones?
- **Estructura de gobernanza y representatividad (preguntas 10 y 11):**
¿Qué funciones y responsabilidades tienen los distintos asociados? ¿Están claramente definidas? ¿Cuáles son los procesos de toma de decisiones en la asociación entre múltiples partes interesadas? ¿Cómo se abordan las asimetrías de poder en la asociación entre múltiples partes interesadas?
¿De qué manera y por quién son elegidos los miembros? ¿Hablan solo en su nombre o representan a una categoría más amplia de partes interesadas? ¿Cuál es la duración de su mandato? ¿Cómo garantiza la asociación entre partes interesadas la inclusividad y la representación "equitativa" de la población marginada y vulnerable más afectada por la inseguridad alimentaria y la malnutrición?

³⁴ Registrada anteriormente como la Fundación Bharatiya de Agroindustrias (BAIF), la Fundación BAIF de Investigación para el Desarrollo es una fundación benéfica sin ánimo de lucro establecida en 1967 para fomentar medios de vida sostenibles en zonas rurales de la India. Véase: <http://www.baif.org.in/>.

Condición jurídica

El grado de formalización y profesionalización de las asociaciones entre múltiples partes interesadas puede variar considerablemente, abarcando desde acuerdos de colaboración totalmente informales hasta acuerdos más formales plasmados en un memorando de entendimiento o una carta de intención que no crea obligaciones jurídicas, o bien en un contrato multilateral (o un conjunto de contratos bilaterales) que crean obligaciones mutuas y jurídicas entre los asociados. En algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas, incluidas muchas asociaciones público-privadas para el desarrollo de infraestructuras, podría ser necesario crear una estructura jurídica concreta, a veces denominada “entidad con fines especiales”, para canalizar los fondos y ejecutar la asociación. El grado de formalización de las asociaciones entre múltiples partes interesadas depende de varios factores, entre otros, la escala y el objetivo de la asociación; la naturaleza de los asociados y la magnitud de sus relaciones; la complejidad de sus actividades; la manera en que los riesgos y responsabilidades se distribuyen entre los asociados; y la eficacia del sistema judicial en el país o región en cuestión (FAO, 2008; Horton *et al.*, 2009; FAO, 2016).

Algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas, como el Movimiento para el fomento de la nutrición (Movimiento SUN), comenzaron siendo movimientos informales y progresivamente han ido volviéndose más formales (véase el **Recuadro 7**).

Recuadro 7 El Movimiento para el fomento de la nutrición

El objetivo del **Movimiento para el Fomento de la Nutrición (Movimiento SUN)** es establecer o fortalecer, en sus Estados miembros, plataformas de múltiples partes interesadas con el fin de armonizar las iniciativas y los programas de todos los participantes para realizar las prioridades y estrategias nacionales en materia de nutrición (GSO/SUN, 2015).

El SUN comenzó como un movimiento informal después de la publicación en 2008 de una serie básica en *The Lancet* sobre desnutrición materna e infantil, en la que se proporcionaba una nueva base de información comprobada para la adopción de medidas en materia de nutrición (*The Lancet*, 2008). En 2009, en un informe del Banco Mundial (Horton *et al.*, 2009) se estimó que era necesario un total de 11 800 millones de USD de financiación anual para ampliar la escala de 13 intervenciones directas en materia de nutrición que han demostrado su eficacia en muchos países al reducir la mortalidad infantil, mejorar los resultados nutricionales y proteger el capital humano. El informe se sirvió de los conocimientos especializados de muchos organismos internacionales, ONG e instituciones de investigación. Entretanto, a raíz de un proceso de colaboración, en el que participaron países en desarrollo, instituciones académicas y de investigación, OSC, el sector privado, organismos de desarrollo bilaterales, organismos de las Naciones Unidas y el Banco Mundial, se elaboró una nota de orientación titulada *Scaling Up Nutrition: a framework for action* que se publicó en marzo de 2010 en el boletín *Food and Nutrition Bulletin* (Bezanson y Isenman, 2010), revisado en 2011 (SUN Movement, 2011). En pocos meses, más de 100 asociados habían respaldado este marco con miras a convertirlo en una hoja de ruta para la adopción de medidas concretas.

Posteriormente, las instituciones del Movimiento SUN han ido volviéndose paulatinamente más formales. En 2012, se constituyó un Grupo de Liderazgo de Alto Nivel, apoyado por un Comité Ejecutivo, un Coordinador y una Secretaría permanente con sede en Ginebra, que trabaja bajo los auspicios del Secretario General de las Naciones Unidas. El Grupo de liderazgo evalúa la consecución de los objetivos del Movimiento SUN, preserva el carácter orientado a los países de dicho movimiento y vela por la alineación de todos los asociados con los 10 principios de compromiso del Movimiento SUN, que se exponen en su sitio web. Estos principios garantizan que el Movimiento SUN sea flexible y, al mismo tiempo, mantenga una finalidad común y la rendición de cuentas mutua.

En marzo de 2012 se creó un Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples del Movimiento SUN para apoyar la aplicación de la primera estrategia y hoja de ruta 2012-15 de este movimiento. Este fondo fiduciario se cerró en diciembre de 2016.

En 2016, el Grupo de liderazgo respaldó una nueva estrategia y hoja de ruta para el Movimiento SUN (2016-2020) en la que se definieron cuatro objetivos estratégicos para avanzar en la consecución de un mundo sin malnutrición para 2030: i) ampliar y mantener un entorno de políticas favorable; ii) dar prioridad a medidas eficaces que contribuyan a mejorar la nutrición e institucionalizarlas; iii) poner en práctica medidas efectivas que se ajusten a los marcos de resultados comunes; iv) utilizar de forma efectiva y aumentar significativamente los recursos financieros en favor de la nutrición (SUN Movement, 2016). Se ha creado un nuevo Programa de Subvenciones Compartidas del Movimiento SUN, albergado por la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), para aplicar estos objetivos estratégicos. El 1.º de mayo de 2018 anunció su primera convocatoria de propuestas relativas a aproximadamente 20 subvenciones de hasta 114 000 USD cada

una con el fin de apoyar actividades de la Alianza de la Sociedad Civil del Movimiento SUN en los planos nacional y subnacional.

El Movimiento SUN está integrado actualmente por 60 Estados miembros y tres estados de la India (SUN Movement, 2017). En cada país, el Movimiento SUN, que trabaja con un punto de contacto gubernamental para dicho movimiento, apoya la creación de plataformas nacionales de múltiples partes interesadas que trabajan en los distintos sectores para “contemplar enfoques que tengan en cuenta la dimensión de la nutrición a fin de abordar las causas subyacentes de la malnutrición, así como intervenciones de nutrición específicas destinadas a abordar sus manifestaciones directas”. Los asociados no estatales del Movimiento SUN están organizados en distintas redes tanto a nivel mundial como nacional, a saber, la red de empresas del Movimiento SUN; la red de la sociedad civil del Movimiento SUN; la red de donantes del Movimiento SUN; la red de las Naciones Unidas para el Movimiento SUN.

Sitio web: <http://scalingupnutrition.org/es/>

Fuentes: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero: véase el cuestionario #11 relativo a la red de empresas del Movimiento SUN en Zambia y el cuestionario #23 sobre el Movimiento SUN.

Composición y estructura de gobernanza de las asociaciones entre múltiples partes interesadas

La composición y la estructura de gobernanza de una asociación entre múltiples partes interesadas tienen repercusiones importantes en la dinámica de su trabajo, así como en su capacidad efectiva de financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición. Algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas están claramente promovidas o dirigidas por los asociados públicos, gobiernos u organizaciones gubernamentales internacionales. En otras, el sector privado, ya sean empresas privadas o fundaciones privadas, asume la función de liderazgo (véase, por ejemplo, la sección 2.4 sobre las asociaciones entre múltiples partes interesadas en el ámbito del establecimiento de normas). En ocasiones, el liderazgo es compartido entre asociados procedentes de distintas esferas de la sociedad, como es el caso del Programa de Sistemas Alimentarios Sostenibles del Marco decenal de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles (véase el **Recuadro 8**).

Las asociaciones público-privadas, formadas por asociados procedentes solo de dos ámbitos de la sociedad (los sectores público y privado) pueden considerarse un subgrupo de asociaciones entre múltiples partes interesadas. La AAAA (2015), teniendo en cuenta la diversidad del sector privado — que abarca desde microempresas hasta cooperativas y multinacionales— reconoce la importante contribución de las empresas privadas al crecimiento económico y la creación de empleo y les anima a participar como asociados, invirtiendo e innovando dentro de la perspectiva a largo plazo del desarrollo sostenible y optando por modelos de consumo y producción más sostenibles.

En el plano internacional, numerosas instituciones han publicado principios o directrices prácticas para enmarcar y aplicar esta colaboración con asociados privados a través de asociaciones público-privadas (por ejemplo, ADB, 2008; OECD, 2012; UN Global Compact, 2015). En muchos países existen leyes, reglamentos o directrices que configuran las relaciones entre los asociados públicos y privados en las alianzas entre ambos sectores (Botlhale, 2016; Seeletse, 2016; FAO, 2016). Por ejemplo, en Chile, el Decreto 164 (1991), actualizado en 2010, creó un marco jurídico para la colaboración entre asociados públicos y privados.³⁵ En Sudáfrica, las asociaciones público-privadas se rigen por la Ley de gestión financiera pública (1999), la Ley de gestión financiera municipal (2003) la Ley de sistemas municipales (2003) y los reglamentos correspondientes (National Treasury, 2007). En el artículo 16 del Reglamento de Hacienda³⁶ se distinguen dos tipos de asociaciones público-privadas, en función de que el asociado privado: i) desempeñe una función institucional en nombre de la autoridad pública, o ii) adquiera el uso de una propiedad pública para fines comerciales durante un período especificado o indefinido. El Servicio de Asesoramiento sobre Infraestructuras de Nigeria (NIAF, 2012) elaboró un manual para el diseño y la puesta en práctica de asociaciones público-privadas en el Estado de Lagos.

Las asociaciones público-privadas se han utilizado ampliamente para desarrollar infraestructuras que pueden tener una repercusión significativa en la seguridad alimentaria y la nutrición. El Banco Mundial elaboró una base de datos sobre la participación del sector privado en el desarrollo de

³⁵ Véase: http://www.concesiones.cl/quienes_somos/funcionamientodelsistema/Documents/Law_Regulations.pdf.

³⁶ Reglamento 1535 de 2003. Véase http://us-cdn.creamermedia.co.za/assets/articles/attachments/00873_regulation1535.pdf.

infraestructura³⁷, en la que se reúnen datos relativos a más de 6 400 proyectos de infraestructura en 139 países de ingresos medianos bajos, que abarcan los sectores de la energía, las telecomunicaciones, el transporte y la red de agua y saneamiento. En 2017, los compromisos de inversión privada alcanzaron los 93 300 millones de USD en 304 proyectos de infraestructura en estos sectores en países de ingresos medianos bajos (World Bank/IBRD/IDA, 2017). Marin (2009) examinó las experiencias y el rendimiento de las asociaciones público-privadas en relación con el desarrollo de servicios urbanos de suministro hídrico en países en desarrollo durante más de 15 años, y mostró la importancia de las asociaciones público-privadas bien concebidas para mejorar los resultados del abastecimiento de agua en los países en desarrollo. En Nigeria, las asociaciones público-privadas se han utilizado con buenos resultados en la mitigación de los efectos de catástrofes (Olokesusi, 2005) y en la creación de empleo por medio de una variedad de actividades, entre ellas la producción agrícola (Adebayo y Adegbusi, 2017).

Recuadro 8 El Programa de Sistemas Alimentarios Sostenibles del Marco decenal de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles

Para afrontar el desafío del hambre y la malnutrición es necesario un enfoque integral y sistémico que acelere el cambio hacia sistemas alimentarios más sostenibles. El **Programa de Sistemas Alimentarios Sostenibles del Marco decenal de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles** contribuye a esta transformación gracias al establecimiento de sinergias y la cooperación entre partes interesadas en torno a cuatro ámbitos de trabajo:

1. concienciar sobre la necesidad de adoptar modelos de consumo y producción sostenibles en los sistemas alimentarios;
2. crear entornos favorables para sistemas alimentarios sostenibles;
3. mejorar el acceso a la aplicación de conocimientos, información e instrumentos factibles, y fomentar dicha aplicación, para incorporar el consumo y producción sostenibles en los sistemas alimentarios;
4. fortalecer la colaboración entre las partes interesadas de los sistemas alimentarios a fin de aumentar el rendimiento del consumo y producción sostenibles del sector.

En el marco de estos ámbitos de trabajo, el programa aborda cinco temas transversales centrales: i) las dietas sostenibles; ii) la sostenibilidad a lo largo de todas las cadenas de valor alimentarias; iii) la reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos; iv) las plataformas locales, nacionales y regionales de múltiples interesados; v) los sistemas de producción de alimentos resilientes, inclusivos y diversos.

El programa fue elaborado inicialmente por la FAO y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), con el apoyo de Suiza. Desde su puesta en marcha en 2015, ha estado codirigido entre diversas partes interesadas: dos ONG, Hivos y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), y dos gobiernos, Suiza y Sudáfrica. En la actualidad, cuenta con más de 140 miembros de todo el mundo, que se dividen en cinco grupos de partes interesadas (organismos gubernamentales; OSC; instituciones de investigación y técnicas; organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales; y el sector privado).

El programa está administrado por un Comité Consultivo de Múltiples Partes Interesadas, formado por 23 miembros de los cinco grupos de partes interesadas que adoptan sus decisiones por consenso. Los actuales miembros de este comité, elegidos para un mandato de dos años, renovable por dos veces, se recogen en el sitio web del programa. Los cuatro asociados que dirigen conjuntamente el programa son elegidos por el Comité Consultivo de Múltiples Partes Interesadas para un mandato de cuatro años renovables. El PNUMA actúa en calidad de Secretaría del programa.

El programa se fundamenta en un acuerdo formalizado entre los asociados, pero no tiene personalidad jurídica, ni presupuesto común. Se ejecuta principalmente gracias a las contribuciones en especie de sus miembros y mediante la creación de nuevas colaboraciones y sinergias, así como a través de la puesta en común y el aprovechamiento de recursos existentes a fin de utilizarlos de manera más eficaz.

El programa tiene alcance mundial, pero participa en ocho iniciativas básicas, 30 proyectos afiliados y cuatro proyectos de fondos fiduciarios que se describen en el sitio web y se aplican a nivel regional, nacional o incluso subnacional.

Sitio web: <http://www.oneplanetnetwork.org/sustainable-food-system>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN (cuestionario #4, contribución #23).

³⁷ Véase: <https://ppi.worldbank.org/>.

Recuadro 9 Asociaciones público-privadas que buscan mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición

La asociación **Water Efficient Maize for Africa (WEMA)** (Maíz con un uso eficiente del agua para África) es una asociación público-privada internacional que pretende desarrollar variedades de maíz tolerantes a la sequía y resistentes a los insectos utilizando tres métodos de fitomejoramiento, a saber, el método convencional, el método por marcadores y la modificación genética. Su objetivo a largo plazo consiste en utilizar estas nuevas variedades y ponerlas a disposición de los pequeños agricultores gratuitamente a través de empresas locales de semillas en África, con el fin de mejorar la resiliencia y la productividad del maíz, que es el cultivo alimentario más producido de África. En la WEMA participan fundaciones privadas, sistemas nacionales de investigación agrícola, la Monsanto Company, el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) del Sistema CGIAR (anteriormente, Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Sitio web: <https://wema.aatf-africa.org/>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (cuestionario #21).

El **Programa de Potenciación Rural y Desarrollo Agrícola (READ, por sus siglas en inglés)**, de cinco años de duración (2009-2014), fue formulado por el Ministerio de Agricultura de Indonesia con el apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) a fin de mejorar los medios de vida en zonas rurales, desarrollar infraestructuras y superar los obstáculos a la productividad en relación con varios cultivos y actividades no agrícolas en 150 aldeas de cinco distritos de la provincia de Sulawesi Tengah.

Indonesia es el tercer mayor productor de cacao del mundo (777 500 toneladas en 2013), con una superficie de producción de aproximadamente 1,5 millones de ha. Este sector ha experimentado un increíble crecimiento en los últimos años, en los que la producción aumentó casi un 80 % tan solo entre 2000 y 2005. No obstante, desde 2007 la productividad por hectárea ha comenzado a disminuir de forma significativa. En torno al 87 % del cacao de Indonesia es producido por pequeños productores (parcelas de 0,5 ha a 1,5 ha) que afrontan dificultades tales como plagas y enfermedades, el envejecimiento de los árboles y la falta de acceso a recursos como crédito, fertilizantes, etc. Como parte del Programa READ, se constituyó una asociación público-privada dirigida a desarrollar la cadena de valor del cacao.

En la primera fase del programa (2009-2011) no se incluyó al sector privado, pero en el examen a mitad de período realizado en 2011 se observó que los recursos técnicos existentes no bastaban para proporcionar los conocimientos necesarios a fin de ayudar a los agricultores a estabilizar y aumentar los rendimientos, especialmente en el caso del cacao. Así pues, para la segunda fase (2012-14) se decidió mejorar la cadena de valor del cacao transformando el Programa READ en una asociación público-privada y de productores, que contó con la participación de *Mars Symbioscience* y pudo aprovechar su experiencia y conocimientos técnicos en este ámbito y su sólido historial en la utilización de buenas prácticas agrícolas para optimizar los rendimientos del cacao. El presupuesto general de la asociación ascendió a unos cinco millones de USD. Aunque la contribución financiera de la empresa Mars solo supuso el 6,5 % de este presupuesto, su contribución técnica resultó fundamental para que la asociación obtuviera buenos resultados.

Según el Instituto de Estudios sobre Desarrollo y el FIDA (IDS/IFAD, 2015), los agricultores que formaron parte de la asociación obtuvieron un rendimiento y producción hasta cuatro veces mayores y mejoraron sus ventas, ingresos y conocimientos técnicos respecto de los grupos de control. Además, se mejoró la proporción y la calidad del grano, registrándose un aumento del peso medio de entre un 10 % y un 15 %, así como la salud de las plantas y la calidad del suelo, gracias a la adquisición de conocimientos sobre los tratamientos correctos, un sistema de drenaje adecuado y la combinación de insumos. Basándose en estos buenos resultados, el FIDA puso en marcha la Iniciativa de Ampliación de Escala del Programa de Potenciación Rural y Desarrollo Agrícola (2017-2022), gracias a la cual se prevé beneficiar a un mínimo de 342 000 pequeños agricultores y cuyo presupuesto tiene un costo total de más de 55 millones de USD, incluida una financiación privada de 2,21 millones de USD.

Sitios web: <https://www.ids.ac.uk/publication/brokering-development-enabling-factors-for-public-private-producer-partnerships-in-agricultural-value-chains>;
<https://www.ifad.org/web/operations/project/id/2000001181/country/indonesia>

La FAO (2016) examinó 70 estudios de casos de asociaciones público-privadas para el desarrollo de agronegocios en 15 países en desarrollo, que abarcaban desde pequeñas iniciativas innovadoras (por ejemplo, la inversión de 13 000 USD en el Ecuador para desarrollar nuevos productos de bambú) hasta proyectos de infraestructura más amplios, tales como el desarrollo de un centro comercial de flores en Beijing por un monto de 178 millones de USD.

En el **Recuadro 9** figuran dos ejemplos en los que actores públicos y privados han aunado fuerzas en asociaciones público-privadas para abordar desafíos concretos en el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición.

2.1.4. Estructura de financiación (pregunta 12)

Es probable que la estructura de financiación de una asociación entre múltiples partes interesadas afecte a su rendimiento. ¿De qué manera y por quién es financiada la asociación entre múltiples partes interesadas? ¿Qué instrumentos y mecanismos financieros se utilizan para canalizar y reunir recursos complementarios? ¿Qué proporción de los fondos aportan los asociados públicos o privados?

Un análisis del material básico recibido durante la consulta abierta del GANESAN sobre el borrador V0 permitió destacar tres modalidades diferentes de financiación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, a saber:

- aquellas en las que la financiación proviene por completo o en su mayor parte de asociados públicos, como el Diálogo para el agua de Pakistán que financia el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (**Recuadro 18**);
- aquellas en las que la financiación proviene por completo o en su mayor parte de asociados privados, como la asociación *Water Efficient Maize for Africa* (**Recuadro 9**);
- aquellas en las que los beneficiarios aportan una parte considerable de los fondos: por ejemplo, los grupos de autoayuda de mujeres de la red Kudumbashree, en la India, aportaron una contribución superior a la del Gobierno en el bienio 2015-16 (**recuadros 19 y 30**).

Es probable que estas modalidades de financiación se repercutan en los objetivos colectivos, las estrategias y la agenda de las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

La FAO (2016), en su examen de las asociaciones público-privadas dirigidas al desarrollo de agronegocios, puso de relieve diversas estructuras de financiación, entre otras: inversiones accionarias conjuntas, donaciones o concesiones; programas financiados con fondos nacionales impulsados por el sector público; proyectos de desarrollo internacional financiados por gobiernos donantes o instituciones multilaterales. Hartwich *et al.* (2007), tras un estudio de 101 asociaciones público-privadas para la investigación e innovación agrícolas que realizaron entre 2001 y 2005 en 12 países latinoamericanos, establecieron que los recursos financieros privados constituían el 34 % de los fondos totales de estas asociaciones (un promedio de 17 000 USD por asociación, de los que el 55 % procedía de actividades comerciales y el restante 45 % de las asociaciones de productores).

Resulta especialmente difícil extraer conclusiones generales precisas acerca de la estructura de financiación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y las proporciones de fondos que aportan los sectores público o privado, debido a la falta de métodos integrales para valorar adecuadamente las contribuciones en especie, así como a la escasa difusión de información financiera por parte de los asociados, ya sean públicos o privados, que participan en una asociación entre múltiples partes interesadas (Hartwich *et al.*, 2007; FAO, 2016).

No obstante, la FAO (2016) observó que la proporción de inversión privada en las asociaciones puede ir ligada a la asignación de riesgos entre los asociados, a la gestión de los derechos de propiedad intelectual y a las diferentes fases del proyecto (se utilizan más fondos públicos en las fases iniciales, en tanto que los asociados privados podrían tener una mayor en la fase de comercialización).

En el **Recuadro 10** se muestra el importante papel que los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) y las instituciones financieras internacionales (IFI), en este caso el Banco Mundial, pueden desempeñar en la movilización y coordinación de fondos en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible en los planos nacional e internacional.

Recuadro 10 Movilización y coordinación de recursos: la función del Banco Mundial

El **Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP, por sus siglas en inglés)**, establecido y auspiciado por el Banco Mundial, es una asociación de ámbito mundial constituida por más de 30 organizaciones principales, que se pueden consultar en el sitio web, entre las que figuran organismos de las Naciones Unidas, IFI, bancos de desarrollo regional e inversión, organismos nacionales de desarrollo y cooperación, así como fundaciones privadas.

A pesar de la considerable financiación destinada a la inclusión financiera, esto es, 34 000 millones de USD en 2015, sigue habiendo 2 000 millones de personas excluidas del sistema financiero formal (CGAP, 2017). El CGAP, creado en 1995, desarrolla soluciones innovadoras para fomentar la inclusión financiera a fin de mejorar los medios de vida de la población pobre a través de actividades de promoción de alto nivel, investigaciones prácticas, el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad, así como mediante la colaboración activa con proveedores de servicios financieros, responsables de la formulación de políticas y proveedores de financiación. El CGAP ha desempeñado tradicionalmente un papel fundamental en el desarrollo de un sector de microfinanciación sostenible, contribuyendo a la profesionalización en este sector y a la elaboración de normas y buenas prácticas (CGAP, 2014).

El CGAP está administrado por un Consejo de Gobernadores, constituido por representantes de todos los miembros del grupo, el cual define las políticas generales y orientaciones estratégicas del CGAP. El Grupo está dirigido por un Comité Ejecutivo, que proporciona supervisión y orientación al Equipo Operacional y aprueba el plan de trabajo y presupuesto en nombre del Consejo de Gobernadores.

Sitio web: <http://www.cgap.org/>.

El **Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria (PMASA)** es un fondo financiero intermediario internacional administrado por el Banco Mundial y regulado por un Comité Directivo, formado por miembros con derecho a voto (representantes de países donantes y regiones receptoras) y miembros sin derecho a voto (organismos de las Naciones Unidas; el Banco Mundial y otros BMD; la Corporación Financiera Internacional [CFI]; OSC). El PMASA, considerando que en torno al 75 % de la población pobre vive en zonas rurales y depende normalmente de la agricultura, y habida cuenta de que el crecimiento de la agricultura es mucho más efectivo para reducir la pobreza que el crecimiento en cualquier otro sector, tiene por finalidad mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición y los medios de vida en los países de ingresos bajos a través de: i) el aumento de la productividad agrícola; ii) el establecimiento de vínculos entre agricultores y mercados; iii) la disminución del riesgo y la vulnerabilidad; iv) la mejora de los medios de vida no agrícolas en zonas rurales; v) la prestación de asistencia técnica, el fortalecimiento institucional y el desarrollo de la capacidad.

El PMASA se mantiene activo en 38 países e invierte alrededor del 58 % de los fondos en África. Desde su creación en 2010, ha llegado a más de siete millones de agricultores y sus familias. Con su cartera de proyectos actual, que en diciembre de 2016 ascendía a casi 1 300 millones de USD, se prevé que el PMASA llegue a más de 12 millones de personas. El programa canaliza sus fondos hacia:

- los países, a través de la “ventanilla del sector público” (1 019 millones de USD), que brinda asistencia a programas de naturaleza estratégica dirigidos por los países o de carácter regional, que son el resultado de consultas nacionales o regionales de todo un sector y de actividades de planificación, como el Programa General para el Desarrollo de la Agricultura en África (CAADP);
- las empresas privadas e instituciones financieras, a través de la “ventanilla del sector privado”, administrada por separado por la CFI (226 millones de USD), que proporciona soluciones de financiación combinadas, préstamos a largo y corto plazo, garantías de crédito y capital con el fin de apoyar las actividades del sector privado destinadas a mejorar el desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria y la nutrición, en particular en la agricultura en pequeña escala y las cadenas de valor que pueden no atraer financiación comercial debido a la percepción de riesgos elevados;
- las organizaciones de pequeños productores, a través de la “iniciativa piloto para el sector intermedio ausente” (*missing middle initiative*) (13,2 millones de USD), que contribuye a hacer frente a la gran demanda de financiación insatisfecha de 450 millones de agricultores en pequeña escala, que cultivan menos de dos hectáreas cada uno, y que el PMASA estima en 450 000 millones de USD.

Sitios web: www.gafspfund.org;
<http://www.un.org/en/africa/osaa/peace/caadp.shtml>.

Fuentes: Consulta abierta del GANESAN (cuestionario #6); PMASA (2009, 2016).

2.1.5. Ámbitos de intervención principales (preguntas 13, 14)

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas suelen describirse y clasificarse conforme a su función principal. Las publicaciones sugieren muchos ejemplos de estas clasificaciones. Por ejemplo, Brouwer *et al.* (2016) distinguen dos categorías: por un lado las asociaciones entre múltiples partes interesadas orientadas hacia las políticas, que se dedican a la reflexión estratégica y el diseño de políticas y se centran en la promoción y el asesoramiento normativo, y por otro las que se orientan sobre todo a la acción, que aplican sus ideas y decisiones transformándolas en planes de acción concretos.

Si se centra la atención en las asociaciones público-privadas, Brinkerhoff y Brinkerhoff (2011) distinguen las asociaciones siguientes:

- *asociaciones público-privadas en materia de políticas* que tienen por objeto diseñar, promover, coordinar o supervisar las políticas;
- *asociaciones público-privadas para la prestación de servicios*, que involucran a agentes no estatales en la prestación de servicios públicos;
- *asociaciones público-privadas relacionadas con la infraestructura*, que involucran al sector privado en la financiación, la creación y el funcionamiento de las infraestructuras;
- *asociaciones público-privadas dirigidas a la creación de capacidad*, que tienen por objeto desarrollar las habilidades, sistemas y capacidades de los grupos u organizaciones destinatarios;
- *asociaciones público-privadas en materia de desarrollo económico*, que fomentan el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en los planos local, nacional o mundial.

Schäferhoff *et al.* (2009) consideran que las asociaciones pueden desempeñar diferentes funciones, “desde la promoción y la sensibilización, el intercambio de conocimientos, la investigación y el desarrollo, el establecimiento y aplicación de normas, hasta la prestación de servicios y la creación de mercados”.

Basándose en exámenes previos del material publicado (Nelson, 2002; Pattberg *et al.*, 2012; Beisheim y Liese, 2014), Beisheim y Simon (2016) observaron que las tipologías de las asociaciones entre múltiples partes interesadas se organizan muy a menudo en torno a la función básica de la asociación y determinaron tres tipos principales de estas asociaciones:

- asociaciones entre múltiples partes interesadas relacionadas con el intercambio de conocimientos;
- asociaciones entre múltiples partes interesadas relacionadas con la prestación de servicios;
- asociaciones entre múltiples partes interesadas relacionadas con el establecimiento de normas.

En el cuestionario remitido por el GANESAN para la consulta electrónica abierta, junto con el borrador cero de este informe, figuran diferentes “esferas de contribución” para las asociaciones entre múltiples partes interesadas, como por ejemplo el diseño y la ejecución de políticas, la promoción y sensibilización, la inclusividad y la concesión de prioridad a las mujeres y grupos marginados y vulnerables más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición, la creación de capacidad, la movilización de recursos, las contribuciones directas o indirectas a la seguridad alimentaria y la nutrición, y el seguimiento y evaluación.

Basándose en el material publicado y en los resultados de esta consulta, el GANESAN determinó cinco funciones principales, concretadas cada una en un ámbito de intervención específico para las asociaciones entre múltiples partes interesadas, que se presentan más detenidamente en las secciones siguientes:

1. la generación conjunta de conocimientos y la creación de capacidad;
2. la promoción;
3. el establecimiento de normas;
4. la acción;
5. la recaudación de fondos y la movilización de recursos.

Los diferentes ámbitos de intervención de las asociaciones entre múltiples partes interesadas que se determinan en este capítulo están estrechamente relacionados entre sí, y una misma asociación entre múltiples partes interesadas puede actuar en distintos ámbitos y obtener múltiples logros. Por

ejemplo, la investigación y desarrollo (I+D) agrícolas, la generación de conocimientos y la creación de capacidad de diversas partes interesadas son fundamentales para diseñar y aplicar las transformaciones radicales necesarias para crear sistemas agrícolas y alimentarios más sostenibles. Con todo, estos cinco ámbitos pueden ayudar a profesionales y responsables de la toma de decisiones a definir categorías generales de asociaciones entre múltiples partes interesadas que pudieran afrontar dificultades y oportunidades similares. En las secciones siguientes se presentan cada uno de estos ámbitos de intervención y se ilustran mediante ejemplos concretos de asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes.

2.2. La generación conjunta de conocimientos y la creación de capacidad

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden desempeñar una importante función en la generación conjunta de conocimientos y la creación de capacidad, en particular mediante la recopilación y el intercambio de información y experiencias. Las iniciativas de I+D en cuanto a cuestiones complejas relativas a la seguridad alimentaria y la nutrición, tales como el desarrollo agrícola o la gestión de recursos naturales, requieren enfoques de múltiples partes interesadas, transdisciplinarios, participativos y orientados a las soluciones que incorporen también a partes interesadas no científicas en el diseño de las actividades de investigación, la recopilación de datos y el análisis (Hirsch Hadorn *et al.*, 2006; Rist *et al.*, 2007; Hirsch Hadorn *et al.*, 2008; Lang *et al.*, 2012). Dicho de otro modo, las partes interesadas no científicas no solo participan en un proyecto de I+D como fuentes de información o beneficiarios finales del proyecto, sino que también participan activamente en el proceso de generación conjunta de conocimientos. Cuando los pequeños agricultores y las comunidades locales participan en todas las etapas de las iniciativas de I+D, es más probable que la ciencia o los resultados generados sean útiles para ellos, se adapten a sus necesidades y tengan una aplicación práctica.

Aunque la calidad en I+D suele asociarse a la solidez del proceso científico, lo que incluye, por ejemplo, protocolos estrictos y exámenes colegiados externos independientes, la I+D transdisciplinaria y participativa tiene más que ver con la “robustez social” de los conocimientos (Nowotny, 2000). La importancia, validez y legitimidad de los conocimientos en un contexto social y político concreto no solo dependen de su relación con un ideal abstracto de objetividad científica, sino también de la forma en que las propias partes interesadas evalúan su utilidad y conveniencia (Cash *et al.*, 2006; Rosendahl *et al.*, 2015).

El Consejo Independiente de Ciencia y Colaboración del Sistema CGIAR (ISPC, 2015) estudió el papel fundamental y cada vez mayor que la participación de los interesados y las asociaciones entre múltiples partes interesadas desempeñan en la investigación agrícola para el desarrollo y destacó el cambio observado en los últimos decenios al pasar de una perspectiva científica y técnica en relación con la I+D a un enfoque más global y de múltiples partes interesadas de sistemas de innovación³⁸.

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas destinadas a la generación conjunta de conocimientos y la creación de capacidad pueden ser iniciadas por gobiernos y organismos públicos, incluidos instituciones de investigación y servicios de extensión, y colaborar en distinto grado con las comunidades locales o con organizaciones de agricultores, productores de alimentos o consumidores. También pueden implicar a instituciones privadas que participen como donantes o asociados en materia de I+D. Asimismo, pueden actuar a nivel mundial, regional o nacional. Estas asociaciones entre múltiples partes interesadas son, por lo general, acuerdos formales, basados en un memorando de entendimiento o un contrato. Suelen tener una estructura de gobernanza formal, como en el caso de la FANRPAN (véase el **Recuadro 5**).

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas que se destinan a la generación conjunta de conocimientos pueden estar centradas en un tema muy específico, como por ejemplo la producción de frijoles en África, o pueden abarcar una cuestión más amplia, como la agricultura sostenible (véase el **Recuadro 11**).

³⁸ Los sistemas de innovación se analizarán más detenidamente en el próximo informe del GANESAN, que se presentará al CSA en su 46.º período de sesiones plenarios en octubre de 2019.

Recuadro 11 Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas en relación con la generación conjunta de conocimientos

La **Alianza Panafricana de Investigación en Frijol (PABRA, por sus siglas en inglés)** es una red de más de 570 asociados (gobiernos e instituciones públicas, universidades, ONG y empresas privadas, incluidas empresas de semillas) que trabajan de forma conjunta en 31 países.

El frijol es la leguminosa de grano más importante y que más se produce y consume en África oriental, central y meridional, donde se cultivan 6,3 millones de hectáreas al año. Los frijoles no son solo una fuente importante de proteína de origen no animal, sino también una de las mejores fuentes de hierro y zinc. En el marco de la PABRA se llevan a cabo proyectos de I+D para mejorar la producción de frijoles en África y se hace hincapié en siete esferas principales: i) mejoramiento; ii) gestión integrada de los cultivos; iii) nutrición; iv) sistemas de semillas; v) cuestiones de género; vi) establecimiento de vínculos entre agricultores y mercados; vi) seguimiento y evaluación. PABRA se financia principalmente con las aportaciones de los gobiernos y organismos públicos de desarrollo, pero también recibe fondos de la Comisión Europea, CGIAR y fundaciones privadas.

Sitio web: <http://www.pabra-africa.org/>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (cuestionario #22).

El **Consortio Africano de Cultivos Huérfanos (AOCC, por sus siglas en inglés)** lucha por combatir el hambre y la malnutrición mediante el desarrollo de cultivos nutritivos autóctonos. El AOCC, con sede en el Centro Mundial de Agrosilvicultura en Nairobi (Kenya), reúne a la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD), organismos de las Naciones Unidas, universidades, empresas privadas del sector alimentario y la industria de la genética, fundaciones privadas y ONG de ámbito mundial. Su objetivo es “secuenciar, reunir y tomar datos de los genomas de 101 cultivos alimentarios tradicionales de África para mejorar su contenido nutricional”. La información resultante se hace pública y se pone a disposición de los pequeños agricultores de toda África. El Consorcio ofrece capacitación en genómica y selección asistida por marcadores moleculares a los fitomejoradores. El Centro Mundial de Agrosilvicultura también apoya las asociaciones con empresas privadas y organizaciones de agricultores para domesticar cultivos nutritivos autóctonos, como por ejemplo el árbol *Allanblackia*, y desarrollar su producción y la correspondiente cadena de valor.

Sitio web: <http://africanorphancrops.org/>

Fuente: Pye-Smith (2009).

En África, Asia, América Latina y el Caribe ha ido apareciendo con rapidez una comunidad de **plataformas para la investigación y capacitación en asociación (dispositif de recherche et enseignement en Partenariat - dP, por sus siglas en francés)**, que fue iniciada por el Gobierno francés y el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agrícola para el Desarrollo (CIRAD). Estas plataformas fomentan la colaboración entre distintos asociados (instituciones de investigación y académicas a nivel nacional e internacional, organizaciones internacionales, organizaciones de agricultores y otros asociados públicos y privados) dispuestos a aunar sus recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, e iniciar una colaboración a largo plazo en cuanto a un tema de investigación común y una zona geográfica definida. En la actualidad, se han creado más de 20 plataformas de este tipo, que pueden consultarse en el sitio web, sobre diversos temas relacionados con los bosques, el desarrollo agrícola y rural sostenible, prácticas agroecológicas, políticas públicas y la gobernanza en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición.

Sitio web: <https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (contribución #22).

En 2008, la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) puso en marcha la **Iniciativa Sueca para una Red Agrícola Internacional (SIANI, por sus siglas en inglés)** como una red abierta e inclusiva destinada a promover la agricultura sostenible en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición y la reducción de la pobreza, y contribuir a la consecución del ODS 2. La iniciativa SIANI reúne a representantes de organismos multilaterales, gobiernos, la sociedad civil, organizaciones de agricultores, instituciones académicas y el sector privado. Organiza grupos de trabajo de expertos para consolidar los conocimientos en cuanto a cuestiones emergentes relativas a la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, y contribuir a un entendimiento global de las mismas. La iniciativa SIANI explora temas como el cambio climático y el conflicto por el uso de los recursos; la transformación rural; las cuestiones de género y la igualdad; la salud y la nutrición; el comercio y la producción; y la gestión del paisaje.

Sitio web: <https://www.siani.se/>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (cuestionario #5).

Más allá de la generación conjunta de conocimientos, las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden contribuir de manera importante al intercambio de conocimientos y a la creación de capacidad en diferentes niveles, desde el local hasta el mundial (véase el **Recuadro 12**).

Recuadro 12 Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas en relación con el intercambio de conocimientos y la creación de capacidad

El **Laboratorio de Alimentos de África Austral** se fundó en 2009 con el fin de promover respuestas creativas al problema del hambre. Brinda una plataforma para facilitar la interacción, la comunicación y la colaboración entre diferentes partes interesadas, incluidas aquellas con intereses contrapuestos, a fin de promover soluciones innovadoras en favor de sistemas alimentarios más sostenibles a través de la sensibilización, el aprendizaje cooperativo y medidas experimentales. Engloba a bancos de desarrollo y organismos públicos de desarrollo, empresas privadas y fundaciones privadas, instituciones académicas, ONG y sindicatos agrícolas.

Sitio web: <http://www.southernafricafoodlab.org>

El **Programa de Asociación de Voces para el Cambio**, establecido por el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (anteriormente, la Fundación de Voluntarios de los Países Bajos) y el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), está financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos. Este programa tiene por objeto fomentar la capacidad de las OSC locales y generar datos de gran calidad para influir en los responsables de la formulación de políticas. Voces para el cambio abre un espacio para que 52 OSC propongan soluciones para combatir la malnutrición en los niveles locales, vinculando estos esfuerzos locales con la promoción a nivel nacional y subnacional a fin de fomentar políticas eficaces en materia de seguridad alimentaria y nutrición, y mejorar la rendición de cuentas del gobierno y el sector privado. Esta iniciativa se centra en cuatro cuestiones principales: i) la seguridad alimentaria y nutricional; ii) la energía renovable; iii) la resiliencia; iv) el agua, el saneamiento y la higiene. El programa se ejecuta actualmente en seis países de África, América Latina y Asia, a saber, Burkina Faso, Ghana, Honduras, Indonesia, Kenya y Rwanda.

Sitio web: <http://www.snv.org/project/voice-change-partnership-v4cp>

Fuentes: SNV (2017).

Grow Asia se constituyó como resultado del Foro Económico Mundial de 2009. Se trata de una red de múltiples partes interesadas de más de 300 asociados, entre los que figuran empresas privadas, gobiernos, ONG y organizaciones de agricultores. Se prevé que en 2020 Grow Asia llegue a 10 millones de pequeños agricultores y les permita aumentar su rendimiento y beneficios un 20 %, utilizando para ello un 20 % menos de agua y emitiendo un 20 % menos de gases de efecto invernadero por tonelada de producción. Para alcanzar esta meta, Grow Asia facilitó la creación de cinco asociaciones entre múltiples partes interesadas a nivel nacional, a saber, en Camboya, Indonesia, Filipinas, Myanmar y Viet Nam. Estas asociaciones nacionales de múltiples partes interesadas se dirigen a escala local, en consonancia con los objetivos nacionales, y están impulsadas por los mercados, desarrollando modelos de negocio inclusivos y otorgando un papel central a los pequeños agricultores. Grow Asia y las asociaciones de ámbito nacional actúan como plataformas de intercambio de conocimientos para fomentar soluciones innovadoras y ampliables en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, incluidas soluciones digitales, la financiación inclusiva y la organización de agricultores. Grow Asia está respaldada por el sólido compromiso y liderazgo de los diez gobiernos de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) y su Secretaría, y cuenta con la generosa financiación del Gobierno de Australia y el Gobierno del Canadá. La asociación está coordinada por la Secretaría de Grow Asia con sede en Singapur.

Sitio web: <https://www.growasia.org/>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (contribución #60).

2.3. La promoción

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden participar en actividades de promoción y sensibilización en cuanto a cuestiones importantes relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición, y proponer posibles vías para alcanzar sistemas alimentarios más sostenibles, basándose para ello en el uso de los recursos complementarios y las competencias especializadas de los asociados implicados. En el **Recuadro 13** figuran ejemplos de estas asociaciones entre múltiples partes interesadas a nivel nacional, regional y mundial.

Estas asociaciones entre múltiples partes interesadas no actúan solo a nivel nacional, sino también en los planos regional y mundial, ya que la seguridad alimentaria y la nutrición representa un desafío mundial. Este tipo de asociaciones pueden ser establecidas y dirigidas por organismos públicos o bien por el sector privado, empresas privadas o fundaciones privadas. Los agentes privados desempeñan un papel fundamental en los sistemas alimentarios, a lo largo de la cadena de suministro de alimentos, en el entorno alimentario, y como agentes que influyen en el comportamiento de los consumidores. Por tanto, sus conocimientos y competencias técnicas son fundamentales para las asociaciones entre múltiples partes interesadas relacionadas con la promoción. La dificultad reside en garantizar que los asociados que participan en estas asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyen a abordar las cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición al margen de la defensa de sus propios intereses, como por ejemplo ejerciendo influencia en la formulación de las políticas. Esta cuestión plantea preguntas en torno a las asimetrías de poder y los conflictos de interés (COI), que se analizan más detenidamente en el Capítulo 3.

Recuadro 13 Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas en relación con la promoción y la sensibilización

Hivos y el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo, en colaboración con asociados locales, han desarrollado **Food Change Labs** (Laboratorios del Cambio Alimentario) en diferentes países, con objeto de crear sistemas alimentarios más justos y sostenibles. Un Food Change Lab es un proceso de innovación social de múltiples partes interesadas que otorga a los ciudadanos el papel central en la creación de un mejor entendimiento común de la situación, la búsqueda de soluciones adaptadas e innovadoras a los desafíos que afrontan en materia de alimentación, y el establecimiento de coaliciones para el cambio. Estos laboratorios analizan no solo innovaciones tecnológicas, sino también sociales, que abarcan políticas innovadoras, nuevos modelos de negocio y cambios de comportamiento.

Por ejemplo, el **Uganda Food Change Lab**, que se estableció en colaboración con el Centro de Investigación y Recursos de Kabarole (KRC), reúne partes interesadas locales de la ciudad de Fort Portal y del distrito de Kabarole en Uganda, OSC ugandesas y responsables de la formulación de políticas nacionales. Se prevé que la población de Fort Portal aumente con rapidez de 50 000 a 500 000 habitantes para 2040. En este contexto, el laboratorio crea conciencia y promueve a nivel local un sistema alimentario local más productivo y sostenible para todos los habitantes del distrito de Kabarole, con vínculos ocasionales a cuestiones de políticas nacionales. El laboratorio trata de alcanzar los siguientes objetivos: i) asegurar el acceso a dietas sostenibles para la población pobre en zonas urbanas mediante la colaboración con vendedores informales de alimentos en la vía pública y la municipalidad de Fort Portal; ii) garantizar que los instrumentos de planificación de las políticas en diferentes niveles, incluidos los planes nacionales de urbanización, integren las necesidades de los sistemas alimentarios mayormente informales; iii) concienciar acerca de las dietas sostenibles entre los hogares urbanos y rurales a través de proyectos de investigación impulsados por los ciudadanos, actos comunitarios y campañas en la radio local; iv) forjar nuevas relaciones entre los productores y los consumidores, fomentar innovaciones, compartir conocimientos y mejores prácticas, con objeto de aprovechar la agricultura y el sistema alimentario del distrito a través de la agregación de valor local y la elaboración local de alimentos.

Sitios web: <https://www.foodchangelab.org/>;
<https://hivos.org/activity/food-and-energy-change-labs>

Fuentes: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (cuestionario #26, contribución #28); Hivos/IIED/KRC (2016).

La **Alianza Mundial en favor del Agua (GWP, por sus siglas en inglés)** se fundó en 1996 para promover la gestión integrada de los recursos hídricos. La GWP es una red de múltiples partes interesadas con más de 3 000 organizaciones asociadas de 183 países. En 2018, esta red cuenta con 13 asociaciones regionales relacionadas con el agua y 63 nacionales. En 2015 y 2016, la GWP y los gobiernos africanos realizaron 11 consultas nacionales en África (Benin, Burkina Faso, Camerún, Ethiopia, Lesotho, Malawi, Malí, Nigeria, Sudán, Uganda, Zimbabwe), seguidas de un taller panafricano organizado en Addis Abeba en mayo de 2016. En dichas consultas se utilizó el informe del GANESAN sobre el agua (HLPE, 2015) para introducir un enfoque de múltiples partes interesadas entre gobiernos, el sector privado y otras partes interesadas, así como para determinar, a nivel práctico, prioridades nacionales y regionales concretas en consonancia con las recomendaciones en materia de políticas del GANESAN y el CSA.

Sitios web: <http://www.gwp.org/>;
<http://www.gwp.org/en/we-act/themesprogrammes/Nexus-Water-Food-Energy-Ecosystems/>;
http://www.gwp.org/globalassets/global/about-gwp/publications/briefing-notes/briefing_note_nexus_africa.pdf

El **Consejo Mundial del Agua (CMA)** se creó en 1996 como una “plataforma internacional de múltiples partes interesadas” para promover la sensibilización, fomentar el compromiso político e impulsar la adopción de medidas sobre temas relacionados con el agua en todos los niveles, a fin de facilitar la conservación, la protección, el desarrollo, la planificación, la gestión y el uso eficiente del agua en todas sus dimensiones, sobre una base sostenible desde el punto de vista medioambiental, en beneficio de todas las formas de vida en el planeta. Reúne a más de 300 asociados en más de 50 países, entre los que figuran: gobiernos e instituciones intergubernamentales; empresas privadas y asociaciones profesionales; instituciones académicas; organizaciones de la sociedad civil y asociaciones de usuarios del agua. El CMA organiza cada tres años el Foro Mundial del Agua, que representa el mayor evento mundial sobre el agua, en el que se congregan decenas de miles de partes interesadas clave de la comunidad vinculada con el agua, incluidos representantes de la política, instituciones multilaterales, instituciones académicas, la sociedad civil y el sector privado, para aumentar la concienciación e impulsar medidas colectivas en relación con las cuestiones relativas al agua.

Sitio web: <http://www.worldwatercouncil.org/es>

2.4. El establecimiento de normas

Desde finales del siglo XX, las asociaciones entre múltiples partes interesadas han contribuido cada vez más a la elaboración de normas voluntarias y basadas en el mercado para promover prácticas sostenibles en los sistemas agrícolas y alimentarios. Estos enfoques basados en el mercado parten del supuesto de que la creciente demanda de productos “sostenibles” certificados supondrá una mejora de los precios de estos productos y un aumento de su producción. Contribuyen, en particular, a fortalecer el vínculo existente entre los productores de alimentos en países en desarrollo y los consumidores en países desarrollados, ya que ofrecen a los productores nuevas oportunidades de mercado y condiciones comerciales más justas. La industria de la alimentación u OSC relacionadas con esta, normalmente grandes ONG, suelen tomar la iniciativa en estas asociaciones, en muchos casos en colaboración unas con otras. El sector público, si participa, rara vez es el asociado principal en estas iniciativas “basadas en el mercado”, las cuales difieren de las normas públicas o las iniciativas impulsadas por los gobiernos que se basan más en los reglamentos o en el apoyo a las políticas públicas (Fransen y Kolk, 2007). Muchas de estas asociaciones entre múltiples partes interesadas comenzaron siendo acuerdos informales, que posteriormente se convirtieron en asociaciones formales e institucionalizadas con reglas claramente definidas de participación y estructuras de gobernanza.

Como se muestra en el **Recuadro 14**, estas normas se pueden elaborar siguiendo enfoques diferentes, esto es, las normas internacionales se pueden basar en normas nacionales existentes (enfoque de abajo arriba), o bien pueden proporcionar directrices para el establecimiento de normas nacionales (enfoque de arriba abajo). A veces, como ocurre en el caso de Fairtrade, las normas internacionales pueden incluso ser directamente aplicables en diferentes países.

Recuadro 14 Normas de múltiples partes interesadas relativas a la sostenibilidad

El **Programa de Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal (PEFC)** y el **Consejo de Manejo Forestal (FSC)** son los dos sistemas de certificación internacionales, independientes, de carácter voluntario y entre múltiples partes interesadas más importantes, que se introdujeron en el decenio de 1990 para dar a conocer y promover la gestión sostenible de los bosques y el comercio de productos procedentes de bosques gestionados de manera sostenible. El PEFC engloba 313 millones de hectáreas de bosque, 750 000 propietarios forestales y 20 000 empresas forestales. El FSC abarca casi 200 millones de hectáreas de bosque. Algunas superficies forestales están comprendidas en ambos sistemas. Estos sistemas se organizan en dos niveles (internacional y nacional) pero, mientras que el PEFC sigue un enfoque de abajo arriba basado en sistemas de normas nacionales, el FSC adopta un enfoque de arriba abajo, en el que se evalúan los sistemas nacionales con arreglo a sus normas internacionales. Aunque no se dedican directamente a la seguridad alimentaria y la nutrición, ambos sistemas contienen criterios que contribuyen a esta, en particular la prestación y conservación de los servicios ecosistémicos, el control de la caza y la pesca, la utilización de plaguicidas y los derechos de las poblaciones indígenas a los bosques.

Sitios web: <https://ic.fsc.org/es> ; <https://www.pefc.org/>

Fuentes: PEFC (2010); FSC (2015); GANESAN (2017b).

El WWF y Unilever establecieron el **Marine Stewardship Council (MSC, Consejo para la Gestión de los Mares)** en 1996 como una organización independiente sin ánimo de lucro para elaborar principios y criterios relativos a la pesca sostenible y la rastreabilidad a lo largo de la cadena de suministro. La etiqueta azul del MSC se aplica únicamente al pescado o los productos alimenticios marinos salvajes, sostenibles y rastreables procedentes de pesquerías certificadas por el MSC. La norma sobre pesca del MSC se basa en tres principios fundamentales: poblaciones de peces sostenibles, reducción al mínimo del impacto ambiental y gestión eficaz de la pesca. El MSC está financiado por asociados públicos y privados y ONG. Está dirigido por una Junta de Administradores designados *intuitu personae* por sus conocimientos y competencias, que provienen de diferentes sectores y regiones. La Junta recibe asesoramiento de un Consejo Consultivo Técnico y un Consejo Consultivo de Múltiples Partes Interesadas y cuenta con la asistencia de personal profesional del MSC, destinado en distintas oficinas de todo el mundo. El Consejo Consultivo de Múltiples Partes Interesadas está formado por 17 expertos, entre ellos dos co-presidentes, nombrados por los administradores y que representan principalmente a la industria de los productos alimentarios marinos y organizaciones de pescadores, la comunidad relacionada con la conservación, el sector del mercado y las instituciones académicas, con un representante procedente del sector público.

Sitio web: <https://www.msc.org/>

La **Mesa redonda sobre el aceite de palma sostenible (RSPO, por sus siglas en inglés)** se creó formalmente en 2004, en virtud del artículo 60 del Código Civil suizo, en el que se definen las asociaciones como una “iniciativa mundial de múltiples partes interesadas”, para “transformar el mercado y convertir en norma el aceite de palma sostenible”. La RSPO reúne más de 3 800 miembros de 92 países, entre los que figuran empresas de plantación, elaboradores y comerciantes, fabricantes de bienes de consumo y vendedores al por menor de productos de aceite de palma, instituciones financieras, ONG medioambientales y ONG sociales, procedentes de numerosos países en los que se produce o utiliza aceite de palma. En 2018, hay casi 12,5 millones de toneladas de aceite de palma que ya cuentan con certificación, lo que supone 2,7 millones de hectáreas y representa el 19 % de la producción mundial de aceite de palma. Se han certificado más de 371 000 hectáreas en pequeñas explotaciones, lo que ha contribuido a mejorar los medios de vida y las prácticas de gestión de casi 90 000 pequeños productores. La RSPO está gestionada por una Junta de Gobernadores, constituida por 16 miembros designados por la Asamblea General para un período de dos años. La Junta está apoyada por cuatro comités permanentes (Normas y Certificación; Comercio y Rastreabilidad; Comunicaciones y reclamaciones; Finanzas) y una secretaría permanente con sede en Kuala Lumpur.

Sitio web: <https://www.rspo.org/>

La **Asociación Internacional de Soja Responsable (RTRS, por sus siglas en inglés)** se creó en 2006 en Suiza como una plataforma mundial de múltiples partes interesadas, con el fin de alentar la producción actual y futura de soja responsable y reducir las repercusiones sociales y ambientales, al tiempo que se mantienen las condiciones económicas de los productores. La asociación tiene por objeto facilitar un diálogo mundial sobre la soja; alcanzar el consenso entre las principales partes interesadas vinculadas a la industria de la soja; elaborar y fomentar una norma de sostenibilidad para la producción, elaboración, comercialización y utilización de la soja; realizar el seguimiento de la sostenibilidad de la producción de soja a escala mundial; movilizar diversos sectores. La RTRS certificó a sus primeros productores en 2011 en Argentina, Brasil y Paraguay. Reúne a más de 200 miembros. Los “miembros participantes” se dividen en tres grupos diferentes (productores; industria, comercio y finanzas; OSC) y tienen derecho a votar en igualdad de condiciones en la Asamblea General. En la RTRS pueden participar también “miembros observadores” que no pertenezcan a ninguno de los tres grupos antes mencionados, como por ejemplo autoridades reglamentarias, organismos gubernamentales, empresas de consultoría y auditoría, instituciones académicas y organizaciones donantes. Estos pueden tomar parte en los debates que se celebren en la Asamblea General, pero no gozan del derecho a voto.

Sitio web: <http://www.responsiblesoy.org/>

Fairtrade (Comercio Justo) es un sistema internacional que apoya prácticas comerciales equitativas con objeto de mejorar los medios de vida de los pequeños productores, luchar contra el trabajo infantil, defender los derechos de los trabajadores rurales, fomentar la igualdad de género y abordar el cambio climático. **Fairtrade International** es una organización sin ánimo de lucro creada en 1997 en Bonn (Alemania). En la actualidad engloba más de 20 organizaciones Fairtrade nacionales, tales como Max Havelaar en Francia, los Países Bajos y Suiza; tres redes de productores (en África, Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe) que representan a un total de 1,6 millones de pequeños agricultores y productores de alimentos en pequeña escala organizados en distintas cooperativas en 75 países; y nueve organizaciones de comercialización para promover Fairtrade en nuevos mercados.

Sitio web: <https://www.fairtrade.net/es.html>

Algunas asociaciones mundiales no elaboran ellas mismas ninguna norma, pero ofrecen un espacio de diálogo para crear un entendimiento común de las mejores prácticas, indicadores y métricas para definir y evaluar la sostenibilidad que pueden luego utilizarse en la elaboración de normas en los países, adaptadas al contexto nacional (véase el **Recuadro 15**).

Recuadro 15 Foros de múltiples partes interesadas para formular y evaluar vías hacia la sostenibilidad

El **Foro Mundial Bananero (FMB)** tiene como meta transformar la producción de banano y plátano —unos 145 millones de toneladas anuales en 135 países por un monto de 45 000 millones de USD— que proporciona ingresos o alimento a unos 400 millones de personas (Prada y Castro, 2016). El FMB es una plataforma mundial, hospedada en la FAO, que reúne a gobiernos, instituciones de investigación, productores, minoristas, importadores, exportadores, asociaciones de consumidores, sindicatos y OSC. El FMB busca promover la colaboración entre partes interesadas, a fin de forjar un consenso y facilitar la divulgación de las mejores prácticas para obtener una producción y comercio sostenibles del banano. El FMB creó tres grupos de trabajo centrados en las tres dimensiones de sostenibilidad (ambiental, económica y social): i) sistemas de producción sostenibles e impacto ambiental; ii) distribución del valor a lo largo de la cadena de suministro del banano; iii) derechos laborales, en particular la igualdad de género y las condiciones laborales.

Sitio web: <http://www.fao.org/world-banana-forum/es/>

La **Mesa Redonda Global para la Ganadería Sostenible (GRSB, por sus siglas en inglés)**, que se inició en 2010 y se estableció legalmente en 2012, es una “iniciativa mundial de múltiples partes interesadas” encaminada a mejorar la sostenibilidad de la cadena de valor de la carne de vacuno a escala mundial “a través del liderazgo, la ciencia, y la participación y colaboración de múltiples partes interesadas”. Los miembros de la red ascienden, en conjunto, a más de 500 empresas y organizaciones que representan a cientos de miles de productores y decenas de millones de cabezas de ganado, abarcando así una parte significativa de la cadena mundial de valor de la carne de vacuno en regiones productoras y exportadoras importantes. Los miembros de la GRSB se agrupan en seis categorías: productores y asociaciones de productores; la actividad comercial y el sector de la elaboración; empresas minoristas; la sociedad civil; mesas redondas nacionales o regionales; iniciativas de industrias conexas. Los cinco primeros grupos están representados en la Junta Directiva. También pueden participar en la GRSB autoridades reglamentarias, organismos gubernamentales, empresas de consultoría y auditoría, y organizaciones de donantes, en calidad de miembros asesores.

En 2014, durante la Conferencia Mundial sobre Ganadería Sostenible, los miembros de la GRSB aprobaron los 32 criterios relativos a la carne de vacuno sostenible organizados en torno a cinco dominios principales: recursos naturales; individuos y comunidad; salud y bienestar animal; inocuidad y calidad de los alimentos. Estos criterios ofrecen un marco común que las mesas redondas nacionales y regionales pueden utilizar para elaborar indicadores, parámetros y medios de verificación de la sostenibilidad de la carne de vacuno adaptados a su contexto específico. La Mesa Redonda para la Ganadería Sostenible en el Canadá fue la primera en establecer su propio sistema de certificación.

Sitio web: <https://grsbeef.org/>

Fuente: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (contribución #54).

2.5. La acción

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas orientadas a la acción participan en actividades que van desde la gestión de los recursos naturales y el desarrollo agrícola hasta la elaboración y producción de alimentos. Sin duda, muchas de sus actividades también podrían estar vinculadas a la promoción o el establecimiento de normas, la generación conjunta de conocimientos y el fomento de la capacidad, pero las asociaciones entre múltiples partes interesadas orientadas a la acción se centran fundamentalmente en las contribuciones a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible, que tienen carácter operacional y están orientadas a los resultados. Estas asociaciones proporcionan bienes y servicios y aplican políticas, programas y proyectos en diferentes escalas, que van desde la mundial hasta la local.

Algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas, como el Módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria (véase el **Recuadro 16**), actúan en situaciones de emergencia, mientras que otras desempeñan actividades de desarrollo a más largo plazo. Algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas, creadas en situaciones de emergencia, pueden evolucionar posteriormente y adoptar un mandato más amplio y una perspectiva a más largo plazo.

Recuadro 16 El Módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria

El Módulo mundial de acción agrupada de seguridad alimentaria (gFSC, por sus siglas en inglés)

se estableció en 2011 para coordinar la respuesta en materia de seguridad alimentaria durante las crisis humanitarias y abordar las cuestiones relativas a la disponibilidad, el acceso y la utilización de alimentos. El gFSC, dirigido conjuntamente por la FAO y el PMA, desempeña un papel activo en 29 países. Engloba en torno a 60 asociados mundiales, entre los que figuran organismos de la Naciones Unidas, los Movimientos de la Cruz Roja Internacional y la Media Luna Roja, ONG, la sociedad civil, instituciones académicas y otras partes interesadas cuyo mandato guarda relación con la seguridad alimentaria. El gFSC, que trabaja con sistemas nacionales de módulos de acción agrupada, proporciona orientación a nivel de los países para apoyar una respuesta coordinada y oportuna ante catástrofes humanas o naturales o crisis prolongadas. Durante el período comprendido entre 2017 y 2019, el gFSC tiene previsto alcanzar cuatro resultados estratégicos: i) el fortalecimiento de la eficacia de los sistemas de coordinación en materia de seguridad alimentaria en los países; ii) la consolidación de asociaciones e iniciativas de colaboración a nivel mundial; iii) la ampliación de las políticas de promoción, comunicación, movilización de recursos y sistemas humanitarios; iv) el fomento de un enfoque programático de las medidas de coordinación. El gFSC creó varios grupos de trabajo temáticos centrados en los aspectos siguientes: el efectivo y los mercados; la seguridad alimentaria y los medios de vida en entornos urbanos; la nutrición; las actividades de preparación y creación de resiliencia a través del ciclo de programas humanitarios; la calidad de los programas, en particular la tecnología y la innovación.

Sitios web: <http://fscluster.org/>

Fuente: gFSC (undated).

2.5.1. Asociaciones entre múltiples partes interesadas que participan en la gestión de los recursos naturales

Estas asociaciones entre múltiples partes interesadas se dedican a la gestión de un recurso natural compartido (público o de uso común), como por ejemplo el agua, la tierra o los bosques, a diferentes escalas que van desde el nivel territorial al mundial. Es probable que esta gestión requiera la participación, así como la acción colectiva y coordinada, de numerosas partes interesadas.

En el ámbito de la gestión del agua, en el GANESAN (2015) se describieron las múltiples instituciones, ya sean públicas o privadas, y las distintas categorías de partes interesadas, como gobiernos, empresas privadas, agricultores, pescadores, usuarios urbanos, etc., cada una con distintos objetivos, que participan en la gestión de los recursos hídricos (cantidad y calidad) y se ven afectadas por esta, en diferentes escalas y para múltiples usos. Se analizaron los desequilibrios en las relaciones de poder entre diferentes partes interesadas en relación con el acceso a los recursos hídricos y el control de los mismos. Asimismo, se exploraron diferentes mecanismos de asignación e instrumentos de gobernanza que permiten la participación de diversas partes interesadas en la gestión del agua, incluidas la gobernanza descentralizada y la gestión colectiva de los recursos hídricos, especialmente a nivel local y comunitario.

A nivel del territorio, en el GANESAN (2017b) se destacó la necesidad de ir más allá del debate entre el "ahorro de las tierras" y el "uso compartido de las tierras" para aplicar enfoques territoriales más integrados, en los que participen diversas partes interesadas, a fin de lograr múltiples objetivos, a menudo contrapuestos, en el mismo espacio de forma sostenible, haciendo el mejor uso posible de los recursos naturales limitados y reduciendo al mínimo los daños ambientales (véase también el **Recuadro 17**).

Recuadro 17 Gestión integrada del territorio

Los enfoques de **gestión integrada del territorio** tienen una larga trayectoria, aunque con diferentes nombres, como por ejemplo gestión del “territorio en conjunto”, “agricultura multifuncional”, “ecoagricultura”, “planificación biorregional”, “territorios multifuncionales”, “desarrollo territorial rural” y “biocorredores”. La gestión integrada del territorio adopta un enfoque sistémico, en el que se consideran las interacciones entre plantas, animales, seres humanos y el medio ambiente, así como las sinergias y compensaciones recíprocas entre diferentes objetivos, más allá de las explotaciones agrícolas, a distintas escalas espaciales y temporales.

Scherr *et al.* (2013) definieron la gestión integrada del territorio como una “colaboración a largo plazo entre distintos grupos de responsables de la gestión de tierras y partes interesadas para alcanzar los múltiples objetivos que se requiere del territorio”. Este planteamiento “acaba con los compartimentos” entre las políticas sociales o entre divisiones territoriales administrativas y adopta un enfoque sistémico y de múltiples partes interesadas para abordar cuestiones complejas y de carácter multidimensional. De forma más precisa, Scherr *et al.* (2013) pusieron de relieve cinco características de la gestión integrada del territorio:

- i) objetivos de gestión compartidos o convenidos en los que se considera toda la gama de beneficios, bienes y servicios que se necesitan del territorio;
- ii) interacciones ecológicas, sociales y económicas en el territorio gestionado para lograr sinergias positivas o mitigar las compensaciones entre intereses y agentes;
- iii) prácticas de campo, agrícolas y forestales diseñadas para alcanzar múltiples objetivos a nivel del territorio, incluidos la salud y el bienestar humanos, la producción de alimentos y fibras, la mitigación del cambio climático, la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos;
- iv) procesos de colaboración con la participación de las comunidades para el diálogo, la planificación, la negociación y el seguimiento;
- v) políticas de mercado y públicas formuladas para alcanzar estos múltiples objetivos.

En el material publicado se proporcionan recomendaciones útiles sobre enfoques en materia de gestión integrada del territorio, sus desafíos y condiciones para el éxito. Por ejemplo, Estrada-Carmona *et al.* (2014) documentaron la creciente aplicación de la gestión integrada del territorio en América Latina y el Caribe. Minang *et al.* (2015) han estudiado la forma en que los territorios multifuncionales pueden contribuir a abordar los problemas del cambio climático. Caron *et al.* (2017) determinan las ventajas y los límites de los enfoques basados en el desarrollo territorial. Buck y Bailey (2014) ilustraron con ejemplos concretos cómo los enfoques basados en la gestión integrada del territorio, al mejorar la “resiliencia socioecológica” del agro-ecosistema y las comunidades locales, pueden contribuir a superar la inseguridad alimentaria crónica y aguda. Heiner *et al.* (2017) reconocieron que las asociaciones entre múltiples partes interesadas eran un planteamiento prometedor e innovador, y proporcionaron orientaciones prácticas para mejorar su contribución a la obtención de territorios sostenibles gracias a la gestión integrada del territorio, lo que expusieron con estudios de casos concretos. Rosendahl *et al.* (2015b), así como Zanella *et al.* (2015) ilustraron cómo las OSC locales pueden ser esenciales para asegurar que las necesidades y derechos de los grupos marginados y vulnerables se toman debidamente en consideración en los enfoques basados en la gestión integrada del territorio.

Estas asociaciones entre múltiples partes interesadas podrían ser más o menos formales, en función del entorno jurídico y cultural del país en cuestión. La escala es una dimensión fundamental en estas asociaciones entre múltiples partes interesadas, pues tienen que definir el nivel adecuado de operaciones que permita una gestión eficaz de los recursos compartidos. Esta escala adecuada puede variar desde el nivel local, por ejemplo, una cuenca hidrográfica como en el caso del Diálogo para el Agua de Pakistán, hasta el nivel internacional, como en el caso de la Alianza para la Protección Forestal de la Cuenca del Río Congo (CBFP, por sus siglas en inglés) (véase el **Recuadro 18**).

Recuadro 18 Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas que participan en la gestión de los recursos naturales

La iniciativa **Diálogo para el Agua de Pakistán**, puesta en marcha en 2011 y financiada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, es ejecutada por el Centro internacional de investigación agrícola en las zonas secas (ICARDA), en colaboración con varias instituciones de investigación y académicas de todo el país. Su objetivo es crear asociaciones eficaces que fomenten y difundan las mejores prácticas y tecnologías de restauración de cuencas y ahorro del agua mediante la mejora de la captación, el almacenamiento y la utilización del agua para la agricultura y la reducción de las pérdidas de agua y suelo en Pakistán. En la asociación participan también gobiernos locales, ONG locales, organizaciones de agricultores y asociados privados, y se ha impartido capacitación a 2 700 proveedores de servicios agrícolas y profesionales en todo el país.

Sitio web: <https://mel.cgiar.org/projects/pakistanwaterdialogue>

Fuentes: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (cuestionario #17); Anwar y Aslam (2015).

El Programa Mundial de Alimentos (PMA), en colaboración con el Gobierno de Etiopía, puso en marcha el **Programa MERET³⁹ (anteriormente, Programa de Rehabilitación de las Tierras Rurales)**, que se centra en la rehabilitación de las tierras y la gestión integrada de las cuencas hidrográficas en Etiopía. El programa se lleva a cabo en seis regiones etíopes con 151 comunidades que padecen inseguridad alimentaria y son propensas a la sequía. El programa proporciona asistencia alimentaria y en forma de dinero en efectivo para ayudar a las comunidades locales destinatarias, en particular a las mujeres, a invertir en prácticas de gestión sostenible de la tierra y el agua, el desarrollo familiar y actividades de generación de ingresos (Alimentos para la creación de activos). Por ejemplo, cada participante puede recibir tres kilogramos de trigo al día por su participación en obras públicas de rehabilitación para la restauración ecológica de tierras degradadas o no productivas o para la mitigación del cambio climático, como por ejemplo la forestación, vedas, terrazas, la rehabilitación de pozos, la protección frente a inundaciones y sequías, etc. En el marco del programa también se presta asistencia técnica a nivel de las comunidades y subcuencas hidrográficas y se apoya la creación de capacidad y la divulgación de mejores prácticas. Gracias al programa se han restaurado más de 400 000 hectáreas de tierras degradadas en 72 distritos de Etiopía que padecen inseguridad alimentaria crónica. Entre 2012 y 2015, el programa MERET ayudó a unas 650 000 personas cada año. Buck y Bailey (2014) consideran que el programa mejoró de forma notable la productividad, los ingresos, los medios de vida y la resiliencia de las comunidades destinatarias. El programa MERET se ha reconocido en diferentes cumbres de las Naciones Unidas sobre el cambio climático como un modelo de desarrollo sostenible, gracias a un fomento de la resiliencia en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición que debería reproducirse en agroecosistemas degradados de toda África.

Sitio web: <https://www.mrfcj.org/wp-content/uploads/2015/09/2013-04-16-Ethiopia-MERET.pdf>

La **Alianza para la Protección Forestal de la Cuenca del Río Congo (CBFP, por sus siglas en inglés)**, puesta en marcha en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en 2002, es una asociación entre múltiples partes interesadas "no vinculante", que en la actualidad está integrada por más de 105 miembros que cooperan de forma voluntaria siguiendo los principios y objetivos definidos en su "Marco de cooperación" aprobado en noviembre de 2016 (CBFP, 2016). Los miembros de la CBFP están comprometidos con la "conservación de la biodiversidad y la gestión sostenible de los ecosistemas forestales de África central, los derechos fundamentales de sus poblaciones a beneficiarse de los recursos forestales y la necesidad imperiosa de reconciliar las necesidades de desarrollo con la conservación en el marco de la cooperación internacional". Puede formar parte de la CBFP cualquier asociado (Estados, instituciones y organizaciones internacionales, ONG, instituciones de investigación y académicas, y entidades del sector privado) que se acojan a su Marco de cooperación. La reunión anual de las Partes de la CBFP actúa como su Asamblea General. Los miembros de la CBFP se agrupan en siete centros, a saber, Regional; Sociedad Civil; ONG internacionales; Sector Privado; Donantes; Científico y Académico; Centro Multilaterales, todos ellos representados en el Consejo de la CBFP. La CBFP está dirigida, de forma voluntaria, por uno de sus miembros que actúa de Facilitador por un período de dos años.

Sitio web: <http://pfbc-cbfp.org/home.html>

³⁹ Las siglas MERET corresponden al inglés "Managing Environmental Resources to Enable Transitions" (gestión de los recursos ambientales para lograr medios de subsistencia más sostenibles). "Meret" también significa "tierra" en amárico.

2.5.2. Asociaciones entre múltiples partes interesadas relacionadas con el desarrollo agrícola y la elaboración y distribución de alimentos

En el examen de FAO (2016) de las asociaciones público-privadas relacionadas con el desarrollo de agronegocios, se mostró la gran variedad de posibles ámbitos de intervención para las asociaciones que participan en el desarrollo rural y la elaboración y distribución de alimentos. La FAO elaboró una clasificación de estas asociaciones público-privadas basada en la finalidad, en la que se distinguen: i) asociaciones público-privadas destinadas a desarrollar cadenas de valor agrícolas; ii) asociaciones público-privadas en pro de la investigación agrícola conjunta, la innovación y la transferencia de tecnología; iii) asociaciones público-privadas destinadas a crear y mejorar la infraestructura del mercado; iv) asociaciones público-privadas en favor de la prestación de servicios de desarrollo empresarial para los agricultores y las pequeñas empresas.

Gracias a sus conocimientos del contexto local, las OSC también pueden desempeñar un papel clave en las asociaciones que participan en el desarrollo agrícola y la elaboración y distribución de alimentos. Contribuyen a adaptar la actuación colectiva a las condiciones locales, ya sea de carácter ambiental, económico, social o cultural, así como a las necesidades precisas de las comunidades locales. Asimismo, ayudan a orientar mejor los recursos hacia los grupos marginados y vulnerables más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición, velando porque puedan manifestar sus opiniones en las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

En el **Recuadro 19** se señalan algunos ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas que participan en distintas etapas de los sistemas agrícolas y alimentarios. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas que participan activamente en el ámbito de la distribución de alimentos suelen operar a nivel subnacional o nacional, a fin de garantizar la coordinación local de agricultores, cadenas de suministro de alimentos, elaboradores de alimentos y operaciones de servicios de alimentación, así como para adaptar la intervención al contexto local. Este enfoque participativo probablemente aumente la efectividad de la intervención, mejorando el acceso a alimentos incluso en zonas remotas (véase el **Recuadro 20**).

Recuadro 19 Asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor del desarrollo agrícola y la producción alimentaria sostenibles

El **Programa mundial para una ganadería sostenible (GASL, por sus siglas en inglés)**, cuya creación partió de una recomendación formulada por el Comité de Agricultura de la FAO en 2010, reconoce el papel fundamental que desempeña el sector ganadero en el desarrollo agrícola sostenible en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición. Los miembros del GASL están estructurados en siete grupos: el sector público; el sector privado; instituciones académicas y de investigación; donantes; ONG; movimientos sociales y organizaciones de base comunitaria; organizaciones gubernamentales internacionales e instituciones multilaterales. Alrededor de 250 personas participan una vez al año en una reunión de múltiples interesados con el fin de abordar los retos nuevos y los ya existentes. Un Grupo de orientación, formado por cinco representantes de cada grupo, proporciona instrucciones y orientaciones estratégicas generales al GASL.

El programa reúne a productores en pequeña y gran escala. Busca crear consenso sobre las vías hacia el desarrollo ganadero sostenible y fomentar cambios coherentes y colectivos en las políticas y prácticas a través del diálogo sobre políticas, el análisis conjunto, la innovación y las inversiones. El GASL tiene por objeto abordar las siguientes cuestiones de forma simultánea: la seguridad alimentaria y la salud mundiales; la equidad y el crecimiento; los recursos y el clima. En el marco de este programa se han desarrollado nueve redes temáticas o de acción regionales, que se pueden consultar en el sitio web y se centran en cuestiones como, por ejemplo, la resistencia a los antimicrobianos, la eficiencia en el uso de los recursos, la utilización sostenible de los desechos (economía circular), los sistemas silvopastorales, el bienestar animal o el desarrollo social.

Entre estas redes de acción, en 2012 se creó la **Alianza sobre evaluación ambiental y desempeño ecológico de la ganadería (LEAP, por sus siglas en inglés)** para elaborar orientaciones y métodos integrales, a fin de entender mejor y evaluar el desempeño ambiental de las cadenas de suministro pecuarias, teniendo también en consideración la viabilidad económica y social del sector. A través de la colaboración de más de 450 expertos de todas las regiones del mundo, la LEAP elaboró directrices para la evaluación ambiental en relación con distintas cadenas de suministro pecuarias y una base de datos mundial sobre las emisiones de gases de efecto invernadero de los cinco principales cultivos forrajeros (maíz, trigo, cebada, soja y yuca).

Sitios web: <http://www.livestockdialogue.org/>;
<http://www.fao.org/partnerships/leap/es/>

Fuentes: GANESAN (2016); consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (contribución #54).

Kudumbashree es un programa establecido en 1997 por la Misión del Estado para la Erradicación de la Pobreza (SPEM, por sus siglas en inglés) del Gobierno de Kerala (India) en pro de la erradicación de la pobreza, el desarrollo económico local, el desarrollo social y el empoderamiento de las mujeres. En el marco de este programa, se creó una red comunitaria que se ha ido ampliando paulatinamente para abarcar todo el estado de Kerala. En marzo de 2017, esta red había reunido a más de 4,3 millones de mujeres (una por familia) organizadas en una estructura a tres niveles: en el nivel inferior figuran 277 175 “grupos vecinales”; estos están afiliados a casi 20 000 “sociedades de desarrollo de área” a nivel de distrito; y hay 1 073 “sociedades de desarrollo comunitario” al nivel de gobierno local. Esta estructura de tres niveles facilita la asociación entre grupos de mujeres, los gobiernos locales e instituciones financieras, como por ejemplo el Banco Nacional de Agricultura y Desarrollo Rural en la India (NABARD). Con el apoyo de la SPEM y en colaboración con bancos, los grupos vecinales conceden microcréditos a sus miembros, utilizando los ahorros de los grupos y ayudándoles a participar en diversas actividades de generación de ingresos, en particular la producción de alimentos, la elaboración y la venta al por menor.

Sitio web: www.kudumbashree.org

Hay también casos en los que una iniciativa puede no corresponderse estrictamente con la definición de asociación entre múltiples partes interesadas que se propone en este informe, pero sin embargo utiliza un enfoque de múltiples partes interesadas para la consecución de resultados importantes en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición. En el **Recuadro 21** se ofrece un ejemplo en el que estos enfoques de múltiples partes interesadas contribuyeron a fortalecer el vínculo entre proveedores de asistencia de alcance mundial, como el PMA, y beneficiarios locales. En Francia, el Grupo Interministerial Francés sobre Seguridad Alimentaria (GISA, por sus siglas en francés)⁴⁰ es otro ejemplo de iniciativa entre múltiples asociados que trabaja activamente en el ámbito de la cooperación internacional para la seguridad alimentaria y la nutrición.

El GISA constituye una plataforma de múltiples agentes que reúne a distintas partes interesadas de Francia, como son ministerios franceses pertinentes, la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), fundaciones, instituciones de investigación, la sociedad civil y organizaciones de agricultores. El GISA sigue un enfoque transdisciplinario e intersectorial que propone métodos prácticos para fortalecer la seguridad alimentaria en países en desarrollo.

Recuadro 20 Distribución de alimentos

La **Distribuidora CONASUPO, SA (DICONSA)** es una red mexicana de más de 27 000 tiendas fijas y 300 tiendas móviles en zonas rurales de todo el país, gestionadas por las comunidades locales que trabajan en colaboración con el sistema del Gobierno de México para distribuir alimentos subvencionados en zonas rurales remotas, contribuyendo así a mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición y materializar el derecho a la alimentación consagrado en la Constitución del país. DICONSA tiene una estructura de gobernanza formalizada. El equipo de gestión y supervisión de las tiendas es elegido por la asamblea comunitaria y envía representantes al consejo regional que supervisa las actividades de los almacenes. A finales del decenio de 2000, DICONSA puso en marcha también un programa para proporcionar acceso a servicios financieros para las familias rurales de bajos ingresos a través de sus tiendas rurales. Este programa se financia con una donación de 3,6 millones de USD de la Fundación Bill y Melinda Gates.

Sitios web: www.gob.mx/diconsa;

<https://www.gatesfoundation.org/Media-Center/Press-Releases/2009/09/Diconsa-to-Offer-Financial-Services-in-Rural-Mexico>

Fuente: Fox (2007a).

Los **programas “Farm-to-Institution”** (De la granja a las instituciones) en los Estados Unidos de América, que promueve el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), tienen como objetivo ofrecer a los agricultores y criadores de ganado oportunidades de desarrollar mercados alternativos, vendiendo sus productos locales a escuelas, hospitales, comedores, etc. Al mismo tiempo, estas iniciativas también mejoran el acceso de los consumidores a alimentos frescos, saludables y locales y tienen la posibilidad de cambiar las prácticas de compra de alimentos y de educación alimentaria en escuelas y entornos de atención a la primera infancia. Las iniciativas “Farm-to-School” (De la granja a la escuela), que se llevan a cabo desde el jardín de infancia hasta el último año de la

⁴⁰ Groupe interministériel français sur la sécurité alimentaire (GISA). Véase: www.gisa-france.fr.

enseñanza secundaria, han demostrado que aumentan de forma eficaz el consumo de frutas y hortalizas entre los estudiantes (Bontrager Yoder *et al.*, 2014).

Un ejemplo en el que se presta especial atención al cuidado en la primera infancia de comunidades con bajos ingresos es la iniciativa "Farm-to-Head-Start"⁴¹ (Desde la granja hasta *Head Start*) en Minnesota (Estados Unidos de América) (IATP, 2016). Esta iniciativa, facilitada por una OSC con sede en Mineápolis, se centró en crear las condiciones necesarias para que la Asociación estadounidense de agricultores hmong (HAFA) tuviera acceso a los mercados institucionales y cadenas de suministro de alimentos de mayor tamaño, a través de determinadas asociaciones con empresas de servicio de comidas y elaboración. Al trabajar sobre objetivos comunes, con confianza mutua y manteniendo el nivel adecuado de flexibilidad, los asociados pudieron organizar eficazmente la logística en cuanto a la obtención, el suministro y el servicio de alimentos locales desde HAFA hasta los centros *Head Start*, y poner a disposición de los niños alimentos frescos, sanos y locales, lo que constituye los objetivos de sus programas.

Sitios web: <http://www.farmtoschool.org/>;
<https://www.nal.usda.gov/afsic/farm-institution>;
<https://www.fns.usda.gov/farmtoschool/farm-school>

Fuentes: NFSN (2017); IATP (2016).

Recuadro 21 Compras para el Progreso

En 2008, el PMA puso en marcha el programa **Compras para el Progreso** en 20 países, con el que se ha ayudado a más de un millón de pequeños agricultores a entrar en los mercados formales. Este programa ha ido ampliándose paulatinamente y en la actualidad llega a más de 35 países. La demanda estable anima a los pequeños agricultores a invertir y cataliza los esfuerzos de una amplia variedad de asociados. En el programa Compras para el Progreso, el PMA adquiere directamente alimentos de pequeños agricultores y promueve que gobiernos y asociados privados también lo hagan. A nivel de los hogares, el PMA ayuda a los agricultores a aumentar la calidad y productividad y a mejorar sus soluciones de almacenamiento para reducir las pérdidas posteriores a la cosecha. El PMA también pretende fortalecer las organizaciones de agricultores para empoderar a los pequeños productores, en particular a las mujeres, a fin de que aumenten su poder de negociación y mejoren su acceso a los mercados y servicios financieros. A nivel nacional, el PMA ayuda a los gobiernos a desarrollar un entorno propicio para los pequeños agricultores y las comunidades rurales, y fomenta la colaboración de beneficio mutuo entre el sector privado y los pequeños agricultores, coordinando esfuerzos a lo largo de toda la cadena de suministro alimentario.

En la República Democrática del Congo, la FAO y el PMA han aunado sus esfuerzos en el "Programa para el fortalecimiento de las cadenas de valor y la resiliencia de los pequeños productores", en asociación con gobiernos donantes, el Gobierno de la República Democrática del Congo, ONG y organizaciones de agricultores, a fin de prestar asistencia alimentaria a corto plazo a las poblaciones más vulnerables, al tiempo que se rehabilitan los activos productivos a nivel de las comunidades; se mejoran los medios de vida de los pequeños productores siguiendo el enfoque "Compras para el Progreso"; y se apoya la cohesión social, la igualdad de género, la paz y la reconciliación.

Sitio web: <https://www.wfp.org/purchase-progress/overview>

Fuentes: Consulta abierta del GANESAN sobre el borrador cero (cuestionario #13); Mitchell y Leturque (2011); Sumberg y Sabates-Wheeler (2011); Lawson (2012); Anguko (2018).

2.6. La recaudación de fondos y la movilización de recursos

La recaudación de fondos y la movilización de recursos en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible constituye otro ámbito de intervención en el que las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden desempeñar un importante papel. Con miras a reducir el déficit de inversión para el desarrollo que se indica en el Capítulo 1, las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden fomentar sinergias y evitar la fragmentación de esfuerzos, contribuyendo así a mejorar la movilización y coordinación de fondos públicos y privados para la seguridad alimentaria y la nutrición, así como la focalización en estos, siempre que sus esfuerzos estén alineados con las prioridades nacionales y el marco general de la Agenda 2030. Esto puede llevarse

⁴¹ Los *Head Starts* son programas de lucha contra la pobreza del Departamento de los Estados Unidos de Salud y Servicios Humanos financiados por el gobierno federal. En el marco de estos programas se prestan amplios servicios de educación, salud y nutrición en la primera infancia y se fomenta la participación de los padres.

a cabo a través de mecanismos innovadores, tales como mecanismos de financiación combinada, que se analizan más detenidamente en el Capítulo 4.

Aunque la recaudación de fondos y la movilización de recursos pueden ser la actividad principal de una asociación de múltiples interesados, rara vez constituye su objetivo final. Por lo general, estas asociaciones entre múltiples partes interesadas también participan activamente en otros ámbitos de intervención, para los que utilizan los recursos obtenidos, solas o en colaboración con otras organizaciones asociadas (véase el **Recuadro 22**).

Las instituciones financieras internacionales y los bancos multilaterales de desarrollo suelen desempeñar un papel de liderazgo en estas asociaciones entre múltiples partes interesadas, en colaboración con gobiernos donantes y fundaciones privadas (véase la sección 2.1.4). Estas asociaciones entre múltiples partes interesadas tienen, por lo general, carácter jurídico oficial, lo que les otorga la capacidad de canalizar, poseer y gestionar fondos y activos. Suelen tener una estructura de gobernanza claramente definida, normalmente formada por un Comité Directivo o Junta Ejecutiva, donde se adoptan las decisiones en última instancia, y un grupo asesor que engloba a las demás partes interesadas pertinentes. Por lo general, pueden contar con un equipo bien estructurado de personal permanente y profesional.

Recuadro 22 Ejemplos de asociaciones entre múltiples partes interesadas que participan en la recaudación de fondos y la movilización de recursos

La **Nueva Alianza para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición (NASAN)** se puso en marcha en 2012 en la Cumbre del G-8 albergada por los Estados Unidos de América, con el objetivo de sacar de la pobreza a 50 millones de personas en el África subsahariana para 2022. Esta asociación se dedica a atraer y fomentar inversión privada responsable en la agricultura africana, administrando de forma responsable los recursos naturales, a fin de beneficiar a los pequeños agricultores, en particular mujeres, y reducir el hambre y la pobreza. La NASAN anima a diversas partes interesadas, incluidos gobiernos e instituciones de África, el sector privado, la sociedad civil, donantes, instituciones de investigación y otros asociados para el desarrollo, a que se comprometan a efectuar reformas específicas en materia de políticas e inversiones, definidas en “marcos de cooperación” negociados que apoyen las prioridades nacionales en relación con la inversión en favor de la agricultura y la seguridad alimentaria. Las partes interesadas de la NASAN informan anualmente de los avances realizados con respecto a estos compromisos. La NASAN contribuye directamente a las metas globales del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP), establecidas en la Declaración de Malabo (AU, 2014), de poner fin al hambre y reducir a la mitad la pobreza en África para 2025.

No obstante, muchas ONG han criticado duramente esta alianza, al considerar que favorece los intereses de empresas transnacionales en detrimento de los pequeños agricultores y el medio ambiente en los diez países africanos en los que se lleva a cabo esta iniciativa. En febrero de 2018, Francia anunció su retirada de la iniciativa basándose en una evaluación independiente que arrojó resultados dispares sobre la ejecución de la NASA en Burkina Faso (Alpha y Sédogo, 2017).

Sitios web: <https://new-alliance.org/>;
<https://www.globalagriculture.org/whats-new/news/en/33010.html>;
<https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/health-education-gender/events/article/development-food-security-09-02-18>

La **Asociación *Grow Africa*** comprende a empresas privadas internacionales y nacionales, organizaciones públicas, organizaciones de agricultores, proveedores de servicios, organizaciones para el desarrollo y ONG que tienen como objetivo aumentar la inversión responsable del sector privado en la agricultura, prestando especial atención a los pequeños agricultores. Se fundó conjuntamente en 2011 por la Unión Africana (UA), la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) y el Foro Económico Mundial. Esta asociación engloba a más de 200 empresas y gobiernos de 12 países. Las empresas asociadas han asumido compromisos formales de invertir en la agricultura, con el gobierno del país correspondiente. La asociación también gestiona una plataforma de más de 650 organizaciones que invierten en la agricultura africana.

Sitio web: <https://growafrica.com/>

La **Iniciativa para la Financiación de Pequeños Productores (ISF, por sus siglas en inglés)** es una plataforma de múltiples donantes, dirigida por fundaciones privadas en colaboración con la USAID, cuyo objetivo es sufragar el déficit de financiación de los pequeños productores a nivel mundial. A través de un proceso de colaboración en el que participan agricultores, donantes, proveedores de financiación y otras partes interesadas, la ISF desarrolló soluciones innovadoras para abordar los

desafíos relacionados con el préstamo directo a agricultores, como los riesgos de préstamos y la prestación de servicios, y determinó cinco esferas principales de innovación: la eficacia en el campo, el aprendizaje agronómico, la evaluación del crédito, la diversificación de la cartera y la motivación individual.

Sitios web: <https://www.isfadvisors.org/>;
<http://globaldevincubator.org/gdi-projects/initiative-for-smallholder-finance/>;
<https://www.dalberg.com/our-experience/initiative-smallholder-finance-smallholder-impact-and-risk-metric>;
<https://www.dalberg.com/system/files/2017-07/direct-to-farmer-finance-innovation-spaces-playbook.pdf>

El Mecanismo de Financiación Mundial (GFF, por sus siglas en inglés) de apoyo a la iniciativa Todas las mujeres, todos los niños se creó en la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, celebrada en Addis Abeba en 2015, con el fin de mejorar la salud y la nutrición de mujeres y niños. Cada año, cinco millones de madres e hijos mueren en 50 países debido a condiciones de salud y nutrición deficientes que se pueden evitar. Según el GFF, se necesitan 33 000 millones de USD anuales para hacer frente a este desafío.

El GFF apoya iniciativas dirigidas por los países y reúne a los asociados para que acuerden un conjunto de prioridades y un plan de acción claros a nivel nacional. El Fondo Fiduciario del GFF sirve de catalizador para movilizar e impulsar el uso coordinado de fuentes de financiación nacionales e internacionales⁴², de carácter público y privado. El GFF también ayuda a los gobiernos a establecer sistemas sólidos de seguimiento y evaluación. Actualmente se lleva a cabo en 26 países y tiene como objetivo alcanzar los 2 000 millones de USD para finales de 2018.

El GFF coopera con diferentes asociados tanto a nivel mundial como nacional, entre los que figuran la sociedad civil, proveedores de financiación (por ejemplo, gobiernos donantes, fundaciones privadas, instituciones internacionales o bancos de desarrollo), el sector privado, organismos de las Naciones Unidas y otras partes interesadas. En el enfoque de múltiples interesados del GFF, los asociados de la sociedad civil son esenciales para garantizar que los planes nacionales lleguen eficazmente a las comunidades marginadas y vulnerables y den respuesta a sus necesidades, y que los gobiernos rindan cuentas de sus actos. En colaboración con el sector privado, el GFF trata de aprovechar los recursos, capacidades y conocimientos especializados privados para mejorar las condiciones de salud y nutricionales de mujeres, niños y adolescentes.

Sitio web: <https://www.globalfinancingfacility.org/>

2.7. Observaciones finales

En este capítulo se señalaron las características principales de las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes y se ilustró su amplia variedad en lo que respecta al ámbito temático de acción, la escala de operación y el ámbito geográfico, la estructura y organización, y la estructura de financiación. Se determinaron también cinco ámbitos de intervención principales, con frecuencia relacionados entre sí, a los que las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden contribuir de manera fundamental para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

Esta gran variedad de asociaciones existentes entre múltiples partes interesadas debe tomarse en consideración al tratar de entender los posibles beneficios y limitaciones de las diferentes asociaciones de este tipo (Capítulo 3), así como las posibles formas de mejorar el rendimiento de las mismas (Capítulo 4). El presente capítulo podría servir también de punto de partida para seguir elaborando una tipología más amplia, que agrupe en un mismo tipo a aquellas asociaciones entre múltiples partes interesadas que compartan características similares o afronten retos y oportunidades parecidos.

⁴² Incluidos los fondos de la Asociación Internacional de Fomento y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

3. ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS: POSIBLES BENEFICIOS Y LIMITACIONES

En este capítulo se analizan los posibles beneficios y limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, además de un conjunto de criterios para evaluar el rendimiento de las mismas y examinar los compromisos entre estos criterios. Asimismo, cuando procede se aportan ejemplos concretos de asociaciones entre múltiples partes interesadas utilizando el mapeo propuesto en el Capítulo 2.

El objetivo final de este capítulo es ayudar a comprender mejor las posibles contribuciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la financiación y la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición en el marco de la Agenda 2030. En este sentido, este capítulo trata de ofrecer instrumentos y métodos comunes a distintas partes interesadas para que realicen y compartan sus propias evaluaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes.

3.1. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: los posibles beneficios

En esta sección se presentan en mayor profundidad los argumentos expuestos en el Capítulo 1, que se utilizan para promover el posible valor añadido de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, esto es, los dos principales beneficios que probablemente se obtengan de estas asociaciones si se comparan con procesos en los que los interesados actúan de forma aislada.

3.1.1. Poner en común los recursos complementarios y compartir riesgos y responsabilidades

La AAAA (2015) considera que las asociaciones entre múltiples partes interesadas son un instrumento importante para que los diferentes asociados movilicen y compartan conocimientos, competencias, tecnología y recursos financieros, con objeto de complementar los esfuerzos de los gobiernos y respaldar la consecución de los ODS, en particular en los países en desarrollo.

Tal como se destaca en el Capítulo 1, el principal beneficio de las asociaciones entre múltiples partes interesadas es la movilización y la utilización coordinada de recursos complementarios humanos, materiales y financieros de diferentes partes interesadas, a fin de resolver un problema común que ninguna parte habría podido solucionar por sí sola. La agrupación de recursos complementarios en una asociación entre múltiples partes interesadas puede impulsar sinergias y ayudar a los asociados a compartir más cabalmente los riesgos y las responsabilidades, atraer nuevos recursos, seleccionar mejor los existentes y utilizarlos de forma más eficaz, a fin de lograr los objetivos y las metas de la asociación en materia de seguridad alimentaria y nutrición y desarrollo sostenible.

Por ejemplo, cuando se firmó la Declaración de Yaoundé en marzo de 1999 y el “Tratado sobre la conservación y la ordenación sostenible de los ecosistemas forestales en África central y para establecer la Comisión de Bosques del África Central (COMIFAC)” (febrero de 2005, Cumbre de Brazzaville), los Estados centroafricanos de la cuenca del Congo confirmaron su compromiso con el medio ambiente. En 2005, durante la Cumbre de Brazzaville, estos Estados adoptaron el Plan de convergencia de la COMIFAC para la ordenación sostenible de los ecosistemas forestales centroafricanos, que revisaron posteriormente, en julio de 2014. En este plan de convergencia se definía un marco estratégico y las prioridades para la acción, a fin de lograr la ordenación y la conservación sostenibles de los bosques. Asimismo, se asignaban funciones y responsabilidades a las diferentes categorías de partes interesadas y los miembros de la CBFP (véase el **Recuadro 18**) —incluidos la sociedad civil, el sector privado y donantes internacionales—, con vistas a respaldar las iniciativas de los gobiernos nacionales, que por sí solos no dispondrían de los recursos suficientes para llevar a cabo programas de conservación ambiciosos⁴³.

⁴³ Todos los documentos citados en este párrafo están disponibles en el enlace <http://pfbc-cbfp.org/keydocs.html>.

En el ámbito de la cooperación internacional, el ejemplo del programa Compras de África para los africanos (PAA Africa) (véase el **Recuadro 23**) muestra que compartir responsabilidades y coordinar la utilización de sus diferentes recursos en un sistema de múltiples partes interesadas puede resultar más eficaz y tener más efectos en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible que las medidas aisladas que las partes interesadas puedan emprender por separado.

Recuadro 23 El programa Compras de África para los africanos (PAA Africa)

El programa PAA Africa es una iniciativa innovadora de cooperación para el desarrollo integrada por múltiples partes interesadas que se elaboró en el marco de la iniciativa Compras para el Progreso, descrita en el Capítulo 2 (**Recuadro 21**). La finalidad del programa es mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, y la generación de ingresos en las comunidades vulnerables mediante el apoyo a la producción agrícola y las compras institucionales de alimentos a los pequeños agricultores para los programas de alimentación en las escuelas. El programa, que se puso en marcha en 2012, se fundamenta en una sólida asociación entre la FAO, el PMA, el Gobierno del Brasil y el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional, en la que cada asociado aporta su propia contribución específica.

El PMA ofreció sus competencias en materia de adquisiciones locales y prestación de ayuda humanitaria, la FAO prestó asistencia técnica y agrícola y el Gobierno del Brasil aportó sus conocimientos y experiencia en la adquisición de alimentos nacionales y en programas de alimentación escolar con productos locales⁴⁴. El Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional proporcionó recursos financieros y facilitación. El programa se ha ejecutado en cinco países africanos (Etiopía, Malawi, Mozambique, Níger y Senegal). En estos cinco países, los gobiernos nacionales y las organizaciones de la sociedad civil participaron activamente en la coordinación y ejecución del programa. Las organizaciones de la sociedad civil fueron decisivas para el fomento de la capacidad y la participación de las comunidades locales, los pequeños agricultores y sus organizaciones.

Durante la segunda fase de este programa (2014-16), se adquirieron más de 2 600 toneladas de alimentos (cereales, legumbres, frutas y hortalizas) a casi 16 000 pequeños agricultores y se distribuyeron a más de 37 000 niños en edad escolar.

Sitio web: <http://www.wfp.org/purchase-progress/news/blog/lessons-learned-purchase-africans-africa-initiative>

Fuentes: Miranda *et al.* (2017); WFP/FAO (2017).

Además, tal como se muestra en la sección 2.5.1, la participación de las partes interesadas a través de asociaciones puede hacer posible la ordenación colectiva, sostenible e integrada de un recurso natural compartido (tierra, agua o bosque) en un territorio, para usos múltiples y a menudo contrapuestos, considerando la diversidad de los intereses, las necesidades y los derechos de las diferentes partes interesadas, que a veces son discrepantes. En Francia, los acuerdos de coordinación entre agricultores y ambientalistas favorecieron un enfoque integrado y territorial para el desarrollo rural a finales del siglo XX (Beuret, 1999). Más recientemente, el Programa nacional de alimentación (*Programme national pour l'alimentation*, PNA por sus siglas en francés), establecido en 2010 por ley⁴⁵, define los objetivos de la política alimentaria de Francia, tomando en consideración la justicia social, la educación de la juventud en materia de alimentación y la reducción de los desperdicios. Este programa está firmemente fundamentado en las asociaciones con autoridades locales, asociaciones sin ánimo de lucro y el sector privado. En 2014, la legislación francesa relativa al futuro de la agricultura, los alimentos y los bosques (2014)⁴⁶ establecía que los objetivos del PNA y de los Planes regionales para la agricultura sostenible (*Plans régionaux de l'agriculture durable*, PRAD por sus siglas en francés) podían lograrse con proyectos territoriales sobre alimentación que aglutinaran a productores, transformadores, vendedores al detalle, autoridades públicas locales y consumidores (Gitz, 2016).

⁴⁴ En particular, el Programa de adquisición de alimentos (*Programa de Aquisição de Alimentos – PAA*) y el Programa nacional de alimentación escolar (*Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE*). Para obtener información más detallada sobre estos programas, sírvase consultar por ejemplo Graziano da Silva *et al.* (2011); Swensson (2015), así como los enlaces: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa>; <http://www.fnnde.gov.br/programas/pnae>.

⁴⁵ En francés: Loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche (ley n.º2010-874 del 27 de julio de 2010).

⁴⁶ En francés: Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (ley n.º2014-1170 del 13 de octubre de 2014).

El GANESAN (2017b) presentó enfoques innovadores basados en múltiples partes interesadas para la gobernanza de los bosques en diferentes escalas, incluidas la ordenación forestal basada en las comunidades y la ordenación conjunta de los bosques, que comparten el sentido de apropiación, el acceso y los derechos de uso sobre las tierras forestales y los árboles, además de las responsabilidades entre los Estados, los gobiernos locales, las corporaciones privadas y las comunidades locales. Asimismo, destacó que en todo el mundo cada vez se utiliza y se fomenta más la participación de las partes interesadas en dichos mecanismos de gobernanza como condición necesaria para lograr la gestión forestal sostenible, que es una manera de lograr múltiples beneficios y gestionar las tensiones y las discrepancias entre los distintos usos de los bosques y entre las diferentes partes interesadas (como las personas dependientes de los bosques, las personas que viven cerca de bosques o las partes interesadas más alejadas).

Son varios los riesgos (políticos, financieros, medioambientales, operacionales, etc.) que pueden afectar a las asociaciones entre múltiples partes interesadas o que ellas pueden abordar. Por ejemplo, el rendimiento y las actividades de las asociaciones entre múltiples partes interesadas en un país determinado pueden verse afectados por riesgos políticos, inestabilidad política y cambios en las políticas, como sucedió en un proyecto experimental del Foro Humanitario del Yemen para empoderar a las organizaciones de la sociedad civil locales en materia de gobernanza local (UNDEF, 2015). No obstante, a través de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, los interesados también pueden compartir los riesgos, lo que les permite emprender proyectos colectivos que ninguna parte habría podido abordar por sí sola. Por ejemplo, en Uganda, los Servicios Nacionales de Asesoramiento Agrícola (SNAA) y el grupo de empresas Mukwano crearon una asociación para impulsar la producción de girasol. La asociación prestó capacitación a 250 agricultores principales y contrató a 45 000 productores de girasol. Los asociados del sector privado ayudaron a los agricultores a plantar árboles alrededor de sus explotaciones agrícolas para que actuaran como barreras contra el viento, mitigaran los efectos del cambio climático y les permitieran diversificar sus actividades y fuentes de ingresos. Al diversificar la producción, la colaboración hizo posible que los agricultores fortalecieran su resiliencia y redujeran los riesgos medioambientales asociados con el cambio climático y la erosión eólica, además de los riesgos económicos (FAO, 2013, 2016).

3.1.2. Mejorar la comprensión mutua y construir consensos

Al proporcionar un espacio para el diálogo sobre las políticas entre diferentes asociados, considerando sus opiniones, necesidades y derechos divergentes, así como sus distintas formas de conocimientos y competencias, las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden contribuir a: mejorar la comprensión mutua entre los asociados, facilitar el intercambio de conocimientos y lograr una mejor comprensión común de la situación (véase el **Recuadro 24**); y a impulsar las deliberaciones, la construcción de consensos y el diseño de políticas, revisando más minuciosamente las decisiones adoptadas antes de seguir avanzando (Fransen y Kolk, 2007; Roloff, 2008; Hamel, 2017).

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden proporcionar un espacio y ofrecer un mecanismo para la deliberación (Schouten *et al.*, 2012). En ciencias políticas y sociales por deliberación se entiende el proceso que trata de sopesar diferentes perspectivas a fin de llegar a una comprensión común o a un consenso sobre un asunto determinado, mediante el debate y la comunicación, y no mediante la lucha de poder. Ello implica que las partes interesadas deben estar dispuestas a debatir y a cambiar sus propios puntos de vista en caso necesario (Habermas, 1984; Risse, 2000; Dryzek, 2002). Si se toman en cuenta debidamente los derechos, los intereses y las necesidades de las distintas partes interesadas, y se adoptan las decisiones oportunas, es probable que las estrategias y los planes de acción elaborados por una asociación determinada tengan una mayor aceptación y todos puedan aplicarlos mejor, lo que en último término produce mejores resultados en materia de seguridad alimentaria y nutrición y de desarrollo sostenible.

Dryzek (2012) estableció y analizó cuatro fundamentos de la gobernanza deliberativa: la legitimidad, la representación, la comunicación y el consenso. La legitimidad, en términos generales, hace referencia a la aceptación y reconocimiento del orden establecido, garantizado por gobiernos, autoridades, instituciones, regímenes políticos y otros procesos y órganos decisorios. Las ciencias políticas han analizado las fuentes de legitimidad política y cómo los gobiernos, en el ejercicio de sus facultades, adquieren o pierden legitimidad (Weber, 1958; Rothstein, 2009; Gilley, 2009). Las ciencias sociales han ampliado el análisis de la legitimidad más allá de los gobiernos formales y han estudiado también cómo los grupos sociales y las organizaciones no gubernamentales aceptan la toma de

decisiones y la autoridad (Atack, 1999; Hudson, 2001; Steffek y Hahn, 2010; Garling *et al.*, 2013). En este sentido, la legislación no es la única forma de legitimidad.

Recuadro 24 Misión conjunta de la FAO y el PMA para evaluar las cosechas y la seguridad alimentaria en la República Árabe Siria

En 2017, la FAO y el PMA llevaron a cabo una misión conjunta de evaluación de los cultivos y la seguridad alimentaria (MECSA) en la República Árabe Siria con vistas a estimar la producción agrícola y evaluar la situación general de la seguridad alimentaria en el país tras varios años de conflicto. La MECSA examinó de manera crítica la información proporcionada por el Gobierno y la cotejó con las observaciones de campo, las imágenes obtenidas por satélite, los registros pluviométricos y la información recopilada de otras fuentes, como:

- entrevistas y debates de grupos temáticos con varias partes interesadas (personal directivo de las oficinas agrícolas, agricultores y ganaderos, molineros, comerciantes, familias desplazadas y residentes y otros informantes clave);
- datos secundarios procedentes del PMA o facilitados por el Módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria de Siria (véase el **Recuadro 16**);
- reuniones con los ministerios competentes a escala nacional, además de las organizaciones internacionales y nacionales pertinentes, como organismos de las Naciones Unidas u organizaciones no gubernamentales.

Este proceso de múltiples partes interesadas recabó información valiosa para la estimación de los cultivos, los efectos del desplazamiento, las tendencias de los mercados y los medios de vida, la situación nutricional y las necesidades de asistencia alimentaria. Esta información ayudó a diferentes partes interesadas a lograr una comprensión común y más precisa de la situación sobre el terreno, lo que les permitió elaborar políticas y programas adaptados y eficaces.

Fuente: FAO/WFP (2017).

La legitimidad no solo refleja la cualidad de ser legal, sino también la de ser conforme con los principios más generales de los derechos humanos, la justicia social y la equidad y, por ese motivo, de ser razonable y aceptable para los miembros de un grupo y para el conjunto de la sociedad (Simmons, 2001; Prato, 2014; Hibbert, 2017). Algunos autores analizaron la legitimidad en el contexto de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, en relación con las cualidades que determinan su rendimiento, como la inclusividad, la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia, que se tratan más detalladamente en la sección 3.3 (Bäckstrand, 2006; Fuchs *et al.*, 2011; Mena y Palazzo, 2012).

Los enfoques basados en múltiples partes interesadas pueden ser decisivos para facilitar y fortalecer la participación y las aportaciones de actores no estatales a la formulación de políticas. La nueva "teoría sobre redes de políticas" (*lobbying theorem*), empleada por Pattberg *et al.* (2012), insiste en la importancia de las interacciones oficiales o extraoficiales en materia de diseño de políticas que las partes interesadas mantienen fuera de las instituciones oficiales. Fox (2015) argumenta que la colaboración entre Estados y organizaciones de la sociedad civil, a través de lo que define como "coaliciones intersectoriales", puede facilitar un cambio institucional en favor de las personas pobres, ya que ofrece apoyo externo de la sociedad a las ideas que circulan en la administración estatal. Por ejemplo, las conferencias anuales de la Plataforma de asociación del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP) fueron decisivas para mejorar la comprensión mutua y determinar los programas agrícolas nacionales y regionales en África (**Recuadro 25**). En México, la participación de las comunidades locales en la gestión de la red DICONSA (**Recuadro 20**) no solo mejoró el suministro de alimentos a las comunidades pobres en zonas rurales remotas, sino que además alteró las asimetrías de poder entre las partes interesadas y contribuyó a establecer cambios institucionales que influirían en una reforma de la reglamentación relativa a la ayuda alimentaria (de Gortari, 1988).

Recuadro 25 La Plataforma de asociación del del Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP)

El Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP), puesto en marcha en 2003 por la Unión Africana (UA) y la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD), proporciona un marco de políticas integral para la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria y la nutrición, la prosperidad compartida y la mejora de los medios de vida en el continente africano (AU, 2003; AU/NEPAD, 2003).

El CAADP se centra en el desarrollo agrícola destinando a la agricultura el 6 % del crecimiento anual del producto interno bruto (PIB) agrícola y al menos un 10 % del gasto público. Tiene por objeto transformar la agricultura en África aumentando las inversiones en agronegocios y cadenas de valor agroalimentarias, mejorando los mercados agrícolas nacionales y regionales, y aumentando la seguridad alimentaria y la gestión sostenible de los recursos naturales. Asimismo, ayuda a los países a examinar su propia situación y a determinar las mejores oportunidades de inversión. Además, los alienta a elaborar planes nacionales de inversión en agricultura y seguridad alimentaria. Como resultado, en diciembre de 2015, 39 Estados miembros de la UA ya los habían elaborado. El gasto público agrícola se ha doblado desde la puesta en marcha del CAADP y, de media, ha aumentado más del 7 % anual en todo el continente.

La Plataforma de asociación del CAADP es una conferencia anual de múltiples partes interesadas cuya 14.ª edición, celebrada en Libreville (Gabón), entre los días 25 y 27 de abril de 2018, reunió a más de 400 líderes de gobiernos africanos y parlamentos nacionales, de organizaciones internacionales y asociados para el desarrollo, de agricultores, organizaciones de la sociedad civil y empresas agrícolas privadas. La conferencia permitió que los participantes pusieran en común sus experiencias en varias cuestiones relacionadas con el desarrollo agrícola, incluidas las políticas, las instituciones y las tecnologías. Asimismo, se pidió que se renovaran las asociaciones entre múltiples partes interesadas y se reforzaran los mecanismos de rendición de cuentas para transformar el sector agrícola africano y lograr los objetivos establecidos en la Declaración de Malabo (AU, 2014).

Sitios web: <https://www.donorplatform.org/caadp.html>;

<http://www.un.org/en/africa/osaa/peace/caadp.shtml>;

<https://au.int/en/newsevents/20180425/14th-caadp-partnership-platform>;

<https://au.int/en/pressreleases/20180427/14th-caadp-partnership-platform-calls-realisation-au-malabo-commitments>

3.2. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: limitaciones y desafíos

Para materializar su potencial, las asociaciones entre múltiples partes interesadas deberán superar sus limitaciones y hacer frente a los principales desafíos que se determinan en la presente sección.

3.2.1. Tensiones entre los asociados

Los asociados de una asociación entre múltiples partes interesadas, con valores y filosofías diferentes, y que posiblemente nunca hayan debatido entre sí, a menudo deben superar la desconfianza y las tensiones iniciales para poder trabajar juntos de forma eficiente y eficaz en un programa compartido para su beneficio mutuo (Adekunle y Fatunbi, 2012), y lograr una definición clara y una comprensión común de sus respectivas funciones y responsabilidades en la asociación.

Pueden aparecer tensiones entre los asociados debido a la desconfianza y las opiniones divergentes sobre: i) los valores compartidos de la asociación; ii) el diagnóstico de la situación y de las formas de avanzar; iii) los objetivos comunes de la asociación a corto y a largo plazo; iv) su estrategia y sus prioridades de acción; v) el tiempo y los recursos necesarios para poner en marcha los planes de acción comunes.

Por ejemplo, las partes interesadas pueden discrepar en: la importancia y el peso relativo de los efectos negativos de la producción de alimentos en los ámbitos social y medioambiental; la medida en que estos efectos negativos pueden deberse directamente a la expansión de la agricultura y los actuales sistemas alimentarios; la medida en que estos efectos negativos compensan los efectos positivos de los sistemas alimentarios. También pueden discrepar en las funciones respectivas que deberían desempeñar la reglamentación pública y las normas voluntarias de múltiples partes interesadas en el establecimiento del camino para lograr el desarrollo sostenible (Cheyns, 2011; Hospes *et al*, 2012). El GANESAN (2016) hizo aportaciones sobre estas cuestiones aplicadas al

sector ganadero, que tiene efectos complejos, tanto positivos como negativos, en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

Estas tensiones pueden incidir en las funciones y responsabilidades que los asociados desempeñan o están dispuestos a desempeñar en una determinada asociación entre múltiples partes interesadas, y se fundamentan en los diferentes intereses y motivaciones que los asociados tienen para participar o no en la asociación.

A su vez, estos intereses y motivaciones están estrechamente relacionados con la percepción que tienen los asociados de los beneficios y riesgos conexos (USAID/CED, 2016). Un ejemplo de dichos riesgos es el relacionado con la reputación. En las asociaciones entre múltiples partes interesadas oficializadas, los asociados pueden rendir cuentas de forma conjunta o individual por las acciones de otros asociados. Por consiguiente, un único asociado que tome medidas inapropiadas puede dañar la reputación de toda la asociación. Por ejemplo, las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden suponer un riesgo para la reputación de organismos de las Naciones Unidas, organizaciones intergubernamentales y otros actores públicos cuando se asocian con una organización que no respeta las normas o leyes internacionales o nacionales. Debido a estos riesgos para la reputación, otros asociados pueden dudar si participar en la asociación (Martens, 2007). Con vistas a mitigar este riesgo en las asociaciones público-privadas, en 2016 la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la CNUMAD recomendaron: i) hacer una preselección minuciosa de los asociados y ii) elaborar una definición clara de los límites de participación de cada asociado (en cuanto a plazos, compromisos de recursos, etc.).

Los intereses y las motivaciones también dependen de los objetivos y de los dirigentes de cada asociado (Martens *et al.*, 2002).⁴⁷ Los gobiernos son los responsables últimos ante sus ciudadanos y, por lo general, persiguen objetivos múltiples a diferentes escalas, a veces contrapuestos, como aumentar la seguridad alimentaria y la nutrición, y simultáneamente conservar ecosistemas naturales o protegidos (HLPE, 2017b). Asimismo, podrían considerar las asociaciones entre múltiples partes interesadas como una manera de beneficiarse de las competencias y las ideas de partes interesadas no estatales para definir los objetivos y las prioridades nacionales, y como un instrumento de movilización de recursos de actores no estatales, en particular fondos privados, para lograr estos objetivos.

Las empresas privadas son las responsables últimas ante los accionistas, y su objetivo principal suele ser la obtención de beneficios⁴⁸. Asimismo, pueden considerar su participación en asociaciones entre múltiples partes interesadas como una manera de influir en el discurso político y la toma de decisiones a diferentes escalas, a la vez que mejora su imagen y reputación y les confiere una nueva legitimidad (Roloff, 2008b). Algunas empresas privadas pueden utilizar las asociaciones entre múltiples partes interesadas como un instrumento para mejorar su imagen en el aspecto medioambiental o social (*greenwashing* o *bluwashing* en inglés, respectivamente)⁴⁹ o acallar las críticas externas, sin cambiar sustancialmente sus objetivos ni sus métodos (Dauvergne, 2008, 2016; Mees-Buss y Welch, 2014). Algunas empresas privadas también podrían utilizar las asociaciones entre múltiples partes interesadas para promover una marca específica y beneficiar su imagen de forma desproporcionada con respecto a su contribución financiera limitada. Utting (2015) lo ha señalado como una trampa del movimiento *Fairtrade*.

Las organizaciones de la sociedad civil son las responsables últimas ante sus miembros y tratan de lograr un objetivo compartido que consideran de interés colectivo o público. Estas organizaciones podrían esforzarse por que las asociaciones entre múltiples partes interesadas: i) empoderaran efectivamente a los actores marginados y vulnerables, que son los más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición, y tienen dificultades para influir en la toma de decisiones en las esferas públicas; y ii) consideraran a los Estados y las empresas privadas responsables de sus acciones mediante mecanismos de seguimiento sólidos y transparentes en diferentes escalas. Las propias organizaciones deberían garantizar, mediante mecanismos internos de rendición de cuentas, que las

⁴⁷ Por ejemplo, los dirigentes en una empresa privada serían los accionistas; en la administración pública, los parlamentarios y los votantes, y en una ONG, los miembros. En las publicaciones especializadas se han analizado en profundidad varios ejemplos de múltiples dirigentes y objetivos.

⁴⁸ Aunque no necesariamente el único. En particular, las cooperativas u otras organizaciones privadas de la economía social no se guían únicamente por los beneficios. Sus dirigentes y mecanismos de gobernanza pueden diferir de los de empresas privadas orientadas exclusivamente a la obtención de beneficios (Borzaga y Defourny, 2004; Ortmann y King, 2007).

⁴⁹ El *bluwashing* denota el intento de una empresa privada de aumentar su reputación utilizando el logotipo de las Naciones Unidas (Berliner y Prakash, 2015).

posturas que defienden reflejan las necesidades de las personas más vulnerables, desde el ámbito local hasta el mundial, y no los intereses de sus donantes.

Los conflictos de interés también generan tensiones en las asociaciones entre múltiples partes interesadas. La OCDE (2003) define el conflicto de intereses en el servicio público como un conflicto entre el deber público y los intereses privados de los funcionarios, en el que estos tienen intereses particulares que podrían influir indebidamente en el desempeño de los deberes y las responsabilidades oficiales. En términos más generales, los conflictos de interés se refieren a situaciones en las que personas u organizaciones utilizan su posición en una iniciativa colectiva o pública, o su influencia en el debate público, para promover sus propios intereses particulares (Rodwin, 1993; Thompson, 2005; Richter, 2005, 2015; Gomes, 2015; Bellows *et al.*, 2016; Lie y Granheim, 2017).

En el contexto de las políticas y la investigación en materia de seguridad alimentaria y nutrición, Nestlé (2001) estudió cómo algunas empresas de elaboración de alimentos abusan de su posición en órganos consultivos gubernamentales para influir en las normas públicas sobre nutrición en detrimento de la salud pública. El GANESAN (2017a) mostró que los intereses creados en los sistemas alimentarios pueden entrar en conflicto con los objetivos de salud pública y nutrición al influir en las políticas y normas internacionales y nacionales, la I+D en el ámbito científico y las preferencias de los consumidores. Asimismo, argumentó que, en este contexto, llevaría tiempo crear confianza y comprensión mutua entre los diferentes asociados y que las asociaciones entre actores de los sectores público y privado deberían basarse en unos principios éticos comunes.

Si los conflictos de interés en una asociación entre múltiples partes interesadas no se abordan debidamente, existe el riesgo de que lo que dicha asociación presente como un programa compartido y como un objetivo de interés colectivo o incluso público refleje, en realidad, los intereses de los actores más poderosos, y que la asociación refuerce las asimetrías de poder existentes entre los asociados (véase la sección 3.2.2). Deberían establecerse normas y directrices dirigidas a impedir y abordar los conflictos de interés, a escala internacional y nacional, por ejemplo mediante: el establecimiento de normas claras de participación en la formulación de políticas y en la labor normativa; la mejora de la transparencia y la declaración de intereses; el refuerzo de los mecanismos de rendición de cuentas; los mecanismos de seguimiento de acceso libre (WHO, 2016a; Brot für die Welt/Global Policy Forum/Misereor, 2017; HLPE, 2017a).

Por último, la corrupción puede ser otra fuente de desconfianza y tensión entre las partes interesadas. Vermuelen *et al.* (2008) argumentaron que en numerosos países la corrupción ejerce una gran influencia en el funcionamiento de los gobiernos y de las partes interesadas del sector público, y en las relaciones con las empresas, los medios de comunicación y la sociedad civil. Son muchos los estudios que han examinado datos relativos a la corrupción en países desarrollados y en desarrollo, con vistas a evaluar su alcance, sus consecuencias en la eficiencia del sector público, y su repercusión en la financiación para el desarrollo, en el crecimiento y el desarrollo económicos (véase, por ejemplo: Olken y Pande, 2012; Freckleton *et al.*, 2012). A nivel mundial, Global Financial Integrity (GFI, 2017) estima que, en 2014, los flujos financieros ilícitos hacia países en desarrollo en 2014 se situaron entre 1,3 y 2,5 billones de USD, mientras que los flujos financieros ilícitos procedentes de esos países representaron entre 620 000 y 970 000 millones de USD. En África, se estima que las pérdidas vinculadas a flujos financieros ilícitos y a la corrupción se sitúan entre 50 y 80 000 millones de USD anuales (AU, 2018), lo que equivale a la inversión necesaria para erradicar el hambre en el mundo (véase la sección 1.2.1). Es probable que esta cifra esté muy infravalorada debido a la dificultad para obtener datos estadísticos fiables sobre este tipo de flujos financieros. A fin de contribuir a frenar la corrupción, se han establecido iniciativas y asociaciones entre múltiples partes interesadas específicas (véase el **Recuadro 26**).

Recuadro 26 La iniciativa de Alianza contra la corrupción

El Foro Económico Mundial, que reconoció que la corrupción es uno de los principales desafíos económicos y políticos del mundo que impide el crecimiento económico, merma la confianza entre las partes interesadas, aumenta la desigualdad social e interfiere en la innovación, formó en 2004 la **Iniciativa de Alianza contra la corrupción (PACI)**. La PACI establece un diálogo entre los líderes gubernamentales, las autoridades públicas locales, el sector privado, la sociedad civil y los expertos del mundo académico en torno a las maneras de poder aumentar la transparencia y fomentar una mentalidad de integridad. Asimismo, está elaborando un programa anticorrupción regido por un conjunto de principios y mejores prácticas internacionales.

En marzo de 2018, la PACI puso en marcha la plataforma “Tecnología para la integridad” como resultado de su proyecto plurianual, titulado “El futuro de la confianza y la integridad”, con vistas a acelerar los esfuerzos por luchar contra la corrupción y reducir el tiempo necesario para tener una repercusión tangible. Esta plataforma tiene como finalidad proporcionar soluciones tecnológicas y explotar el potencial de nuevas tecnologías, como el análisis estadístico de los macrodatos, la cadena de bloques, la inteligencia artificial y la gobernanza por medios electrónicos, para comprender y abordar las cuestiones relacionadas con la corrupción.

Sitios web: <https://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative>;
http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_Future_Trust_Integrity_2P_2017.pdf

3.2.2. Asimetrías de poder entre los asociados

Los sistemas alimentarios y la gobernanza de los alimentos se caracterizan por la existencia de asimetrías de poder inmensas entre los actores (Zanella *et al.*, 2018). En informes anteriores del GANESAN (2016, 2017a) se describe la rápida concentración de poder que se ha producido en la agricultura y los sistemas alimentarios durante los últimos decenios, en manos de unas pocas corporaciones transnacionales. Tres cuartas partes del comercio mundial de cereales están controladas únicamente por cuatro o cinco empresas transnacionales de comercio de productos básicos. A través de la diversificación y la integración, tanto vertical como horizontal, estas empresas han aumentado su control en las cadenas de suministro de alimentos, desde los insumos (semillas o sustancias agroquímicas) hasta la distribución y la venta al por menor (De Schutter y Cordes, 2011; Murphy *et al.*, 2012). Por consiguiente, el poder y la toma de decisiones en los sistemas alimentarios han pasado de los agricultores a los comerciantes y vendedores, y de los Estados a las empresas privadas (Lang *et al.*, 2009; Lang y Barling, 2012).

Son muchos los estudios (por ejemplo, McMichael, 2005; Clapp y Fuchs, 2009; Fuchs y Kalfagianni, 2010; Sojamo *et al.*, 2012; McKeon, 2015, 2017) que describen el crecimiento del poder de las empresas en la gobernanza de los alimentos y el agua en diferentes escalas (de la local a la mundial). Algunos autores (Fuchs, 2007; Clapp y Fuchs, 2009) distinguen entre:

- el poder instrumental, que refleja la capacidad de las empresas de influir directamente en los procesos y decisiones políticos, por ejemplo, creando grupos de presión o financiando campañas políticas;
- el poder estructural, que se refiere a la influencia ejercida por las empresas en los Estados a través de su posición en la economía o su participación en mecanismos de gobernanza, como asociaciones entre múltiples partes interesadas o asociaciones público-privadas;
- el poder discursivo, que designa la capacidad de las empresas de formular las cuestiones y elaborar discursos y normas que refuercen su posición y legitimidad.

Tal como se destacó en la sección anterior, existe el riesgo, a veces estimulado por los conflictos de interés, de que las asociaciones entre múltiples partes interesadas reproduzcan las asimetrías de poder existentes y refuercen la posición de los actores más poderosos en detrimento de los grupos marginados y vulnerables. Por ejemplo, Fuchs *et al.* (2011) recuerdan que muchas asociaciones entre múltiples partes interesadas que tratan de tener un alcance mundial están de hecho dominadas por partes interesadas del norte —una afirmación que vale particularmente para las normas de sostenibilidad mencionadas en el Capítulo 2—. Al estudiar los ejemplos del Consejo para la Gestión de los Mares (MSC) y la Mesa redonda sobre el aceite de palma sostenible (RSPO) (véase el **Recuadro 14**), Ponte y Cheyns (2013) analizaron la forma en que los conocimientos especializados y la gestión de los procesos mermaban la capacidad de los actores en pequeña escala, en especial de países en desarrollo, de participar efectivamente en el establecimiento de normas internacionales.

Faysee (2006), al estudiar las asociaciones entre múltiples partes interesadas como una forma de gestionar los conflictos por los recursos naturales, las presentó como un lugar de diálogo y lucha de poder. Asimismo, destacó el riesgo de que las partes interesadas más débiles participaran en estas asociaciones cuando las normas de participación y negociación, la presión de otras partes más fuertes, la falta de recursos y de tiempo destinados al fomento de la capacidad o la falta de aptitudes para la negociación, pudieran llevarlas a aceptar decisiones que, a pesar de ser contrarias a sus intereses, parecen consensuadas. Presentó el ejemplo de la asociación de usuarios del agua “Lower Olifants” de Sudáfrica, en la que una comunidad de usuarios mestizos de aguas abajo, a la que se invitó a formar parte de la asociación junto con productores blancos de cultivos comerciales de regadío situados aguas arriba, encontró dificultades para defender sus opiniones y terminó por abandonar la asociación. Al no participar en la asociación, la posición de los usuarios de color se había debilitado cuando al final intentaron reivindicar el respeto de sus derechos por el Ministerio de Asuntos Hídricos.

La participación de los asociados más débiles es fundamental para abordar las asimetrías de poder en asociaciones entre múltiples partes interesadas. Es útil distinguir en este punto el derecho formal a participar de forma sustantiva, significativa o efectiva (Dodds, 2015; Duncan, 2015; Zanella *et al.*, 2018). Brem-Wilson (2015) cualifica la participación de efectiva solo si las partes interesadas: i) pueden transmitir sus opiniones de manera inteligible y persuasiva a sus interlocutores; ii) pueden participar físicamente y en forma oportuna en las reuniones clave; iii) tienen suficientes conocimientos e información sobre el asunto que se esté debatiendo; iv) conocen la dinámica de participación, los protocolos y procedimientos, y se sienten cómodos con ellos; v) no solo tienen derecho de hablar, sino de que los otros interlocutores los tengan en cuenta efectivamente. Todas estas condiciones requieren recursos adecuados (tiempo, conocimientos especializados, dotes de comunicación y recursos financieros) y los recursos limitados de los asociados más débiles pueden entorpecer su participación efectiva en asociaciones entre múltiples partes interesadas. Por el contrario, los asociados más poderosos pueden utilizar sus recursos no solo para financiar las actividades de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, sino también para influir en sus programas (Sridhar, 2012; Moran, 2007, Utting, 2001).

La falta de dotes de comunicación en particular puede dificultar aún más que los asociados más débiles participen en los debates de una asociación entre múltiples partes interesadas (Gaarde, 2017; Brem-Wilson, 2015, 2017). Para los grupos marginados y vulnerables de países no anglófonos, la dificultad reside no solo en expresar sus opiniones en inglés, que es el idioma de trabajo utilizado en muchas de estas asociaciones internacionales, sino también en traducir sus propias formas de comunicación en discursos tecnocráticos (McKenna y Graham, 2000).

La participación efectiva de los asociados más débiles en asociaciones entre múltiples partes interesadas, potenciada por la inclusividad, la rendición de cuentas y la transparencia, que se analizan más detalladamente en la sección 3.3, es sin duda necesaria, pero probablemente no sea suficiente para reducir las asimetrías de poder en estas asociaciones. Es preciso realizar más estudios sobre las maneras adecuadas de evaluar y abordar las asimetrías de poder y los conflictos de interés en las asociaciones entre múltiples partes interesadas, y sobre las funciones respectivas de la reglamentación pública y las directrices voluntarias y las normas en ese sentido.

3.2.3. Costos de transacción

La toma de decisiones en las asociaciones entre múltiples partes interesadas puede ser más complicada que en otros procesos de múltiples partes interesadas, entre otras cosas porque: i) la planificación de las actividades y la utilización de recursos requieren una mayor coordinación; ii) podrían aparecer discrepancias y tensiones entre los asociados que enlentecieran o detuvieran el proceso (véase también la sección 3.2.1). Por lo tanto, la colaboración entre múltiples partes interesadas conlleva costos jurídicos, financieros y técnicos intrínsecos tanto para establecer una asociación como para mantenerla, que pueden considerarse costos de transacción adicionales (Furubotn y Richter, 1991; Dudkin y Väilä, 2006; Marshall, 2013). Dudkin y Väilä (2006), al estudiar los costos de transacción en las asociaciones público-privadas, concluyeron que son muy variables entre países (por ejemplo, debido a sus diferentes sistemas jurídicos) y entre sectores, y que tienden a ser significativamente superiores (en porcentaje de valor capital de los proyectos) en asociaciones a plazo más corto (menos de 25 millones de GBP para el sector público) o más largo (más de 50 meses).

La participación de diferentes partes interesadas en una asociación es un proceso exigente, en especial en las fases iniciales, que requiere tiempo, aptitudes y conocimientos especializados específicos, además de recursos financieros. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas — en particular las del ámbito de la generación de conocimientos, el fomento de la capacidad y la promoción— deben reunirse periódicamente. Algunas de las que trabajan en el establecimiento de normas, como el MSC, la RSPO y la Asociación Internacional de Soja Responsable (RTRS) (véase el **Recuadro 14**), se tomaron un tiempo (unos tres años) para diseñar sus principios y métodos de trabajo antes de que pudieran empezar a trabajar en temas concretos como el seguimiento, la creación de marcas o el desarrollo de mercados⁵⁰. En DICONSA (véase el **Recuadro 20**), los miembros de la comunidad no solo dedicaron tiempo a asistir a las reuniones en las aldeas, sino que también enviaron representantes a las reuniones regionales. De igual forma, en Kudumbashree (véase el **Recuadro 19**) el proceso de formar a grupos de mujeres ha requerido mucho tiempo y esfuerzo.

A pesar de estar centrado en las asociaciones público-privadas, el estudio de Vervynck y Romero (2017) puede ilustrar los costos y los riesgos asociados a las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Los autores distinguen entre los costos directos (como los costos de capital y los costos de construcción⁵¹), que generalmente se asocian con inversiones privadas periódicas, y los costos indirectos (que comprenden los costos de transacción asociados con la negociación y el establecimiento del contrato y la puesta en marcha del proyecto, además de los costos de renegociación en caso necesario). También distinguen entre:

- “pagos explícitos”, establecidos en un contrato oficial y generalmente repartidos durante todo su período de vigencia, que pueden incluirse fácilmente en la planificación presupuestaria pública;
- “pasivos contingentes” (o costos ocultos), cuyos plazos y magnitud dependen de que se produzcan acontecimientos futuros inciertos, que generan un riesgo presupuestario para la gobernanza de las asociaciones público-privadas en el futuro. Algunos de estos pasivos pueden especificarse en el contrato (como un mínimo de flujos de entrada, tasas de rendimiento garantizadas, tipos de cambio garantizados, etc.) e incluirse en el presupuesto público. Otros son muy impredecibles y podrían aparecer solo si la asociación público-privada no es capaz de producir los resultados previstos en el plazo determinado.

Es probable que, si se dispone de una definición clara de las funciones y responsabilidades respectivas de los distintos asociados, y de mecanismos claros y eficientes para asignar, utilizar y supervisar los recursos destinados a una asociación, se reduzcan los costos de transacción y los riesgos que los costos ocultos pudieran suponer para la planificación del presupuesto público (OECD, 2012; Vervynck y Romero, 2017).

El tiempo también es un problema: participar en una asociación entre múltiples partes interesadas puede conllevar costos inmediatos mientras que los posibles beneficios solo pueden obtenerse más tarde. A la larga, como las asociaciones entre múltiples partes interesadas facilitan la movilización y la utilización coordinada de recursos complementarios, y mejoran la comprensión mutua entre las partes interesadas, pueden contribuir a reducir los costos asociados a la exclusión social, (Borzaga y Sacchetti, 2015), a las tensiones y los conflictos entre los asociados o a la fragmentación y la duplicación de los esfuerzos de las partes interesadas que actúan de forma aislada (Boschet y Ramonilaza, 2018). Dicho de otra forma, la inclusividad, la rendición de cuentas y la transparencia (véase la sección 3.3) generan costos de transacción en estas asociaciones, pero también es probable que produzcan resultados positivos. En consecuencia, los costos de transacción intrínsecos al establecimiento y los procesos de las asociaciones entre múltiples partes interesadas podrían considerarse inversiones valiosas a largo plazo.

Seguir estudiando y aplicando las teorías existentes sobre costos de transacción (véase por ejemplo: North, 1992; Shelanski y Klein, 1995; Ghoshal y Moran, 1996; Rao, 2003; King, 2007; Williamson, 2008; Acquier *et al.*, 2017) al caso concreto de las asociaciones entre múltiples partes interesadas podría ayudar a comprender mejor las consecuencias inmediatas y a largo plazo de los costos de transacción asociados al establecimiento y funcionamiento de estas asociaciones, y las condiciones en las que pueden contribuir de manera más eficiente a financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, por ejemplo, mediante la inclusividad, la rendición de cuentas y la transparencia.

⁵⁰ Véase: <https://www.msc.org/about-the-msc/our-history>; <https://rspo.org/about>; <http://www.responsiblesoy.org/about-rtrs/history/?lang=en>.

⁵¹ Comparando el costo de 227 nuevos tramos de carretera, financiados por el Banco Europeo de Inversiones entre 1990 y 2005 en 15 países europeos, Blanc-Brude *et al.*, (2006) observaron que el costo de construcción *a priori* era un 24 % más elevado a través de asociaciones público-privadas que a través del sistema tradicional de adquisiciones públicas.

3.3. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: las cualidades que configuran su rendimiento

La Agenda 2030 (UN, 2015) destacó la necesidad de fundamentar el desarrollo sostenible en los derechos humanos, en especial el derecho al agua potable salubre y el saneamiento y a la mejora de la higiene y el derecho a una alimentación adecuada. El derecho a una alimentación adecuada establece los siete principios PANTHER, originados de diferentes tratados sobre derechos humanos: la participación, la rendición de cuentas, la no discriminación, la transparencia, la dignidad humana, el apoderamiento y el estado de derecho (FAO, 2011). Estos principios PANTHER proporcionan un marco coherente que debería englobar las evaluaciones de asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

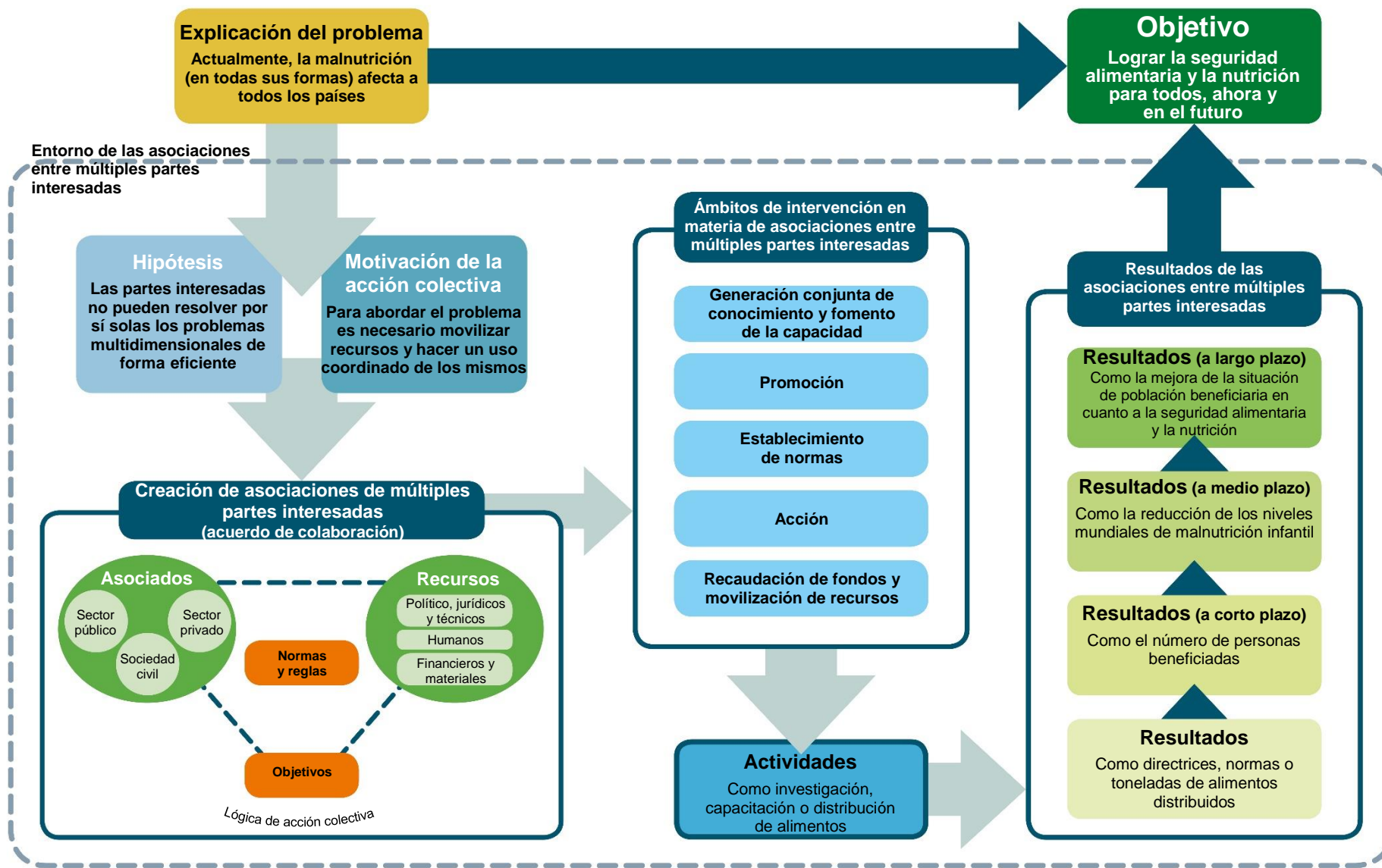
Para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas funcionen, es necesario encontrar un equilibrio entre diferentes cualidades. En ciencias políticas, son muchos los autores que han propuesto criterios para evaluar el rendimiento de los procesos políticos de adopción de decisiones y de los mecanismos de gobernanza (OECD, 1991; Vedung, 1997; Dahler-Larsen, 2011). Algunos autores proponen explícitamente la utilización de dichos criterios para evaluar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor del desarrollo sostenible (OECD, 1991; Vedung, 1997; Dahler-Larsen, 2011), incluidas las asociaciones público-privadas (Yuan *et al.*, 2010; UN Global Compact, 2015; FAO, 2016).

Desde la década de 1970, muchos científicos sociales han venido centrando su labor en estudiar la evaluación o la “evaluación con base teórica”, con miras a mejorar la racionalidad de las elecciones y la toma de decisiones políticas. Los estudios sobre evaluación tratan de cuantificar los efectos de un programa con respecto a sus resultados esperados, a fin de mejorar la programación futura, así como impedir o limitar consecuencias inesperadas de las medidas adoptadas (Weiss, 1972, 1997; Wholey, 1979).

En este sentido, los autores han elaborado “modelos lógicos” (Wholey, 1994; Cooksy *et al.*, 2001; Wholey *et al.*, 2010; Knowlton y Phillips, 2013), “teorías sobre programas” (Bickman, 1987, 1989, 1990), “teorías del cambio” (Weiss, 1995; Kolk *et al.*, 2010; Oosterveer *et al.*, 2014; Brouwer *et al.*, 2016; Van Tulder *et al.*, 2016; Kusters *et al.*, 2017), y “marcos lógicos” (Coleman, 1987; Gasper, 2000; Bakewell y Garbutt, 2005; Morton, 2009; Chambers, 2010). Todos estos instrumentos y métodos, con sus limitaciones, tratan de establecer y describir las relaciones causales entre los recursos necesarios para un programa, sus actividades, sus productos inmediatos, sus logros a corto y a largo plazo y sus objetivos estratégicos.

Por lo general, estos modelos articulan los insumos (recursos destinados a un programa), las actividades (medidas emprendidas en el programa), los productos, directamente generados con estas actividades, y los logros previstos o imprevistos resultantes del programa (véase la **Figura 3**).

Figura 3 Asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor de la seguridad alimentaria y nutrición: un modelo lógico para la acción colectiva



Nota: La figura no trata de ser exhaustiva, sino de dar una idea de los bloques generales del modelo lógico que sustenta las asociaciones entre múltiples partes interesadas en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición, e ilustrar algunos ejemplos.

Por ejemplo, la GAIN (véase el **Recuadro 4**), en su informe anual de 2015-16 (GAIN, 2017) elaboró un marco de medición del rendimiento para dar seguimiento a los progresos en la realización de su estrategia. Este marco de medición del rendimiento define indicadores clave de la eficiencia y la eficacia de los procesos internos que facilitan la ejecución puntual y efectiva de los programas, que posteriormente se ejecutan en mayor escala para lograr una mayor repercusión en última instancia.

Los siete principios PANTHER, así como los estudios mencionados, inspiraron al GANESAN a identificar las ocho cualidades, que se describen en la presente sección y que determinan el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

Tal como se destaca en la sección 3.1, uno de los principales valores añadidos de estas asociaciones es reunir a las partes interesadas para que puedan convertirse en genuinos asociados. El proceso y los resultados están estrechamente vinculados en las asociaciones entre múltiples partes interesadas (Brouwer *et al.*, 2016; Zanella *et al.*, 2018). La calidad del proceso no solo determina el rendimiento y los resultados de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, sino que a menudo también puede ser considerado un resultado en sí mismo. Por consiguiente, toda evaluación de una determinada asociación entre múltiples partes interesadas deberá abarcar no solo sus resultados, sino también sus procesos. En este sentido, en la presente sección se dividen las cualidades que determinan el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas en:

- cualidades relacionadas con los resultados: eficacia, repercusión y capacidad de movilizar recursos;
- cualidades relacionadas con el proceso: inclusividad, rendición de cuentas, transparencia, reflexividad y eficiencia.

Es posible que los datos detallados y comprobados independientemente relativos a una determinada asociación entre múltiples partes interesadas no sean de dominio público, en particular si se trata de sus acuerdos jurídicos y financieros. En consecuencia, la finalidad de esta sección no es proporcionar evaluaciones detalladas, completas y comparativas de las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes, sino proponer criterios y métodos de evaluación pertinentes. Las cualidades analizadas en esta sección también quedan reflejadas en la tercera parte del cuestionario elaborado por el GANESAN (véase el **Apéndice 1**, preguntas 15 a 20) que los gobiernos y actores no estatales pueden utilizar para realizar sus propias evaluaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes.

3.3.1. Cualidades relacionadas con los resultados

En consonancia con estos modelos lógicos, en esta sección se analizan tres cualidades relacionadas con los resultados: la eficacia, el impacto y la capacidad de movilizar recursos.

Es importante distinguir los conceptos de impacto y eficacia (Hulme, 2000). Mientras que la eficacia denota la realización de productos inmediatos y logros a corto plazo, el impacto hace referencia a los logros más generales y a más largo plazo y a los resultados últimos de la asociación entre múltiples partes interesadas, ya sean directos o indirectos, o previstos o imprevistos. Por ejemplo, en el caso de la asistencia humanitaria:

- los indicadores como el número de toneladas de ayuda alimentaria entregadas o la cantidad de fondos movilizados se podrían comparar con las metas iniciales para evaluar la eficacia;
- mientras que una evaluación del impacto analizaría la situación de los grupos vulnerables seleccionados en cuanto a la seguridad alimentaria y la nutrición, cuantificada por indicadores como el Índice Global del Hambre, un indicador compuesto abarcaría la subalimentación, la emaciación, el retraso del crecimiento y la mortalidad de los niños (IFPRI, 2017b).

Definir indicadores y parámetros para evaluar estas cualidades, en particular la eficacia, podría ser más fácil en asociaciones entre múltiples partes interesadas que estén más orientadas a la acción.

Eficacia

La eficacia denota la medida en que un sistema obtiene los productos esperados y los logros inmediatos. La eficacia se ha evaluado, por ejemplo, en relación con la forma en que los acuerdos medioambientales internacionales pueden lograr los objetivos con los que se hubieran comprometido los gobiernos (Victor *et al.*, 1998; Young, 1999). La eficacia de las intervenciones en agricultura puede cuantificarse con respecto a diferentes objetivos, como por ejemplo su capacidad de mitigar las pérdidas de nitrógeno y fósforo (Cherry *et al.*, 2008) o su capacidad de mejorar los resultados en materia de nutrición (Berti *et al.*, 2004).

Durante el año pasado, por medio de sus diferentes programas, la GAIN llegó a 768 millones de personas con uno o más alimentos nutritivos (un 18 % más que el año anterior). Esta cifra se considera un indicador básico de la eficacia en el marco de medición del rendimiento de la GAIN (2017). De acuerdo con la Federación Internacional de Semillas (ISF) (Recuadro 22), se calcula que actualmente el crédito prestado por instituciones financieras oficiales y oficiosas, así como actores de la cadena de valor, solo cubre 50 000 millones de USD de los más de 200 000 millones de USD que se necesitan para financiar a los pequeños productores en las regiones del África subsahariana, América Latina y el Asia meridional y sudoriental (ISF, 2016). Por tanto, la ISF cuantifica su eficacia según la cantidad de fondos que moviliza para reducir este déficit de financiación.

A pesar de la proliferación de asociaciones entre múltiples partes interesadas creadas para abordar numerosas cuestiones relativas al desarrollo sostenible, en algunos estudios se ha evaluado sistemáticamente su eficacia y se ha puesto de manifiesto que pocas de estas asociaciones logran generar productos que concuerden con los objetivos que ellas mismas notifican (Biermann *et al.*, 2012; Pattberg *et al.*, 2012). Pattberg y Wideberg (2016) analizaron una muestra de 340 asociaciones entre múltiples partes interesadas relacionadas con la aplicación de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002 y constataron que el 38 % de las asociaciones había generado productos poco o no cuantificables, y que aproximadamente el 38 % de las que habían generado productos cuantificables realizaba actividades que no guardaban relación directa con los objetivos que había comunicado públicamente, lo que dejaba solo el 24 % de asociaciones en las que los productos se correspondían con los objetivos notificados. En otras palabras, observaron que la mayoría de las asociaciones entre múltiples partes interesadas establecidas en el contexto de la Cumbre no están (por lo menos hasta ahora) cumpliendo sus promesas, lo que merma sus reivindicaciones de legitimidad. Estos resultados pueden deberse en parte al hecho de que las asociaciones entre múltiples partes interesadas son relativamente nuevas en la mayoría de los contextos en los que se encuentran. Asimismo, los estudios empíricos y los datos disponibles generados por las propias asociaciones siguen siendo escasos, lo que no permite comprender ni documentar suficientemente muchos aspectos de las operaciones y los logros de estas asociaciones. Ello ha dejado un vacío entre la firme defensa que se hace en ocasiones de estas asociaciones y la aparente dificultad que tienen para demostrar su eficacia.

El impacto y su evaluación

En las publicaciones científicas se propone una gran variedad de definiciones de impacto, desde las más estrictas que la restringen a la existencia de relaciones de causalidad directas (White 2009; Duflo *et al.*, 2006), a las más laxas que tienden a centrarse más en el cambio a largo plazo en el bienestar de las personas (UNDF, 2011). En el caso de las asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, los asociados pueden tener diferentes interpretaciones del impacto más general a largo plazo que se prevé generará su colaboración, y de las mejores formas de cuantificarlo y evaluarlo.

Hearn y Buffardi (2016), al analizar las distintas definiciones adoptadas por 12 organizaciones internacionales de cooperación para el desarrollo⁵², determinaron seis dimensiones principales que debían atenderse en los estudios de evaluación del impacto (véase el **Recuadro 27**).

Uno de los principales debates que se mantienen en las publicaciones especializadas en la evaluación del impacto se centra en la atribución de dicho impacto. Aplicado a las asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición, este debate trata de abordar las siguientes cuestiones:

- ¿Es posible determinar las contribuciones específicas directas e indirectas de una asociación entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición, y diferenciar estas contribuciones específicas de los efectos de otros factores exógenos?
- ¿Cómo se pueden cuantificar estas contribuciones?

Stern *et al.* (2012) pusieron de relieve la diversidad de métodos para evaluar el impacto.

⁵² Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional, Banco Mundial, Iniciativa Internacional sobre Evaluación del Impacto (3IE), Departamento Australiano de Asuntos Exteriores, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Comisión Europea (CCE), Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD), Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Organización Mundial de la Salud (OMS) y Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida.

Recuadro 27 Las seis dimensiones de la evaluación del impacto

1. *Aplicación*: ¿se evalúan los posibles efectos (en el futuro), previstos o imprevistos, o el impacto cuantificado u observado (retrospectivamente)?
2. *Alcance*: ¿se evalúan cambios específicos, cambios generales o todos los cambios posibles para emitir un dictamen?
3. *Objeto y medida del cambio*: ¿se evalúa el impacto en la vida de una persona (individuo), en comunidades (grupos), en políticas (instituciones), en paisajes (medio ambiente), etc.?
4. *Grados de separación*: ¿el cambio que se prevé procede de vías lineales y directas o a través de otras más complejas y sistémicas?
5. *Inmediatez, ritmo y durabilidad del cambio*: ¿se evalúa el impacto y su cambio en el tiempo?
6. *Homogeneidad de los beneficios*: ¿cómo se evalúa la distribución del impacto entre los distintos grupos, comunidades y géneros?

Fuente: adaptado de Hearn y Buffardi (2016).

Una manera habitual de evaluar el impacto es comparar la situación en la que se produjeron determinadas intervenciones con la situación sin dichas intervenciones (la situación de referencia) (Ravallion, 2008). Se han venido utilizando profusamente ensayos controlados aleatorizados, esto es, experimentos en los que se eligen ciertos grupos de manera intencionada y aleatoria para recibir o no una intervención determinada, en particular en los ámbitos de las ciencias de la salud y la nutrición, con la finalidad de reducir el sesgo en la evaluación del impacto de una intervención (Banerjee y Duflo, 2011; Gera *et al.*, 2012; Vitolo *et al.*, 2012; Olney *et al.*, 2015; Ndanuko *et al.*, 2016; Iannotti *et al.*, 2017). Sin embargo, estos ensayos, especialmente en el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición, podrían plantear problemas éticos si a un grupo aleatorio se le impidiera recibir una intervención importante para su seguridad alimentaria y nutrición y sus medios de vida (Reddy, 2012). Cuando se puedan generar situaciones de referencia mediante métodos estadísticos, utilizando las bases de datos existentes, los ensayos podrían no ser necesarios (Rogers, 2008). Sin embargo, es posible que este método estadístico no logre reflejar correctamente el contexto específico en el que se ha llevado a cabo la intervención, ya que los datos disponibles podrían diferir en varias dimensiones.

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas también deberían evaluarse en comparación con procesos alternativos que tienen objetivos y resultados similares pero que no engloban a múltiples partes interesadas. Esta evaluación comparativa debería determinar la rentabilidad y adicionalidad de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Una rentabilidad más elevada significa que la sociedad obtiene una ganancia mayor con una inversión análoga (OECD, 2012; FAO, 2016), mientras que la adicionalidad es un concepto más amplio, que abarca el efecto sinérgico de la asociación. Una asociación entre múltiples partes interesadas supondrá adicionalidad si la contribución de cada asociado es indispensable para alcanzar el objetivo común y para ejecutar estrategias, programas y proyectos que las partes no hubieran podido realizar actuando por separado, o que en ese caso se habrían retrasado (FAO, 2016; OECD, 2018a).

Los métodos participativos, que dependen de la evaluación que los actores afectados hagan de la intervención o el programa, también pueden arrojar información útil para la evaluación del impacto (Chambers *et al.*, 2009; Alvarez *et al.*, 2010).

Algunos autores han cuestionado la viabilidad e incluso la pertinencia de cuantificar la atribución. Consideran que el principal resultado de una evaluación del impacto no debería ser de cuantificar la atribución (mediante la identificación de situaciones de referencia y relaciones de causalidad), sino alentar a los encargados de formular políticas a hacer una reflexión profunda sobre formas prácticas de poder mejorar las prácticas de desarrollo (Roche, 1999; Pawson, 2013).

La falta de información disponible sobre los resultados alcanzados por las asociaciones entre múltiples partes interesadas, incluidas las asociaciones público-privadas, es un problema importante para evaluar su impacto en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible (MFA, 2013; FAO, 2016). En cada asociación deberían diseñarse parámetros e indicadores cuantitativos y cualitativos, además de sistemas de seguimiento y evaluación bien adaptados, a fin de que la evaluación del impacto no se limitara a la simple cuantificación de los recursos financieros empleados o del número de personas que participan en la asociación o que se benefician de ella. Los estudios futuros podrían utilizar los criterios propuestos en el presente informe, a fin de elaborar metodologías innovadoras para evaluar el impacto a corto y largo plazo de las asociaciones entre múltiples partes interesadas en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

Capacidad de movilizar recursos

A la tercera cualidad relacionada con los resultados, que podría considerarse parte de la eficacia de una asociación entre múltiples partes interesadas, se le debe prestar especial atención al evaluar la contribución de estas asociaciones a la financiación de la seguridad alimentaria y la nutrición. Se entiende por movilización de recursos el proceso y las actividades dirigidos a garantizar recursos nuevos y adicionales para una iniciativa, programa y asociación, así como a hacer el mejor uso de los recursos existentes.

Las teorías sobre movilización de recursos, que surgieron durante la década de 1970, se fundamentan en las reflexiones de la sociología organizativa dirigidas a comprender mejor las dinámicas y las tácticas de los actores y los movimientos sociales para determinar su capacidad de movilizar recursos efectivamente, a fin de lograr sus objetivos y los cambios sociales deseados (Lipsky, 1968; Gamson, 1975; McCarthy y Zald, 1977; Jenkins, 1983; Zald y McCarthy, 1987; Edwards y Gillham, 2013). Para la Asociación por el agua para usos agrícolas en África (AgWA, por sus siglas en inglés) (véase el **Recuadro 28**), la movilización de recursos consiste esencialmente en movilizar “dinero, personas y voluntad política”.

Recuadro 28 La Asociación por el agua para usos agrícolas en África

La **Asociación por el agua para usos agrícolas en África (AgWA, por sus siglas en inglés)** es una asociación autónoma entre la FAO, el FIDA, organizaciones intergubernamentales mundiales y regionales, organismos gubernamentales, redes de universidades e institutos de investigación y organizaciones de la sociedad civil que tienen un interés común y capacidades importantes para aumentar la inversión en la gestión de agua para uso agrícola en África, y que son equitativos en términos sociales, rentables para las explotaciones agrícolas, viables económicamente, respetuosos con el medio ambiente y sostenibles. Su Secretaría se ubica en la Oficina Subregional de la FAO para el África Oriental, en Addis Abeba.

La AgWA centra sus acciones en cinco esferas prioritarias:

- la promoción: difundiendo información sobre la Asociación y planteando este tema en los programas políticos nacionales e internacionales;
- la armonización: proporcionar una plataforma para una colaboración más estrecha, para el diálogo sobre políticas y para la armonización entre los asociados;
- la movilización de recursos: incrementar y sostener el flujo de recursos destinados a la Asociación;
- la generación y el intercambio de conocimientos sobre cuestiones relacionadas con la Asociación;
- el fomento de la capacidad para fundamentar la toma de decisiones sobre la Asociación en todos los ámbitos.

Sitios web: <http://www.fao.org/agwa/home/en/>; <http://www.fao.org/3/a-i5537e.pdf>

Más concretamente, Edwards y McCarthy (2004) determinaron cinco tipos de recursos:

1. recursos morales, como legitimidad, integridad, apoyo y renombre;
2. recursos culturales, como productos, instrumentos y conocimientos culturales y de comunicación que fomentan los objetivos de la organización;
3. recursos humanos, como mano de obra, experiencia, aptitudes, conocimientos especializados y liderazgo;
4. recursos materiales, como recursos financieros, edificios, equipo, etc.
5. recursos sociales y organizativos, como infraestructuras, redes sociales y organizaciones.

Las teorías sobre movilización de recursos sugieren que la capacidad de una organización de lograr sus objetivos, lo que determina su impacto, está relacionada con su capacidad de movilizar recursos. A su vez, esta capacidad de movilizar recursos está relacionada con diferentes criterios, como el tamaño de la organización, así como su grado de formalización y profesionalización (McCarthy y Zald, 1973; Staggenborg, 1988; Edwards y Gillham, 2013).

En sus formulaciones anteriores, estas teorías prestaban más atención a la movilización de los recursos materiales de fuentes externas. Actualmente, se ha dejado de prestar tanta atención a la disponibilidad de recursos para centrarse más en asuntos más acuciantes relacionados con el acceso sostenible a los recursos y la desigualdad en materia de recursos (Edwards y Gillham, 2013). Edwards y McCarthy (2004) establecieron cuatro mecanismos principales de generación de recursos en los movimientos sociales, que también podrían aplicarse a las asociaciones entre múltiples partes interesadas, a saber: i) la generación autónoma de recursos a través de las actividades de la organización; ii) la agregación de los recursos individuales de sus integrantes para formar recursos colectivos; iii) la cooptación o apropiación de recursos externos mediante su relación con otras

organizaciones; iv) el patrocinio por parte de personas u organizaciones por medio de donaciones privadas, subvenciones de fundaciones, o contratos. Esta cuestión del acceso a los recursos plantea las siguientes preguntas: ¿cuál es la proporción de recursos internos y externos? ¿En qué medida los contribuyentes limitan los programas y actividades de una organización y, por tanto, influyen en su capacidad para alcanzar sus objetivos? (Edward y Gillham, 2013).

En relación con la movilización de recursos de las asociaciones entre múltiples partes interesadas se pueden plantear dos preguntas principales:

- ¿Son realmente eficientes las asociaciones entre múltiples partes interesadas para movilizar recursos adicionales, en particular recursos financieros para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados con la creciente influencia de los fondos privados en la gobernanza pública?

Biermann *et al.* (2012) admiten que es difícil estimar el porcentaje de fondos adicionales que las asociaciones entre múltiples partes interesadas, incluidas las asociaciones público-privadas, aprovechan efectivamente para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible (véase también la sección 4.3). En algunos estudios se pone de relieve la escasa participación general del sector privado en las asociaciones público-privadas, y se sugiere que a través de estas asociaciones se recaudan pocos fondos adicionales (Hale y Mauzerall, 2004; Pattberg *et al.*, 2012). Otros autores, como Schmidt-Traub y Sachs (2015), consideran que las asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyeron a recaudar y a distribuir en forma oportuna las inversiones y los recursos adicionales. Hacer una estimación precisa de los costos y la capacidad de distribuir oportunamente los recursos movilizados también es fundamental para el éxito de la asociación (Hartwich *et al.*, 2007; FAO, 2016). En conclusión, si bien parece posible que las asociaciones entre múltiples partes interesadas recauden nuevos fondos, es necesario seguir investigando para mejorar la documentación de sus logros actuales.

Según algunos autores (Bull *et al.*, 2004; Brühl, 2007; Martens, 2007; Dodds, 2015; Adams y Martens, 2015; Beisheim y Simon, 2016), la proliferación de asociaciones entre múltiples partes interesadas y asociaciones público-privadas para abordar los desafíos del sector público y la creciente dependencia de fondos privados y no básicos para obtener logros de interés público podría, en determinadas condiciones:

- aumentar la influencia de las empresas en el discurso político y el establecimiento de su programa, y debilitar la democracia representativa (Richter 2003; Zammit 2003; Utting y Zammit 2009; McKeon, 2017, 2018);
- contribuir a centrar la atención en cuestiones en que las soluciones técnicas pueden aportar beneficios inmediatos en detrimento de las personas más vulnerables, en lugar de atender sus necesidades;
- contribuir a la fragmentación de la buena gobernanza mundial y plantear nuevos retos en materia de rendición de cuentas, coherencia y eficiencia (Margulis, 2013, Clapp *et al.*, 2015; Boschet y Rambonilaza, 2018);
- poner en peligro la prestación estable de bienes y servicios públicos cuando la financiación depende más de recursos privados y se vuelve cada vez más impredecible —como ha sucedido en algunos casos de asociaciones público-privadas de abastecimiento de agua— (Marin, 2009; Bakker, 2010).

3.3.2. Cualidades relacionadas con el proceso

Las cualidades relacionadas con el proceso reflejan la medida en que las asociaciones entre múltiples partes interesadas facilitan de forma eficiente los debates entre las partes y las ponen en condiciones de trabajar juntas en aras de un objetivo común. La Agenda 2030 (UN, 2015) subraya la necesidad de “promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible [...] y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas”⁵³ (Meta 16.6 de los ODS). Estas cualidades relacionadas con el proceso que se destacan en la Agenda 2030 tienen una fuerte repercusión en la legitimidad de una determinada asociación entre múltiples partes interesadas, de sus acciones y sus decisiones.

⁵³ Énfasis añadido por el GANESAN.

Carácter inclusivo

La inclusividad, comprendida como la garantía de que se tomen en consideración las opiniones de todas las partes interesadas pertinentes —en particular las más afectadas por la inseguridad alimentaria— (CFS, 2009), puede contribuir a reforzar la aceptabilidad y legitimidad de las decisiones adoptadas en una asociación entre múltiples partes interesadas, además de abordar las asimetrías de poder y garantizar la equidad (Dodds, 2015).

Asegurar la inclusividad en una asociación de este tipo plantea las siguientes preguntas (Hemmati, 2002; Vermeulen *et al.*, 2008; Brouwer *et al.*, 2016):

- ¿Están en la asociación todas las partes interesadas “pertinentes”?
- ¿Quién puede participar en los debates? ¿Quién toma la decisión final?
- ¿Las normas y los mecanismos de representación de la asociación garantizan la participación plena y efectiva de todas las partes interesadas (especialmente los actores más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición) y una representación “justa” en el proceso de toma de decisiones y ejecución?
- Si no todas las partes interesadas gozan de la misma capacidad de expresar sus opiniones, ¿existen por lo menos mecanismos para determinar y reconocer las asimetrías de poder en el seno de la asociación?
- Si el principal objetivo de la asociación es compartir conocimientos y experiencias, ¿utiliza diversas formas de conocimiento para fundamentar los debates?

Es importante destacar la diferencia entre incluir a todas las partes interesadas pertinentes e incluir solo a todas las partes interesadas. Algunas asociaciones entre múltiples partes interesadas podrían respaldar ciertos grupos o tener la intención de ignorar a otros, si dicha distinción se considera necesaria para lograr los objetivos deseados.

Las que tratan de subsanar una falta de democracia, por ejemplo, pueden elegir dar más espacio a las partes interesadas que generalmente están marginadas en los procesos políticos habituales, como una forma de contrarrestar el poder de los actores más influyentes. Es posible que algunas poblaciones marginadas no se sientan cómodas ingresando directamente en un foro mixto, en especial si coinciden en él con rivales tradicionales o con actores que se encuentran en una posición de poder. Tal vez prefieran reunirse primero entre ellas o con actores que defiendan ideas parecidas, a fin de elaborar un programa compartido antes de iniciar las negociaciones con otros asociados. Esta estrategia no solo se ha utilizado en asociaciones entre múltiples partes interesadas, sino también en algunos procesos y plataformas normativos de múltiples actores basados en los derechos humanos como el CONSEA (Mendonça Leão y Maluf, 2014), que concede prominencia a las organizaciones de la sociedad civil. El Consejo está integrado por 60 representantes de los cuales un tercio procede de distintos organismos gubernamentales y dos tercios, de la sociedad civil; solo se reservan dos asientos para el sector privado.

Las partes interesadas también pueden decidir boicotear a una asociación o abandonarla si no están conformes con sus mecanismos, procesos o resultados de gobernanza (véase el ejemplo de la Nueva Alianza para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición [NASAN] en el Recuadro 22). Una organización asociada puede boicotear a una asociación entre múltiples partes interesadas para deslegitimarla siempre que dicha organización tenga influencia suficiente para defender su postura (véase el ejemplo de la asociación de usuarios del agua “Lower Olifants”, que se presenta en la sección 3.2.2).

En estudios futuros se podrían analizar en mayor profundidad estas decisiones estratégicas de participar en una asociación entre múltiples partes interesadas, boicotearla o abandonarla, y las consecuencias que tendría para los distintos actores implicados o afectados por dichas decisiones.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se suele entender como la responsabilidad que un representante o un grupo asume con la acción de hablar o decidir en nombre de un tercero. Desde la perspectiva de los derechos, la rendición de cuentas vincula en último término a los titulares de obligaciones y los titulares de derechos (Beisheim y Simon, 2016). Según Swinburn *et al.* (2015), la rendición de cuentas guarda relación, en última instancia, con la gobernanza y el poder, y determina cómo y por qué se toman las decisiones; quién las adopta; cómo se usa, comparte y equilibra el poder; qué opiniones son importantes; quién tiene que rendir cuentas a quién.

Algunos autores diferencian entre la rendición de cuentas interna y la externa (Keohane, 2003; Fuchs *et al.*, 2011; Zanella *et al.*, 2018). La rendición de cuentas interna se refiere a la responsabilidad que un representante asume con respecto al grupo de actores representados.

La rendición de cuentas externa se refiere a la responsabilidad más general, asumida por cada asociado o por toda la asociación entre múltiples partes interesadas, con respecto a los actores que podrían verse afectados por las decisiones del representante y, de forma más general, con respecto a toda la sociedad.

En ciencias políticas, el concepto de rendición de cuentas se ha utilizado, aplicado y estudiado ampliamente en contextos democráticos y electorales (Przeworski *et al.*, 1999; Bovens *et al.*, 2014). Los representantes elegidos democráticamente son responsables en última instancia ante sus electores mediante el mecanismo de elecciones. Se supone que, para poder ser reelegido, un representante debe rendir cuenta de sus acciones y decisiones ante el electorado.

Algunos autores que consideran esta perspectiva como un supuesto simplista y excesivamente optimista que se observa en las democracias liberales occidentales han estudiado el concepto de rendición de cuentas en contextos no democráticos en los que la representación mediante elección es improbable, inviable o irrelevante (Chambers, 2003; He, 2006; He y Warren, 2011; Dryzek y Stevenson, 2011; Dryzek, 2012; Martens y Seit, 2017). Por ejemplo, Scholte (2004) analizó si la creciente participación de una organización de la sociedad civil en negociaciones internacionales podría ayudar a fortalecer la rendición de cuentas a largo plazo. Biermann y Gupta (2011) estudiaron fuentes y mecanismos de rendición de cuentas en la gobernanza del sistema Tierra⁵⁴ y analizaron diversas posibilidades como la inclusión de perspectivas contrapuestas, la representación oficial de organizaciones de la sociedad civil en instituciones intergubernamentales y diferentes opciones de votación en negociaciones internacionales.

Estos autores proporcionan información útil para evaluar la rendición de cuentas en las asociaciones entre múltiples partes interesadas, en las que es posible que los representantes no sean elegidos mediante elecciones democráticas. Asimismo, consideran que, al evaluar la rendición de cuentas en estos casos, es importante comprobar si los representantes tienen o no la obligación institucional (jurídica, oficial u oficiosa) de:

- informar sobre sus acciones y decisiones a sus miembros (las partes interesadas a las que representan) o en términos más generales, a toda la sociedad;
- responsabilizarse de las posibles consecuencias (positivas y negativas) de sus acciones y decisiones.

En este sentido, las evaluaciones de la rendición de cuentas en una asociación entre múltiples partes interesadas deberían analizar los procesos de selección de los representantes y además sus obligaciones efectivas para con sus miembros (rendición de cuentas interna) y para con toda la sociedad (rendición de cuentas externa), además de la forma en que ejecutan su mandato.

Transparencia

La transparencia implica que todas las partes interesadas pertinentes tienen acceso libre o fácil a la mejor información disponible sobre la gobernanza, las normas, los procesos, el presupuesto y las fuentes de financiación, las actividades y las decisiones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas (OECD, 2012). La transparencia es fundamental para evitar la corrupción y el secuestro democrático (FAO, 2016). Asimismo, es imprescindible para la resolución de conflictos entre los asociados (OECD, 2012).

La transparencia se considera una condición importante para la legitimidad (Hale, 2008; Fox, 2007b) y para la rendición de cuentas (AAAA, 2015; Vervynckt y Romero, 2017). En particular, es esencial en la selección de los asociados del sector privado en una asociación público-privada (FAO, 2016) o en la selección de los representantes de la sociedad civil en los debates intergubernamentales (Clark *et al.*, 1998; McKeon, 2009), a fin de evitar acusaciones de trato preferencial o de representación ilegítima en la asociación.

A escala internacional, la Convención sobre el Acceso a la Información, la Participación del Público en la Toma de Decisiones y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales (Convención Aarhus, 1998) establece normas para reforzar la transparencia mediante la mejora del acceso a la información, la participación pública en la toma de decisiones y el acceso a la justicia (Lee y Abbot, 2003; Hartley y Wood, 2005; Wates, 2005).

⁵⁴ La gobernanza del sistema Tierra se define como el sistema interrelacionado y cada vez más integrado de normas oficiales y oficiosas, sistemas de formulación de normas y redes de actores en todos los ámbitos de la sociedad humana (de local o mundial) que se establece para conducir a las sociedades hacia la prevención y mitigación del cambio medioambiental local, y adaptarse al mismo y, en particular, a la transformación del sistema Tierra, en el contexto normativo del desarrollo sostenible (Biermann *et al.*, 2009).

El consentimiento libre, previo e informado es un concepto fundamental que se materializa en numerosas convenciones y tratados de las Naciones Unidas (Ward, 2011; Hanna y Vanclay, 2013; Franco, 2014). La Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, adoptada en 2007 por la UNGA (UN, 2008) menciona directamente este concepto en su artículo 19: “Los Estados celebrarán consultas y cooperarán de buena fe con los pueblos indígenas interesados por medio de sus instituciones representativas antes de adoptar y aplicar medidas legislativas o administrativas que los afecten, a fin de obtener su consentimiento libre, previo e informado”. Si bien este concepto guarda relación con otros muchos aspectos, la transparencia, el acceso a la información y la participación pública son elementos decisivos del consentimiento libre, previo e informado.

Además de los acuerdos internacionales y las reglamentaciones nacionales, algunas iniciativas de múltiples partes interesadas tratan de mejorar la transparencia (véase el **Recuadro 29**).

Cabe señalar que la transparencia implica garantizar el acceso a la información relativa a una asociación entre múltiples partes interesadas no solo a los asociados de la misma, sino también a todas las partes afectadas y al público en general, en particular si dicha asociación obtiene un logro de interés público.

La evaluación de la transparencia en una asociación entre múltiples partes interesadas supone analizar las siguientes preguntas:

- ¿La asociación proporciona información clara, completa y accesible sobre sus procesos, decisiones, acciones y logros?
- ¿La asociación proporciona información clara, completa y accesible sobre el origen y la utilización de su financiación?
- ¿Quién puede solicitar información adicional sobre la asociación? ¿Existe un proceso claro, accesible y eficiente para obtener dicha información adicional?
- ¿La asociación proporciona la información pertinente de forma comprensible para diferentes partes interesadas, por ejemplo, en el idioma apropiado (véase la sección 3.2.2)?

Recuadro 29 Iniciativas de múltiples partes interesadas para mejorar la transparencia

La **Alianza para las Contrataciones Abiertas**, inicialmente alojada en el Banco Mundial, se estableció en 2012 gracias a la colaboración de un conjunto diverso de partes interesadas de gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. La Alianza estima que la contratación pública supera los 9,5 billones de USD anuales en todo el mundo (el 15 % del PIB mundial) y que representa el principal riesgo de corrupción para los gobiernos. Su finalidad es aumentar la transparencia en las adquisiciones públicas mediante la promoción de la contratación y la adquisición abiertas, esto es, publicando y utilizando de forma abierta, accesible y oportuna información relativa a la contratación y adquisición públicas para que los ciudadanos y las empresas puedan participar en la determinación y resolución de problemas. Se centra en:

- la promoción para hacer frente a los intereses creados y mejorar las normas mundiales que rigen la contratación y la adquisición públicas;
- respaldar una red de asociados para ejecutar proyectos de contratación y adquisición abiertas, y adoptar el Estándar de Datos de Contrataciones Abiertas (OCDS);
- generar conocimientos y recopilar datos sobre la contratación y la adquisición abiertas.

La Alianza elaboró el **OCDS**, una norma mundial no patentada que refleja todo el ciclo de contratación y adquisición. Esta norma define un modelo de datos común que permite a los usuarios y asociados publicar y compartir datos y documentos en todas las fases del proceso de contratación y adquisición. Asimismo, mejora la transparencia y permite que una gran variedad de usuarios de todo el mundo pueda analizar en profundidad los datos relativos a la contratación y la adquisición.

Sitios web: <https://www.open-contracting.org/about/>; <http://standard.open-contracting.org/latest/en/>

La **Iniciativa sobre transparencia en las industrias extractivas (EITI)** trata de promover una norma mundial para la gestión abierta y responsable de los recursos naturales exigiendo a los países y empresas asociados que publiquen información sobre los pasos clave en la gobernanza de los ingresos de los sectores petrolero, minero y del gas. Actualmente cuenta con 51 países que la aplican y declara una cifra estimada de 2,4 billones de USD de ingresos a través de los informes de la EITI. No obstante, algunos estudios de investigación han señalado que la Iniciativa aún no ha generado mejoras en la gobernanza que se le puedan atribuir y que conlleven una reducción de la corrupción, por lo menos en el caso de dos países importantes, Azerbaiyán y Liberia (Sovacool y Andrews, 2015).

Sitio web: <https://eiti.org/>

Reflexividad

La reflexividad se utiliza cada vez más en estudios sobre gobernanza para denotar la capacidad de un determinado sistema de aprender de los errores, evaluar las tendencias a largo plazo y responder en consecuencia (Rhodes, 1997; Voss *et al.*, 2006; Marsden, 2013; Brouwer *et al.*, 2016). En lugar de intentar evitar las perturbaciones, los sistemas reflexivos pueden aprender de ellas y adaptarse. Por lo tanto, la reflexividad se presenta como una condición de resiliencia y, en términos más generales, de sostenibilidad (OECD, 1991). Dodds (2015) utilizó la palabra “flexibilidad” con un sentido parecido para designar la capacidad de una organización de ajustarse a lo largo del tiempo a una realidad cambiante y a diferentes contextos. Estos criterios vinculan los resultados y el proceso en una asociación entre múltiples partes interesadas, utilizando los resultados obtenidos para mejorar el proceso progresiva y repetidamente.

La reflexividad se fundamenta en el seguimiento y la evaluación periódicos de la situación (contexto, tendencias, desafíos y oportunidades), de los objetivos, los procesos, las actividades, los productos y los logros (Van Mierlo *et al.*, 2010). El Movimiento SUN (**Recuadro 7**), por ejemplo, utilizó las lecciones aprendidas de la aplicación de su primera Estrategia y hoja de ruta (2012-15) y la puesta en funcionamiento de su primer fondo fiduciario de múltiples partes interesadas para elaborar su segunda Estrategia y hoja de ruta (2016-2020) y su nuevo Programa de donaciones del Fondo Fiduciario de Diversos Socios del Movimiento SUN.

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas que trabajan en el establecimiento de normas, como el Módulo de acción agrupada de seguridad alimentaria (FSC), la Mesa redonda sobre el aceite de palma responsable y la RTRS (todos ellos descritos en el **Recuadro 14**), inicialmente se centraban en crear una interpretación común del concepto de sostenibilidad, a partir de un conjunto de principios, criterios e indicadores adaptados al sector o cadena de valor de que se tratara, y de forma acordada por todos los miembros. Más adelante —cuando las normas estuvieron definidas— estas asociaciones se implicaron más en la aplicación y promoción de sus normas, basándose en la observación reflexiva de que la promoción que se había dejado inicialmente a los socios no era suficiente y que era preciso realizar un esfuerzo colectivo y coordinado para lograr un impacto a gran escala (Ponte *et al.*, 2011).

Eficiencia

Generalmente se entiende por eficiencia la relación entre los beneficios producidos (productos y logros) y los recursos invertidos (insumos). Pareto (1906) consideraba eficiente una situación en que la asignación óptima de los recursos hacía imposible aumentar el bienestar de una persona sin empeorar la situación de otra. Para Palmer y Torgerson (1999):

- la eficiencia técnica refleja la relación física entre los insumos y los productos;
- la eficiencia productiva se refiere a la optimización de un logro con respecto a un determinado costo, o de un costo asociado a un determinado logro —este concepto permite comparar diversas intervenciones con logros parecidos—;
- la eficiencia en la asignación de recursos, que no solo abarca la relación entre los insumos y los productos, sino también la distribución de los productos en una determinada población.

Bromley (1990) hizo hincapié en la dimensión ideológica de la eficiencia de Pareto y de otras medidas de eficiencia económica, además de la influencia de las mismas en el análisis de las políticas. Más recientemente, las escuelas de economía ecológica o economía de la sostenibilidad también han aplicado el concepto de eficiencia de diferentes formas, analizando las tensiones entre la eficiencia y la equidad, o ampliando la noción de eficiencia económica para englobar las dimensiones social y ecológica (Remig, 2015).

Al evaluar la eficiencia de una asociación entre múltiples partes interesadas, la pregunta es la medida en que hace el mejor uso posible de sus recursos limitados (humanos, materiales y financieros) para intensificar su contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible. Una determinada asociación entre múltiples partes interesadas podría ser muy eficaz y no ser necesariamente eficiente si gasta una gran cantidad de recursos para cumplir sus objetivos a tiempo.

Esta evaluación de la eficiencia podría verse obstaculizada por la dificultad de cuantificar algunos insumos (como el tiempo invertido en participar en la asociación más allá de las reuniones oficiales o las contribuciones en especie de varios asociados) o algunos beneficios intangibles o que solo se pueden observar a largo plazo (como la mejora de la confianza entre los asociados o la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición en la situación a la que se prevé llegar). Por ello es fundamental que, en el establecimiento de la asociación, se elaboren parámetros e indicadores para la evaluación, acordados por todos los asociados.

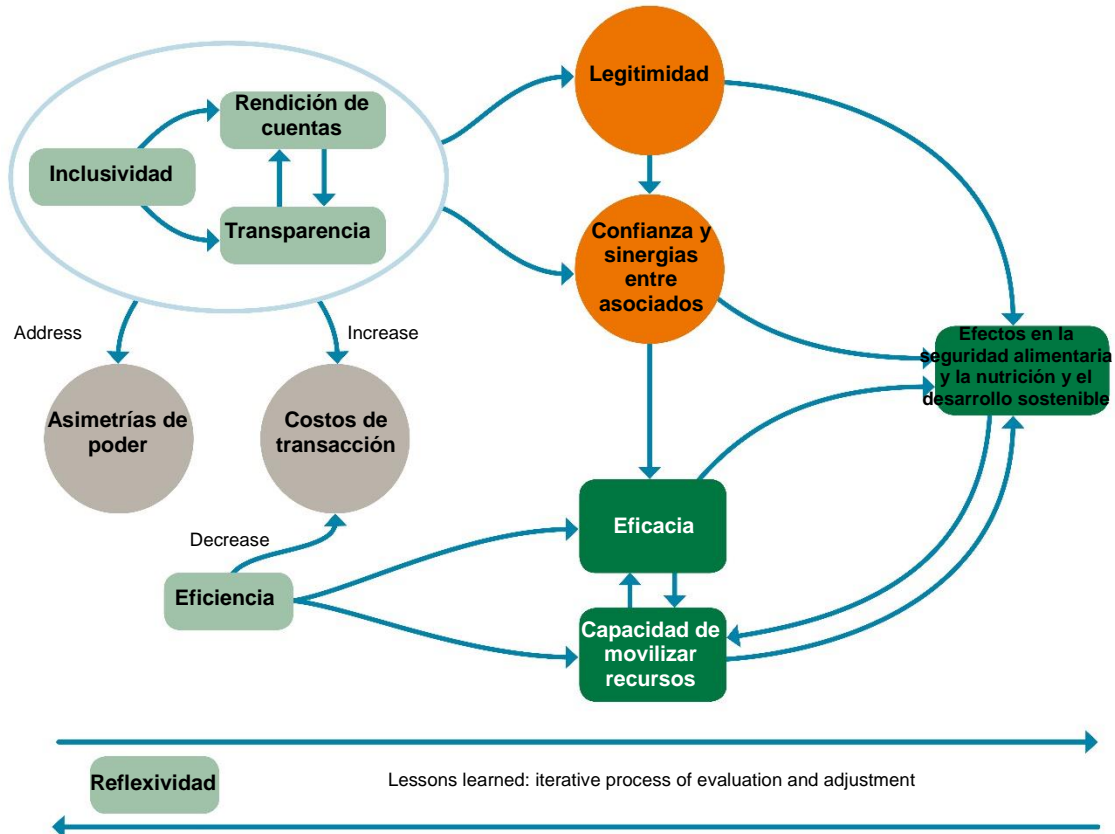
La eficiencia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas también debería compararse, cuando proceda, con la eficiencia de otros procesos de múltiples partes interesadas con objetivos parecidos. Esta evaluación es esencial para que las partes tomen una decisión con respecto a los recursos que desean invertir en los procesos de múltiples partes interesadas. Al tomar esta decisión, las partes interesadas también deben tener en cuenta que, como se ha mencionado anteriormente, los costos de transacción intrínsecos a las asociaciones entre múltiples partes interesadas, que aparentemente son más elevados, pueden dar resultados positivos a largo plazo (véase la sección 3.2.3).

3.3.3. Asociaciones entre múltiples partes interesadas: un marco lógico para evaluar el rendimiento

Existen numerosas relaciones, sinergias y compensaciones entre las ocho cualidades presentadas anteriormente. Por ejemplo, el aumento de la inclusividad puede conllevar el refuerzo de la rendición de cuentas y la transparencia. La transparencia también puede contribuir a la rendición de cuentas. Es probable que los tres factores juntos puedan mejorar la legitimidad de una asociación entre múltiples partes interesadas, pero también generar costos de transacción y reducir la eficiencia, por lo menos durante las fases iniciales de la asociación (véase la sección 3.2.3). Para que el diseño y la aplicación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas sean satisfactorios, es importante que estas compensaciones se comprendan bien y se tengan en cuenta a lo largo del tiempo.

Las relaciones entre las ocho cualidades podrían ser muy específicas de cada contexto. Por consiguiente, la finalidad de la **Figura 4** no es analizarlas sistemáticamente ni proponer un modelo completo que se pueda aplicar en todas las situaciones. En la **Figura 4** solo se propone un posible marco lógico para una evaluación completa de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Se describen las interrelaciones existentes entre estas ocho cualidades y se pone de manifiesto que se deben considerar y evaluar de forma conjunta.

Figura 4 Asociaciones entre múltiples partes interesadas en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición: un marco lógico para evaluar el rendimiento



Nota: Las cualidades relacionadas con el proceso son los rectángulos redondeados de color verde claro, y las relacionadas con los resultados son los rectángulos redondeados de color verde oscuro.

En el **Recuadro 30** se muestra a modo de ejemplo un análisis de Kudumbashree (véase el **Recuadro 19**), utilizando el marco presentado antes.

Recuadro 30 Evaluación del rendimiento de Kudumbashree

Cualidades relacionadas con los resultados

Eficacia

Jacob (2009) consideró que Kudumbashree cumplió sus objetivos de reducción de la pobreza y generación de ingresos. Con su participación en Kudumbashree, las mujeres pudieron satisfacer sus necesidades básicas (en especial la seguridad alimentaria y la nutrición y la vivienda) y mejorar sus medios de vida. Adquirieron nuevas aptitudes y recibieron apoyo para iniciar actividades de generación de ingresos. Se las liberó de la fuerte dependencia de prestamistas externos y de la pobreza extrema.

Impacto

Kannan y Raveendran (2017) llevaron a cabo una evaluación decenal (2005-2015) del impacto de Kudumbashree en la reducción de la pobreza y el empoderamiento de las mujeres. Las mujeres de Kudumbashree encontraron la manera de expresar sus opiniones políticas y adquirieron cualidades de liderazgo. Asimismo, adquirieron la capacidad de expresar sus opiniones en reuniones y de exigir recursos gubernamentales, y mostraron un mayor grado de autoestima. Casi 16 000 mujeres de Kudumbashree participaron en las elecciones locales y más de 7 000 fueron elegidas en diferentes órganos, de las cuales más de 300 en puestos directivos. En lo que respecta al empoderamiento económico y la inclusión financiera, el 96 % de las mujeres de Kudumbashree que formaron parte del estudio habían abierto una cuenta bancaria a su nombre.

La ampliación de escala es otro indicador del impacto. La red de Kudumbashree se ha ampliado progresivamente hasta abarcar todo el estado indio de Kerala. Actualmente las mujeres de Kudumbashree se ocupan, a través de la Organización de Recursos Nacionales de Kudumbashree, de capacitar y asesorar a grupos de mujeres parecidos y programas gubernamentales en 16 estados de la India.

Capacidad de movilizar recursos

En 2015-16, Kudumbashree aglutinó los recursos financieros procedentes del gobierno federal y del Estado de Kerala (2 770 millones de INR), de bancos (24 800 millones de INR) y de la propia población, a través de grupos de ahorro (3 420 millones de INR).

Cualidades relacionadas con el proceso

Inclusividad

El número de mujeres en Kudumbashree ha llegado a los 4,3 millones (de una población total de alrededor de 33 millones de personas en Kerala en 2011). Según Kannan y Raveendran (2017), dos terceras partes de ellas se pueden considerar "pobres y vulnerables". Aproximadamente un tercio son viudas, divorciadas o separadas.

Rendición de cuentas

La estructura democrática en tres niveles de los grupos de mujeres presentados en el Recuadro 19, así como la función vital que desempeñan las autoridades de diferentes ámbitos en la asociación (Gobierno central de la India, Estado de Kerala, distritos y municipios), contribuyen a la rendición de cuentas.

Transparencia

El sitio web de Kudumbashree no solo contiene información detallada sobre presupuestos y gastos financieros, sino también las actas de las reuniones celebradas. La contabilidad y la auditoría se llevan a cabo en todas las escalas, incluida la comunitaria. Todos los miembros pueden solicitar una copia del informe de auditoría.

Reflexividad

Kudumbashree ha mostrado su flexibilidad en relación con un plan de vivienda. En el pasado, los bancos habían prestado fondos a las empresas de desarrollo comunitario de Kudumbashree, el máximo grado de organización de la red. Sin embargo, estas empresas carecían de las aptitudes y los mecanismos contables adecuados, y se toparon con problemas de gestión. Posteriormente, el Gobierno presentó un nuevo plan de donaciones para la vivienda. Ello creó tensiones entre las mujeres de Kudumbashree que habían recibido los préstamos y las que se beneficiaron de la donación del Gobierno. Tras debates tripartitos, organizados por la red de Kudumbashree entre el Gobierno, los bancos y los grupos de mujeres, se decidió que el Gobierno se haría cargo de los préstamos pendientes y que los bancos prestarían fondos directamente a los grupos de vecinos, el grado más bajo de organización.

Eficiencia

Se argumenta que la red de Kudumbashree mejoró la eficiencia gracias a la colaboración entre las autoridades públicas de distintos ámbitos, los grupos de mujeres y otros asociados (incluidos los bancos). Por ejemplo, la red de Kudumbashree (**Recuadro 19**) se utilizó satisfactoriamente para emprender una campaña de vacunación en la India, probablemente a un costo inferior que si se hubiera tenido que llegar a todas las mujeres de la red de forma individual.

Sitios web: <http://www.kudumbashree.org/pages/173/>; <http://www.keralanro.org/>;

<https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/entrepreneurship/kudumbashree-keralas-all-women-rs-2262-crore-savings-group-finances-microenterprises-of-members/articleshow/42397292.cms>

Fuentes: Kannan y Raveendran (2017); Jacob (2009), y entrevistas realizadas por los autores.

3.4. Observaciones finales

El proceso de agrupar a las partes interesadas determina el rendimiento y los resultados de las asociaciones y suele ser un resultado en sí mismo. Como tal, la evaluación de una determinada asociación entre múltiples partes interesadas no deberá comprender exclusivamente sus resultados tangibles, sino también el propio proceso.

Con miras a ayudar a las partes interesadas a realizar su propia evaluación de la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, en este capítulo se han analizado los posibles beneficios y limitaciones de estas asociaciones. Asimismo, se han determinado ocho cualidades que, sea que estén relacionadas con los resultados o con el proceso, influyen en el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Por último, se propone un posible marco lógico para la evaluación completa de estas asociaciones que tiene en cuenta las relaciones, sinergias y compensaciones específicas de cada contexto entre estas cualidades.

Sobre la base de esta labor, en el capítulo siguiente se analizarán las condiciones internas y los factores del ambiente externo que podrían ayudar a mejorar las contribuciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

4. VÍAS PARA MEJORAR LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES ENTRE MÚLTIPLES PARTES INTERESADAS A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICIÓN

Como se expone en los capítulos anteriores, el uso de asociaciones entre múltiples partes interesadas en el contexto de la gobernanza de la alimentación a diferentes escalas no está exento de controversias. Además del debate conceptual sobre la definición exacta de “parte interesada” y de “asociación”, algunos científicos y otros actores ponen en entredicho los posibles beneficios y limitaciones, el rendimiento e incluso la pertinencia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas como mecanismo institucional para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición (por ejemplo, Zammit, 2003; Richter, 2004; Valente, 2016; Pattberg y Widerberg, 2016; McKeon, 2017; Martens y Seit, 2017). Las asociaciones entre múltiples partes interesadas deberían considerarse un medio en lugar de un objetivo. No constituyen una solución milagrosa para ningún problema y podrían no ser el enfoque institucional más adecuado en todas las situaciones.

Sin embargo, las asociaciones entre múltiples partes interesadas se han reconocido como un medio privilegiado de aplicación de la Agenda 2030 (ODS 17). Habida cuenta de la proliferación de asociaciones entre múltiples partes interesadas en los últimos decenios, como parte de un nuevo enfoque de gobernanza para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, otra corriente bibliográfica (por ejemplo, Brouwer *et al.*, 2016; Heiner *et al.*, 2017; Beisheim y Simon, 2016; FAO, 2017c; Zanella *et al.*, 2018) se centra en las vías prácticas para mejorar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

Por ello, en este último capítulo orientado a las soluciones se examinan las condiciones internas (sección 4.1) y los factores del entorno externo (sección 4.2) que pueden ayudar a mejorar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible. Por condiciones internas se entiende lo que una asociación entre múltiples asociados como grupo o los propios asociados pueden hacer o cambiar dentro de la asociación a fin de mejorar sus resultados. El entorno es el ambiente en el que trabajan las asociaciones entre múltiples partes interesadas, que es definido principalmente por los Estados (y organizaciones intergubernamentales), aunque también influyen en él los actores no estatales. La última sección se centra específicamente en posibles contribuciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas para financiar la seguridad alimentaria y la nutrición (sección 4.3).

4.1. Mejorar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas: las condiciones internas

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas están motivadas en muchas ocasiones por perturbaciones externas, como variaciones bruscas de los precios de los alimentos (Watson, 2015), cambios en las políticas e institucionales (Van Wijk *et al.*, 2011) o catástrofes naturales. Su establecimiento casi nunca sigue un proceso racional y lineal.

No obstante, el GANESAN identificó seis pasos importantes para establecer una asociación entre múltiples partes interesadas, basándose en un examen de los trabajos publicados (por ejemplo, Levesque, 1993; Kania y Kramer, 2011; Dodds, 2015; OECD, 2015b; UN Global Compact, 2015; Brouwer *et al.*, 2016; Beisheim y Simon, 2016; FAO, 2016; Heiner *et al.*, 2017).

Este método de seis pasos (**Cuadro 2**) puede contribuir de manera concreta a abordar los tres desafíos principales descritos en el Capítulo 3, a saber: i) desconfianza y tensiones entre asociados; ii) asimetrías de poder; iii) costos de transacción. En el **Cuadro 2** también se expone de qué forma está relacionado cada paso con las ocho cualidades señaladas en el Capítulo 3 para evaluar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

Cuadro 2 Método de seis pasos para establecer una asociación entre múltiples partes interesadas

| Pasos generales | Pasos específicos | Desafíos en los que se incide | Cualidades implicadas de las asociaciones entre múltiples partes interesadas |
|---|--|--|---|
| 1 DETERMINAR LAS PARTES INTERESADAS PERTINENTES Y PONERSE DE ACUERDO SOBRE LA EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA | a. determinar las partes interesadas “pertinentes” que deben formar la asociación b. definir claramente la cuestión planteada, esto es, el motivo para la creación de la asociación entre múltiples partes interesadas c. aclarar las diferentes expectativas, intereses y motivaciones de las partes interesadas | Crear confianza y sinergias | Eficacia Inclusividad Transparencia Rendición de cuentas |
| 2 ELABORAR UNA VISIÓN COMPARTIDA | a. elaborar una visión compartida y definir metas y valores comunes b. determinar las diferencias, la diversidad de valores y posibles fuentes de tensión o conflicto entre asociados c. explorar orientaciones posibles para la acción colectiva | Crear confianza y sinergias | Repercusión Capacidad de movilizar recursos Inclusividad |
| 3 DEFINIR CLARAMENTE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | a. determinar las contribuciones complementarias de cada asociado, así como las posibles colaboraciones y sinergias entre ellos b. aclarar las relaciones entre asociados necesarias para la consecución de metas comunes c. definir claramente las funciones y responsabilidades de los diferentes asociados d. identificar posibles conflictos de interés | Crear confianza y sinergias Abordar las asimetrías de poder | Eficacia Repercusión Transparencia Rendición de cuentas Eficiencia |
| 4 CREAR LA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA | a. establecer los órganos rectores adecuados (comité directivo, consejo, secretaría, etc.) b. establecer reglas de intervención, participación y representación apropiadas c. crear mecanismos fuertes y transparentes de resolución de conflictos | Abordar las asimetrías de poder Reducir los costos de transacción | Inclusividad Transparencia Rendición de cuentas Eficiencia |
| 5 CONCEBIR Y APLICAR UNA ESTRATEGIA COMÚN | a. definir metas y objetivos claros; precisar el calendario b. desarrollar estrategias, medidas y actividades para alcanzar estos objetivos c. evaluar, desde el inicio, los recursos (humanos, financieros, materiales) necesarios para concebir y aplicar la estrategia d. movilizar los recursos necesarios para concebir y aplicar la estrategia | Crear confianza y sinergias Reducir los costos de transacción | Eficacia Repercusión Capacidad de movilizar recursos Transparencia Rendición de cuentas Reflexividad Eficiencia |

| | | | |
|---|---|---|--|
| 6 SUPERVISAR Y EVALUAR CON REGULARIDAD LOS RESULTADOS Y EL PROCESO | a. establecer mecanismos fuertes y transparentes de seguimiento y evaluación b. definir parámetros e indicadores para evaluar de forma concreta el logro de objetivos y metas c. realizar exámenes periódicos de los cinco primeros pasos | Crear confianza y sinergias Abordar las asimetrías de poder Reducir los costos de transacción | Eficacia Repercusión Transparencia Rendición de cuentas Reflexividad Eficiencia |
|---|---|---|--|

4.1.1. Generar confianza e impulsar sinergias entre los asociados

Como se señala en el Capítulo 3, la mejora de la comprensión mutua entre los asociados es determinante para la eficacia y repercusión de las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Los elementos siguientes pueden contribuir a generar la confianza necesaria e impulsar sinergias entre los asociados de una asociación entre partes interesadas.

Determinar las partes interesadas pertinentes y ponerse de acuerdo sobre la explicación del problema (Paso 1)⁵⁵

Desde el momento en que posibles asociados determinan una nueva oportunidad de colaboración, deben ponerse de acuerdo sobre la explicación del problema, esto es, el motivo para constituir la asociación entre múltiples partes interesadas, y encontrar otros asociados de interés. Esas dos cuestiones no pueden abordarse por separado, ya que nuevos asociados podrían aportar sus propios puntos de vista sobre el asunto que se plantea.

Es fundamental que durante este primer paso se aclaren las expectativas, intereses y motivaciones de cada asociado a fin de constituir la asociación sobre una base sólida, y que en etapas posteriores se potencie la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas. Las asociaciones entre múltiples partes interesadas para el establecimiento de normas (**Recuadro 14**), por ejemplo, iniciaron sus asociaciones con la negociación de declaraciones de intenciones, en las que se trataron estos aspectos, antes de emprender otras actividades. Esta aclaración es esencial para que los asociados detecten posibles ámbitos de tensión y eviten conflictos (Paso 2). También puede ayudar a los asociados a comprender mejor el valor añadido específico y complementario que cada uno de ellos puede aportar a la asociación, así como a afrontar los posibles conflictos de interés (Paso 3).

Elaborar una visión compartida y reconocer posibles fuentes de conflicto (Paso 2)

Además de realizar un diagnóstico común de la situación y del asunto en cuestión, los asociados deben ponerse de acuerdo sobre sus objetivos colectivos y valores comunes. Una visión sólida, compartida por todos los asociados, como las versiones sucesivas de la Estrategia y hoja de ruta del Movimiento SUN (**Recuadro 7**), ayudará a las asociaciones entre múltiples partes interesadas a movilizar recursos y alcanzar repercusión a gran escala. En esta etapa, como se menciona en el Capítulo 1, los asociados deberían explorar las tensiones entre su interés colectivo y el interés público de toda la sociedad.

Los asociados pueden ir generando confianza y sinergias de forma gradual pese a sus diferencias o diversidad de valores, si dicha diversidad goza del debido reconocimiento y consideración en la asociación. Comunicar de forma clara y transparente estas opiniones discordantes ayuda a determinar posibles fuentes de tensión o conflicto y también define los límites de posibles acciones colectivas. Dicho de otro modo, en esta etapa, los asociados han de comprender en qué coinciden, por qué discrepan y, posiblemente, “ponerse de acuerdo sobre sus discrepancias” a fin de evaluar qué pueden y quieren hacer juntos.

Fomentar la participación de las partes interesadas en los distintos pasos de la constitución de una asociación entre múltiples partes interesadas

La participación y la coordinación eficaz de distintas partes interesadas son condiciones esenciales del éxito de una asociación (USAID/CED, 2016; Brouwer *et al.*, 2016). La participación de las partes interesadas se entiende en este contexto como la implicación de los asociados en la asociación entre múltiples partes interesadas para lograr una meta colectiva, en contraposición con el interés instrumental de una parte interesada que utiliza la asociación para favorecer sus intereses propios.

⁵⁵ Los números corresponden a los seis pasos del Cuadro 2.

Solo se puede generar y mantener la confianza entre los asociados mediante la participación continuada de las partes interesadas en cada uno de los pasos de constitución de una asociación entre múltiples partes interesadas. Para ser auténticos asociados, y no solo beneficiarios, y lograr un mayor sentido de pertenencia a la asociación entre múltiples partes interesadas, es necesario que las partes interesadas se involucren desde el inicio en la constitución de la asociación, en vez de incorporarse solo al final, cuando las decisiones fundamentales sobre la visión, la estrategia y la estructura de gobernanza de la asociación ya han sido tomadas.

De manera más amplia, la participación de las partes interesadas en los mecanismos de gobernanza a diferentes escalas se reconoce cada vez más como una forma de alcanzar objetivos múltiples y en ocasiones contrapuestos, así como de gestionar las tensiones o conflictos entre las partes interesadas (HLPE, 2017b). En concreto, en un informe del GANESAN (HLPE, 2017b) se ilustra cómo diferentes países, tales como el Ecuador, el Perú y la República Centroafricana, han ido reconociendo progresivamente en sus constituciones y leyes los derechos tradicionales de las comunidades locales y los pueblos indígenas, y garantizando su participación en la gestión forestal.

La participación de las partes interesadas puede generar nuevas formas de organización. En el **Recuadro 31** se muestra cómo los productores y consumidores pueden unir sus fuerzas para coordinar conjuntamente la oferta y la demanda a una escala local (Ye *et al.*, 2010; Van der Ploeg *et al.*, 2012; HLPE, 2013).

Recuadro 31 Mercados alternativos en la meseta central del Ecuador

La provincia de Chimborazo en la meseta central del Ecuador es rica en cultura tradicional y paisajes y goza de un alto nivel de biodiversidad agrícola. Los métodos agrícolas tradicionales empleados en esta región, que hace un uso muy limitado de los productos químicos agrícolas, los convierten en una importante fuente de alimentos “saludables” para los habitantes de las zonas rurales y urbanas. Para fomentar esta producción de alimentos locales agroecológicos, en 2010 dos organizaciones para el desarrollo, a saber, EkoRural (medio rural) y Fundación Utopía (medio urbano), y un grupo de consumidores de la ciudad de Riobamba (Canasta Comunitaria Utopía), impulsaron canales de comercialización alternativos, que iniciaron transacciones directas con una asociación de pequeños productores de la comunidad rural de Tzimbuto (Asociación Nueva Generación).

Los agricultores, insatisfechos con el escaso poder de negociación sobre los precios que ofrecían los mercados convencionales, en los que los intermediarios controlaban las transacciones y se aprovechaban de la situación de vulnerabilidad de los agricultores, buscaban alternativas más equitativas que asegurasen sus medios de vida. Y, por su parte, los movimientos de consumidores querían fomentar sistemas alimentarios más sostenibles y dietas más saludables mediante opciones alimentarias responsables.

Esta asociación entre múltiples partes interesadas entre grupos de consumidores y asociaciones de pequeños agricultores, facilitada por organizaciones para el desarrollo, respondía a las necesidades de ambos grupos y generó una “red agroalimentaria local alternativa”. Esta red permitió asimismo redefinir las funciones y el liderazgo entre los agricultores, alentando a las mujeres a asumir nuevas responsabilidades, por ejemplo, en la organización de suministros, la asistencia a actos públicos para informar de las experiencias extraídas, la prestación de apoyo en debates y discusiones sobre varias plataformas y la realización de entrevistas de radio.

Los datos relativos a las ventas de Canasta Comunitaria Utopía en el período comprendido entre 2010 y 2012 revelaron que, al vender sus productos directamente a los grupos de consumidores en lugar de venderlos en el mercado mayorista, los productores obtenían beneficios significativamente mayores y reducían la volatilidad de los precios. Por otro lado, la asociación hizo posible que los consumidores pudieran permitirse dietas más saludables y más diversas sin percibir costos adicionales. Los consumidores consideraron también esta asociación como un espacio social para entablar relaciones directas con los productores e intercambiar información sobre distintas cuestiones.

Sitios web: <http://ekorural.org>;
<https://utopiariobamba.wixsite.com/canastacomunitaria>

Fuente: Borja y Oyarzún (2014).

Establecer mecanismos de facilitación adecuados

El establecimiento de mecanismos de facilitación adecuados es de suma importancia para potenciar la confianza y sinergias entre los asociados, permitiéndoles seguir el proceso de seis pasos que se muestra en el **Cuadro 2** y constituir sus asociaciones entre múltiples partes interesadas sobre una base sólida. Según proceda, en este mecanismo puede participar un facilitador externo, o un grupo de facilitadores, sin un interés personal en la asociación. El facilitador puede aportar a los debates su perspectiva externa y neutral, sus conocimientos técnicos de las cuestiones planteadas (“facilitación del contenido”) o su experiencia previa en procesos de múltiples partes interesadas (“facilitación del proceso”) (Levesque, 1993; Brouwer *et al.*, 2016; Heiner *et al.*, 2017). Asimismo, puede ayudar a elaborar instrumentos de facilitación adaptados a las necesidades de la asociación. Este facilitador puede también atenuar las asimetrías de poder en una asociación, al proporcionar apoyo específico a los asociados más débiles, en particular a aquellos más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición, que pueden carecer de los recursos y habilidades necesarios para participar de forma eficaz en la asociación (Brouwer *et al.*, 2016; Heiner *et al.*, 2017) —véase también la sección 3.2.2.

Por ejemplo, un elemento importante de la gobernanza del Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria (PMASA) descrito en el **Recuadro 10** es su Comité Asesor Técnico independiente⁵⁶. Este comité está formado por hasta 12 expertos técnicos de alto nivel en los ámbitos de la agricultura y la seguridad alimentaria y la nutrición, que provienen de países de ingresos bajos y altos, abarcando así una gran diversidad de conocimientos regionales y sectoriales. El comité brinda asesoramiento técnico independiente para facilitar al Comité Directivo del PMASA la labor de asignación de los fondos disponibles. 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 del CSA (FAO, 2012) se aplicaron en Sudáfrica siguiendo un proceso de múltiples partes interesadas (**Recuadro 32**). Esta experiencia demostró la importancia crítica de un coordinador de confianza y neutral, papel que desempeñó la FAO, para facilitar el avance de todo el proceso, generar confianza entre los distintos actores y entre cada grupo de actores, y proporcionar asistencia técnica y fomento de la capacidad a los asociados más vulnerables, con miras a abordar y superar las asimetrías de poder (Kalas, 2007; Nederlof *et al.*, 2011; Rioux y Kalas, 2017).

Recuadro 32 Aplicación a nivel nacional de las Directrices voluntarias en Sudáfrica

El Gobierno de Sudáfrica pidió a la FAO que apoyara y facilitara la aplicación de 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 (FAO, 2012) para atender sus prioridades nacionales: la seguridad alimentaria y la nutrición, la gestión sostenible y equitativa de los recursos naturales y una reforma agraria sostenible. La aplicación a nivel nacional de las Directrices voluntarias en Sudáfrica adoptó un enfoque inclusivo y participativo que fomentaba el sentido de apropiación y el compromiso del país mediante la participación de múltiples partes interesadas, el diálogo y la creación de confianza (FAO 2015b; Kalas *et al.*, 2017). Se organizaron tres talleres nacionales de múltiples partes interesadas y varias actividades y programas de aprendizaje para crear conciencia sobre las Directrices voluntarias y reforzar la capacidad de distintos actores, en particular en la sociedad civil y las organizaciones de base, igualando las condiciones entre los asociados y ofreciendo a los asociados más débiles las habilidades técnicas y comunicativas necesarias (Kurbalija y Katrandjiev, 2006; Kalas, 2007; Saner, 2007).

En el centro de este proceso surgió una plataforma de múltiples actores, cuyo diseño y elaboración contó con todas las partes interesadas (Kalas *et al.*, 2017), dirigida a crear un espacio para el diálogo y alcanzar un consenso sobre las prioridades.

De esta experiencia se pueden extraer diversas enseñanzas. En primer lugar, un proceso de múltiples actores de este tipo puede reforzar el consenso en torno a las reformas normativas y jurídicas necesarias. Puede contribuir a generar o aumentar la voluntad política necesaria para adoptar y aplicar estas reformas (véase también el ejemplo del Senegal que se describe en el Recuadro 34). En segundo lugar, esta experiencia mostró la importancia del tiempo para: i) generar progresivamente confianza entre los asociados, incluso dentro de un grupo de actores específico; ii) alcanzar un entendimiento común de la situación; iii) alcanzar un consenso en torno a la estrategia común. En tercer lugar, destacó la función esencial de un coordinador y facilitador fiable y neutral en el proceso, a fin de generar confianza entre los asociados y abordar y superar las asimetrías de poder (Kalas 2007; Nederlof *et al.*, 2011; Rioux y Kalas, 2017). También se necesita la participación en el proceso de un grupo básico de personas en torno a este facilitador para mantener el impulso y avanzar.

Fuente: adaptado de una contribución personal de P.P. Kalas y L.J. M. Jansen (FAO).

⁵⁶ Véase: <http://www.gafspfund.org/content/technical-advisory-committee>.

4.1.2. Reconocer y abordar las asimetrías de poder

Las asimetrías de poder entre asociados se describieron en el Capítulo 3 como una preocupación crucial en las asociaciones entre múltiples partes interesadas para la seguridad alimentaria y la alimentación y el desarrollo sostenible. No reconocer el papel de las asimetrías y dinámicas de poder se señala como una de las principales deficiencias en el análisis de las asociaciones entre múltiples partes interesadas (Brower *et al.*, 2013). Aunque entre los asociados nunca habrá los mismos recursos de poder, las asociaciones tienen más probabilidades de éxito cuando se establece una relación equilibrada entre las partes colaboradoras (Chicksand, 2015). Los elementos siguientes pueden contribuir a reconocer y abordar las asimetrías de poder en las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

Definir claramente las funciones y responsabilidades (Paso 3)

En numerosas asociaciones entre múltiples partes interesadas no se hace una distinción clara entre las diversas categorías de partes interesadas por lo que se refiere a intereses, funciones y responsabilidades, y no se tienen en consideración asimetrías de poder que perjudican a la asociación desde un principio (McKeon, 2018). En el material publicado se señala constantemente que un acuerdo firme entre los asociados sobre sus respectivas funciones y responsabilidades, así como la identificación transparente de posibles conflictos de interés son una condición importante de éxito en las asociaciones entre múltiples partes interesadas (por ejemplo, OECD, 2015b; Beisheim y Simon, 2016; FAO, 2016; USAID/CED, 2016; McKeon, 2017).

Esta definición clara de funciones y responsabilidades constituye un requisito previo para delimitar y atenuar los riesgos vinculados con la asociación, reconocer y abordar las asimetrías de poder existentes y evitar la duplicación de esfuerzos (FAO, 2016). También contribuye a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la asociación, así como a evitar conflictos entre los asociados y la duplicación de esfuerzos (**Recuadro 34**).

Crear la estructura de gobernanza adecuada (Paso 4)

Una vez que sus respectivas funciones y responsabilidades se han definido y convenido con claridad, los asociados pueden elaborar de forma conjunta la estructura de gobernanza adecuada para su asociación (Hiemstra *et al.*, 2012). Para equilibrar las asimetrías de poder en las asociaciones entre múltiples partes interesadas en favor de la seguridad alimentaria y nutrición, estas deberían:

- crear una estructura de gobernanza inclusiva que otorgue prioridad a los interesados y grupos marginados y vulnerables, que se ven más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición (Buck y Bailey, 2014; McKeon, 2018);
- establecer normas de intervención y participación eficaz adecuadas y transparentes, que velen por que todas las partes interesadas pertinentes, especialmente las más vulnerables, no solo tengan el derecho formal a participar, sino también la capacidad de influir de forma significativa en las decisiones (Brem-Wilson, 2015; Duncan, 2016) —véase la sección 3.2.2;
- establecer normas de representación claras en la asociación que no descuiden los desequilibrios de poder ni la divergencia de intereses que existen entre distintos grupos de partes interesadas, por ejemplo, entre los productores de alimentos en pequeña escala y las grandes sociedades de agronegocios (CONCORD, 2017; McKeon, 2018), o entre los géneros (Goetz, 2003; Paxton *et al.*, 2010);
- establecer órganos rectores adecuados (por ejemplo, asamblea general, comité directivo, órganos asesores, secretaría), que reflejen con claridad las diferentes funciones y responsabilidades que asumen las diferentes partes interesadas (liderazgo político y toma de decisiones, asesoramiento técnico, apoyo logístico);
- establecer mecanismos adecuados de resolución de conflictos (véase más adelante).

Todas estas características contribuyen a mejorar la transparencia, así como la rendición de cuentas interna y externa, atendiendo a las preguntas siguientes: ¿Quién puede participar en la asociación? ¿Quién toma las decisiones? ¿En nombre de quién? ¿En beneficio de quién?

Crear mecanismos fuertes y transparentes de resolución de conflictos (Paso 4)

Los conflictos en las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden deberse a numerosas causas, desde incompatibilidades personales hasta intereses contrapuestos y valores divergentes. Brouwer *et al.* (2016) consideran que los conflictos son normales e inevitables en una asociación entre múltiples partes interesadas. Sostienen que los conflictos pueden ser un paso necesario y que la resolución de conflictos podría abrir nuevas vías para que se produzca un cambio deseado.

Distinguen entre: i) los conflictos que constituyen el motivo para establecer un proceso o asociación entre múltiples partes interesadas; ii) los conflictos que surgen entre los asociados dentro de una asociación entre múltiples partes interesadas existente. Consideran que una comunicación abierta y el entendimiento mutuo entre los asociados son condiciones fundamentales para la resolución de conflictos. Ponen de relieve la función constructiva que puede desempeñar un facilitador neutral y externo en la resolución de conflictos. Proponen una negociación “basada en intereses”⁵⁷ como forma eficaz de resolver un conflicto, buscando una solución en la que todas las partes salgan ganando, que sea: “1) clara, 2) aceptable y atractiva para todas las partes, y 3) mejor que la alternativa mejor de cada parte”. Galuppo *et al.* (2014) consideran que la reflexividad y el “pensamiento paradójico”, esto es, abordar y gestionar las paradojas en vez de ocultarlas o evitarlas, son mecanismos impulsores fundamentales para gestionar las tensiones y conflictos en los procesos de múltiples partes interesadas.

Además, como se menciona en el Capítulo 3, los conflictos de interés pueden ser una importante fuente de tensión o conflicto entre asociados. La forma en la que las asociaciones entre múltiples partes interesadas hacen frente a los conflictos de interés afecta a su legitimidad y su capacidad de alcanzar objetivos de interés público en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible. La OCDE (OECD, 2005) elaboró un conjunto de instrumentos y directrices para gestionar el conflicto de intereses en el sector público y puso de relieve la importancia fundamental de la transparencia en la toma de decisiones y en la resolución de los conflictos de interés. Propuso vías prácticas para abordar los conflictos de interés que podrían aplicarse en las asociaciones entre múltiples partes interesadas en materia de seguridad alimentaria y nutrición, entre otras:

- la divulgación eficaz y completa de información suficiente que permita identificar de manera precisa los conflictos de interés;
- la eliminación del interés en conflicto por parte del particular u organización pertinente;
- la exclusión de las partes interesadas de los procesos de toma de decisiones afectados por su conflicto de interés;
- la restricción del acceso para partes interesadas a información concreta vinculada con su conflicto de interés;
- la evaluación y resolución del conflicto de interés mediante un mecanismo de “fideicomiso ciego”, esto es, a través de la mediación de un tercero sin intereses en el asunto;
- el seguimiento y evaluación periódicos de la eficacia de la política de la organización en materia de conflicto de intereses.

La OMS (WHO, 2016b) también elaboró un marco para la colaboración con actores no estatales. La OMS trabaja actualmente en un “Enfoque para la prevención y el manejo de los conflictos de interés en la formulación de políticas y la ejecución de programas de nutrición a escala de país”. Se presentó un primer proyecto de documento (WHO, 2018) en la 71.^a Asamblea Mundial de la Salud en mayo de 2018.

La industria alimentaria, en particular las empresas que elaboran productos alimentarios “poco saludables”⁵⁸, como por ejemplo bebidas azucaradas, participa intensamente en asociaciones entre múltiples partes interesadas que se esfuerzan por erradicar la malnutrición en todas sus formas, incluidos el sobrepeso y la obesidad. Esta participación probablemente genere conflictos de interés: ¿esas asociaciones entre múltiples partes interesadas persiguen realmente objetivos en materia de salud pública y nutrición, o más bien promueven los intereses privados de sus miembros? (Lie y Granheim, 2017).

El Movimiento SUN (véase el **Recuadro 7**) reconoce que los Estados tienen la responsabilidad primordial de abordar los conflictos de interés, respetando los tratados, convenios, códigos o resoluciones internacionales pertinentes, y las leyes y normativas nacionales aplicables. En este sentido, el Movimiento SUN elaboró un conjunto de herramientas para ayudar a los gobiernos nacionales a prevenir, determinar y gestionar los conflictos de interés y llevar a cabo su seguimiento en plataformas de múltiples partes interesadas del Movimiento SUN (GSO/SUN, 2015). Este conjunto de herramientas se basa en los diez principios de compromiso del Movimiento SUN⁵⁹, entre los que figuran la integridad, la inclusividad, la transparencia y la rendición mutua de cuentas.

⁵⁷ Es decir, un método de negociación, popularizado por Fisher *et al.* (1991), que tiene por objeto encontrar los intereses compartidos ocultos tras las posturas discrepantes manifestadas.

⁵⁸ La clasificación de los alimentos como “saludables” o “poco saludables” sigue siendo objeto de debate en la comunidad científica que se ocupa de la nutrición. Para obtener un análisis más detallado, véase el informe del GANESAN (HLPE, 2017a) sobre *La nutrición y los sistemas alimentarios*.

⁵⁹ Véase: <http://scalingupnutrition.org/es/acerca-de/vision-y-principios-del-movimiento-sun/>.

Sin embargo, Lie y Granheim (Lie, A.L. & Granheim, S.I., 2017) manifestaron preocupación acerca de la legitimidad de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, como el Movimiento SUN, para elaborar sus propias directrices, y señalaron el riesgo de que dichas directrices interfirieran en la labor de los gobiernos nacionales, los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones intergubernamentales (OIG). También analizaron sus inquietudes específicas sobre la nota de referencia del Movimiento SUN, como por ejemplo la tensión entre la transparencia y la privacidad en la divulgación de información relativa a los conflictos de interés.

La OCDE (OECD, 2015) consideró que las directrices y el material de capacitación son útiles para proporcionar ejemplos concretos y métodos prácticos para la resolución de conflictos de interés, en particular en esferas de rápida evolución como las asociaciones público-privadas o la colaboración del sector público con las ONG. Consideró importante la participación y consulta de los actores no estatales para el diseño y la aplicación de la política relativa a los conflictos de interés. No obstante, señaló que los principios necesarios y los requisitos esenciales de la política relativa a los conflictos de interés deberían ser definidos por el sector público mediante leyes y códigos.

4.1.3. Reducir los costos de transacción

Habida cuenta de los costos de transacción vinculados de forma indisoluble a las asociaciones entre múltiples partes interesadas, Adams y Martens (Adams, B. & Martens, J., 2015) propusieron equilibrar cuidadosamente la asignación de los fondos disponibles para la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible entre las asociaciones entre múltiples partes interesadas y los programas públicos, dirigidos por organismos de las Naciones Unidas o administraciones nacionales.

No obstante, los costos de transacción no deberían llevar a descartar *a priori* un enfoque de múltiples partes interesadas: en la AAAA (2015) se reconoció la necesidad de fortalecer las asociaciones para el desarrollo reduciendo los costos de transacción. Como se señala en el Capítulo 3, los costos de transacción propiamente vinculados a las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden considerarse inversiones a largo plazo para fortalecer la inclusividad, la transparencia y la rendición de cuentas.

Si crean confianza y reducen las tensiones entre los asociados, abordan las asimetrías de poder, gestionan los conflictos y garantizan la participación plena y efectiva de los asociados más débiles, es probable que, a largo plazo, las asociaciones entre múltiples partes interesadas contribuyan más eficazmente a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible que las medidas aisladas emprendidas por las partes interesadas por separado. La FAO (FAO, 2016), por ejemplo, puso de relieve cómo el fomento de la capacidad y la organización de productores en pequeña escala, a través de asociaciones público-privadas, mejoró el acceso de estos a los mercados y cadenas de valor modernas, al tiempo que redujo, en el caso de las empresas privadas dedicadas a agronegocios, los costos de transacción generados por la interacción directa con un gran número de pequeños proveedores.

En numerosos estudios sobre acción colectiva, la creación de confianza se considera una estrategia importante para reducir los costos de transacción (Becerra y Gupta, 1999; Dyer y Chu, 2003; Marshall, 2013; Devaux *et al.*, 2009; Ray y Bhattacharya, 2011), lo que apunta a medidas que ya se exploraron en la sección 4.1.1. Una estructura de gobernanza y mecanismos de resolución de conflictos adecuados son asimismo fundamentales para gestionar debidamente las interacciones entre los asociados y, por consiguiente, para reducir los costos de transacción (véase la sección 4.1.2).

Además, los siguientes elementos pueden contribuir también a reducir los costos de transacción en las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

Concebir y aplicar una estrategia común (Paso 5)

Una estrategia común sólida, con objetivos compartidos precisos y un marco temporal resulta fundamental para reducir los costos de transacción en las asociaciones entre múltiples partes interesadas porque, al armonizar las actividades de todos los asociados con el objetivo colectivo, se evita la fragmentación y la duplicación de esfuerzos. Además, un acuerdo inicial firme sobre la hoja de ruta puede suponer un ahorro de tiempo en debates y negociaciones en etapas posteriores, durante la aplicación de la estrategia.

Muchas iniciativas mundiales importantes, tales como la GAIN (**Recuadro 4**), el Movimiento SUN (**Recuadro 7**) y el Programa de Sistemas Alimentarios Sostenibles en el Marco decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles (**Recuadro 8**) organizan sus acciones en estrategias comúnmente acordadas, mejorando la coordinación y la coherencia entre los asociados. Las estrategias mundiales también pueden subdividirse en estrategias nacionales o regionales más específicas. Por ejemplo, en el marco del CAADP, la Unión Africana disminuyó el ODS 2 para África (AU, 2014) y alentó a sus Estados miembros a elaborar planes de inversión nacionales para la agricultura y la seguridad alimentaria (**Recuadro 25**).

La Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, fundada en 1995, reúne actualmente a más de 200 organizaciones miembro (OSC y OIG) en más de 64 países. La finalidad de esta coalición es conseguir “la gobernanza de la tierra para y con las personas a nivel de país, atendiendo sus necesidades y protegiendo los derechos de cuantos viven en y de la tierra”. Con el fin de lograr esta meta, la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra definió 10 compromisos y tres objetivos estratégicos, a saber, conectar, movilizar e influir (ILC, 2017). En el plano de los países, la coalición está estableciendo o fortaleciendo plataformas nacionales de tierras de múltiples partes interesadas y alienta la elaboración de estrategias nacionales conjuntas⁶⁰.

Al ir reduciendo los costos de transacción con el paso del tiempo, es probable que estas estrategias comunes mejoren la eficiencia de una asociación entre múltiples partes interesadas e incidan de manera positiva en su eficacia y repercusión. A su vez, la mejora de la repercusión de las asociaciones entre múltiples partes interesadas en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible probablemente aumente su capacidad de movilizar recursos adicionales para alcanzar sus metas.

Establecer mecanismos fuertes y transparentes de seguimiento y evaluación (Paso 6)

Los mecanismos de seguimiento y evaluación (SyE) sólidos, periódicos y transparentes necesitan recursos adicionales (tiempo, servicios de expertos, recursos financieros). Sin embargo, también pueden reforzar la reflexividad en la asociación y posibilitar que los asociados: i) aborden cuestiones complejas y de carácter no lineal (Levin *et al.*, 2012; Kusters *et al.*, 2018); ii) aprendan de experiencias anteriores y adapten sus estrategias y actividades a un contexto en evolución; iii) detecten de manera oportuna nuevos desafíos y posibles soluciones. Estos mecanismos de SyE pueden ayudar a cuantificar los costos de transacción en una determinada asociación entre múltiples partes interesadas e identificar posibles vías para reducirlos de forma gradual con miras a mejorar su eficiencia y eficacia.

Dichos mecanismos son fundamentales para mejorar la rendición de cuentas interna y externa en las asociaciones entre múltiples partes interesadas (Blagescu *et al.*, 2005). La información que genera el SyE también es fundamental, para los asociados o para partes interesadas externas que no participan en la asociación, a fin de evaluar mejor los efectos de la asociación entre múltiples partes interesadas en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible. Esta información puede también contribuir a evaluar de forma más precisa el volumen de recursos necesario para las actividades de la asociación entre múltiples partes interesadas, así como la contribución que cada asociado ha de hacer en los distintos pasos de la hoja de ruta de la asociación. Esta información puede ser determinante para que las partes interesadas se incorporen o renueven su participación en la asociación entre múltiples partes interesadas, aumentando la capacidad de esta última de movilizar recursos adicionales y utilizar los recursos existentes de forma más eficaz.

4.2. Mejorar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas: el entorno

Además de las condiciones internas examinadas en la sección anterior, el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas también se ve afectado por el entorno, definido principalmente por los Estados y las OIG, aunque también influyen en él los actores no estatales, en el cual actúan las asociaciones. En la presente sección se examinan condiciones propicias en el entorno, organizadas alrededor de tres grandes esferas principales: i) transparencia y rendición de cuentas; ii) intercambio de conocimientos y fomento de la capacidad; iii) convergencia de las políticas e instituciones sólidas.

⁶⁰ Véase: <http://www.landcoalition.org/es> y <http://www.landcoalition.org/es/estrategias-nacionales-de-involucramiento>.

4.2.1. Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas se señalan en reiteradas ocasiones en la Agenda 2030 (UN, 2015) y en la AAAA (2015) como condiciones fundamentales para lograr un desarrollo sostenible. En 2015, la UNGA (2015), en su resolución “Hacia asociaciones mundiales de colaboración”, solicitó al Consejo Económico y Social que, durante el foro de asociaciones de 2016, celebrase un debate sobre “las mejores prácticas y las maneras de mejorar, entre otras cosas, la transparencia, la rendición de cuentas y el intercambio de experiencias de asociaciones entre múltiples partes interesadas, y sobre el examen y la vigilancia de estas asociaciones, en particular el papel de los Estados Miembros en el proceso de examen y vigilancia”.

La integridad, la transparencia y la rendición de cuentas son los tres principios generales por los que se rige el enfoque de todo el sistema de las Naciones Unidas respecto de las asociaciones para el desarrollo sostenible y los esfuerzos estratégicos iniciados para el *Nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de cumplir la Agenda 2030* (UN Global Compact, 2015; UN, 2017).

La transparencia y la rendición de cuentas también se destacan constantemente en los trabajos publicados como elementos clave para evaluar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas (por ejemplo, Dodds, 2015; Beisheim y Simon, 2016; véase también el Capítulo 3). Niveles altos de transparencia y rendición de cuentas, incluidas estrategias de comunicación eficaces, son fundamentales en las asociaciones entre múltiples partes interesadas: para conservar la confianza entre asociados; para afrontar las asimetrías de poder y empoderar a los asociados más débiles; y, como consecuencia, para mantener y renovar la participación de las partes interesadas a largo plazo (USAID/CED, 2016; Brouwer *et al.*, 2016; Heiner *et al.*, 2017). La transparencia y la rendición de cuentas son elementos centrales de la “Carta para las asociaciones entre múltiples partes interesadas” (MSP Charter), que actualmente están elaborando el *MSP Institute* y el *Tellus Institute* mediante métodos participativos y consulta abierta⁶¹.

En la sección 4.1 se examinaron condiciones internas que pueden permitir a las asociaciones entre múltiples partes interesadas fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. Sin embargo, los Estados y, a nivel internacional, las Naciones Unidas y otras OIG tienen la responsabilidad de establecer y aplicar leyes, códigos y normas que garanticen niveles adecuados de transparencia y rendición de cuentas en las asociaciones, contribuyendo especialmente a la debida prevención, identificación, gestión y seguimiento de los conflictos de interés (véase la sección 4.1.2). En este sentido, y con el fin de mejorar la integridad, la rendición de cuentas y la transparencia de las colaboraciones de las Naciones Unidas con actores no estatales, Hoxtell (Hoxtell, 2016) analizó cuál sería el nivel adecuado de supervisión y control intergubernamental en las asociaciones entre múltiples partes interesadas en las que participan las Naciones Unidas y propuso tres escenarios alternativos (véase el **Cuadro 3**).

⁶¹ Véase: <http://msp-charter.org/>.

Cuadro 3 Supervisión y control intergubernamental en las asociaciones entre múltiples partes interesadas, en el contexto de la Agenda 2030

| Escenarios | Medidas |
|--|--|
| 1 Basándose en las prácticas existentes | Sin supervisión intergubernamental. Adopción de buenas prácticas. Medidas básicas para asegurar que las asociaciones entre múltiples partes interesadas están siguiendo sus propias políticas o directrices sobre diligencia debida, presentación de informes, seguimiento y examen. Prestación de apoyo para aumentar la coherencia y el intercambio de conocimientos, por ejemplo, en cuanto a la forma de afrontar los conflictos de interés. Realización de una cartografía y examen exhaustivos y para todo el sistema de las asociaciones existentes en el sistema de las Naciones Unidas. |
| 2 Ligera supervisión intergubernamental | Sistema formalizado de supervisión marginal. Más normalización y armonización sobre las prácticas de diligencia debida, presentación de informes, seguimiento y examen, como por ejemplo directrices convenidas internacionalmente. Se realiza un examen sistemático de un conjunto existente de principios, se comparte y se dota de carácter vinculante. Foros de las Naciones Unidas, como el del Consejo Económico y Social y el Foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible (HLPF), asumen un papel más activo en el examen de las asociaciones. |
| 3 Fuerte supervisión intergubernamental | Sistema de supervisión intergubernamental más exigente. Además de directrices convenidas internacionalmente, también incluiría mecanismos para garantizar que se cumplan las normas comunes. Se pone en marcha un nuevo proceso intergubernamental para la negociación de principios en las asociaciones entre múltiples partes interesadas, que posiblemente alcance directrices vinculantes. Las normas para todo el sistema sobre diligencia debida se aplican en todo el sistema y se elaboran y aplican marcos de evaluación para el seguimiento y exámenes. |

Fuente: adaptado de Hoxtell (2016).

Beisheim y Simon (Beisheim, M. & Simon, N., 2016) señalaron también opciones para reforzar la transparencia y la rendición de cuentas en la cooperación entre el sistema de las Naciones Unidas y actores no estatales, entre otras:

- Registrar las asociaciones entre múltiples partes interesadas en las que participe el sistema de las Naciones Unidas en una plataforma en línea abierta para potenciar la transparencia y el intercambio de conocimientos. Es importante señalar que un registro simple tendrá un valor añadido limitado sin una orientación clara sobre el nivel debido de información que se ha de comunicar. En particular, las asociaciones deberían divulgar información pertinente sobre las metas y compromisos, los miembros y sus contribuciones y los mecanismos financieros (Adams y Martens, 2015; UNGA, 2015);
- Aplicar los principios y directrices existentes (por ejemplo, UN, 2003; UN, 2011; UN Global Compact, 2015) y establecer procedimientos adecuados de diligencia⁶² debida (UNDP, 2013).
- Mejorar los mecanismos de presentación de informes (véase también Hoxtell, 2016): trabajar en un formato de presentación de informes normalizado para facilitar la verificación e intercambio de información, y explorar la pertinencia de la presentación de informes obligatoria o la autopresentación voluntaria de informes en función del contexto.

⁶² El proceso de "diligencia debida" hace referencia a las investigaciones razonables que se han de llevar a cabo antes de firmar un contrato o participar en una asociación con otra parte interesada. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo elaboró una política sobre diligencia debida para orientar su participación en asociaciones con el sector privado (UNDP, 2013).

- Utilizar foros de las Naciones Unidas y otras plataformas para apoyar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos en los planos internacional y nacional (véase la sección 4.2.2).
- Organizar exámenes periódicos para evaluar la contribución de las asociaciones entre múltiples partes interesadas a la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

Los Estados podrían basarse en estos principios generales elaborados a nivel internacional en el sistema de las Naciones Unidas, así como en los convenios y tratados internacionales que se mencionan en el Capítulo 3, para elaborar marcos adecuados, adaptados a su contexto nacional, a fin de garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en las asociaciones entre múltiples partes interesadas.

4.2.2. Intercambiar conocimientos y fomentar la capacidad

En el Capítulo 2 se ilustra con algunos ejemplos concretos cómo las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden contribuir a la generación conjunta de conocimientos, el intercambio de conocimientos y el fomento de la capacidad entre sus miembros y otros actores (véase también el **Recuadro 33**). El fomento de la capacidad dentro de las asociaciones entre múltiples partes interesadas también se puede promover haciendo participar a diferentes miembros del personal de las organizaciones asociadas en las reuniones de la asociación, lo que contribuye a crear un conocimiento y cultura de trabajo comunes en la asociación (*The Partnering Initiative*, 2011; Hemmati y Rogers 2015).

El intercambio de conocimientos y el fomento de la capacidad dentro de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y entre estas, entre diferentes esferas de partes interesadas y en diferentes regiones y países, puede impulsarse aún más mediante un entorno favorable. En el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, los foros de las Naciones Unidas y otras plataformas⁶³ pueden servir para supervisar e intercambiar mejores prácticas en todos los niveles (CFS, 2009). Podrían contribuir a apoyar el fomento de la capacidad, el intercambio de conocimientos y experiencias sobre las posibles ventajas y limitaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas, así como sobre posibles formas de potenciar su contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible. Brindan un espacio para el establecimiento de redes, la creación de sinergias entre asociaciones, la exposición de los progresos alcanzados y el aprendizaje de las experiencias de cada uno (Mert y Chan, 2012). Estas plataformas pueden organizar actividades e iniciativas de aprendizaje especialmente dedicadas al SyE, el intercambio de conocimientos y el fomento de la capacidad, como por ejemplo el acto temático mundial organizado por el CSA durante su 43.º período de sesiones plenarios, en octubre de 2016, sobre la aplicación de 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 (CFS, 2016a, b).

Recuadro 33 El Foro mundial de pescadores y trabajadores del sector pesquero

El **Foro mundial de pescadores y trabajadores del sector pesquero** reúne a organizaciones de pescadores en pequeña escala, comprometidos a defender los derechos humanos fundamentales, la justicia social y la cultura de los pescadores y trabajadores del sector pesquero en pequeña escala, así como a fomentar la gestión sostenible de la pesca y los recursos acuáticos para proteger los medios de vida de las generaciones presentes y futuras.

En 2016, el Foro mundial de pescadores y trabajadores del sector pesquero organizó en la República Unida de Tanzania un taller nacional de fomento de la capacidad dirigido a distintas partes interesadas (gobierno, instituciones académicas, investigadores, pescadores, sociedad civil, sector privado y mujeres procesadoras y comerciantes de pescado de los Grandes Lagos Victoria, Tanganica y Nyasa). El taller tenía por objeto sensibilizar y fomentar la capacidad de los actores nacionales del sector de la pesca en pequeña escala, conforme a los principios de las directrices voluntarias de la FAO (FAO, 2015c) para la pesca en pequeña escala. Asimismo, este taller sirvió para crear conciencia a nivel nacional sobre la labor del CSA y el GANESAN. El informe del GANESAN (HLPE, 2014) sobre la pesca sostenible ayudó a los participantes a determinar y analizar la forma en la que las políticas y reglamentos de Tanzania en diversos niveles pueden ayudar a proteger la vida y los medios de subsistencia de los pescadores en pequeña escala, los trabajadores del sector de la pesca y las comunidades pesqueras.

Sitio web: <http://www.worldfisherforum.org/>

⁶³ Por ejemplo, el Foro de Alianzas anual del Consejo Económico y Social ya mencionado en el Capítulo 1; el Intercambio de Alianzas organizado cada año en torno al Foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible (Véase: <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf/PartnershipExchange>); el "Mecanismo de Facilitación de la Tecnología" de las Naciones Unidas creado por la Agenda 2030 (Véase: <https://sustainabledevelopment.un.org/tfm>).

En la AAAA (2015) se exploraron diferentes opciones para mejorar la innovación, el intercambio de conocimientos y el fomento de la capacidad, la cooperación y las asociaciones entre partes interesadas, en particular a través de lo siguiente:

- i) el uso de tecnologías de la información y la comunicación;
- ii) el establecimiento de asociaciones entre múltiples partes interesadas dedicadas al fortalecimiento de la cooperación y colaboración internacional en materia de investigación y desarrollo (I+D) y al fomento de la capacidad efectivo, específico y dirigido por los países en desarrollo;
- iii) la protección equilibrada y eficaz de los derechos de propiedad intelectual tanto en países desarrollados como en países en desarrollo;
- iv) la protección y desarrollo del patrimonio cultural y los conocimientos tradicionales de los pueblos indígenas;
- v) el uso catalizador de financiación pública y políticas públicas para proyectos importantes de I+D;
- vi) la creación de un mecanismo de facilitación de la tecnología basado en la colaboración entre múltiples partes interesadas.

4.2.3. Respaldo de la convergencia de las políticas y crear instituciones sólidas en todos los niveles

La gobernanza es el conjunto de sistemas, reglas y procedimientos políticos, sociales, económicos y administrativos que i) determinan la forma en que los distintos actores adoptan y aplican las decisiones, y ii) a través de los cuales los encargados de la adopción de decisiones asumen su responsabilidad (HLPE, 2017b). De forma más específica, centrándose en las asociaciones entre los Estados y actores no estatales, se puede entender que la gobernanza se refiere a “todas las reglas, instituciones y organizaciones y procesos formales e informales a través de los cuales los agentes públicos y privados articulan sus intereses, definen las cuestiones y establecen prioridades entre ellas, y adoptan, aplican, supervisan y hacen cumplir sus decisiones” (FAO, 2014).

Un buen sistema de gobernanza permitiría que todas las partes “hicieran lo correcto” (FAO, 2016) y alinearan sus iniciativas con los ODS, así como con las prioridades públicas nacionales. Este respondería a las inquietudes señaladas en el Capítulo 3 y, en particular, ayudaría a: i) prevenir o atenuar la fragmentación y la duplicación de esfuerzos que algunos autores relacionan con la proliferación de asociaciones entre múltiples partes interesadas en materia de seguridad alimentaria y nutrición y desarrollo sostenible; ii) regular la participación de los actores no estatales y la influencia de las empresas en los debates públicos y procesos de toma de decisiones. La convergencia de las políticas y la solidez de las instituciones constituyen dos elementos de un sistema de gobernanza sólido.

Respaldo de la convergencia, la coherencia y la coordinación de las políticas

Como se señala en la Agenda 2030 (UN, 2015), los Estados, el sistema de las Naciones Unidas y otras OIG deben potenciar la coordinación y coherencia de las políticas en diferentes escalas, respetando el margen de acción normativa y el liderazgo de cada país (ODS 17).

En el ámbito de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, foros internacionales como el Foro de Alianzas del Consejo Económico y Social o el CSA pueden servir de plataformas para impulsar la coherencia de las políticas a nivel internacional y promover la coordinación de políticas y la armonización de medidas en los planos regional y nacional (CFS, 2009). Las plataformas nacionales, como el CONSEA, pueden desempeñar una función similar a nivel nacional.

Los organismos de las Naciones Unidas contribuyen a articular instrumentos y marcos de políticas de ámbito mundial con políticas nacionales y medidas sobre el terreno. El PNUD, por ejemplo, relaciona con frecuencia sus programas con asociaciones nacionales para el desarrollo sostenible (Nagler, 2018). En un documento de la FAO (FAO, 2017c) se expone cómo el Senegal aplicó las Directrices voluntarias mediante un enfoque de múltiples partes interesadas (**Recuadro 34**). Diseñar más sistemas alimentarios sostenibles y luchar contra la malnutrición en todas sus formas también requiere coordinación y coherencia de las políticas en los distintos sectores a diferentes escalas, en particular la agricultura, el medio ambiente, la energía, el agua, el saneamiento e higiene, la salud, la educación, las políticas fiscales, la economía y el desarrollo social (Hawkes, 2017; UNSCN, 2017; HLPE, 2017a).

Recuadro 34 Una plataforma de múltiples partes interesadas para aplicar 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 en el Senegal

El Senegal constituyó en 2012 la Comisión Nacional de Reforma Agraria (CNRF, por sus siglas en francés) para llevar a cabo una importante reforma de su sistema de tenencia de tierras en el medio rural. Para debatir esta reforma, la CNRF adoptó un enfoque de múltiples actores a fin de elaborar la futura política agraria senegalesa con un amplio y sólido consenso.

En 2014, se estableció una plataforma nacional de múltiples actores que reunió a unas 100 organizaciones asociadas para poner en práctica y aplicar las Directrices voluntarias en el Senegal. Esta plataforma contó con el apoyo de la FAO, el FIDA, gobiernos donantes (Francia, Italia), el Ministerio de Agricultura y Equipamiento Rural y la Iniciativa Prospectiva Agrícola y Rural (IPAR, por sus siglas en francés), un grupo de reflexión independiente. El Consejo Nacional de Consulta y Cooperación Rural (CNCR, por sus siglas en francés), una plataforma nacional de organizaciones de agricultores, movilizó durante mucho tiempo en cuanto a las cuestiones de tenencia de la tierra, participó intensamente en los debates. La CNRF realizó también 108 consultas descentralizadas, en las que participaron unas 38 000 personas.

En 2016, el Comité Directivo de la plataforma de múltiples actores elaboró un Manual de Gestión de Proyectos para definir las funciones y responsabilidades de sus miembros, a fin de mejorar la coordinación y evitar duplicaciones y controversias entre los miembros.

Como resultado de este proceso participativo, la CNRF pudo remitir al Presidente de la República un amplio documento de política agraria, en el que se proponían orientaciones compartidas para una posible reforma del sistema de tenencia de tierras, en consonancia con las Directrices voluntarias, validado por todos los actores en octubre de 2016 y presentado al Presidente de la República en abril de 2017 (CNRF, 2016). Después de presentar este informe final, la CNRF se disolvió mediante decreto (n.º 2017-998, 16 de mayo de 2017).

Sitios web (en francés): <http://www.cncr.org/>; <http://www.ipar.sn/directives-volontaires/>; <http://www.ipar.sn/La-commission-nationale-de-reforme-fonciere-CNRF-est-morte-vive-la-nouvelle.html?lang=fr>; <http://www.ipar.sn/DECLARATION-DU-CADRE-DE-REFLEXION-ET-D-ACTION-SUR-LE-FONCIER-AU-SENEGAL-CRAFS.html>

Decreto n.º 2017-998, 16 de mayo de 2017: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/Sen175453.pdf>

Fuente: CFS (2016b), FAO (2017c).

Crear instituciones sólidas en todos los niveles

Los Estados, el sistema de las Naciones Unidas y otras OIG tienen la responsabilidad primordial de “promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos” y “crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” (ODS 16), proporcionando el entorno propicio necesario para las asociaciones entre múltiples interesados a fin de contribuir eficazmente a la seguridad alimentaria y la nutrición y al desarrollo sostenible.

Se necesita un entorno macroeconómico, de políticas e institucional sólido y estable en los planos internacional y nacional para limitar los riesgos institucionales, financieros, comerciales y operacionales que generan, por ejemplo, la corrupción, la inestabilidad política y reglamentaria o las deficiencias en infraestructuras físicas y financieras (ODI, 2014; FAO, 2016; OECD, 2018a). Como se menciona en la consulta abierta del GANESAN sobre el borrador V0 de este informe, un entorno propicio de este tipo resulta indispensable para alentar a los actores no estatales, incluidas las empresas privadas, fortalecer su participación e incrementar su inversión destinada a la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible en el marco general de la Agenda 2030 (UN, 2015).

Basándose en el examen de la FAO (2016) de las alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios, se pueden determinar, a nivel nacional, tres características principales de un entorno propicio para las asociaciones:

- un marco de apoyo jurídico y reglamentario en el que se establezcan y apliquen eficazmente leyes, reglamentos, normas y reglas adecuados, en consonancia con los acuerdos, tratados, convenios, códigos y directrices internacionales;
- infraestructuras físicas o financieras de apoyo que aseguren el acceso a los recursos, servicios y mercados;

- incentivos adecuados (impuestos y subsidios) que puedan compensar o mitigar los riesgos y costos de transacción que asumen los actores no estatales al participar o invertir en una asociación en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

En el **Recuadro 35** se ilustra cómo un cambio institucional, en este caso una nueva ley en Nepal, puede generar, a través de la acción colectiva, una importante repercusión para la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible (**Recuadro 34**).

Una administración judicial y pública imparcial, accesible, eficaz y eficiente es indispensable para crear este entorno propicio, prevenir la corrupción y gestionar los conflictos de interés (por ejemplo, Knack y Keefer, 1995; Rothstein y Teorell, 2008; EC, 2017). Ofrece una clara garantía a los ciudadanos de que las malas conductas y la corrupción llevan a la imposición de sanciones. Asimismo, genera confianza, lo que permite a las partes interesadas asumir riesgos mayores.

Recuadro 35 Cambio institucional y acción colectiva en Nepal

El uso cada vez mayor de la madera como fuente de energía, especialmente para cocinar, ha sido una causa importante de deforestación y degradación de los bosques en Nepal desde el decenio de 1990. En 1993, una nueva ley forestal introdujo el concepto de bosque en régimen de arrendamiento, esto es, un bosque nacional cedido como bosque en arriendo a un órgano institucional, industria o comunidad, establecido con arreglo a la legislación en vigor que quiere servirse del bosque en régimen de arrendamiento para alguno de los fines siguientes: a) producir las materias primas necesarias para las industrias basadas en los productos forestales; b) vender y distribuir o utilizar productos forestales fomentando su producción mediante la forestación; c) gestionar la industria del turismo de manera compatible con la conservación y el desarrollo del bosque; d) utilizar la agroforestería de manera compatible con la conservación y el desarrollo del bosque; e) explotar una granja de insectos, mariposas y fauna silvestre de manera compatible con la conservación y el desarrollo del bosque.

El Gobierno de Nepal, con el apoyo financiero del FIDA y la asistencia técnica de la FAO, utilizó este concepto para conceder arriendos no gravados en bosques degradados a las comunidades pobres y marginadas, denominadas Grupos de usuarios de bosques en régimen de arrendamiento, con el doble objetivo de aliviar la pobreza y recuperar tierras degradadas. La Fase I del **Proyecto de Arrendamiento de Cerros para el Desarrollo de la silvicultura y el Forraje** (HLFFDP, 1992-2002) se llevó a cabo en diez distritos. La Fase II del **Programa de Arriendo en los Sectores Forestal y Ganadero** (LFLP, 2005-2014) abarcó 22 distritos.

En las zonas degradadas cuya cobertura de copa no superaba el 10 %, al final del programa, se registró una cubierta forestal de hasta un 80 %, se mejoraron las variedades de cultivos forrajeros y se incrementó la diversidad de especies leñosas autóctonas. Y, con los ingresos generados a partir de los bosques en arriendo, los hogares de los Grupos de usuarios de bosques en régimen de arrendamiento pudieron costearse la atención sanitaria, la educación y los gastos diarios. Se concedieron arriendos por 40 años, que podían ampliarse por otros 40. Esta seguridad en la tenencia a largo plazo es un importante factor de éxito del programa, al permitir a personas pobres y marginadas, que no pueden comprar tierras, realizar proyectos y planes de inversión a largo plazo en tierras inicialmente degradadas.

Fuente: SEEPOR Consultancy, 2014; Brouwer *et al.* (2016).

4.3. Financiar la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible: modo de proceder futuro

Como se menciona en el Capítulo 1, el importante déficit de inversión en financiación para el desarrollo y las limitaciones cada vez mayores del gasto público destinado a la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible explican el enérgico llamamiento para encontrar fuentes de financiación alternativas, a fin de cumplir la Agenda 2030 (ODI, 2014; UN, 2014; UNCTAD, 2014; AAAA, 2015; OECD, 2018a) y la proliferación de asociaciones entre múltiples partes interesadas en los últimos decenios.

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas pueden contribuir a financiar la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible mediante: i) la movilización de fondos adicionales a través de actividades de promoción y mecanismos de financiación innovadores; ii) la facilitación del uso coordinado y específico de los fondos existentes, alineándolos más eficazmente con las prioridades públicas mundiales y nacionales en materia de seguridad alimentaria y nutrición y desarrollo sostenible.

En esta sección se analiza cómo redirigir los fondos públicos y privados hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, y se estudia el potencial de mecanismos de financiación innovadores.

4.3.1. Dirigir los fondos públicos y privados hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible

La cuestión sobre cuál es la mejor forma de orientar los recursos financieros existentes hacia las metas y prioridades públicas mundiales y nacionales sigue siendo objeto de debate. No solo se puede coordinar mejor la financiación pública y privada, en particular a través de asociaciones entre múltiples partes interesadas y alianzas público-privadas, sino que también los marcos públicos jurídicos, reguladores y fiscales pueden desempeñar una función catalizadora en cuanto a redirigir los fondos públicos y privados hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

Coordinar la financiación pública y privada: el “enfoque en cascada” del Banco Mundial

En marzo de 2017, el Banco Mundial (World Bank, 2017a, 2017b) propuso un “enfoque en cascada” para articular mejor la financiación pública y privada destinada al desarrollo y ampliar al máximo la repercusión de las inversiones en desarrollo en situaciones de escasez de recursos públicos.

El enfoque en cascada es un enfoque dinámico y gradual en el que se evalúa sucesivamente la posibilidad de satisfacer las necesidades de financiación para el desarrollo a través de: financiación comercial; reformas en fases iniciales para corregir las ineficacias del mercado; instrumentos de financiación combinada y/o financiación para el desarrollo sólo de carácter público. Se estudia cada paso después de que el anterior se haya considerado inviable (World Bank, 2017a; OECD, 2018a).

Este enfoque, aplicado inicialmente a infraestructuras, podría ampliarse a muchos sectores, como son por ejemplo la financiación, la vivienda, las energías renovables, la respuesta a las crisis, la acción contra el cambio climático, los agronegocios, la nutrición y la salud, la educación y el empoderamiento de la mujer.

Este “enfoque en cascada” se sustenta en el hecho de “reservar la escasa financiación pública para aquellas esferas en las que la participación del sector privado no es óptima o no está disponible”, esto es, cuando los elevados riesgos o los bajos beneficios comprometen la viabilidad económica y la sostenibilidad de las inversiones privadas.

No obstante, esta premisa puede ser cuestionada. Como se destaca en el Capítulo 1, las restricciones del gasto público destinado a la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible podrían paliarse con un fortalecimiento de la voluntad política y el compromiso renovado de los gobiernos. Además, muchos autores consideran que los enfoques de financiación para el desarrollo se deberían basar en los derechos humanos y no en consideraciones meramente económicas y financieras (por ejemplo, Alston y Robinson, 2005; INESCR, 2010; Olawuyi, 2015).

Reorientar los incentivos fiscales y el gasto público hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible

Los actuales incentivos fiscales y gastos públicos se podrían reorientar hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, entre otras cosas, creando impuestos “verdes” o que tienen en cuenta la nutrición, o eliminando subsidios que perjudican la seguridad alimentaria y la nutrición o el medio ambiente. El GANESAN (HLPE, 2017a) analizó la importancia de las subvenciones e impuestos a productos alimentarios que tienen en cuenta la nutrición para lograr dietas más saludables y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, ilustrando este análisis con ejemplos concretos. En México, por ejemplo, después de un año de aplicación de impuestos, las compras de bebidas azucaradas gravadas habían disminuido un 12 %, y un 17 % entre los hogares menos favorecidos desde una perspectiva socioeconómica.

Esta reorientación también debería ir encaminada a evitar la captación de una parte significativa de los fondos públicos por las élites (por ejemplo, Beath *et al.*, 2015) y a fortalecer y dirigir mejor el apoyo prestado a los más vulnerables, los más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición, garantizando que “nadie se quede atrás” (UN, 2018).

Observar las variaciones de la proporción de impuestos en el producto interno bruto (PIB) entre los países desarrollados y los países en desarrollo⁶⁴ puede aportar indicaciones para una reflexión

⁶⁴ Véanse los datos disponibles obtenidos de la OCDE (OECD, 2017) y del sitio web del Banco Mundial: <https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.TOTL.GD.ZS> (consultado en junio de 2018).

renovada sobre el nivel de impuestos adaptado a cada contexto nacional. Apoyar la justicia fiscal y luchar contra las corrientes financieras ilícitas y la corrupción (véase la sección 3.2.1) y contra la evasión de impuestos y los paraísos fiscales también podría contribuir a reducir las pérdidas en el erario público, ahorrando así fondos públicos que podrían redirigirse hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible (por ejemplo, Oxfam, 2016).

En concreto, esta reorientación de los incentivos fiscales y el gasto público hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible se podría aplicar de muchas maneras, en particular a través de:

- sistemas fiscales más progresivos (por ejemplo, Weller y Rao, 2008);
- el fortalecimiento de la cooperación internacional en materia de impuestos⁶⁵ (por ejemplo, UN, 2018);
- un mejor reparto de las subvenciones agrícolas en los planos mundial, regional y nacional, para que apoyen de manera más eficaz a los pequeños agricultores pobres y vulnerables, en particular en países en desarrollo (por ejemplo, Wise, 2004).

Redirigir el crédito de bancos comerciales hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible

Los Estados pueden mejorar el acceso al crédito o corregir los fallos del mercado crediticio bien a través de bancos multilaterales de desarrollo o bancos públicos nacionales,⁶⁶ o mediante la imposición a los bancos comerciales privados de unas normas y requisitos mínimos en relación con el crédito destinado a iniciativas de desarrollo. En el **Recuadro 36** se expone el caso de la India, que tiene una larga trayectoria de políticas bancarias y crediticias orientadas a las cuestiones sociales y al desarrollo.

Recuadro 36 La política bancaria y crediticia en la India

En 1974, el Banco de Reserva de la India publicó directrices en las que se exigía a los bancos públicos y privados que destinaran al menos una tercera parte de su crédito neto al denominado "sector prioritario", que comprendía la agricultura y la industria en pequeña escala. Este porcentaje se elevó al 40 % a comienzos del decenio de 1990 y fue el Gobierno quien fijó los tipos de interés (Banerjee *et al.*, 2004; Ramachandran y Swaminathan, 2005). En estas directrices se definieron metas secundarias para el préstamo a los agricultores en pequeña escala y marginales y a las microempresas. Más recientemente, el Banco de Reserva de la India extendió estas directrices sobre préstamos destinados al sector prioritario a los grandes bancos extranjeros. Esta política bancaria y crediticia también tiene por objeto mejorar el acceso a los servicios bancarios en las zonas rurales, especialmente para la comunidades pobres y marginadas (Ramachandran y Swaminathan, 2005).

El Gobierno nacional de la India creó en 1993 un fondo nacional de crédito para la mujer (Rashtriya Mahila Kosh [RMK]) con el fin de promover el empoderamiento socioeconómico de las mujeres. El RMK concede préstamos a organizaciones intermediarias, ONG o instituciones de microfinanciación que, a su vez, proporcionan acceso al crédito a grupos de autoayuda de mujeres. No obstante, en su examen de la inclusión financiera para el Banco Mundial, Demirguc-Kunt y Klapper (2012) observaron que solo el 21 % de la población en el quintil de renta más baja, y el 26 % de todas las mujeres, tenía una cuenta en una institución financiera formal, frente al 35 % del total de la población. Para fortalecer sus iniciativas dirigidas a reducir esta brecha bancaria y crediticia, el Gobierno nacional de la India creó el Banco Nacional para Mujeres (Bharatiya Mahila Bank [BMB]) en 2013, que posteriormente se fusionó con el Banco Estatal de la India en 2017.

Sitios web:

Banco de Reserva de la India https://rbi.org.in/scripts/BS_PressReleaseDisplay.aspx?prid=43079;

Rashtriya Mahila Kosh: <http://rmk.nic.in/>;

Bharatiya Mahila Bank: <http://www.bhartiyamahilabank.co.in/p/about.html>

⁶⁵ El Fondo Monetario Internacional (FMI), la OCDE, las Naciones Unidas y el Banco Mundial crearon en abril de 2016 una "Plataforma para la colaboración en materia de impuestos". Véase: <http://www.worldbank.org/en/programs/platform-for-tax-collaboration>. El "Foro Global sobre la Transparencia y el Intercambio de Información con Fines Fiscales", creado por algunos países de la OCDE a comienzos del decenio de 2000, que reúne actualmente a 150 miembros, es el principal órgano internacional en el ámbito de la cooperación internacional en materia fiscal. Véase: <http://www.oecd.org/tax/transparency/>.

⁶⁶ Tales como el NABARD en la India, que participó en el Programa Wadi (**Recuadro 6**) o en la red Kudumbashree (**Recuadro 19**). Véase: <https://www.nabard.org/>.

Los Estados, en colaboración con los bancos e instituciones financieras, también pueden apoyar el desarrollo de instrumentos de financiación social, que estén dirigidos a atender las necesidades esenciales de desarrollo, apoyar a los grupos vulnerables o financiar a empresas u organizaciones de la economía social y solidaria (**Recuadro 37**). En el plano mundial, la Corporación Financiera Internacional (CFI) del Grupo del Banco Mundial presentó en 2017 un programa de bonos sociales que fusionaba dos sistemas anteriores, a saber, el Programa “Banking on Women” puesto en marcha en 2013 y el Programa de bonos empresariales inclusivos iniciado en 2014, que habían recaudado ya 268 millones de USD y 296 millones de USD, respectivamente⁶⁷.

Recuadro 37 Economía social y solidaria

Gueslin (1987) describió la aparición del concepto de **economía social** en Francia, a partir del siglo XIX. En términos generales, este término abarca una gran diversidad de instituciones y organizaciones que tratan de conciliar las actividades económicas con las preocupaciones de carácter social. Comprende a empresas, asociaciones, cooperativas, mutuas de seguros y fundaciones que tratan de mejorar la inclusión social, reducir las desigualdades existentes y, al mismo tiempo, generar ingresos y valor económico (Draperi 2005, 2007).

La **economía solidaria** se considera con frecuencia una parte de la economía social, aunque las diferencias entre ambas aún siguen siendo objeto de debate. Abarca actividades económicas organizadas que intentan ir más allá de la mera integración de los aspectos sociales, evitando de forma activa la explotación de mano de obra y manifestando abiertamente la solidaridad y la igualdad de derechos para los trabajadores, aunque cuestionando al mismo tiempo el objetivo de actividades económicas específicas. Integra objetivos en materia de igualdad y reciprocidad de carácter social y político en la organización del comercio y los intercambios, la producción y el consumo. El comercio justo (véase el **Recuadro 14**) constituye un caso emblemático de economía solidaria (Laville, 2010).

4.3.2. Financiar la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible: el potencial de los mecanismos de financiación innovadores

En esta sección se explora el potencial de algunos mecanismos de financiación innovadores, a saber, la financiación combinada, la responsabilidad social de las empresas y la autofinanciación, para movilizar fondos privados destinados al desarrollo sostenible. Estos instrumentos se utilizan de forma generalizada, incluso a través de asociaciones público-privadas, en muchos sectores, en particular el sector de las infraestructuras, para promover la Agenda 2030. Nuevas investigaciones podrían ayudar a documentar mejor la repercusión concreta de estos instrumentos en la seguridad alimentaria y la nutrición a diferentes escalas y cómo las asociaciones entre múltiples partes interesadas podrían mejorar la movilización de este tipo de arreglos financieros innovadores para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición.

Financiación combinada

Basándose en la hipótesis de que ni el sector privado ni el sector público podrán cubrir por sí solos el déficit de inversión en financiación para el desarrollo, las Naciones Unidas y otras importantes instituciones internacionales promueven el desarrollo de mecanismos de financiación combinada⁶⁸ (UN, 2014; ODI, 2014; AAAA, 2015; World Bank, 2015; OECD, 2018a). Según la CFI (IFC, 2017), y en consonancia con el “enfoque en cascada” presentado en la sección anterior, las soluciones de financiación combinada pueden contribuir a la realización de proyectos que, a pesar de su gran repercusión en el desarrollo, no atraerían financiación estrictamente comercial debido a los elevados riesgos o la falta de rendimientos probados.

Varias ONG señalaron la falta de pruebas que demuestren que los instrumentos de financiación combinada alcanzan las metas de desarrollo (por ejemplo, EURODAD, 2013; Oxfam, 2017; CONCORD, 2017). La OCDE (OECD, 2018a) pone de manifiesto la necesidad de seguir investigando para documentar mejor el potencial de la financiación combinada y su repercusión en el desarrollo. En concreto, se necesitan parámetros claros para supervisar mejor los instrumentos de financiación combinada. No obstante, la OCDE (OECD, 2018a) señaló que los primeros datos

⁶⁷ Véase:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/about+ifc_new/ifc+governance/investor+relations/socialbonds.

⁶⁸ Véase la definición de financiación combinada en el Capítulo 1.

muestran ya el potencial catalizador de los instrumentos de financiación combinada para movilizar inversiones privadas adicionales destinadas a objetivos de desarrollo.

En una encuesta llevada a cabo en 2016, Benn *et al.* (2017) determinaron que se había obtenido una cantidad de 81 000 millones de USD en inversiones privadas mediante financiación combinada por el financiamiento oficial para el desarrollo entre 2012 y 2015. Aunque esta cantidad puede parecer muy limitada en comparación con el déficit total anual de inversión en financiación para el desarrollo de 2,5 billones de USD mencionado en el Capítulo 1, la OCDE subraya el rápido desarrollo y el potencial de los instrumentos de financiación combinada. En una nueva encuesta realizada en 2017 se detectó que entre 2000 y 2016 se habían puesto en marcha 356 mecanismos y fondos⁶⁹ de financiación combinada (OECD, 2018a). Según el Foro Económico Mundial (WEF, 2016), el capital público y filantrópico invertido en financiación combinada ha recabado, mediante financiación combinada, hasta 20 veces más fondos privados.

En el **Recuadro 38** se muestra, a través de otros dos ejemplos, la manera en la que la financiación combinada puede contribuir a lograr metas de desarrollo.

Recuadro 38 La financiación combinada y las necesidades de desarrollo

La **Corporación Financiera Internacional (CFI)** del Grupo del Banco Mundial se fundó en 1956 respondiendo a la idea de que “el sector privado es esencial para el desarrollo”. La CFI desarrolla actualmente su actividad en más de 100 países, propiciando inversiones privadas y creando mercados y oportunidades, con miras a apoyar los dos objetivos del Grupo del Banco Mundial, a saber, erradicar la pobreza extrema e impulsar la prosperidad común. Desde 1956, el capital de 2 600 millones de USD obtenido por la CFI permitió el desbloqueo y distribución de más de 265 000 millones de USD para negocios en países en desarrollo. En 2016, 117 millones de USD de fondos de donantes catalizaron más de 1 000 millones de USD de la CFI y financiación del sector privado.

Sitio web:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/home

El Banco Islámico de Desarrollo (BIsD) estableció en septiembre de 2016 el **Lives and Livelihoods Fund** (Fondo para vidas y medios de subsistencia) en asociación con Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos, Qatar, el Fondo de Solidaridad Islámica para el Desarrollo y la Fundación Bill y Melinda Gates. Mediante la agrupación de donaciones y préstamos privados (basados en el mercado), el Lives and Livelihoods Fund pretende ofrecer a los Estados miembros del BIsD de ingresos bajos financiación en condiciones favorables para proyectos que atiendan necesidades esenciales en el ámbito de la salud, la agricultura y las infraestructuras básicas. Los fondos se mantienen en un fondo fiduciario de donantes múltiples administrado por el BIsD. Durante el período de 2016 a 2020, se prevé que el fondo destine 2 500 millones de USD, incluidos 500 millones de USD y 2 000 millones de USD procedentes de recursos del capital ordinario del BIsD, a luchar contra las enfermedades y la pobreza en los países miembros del BIsD. Las donaciones necesarias para iniciar el proyecto no deberían representar más del 15 % o el 35 % del total de costos del proyecto, en función del nivel de riqueza del país miembro, y el resto se financiaría mediante préstamos del BIsD. De esta forma, cada dólar donado al fondo libera nuevos fondos en préstamos accesibles para el proyecto de desarrollo.

Sitios web:

<https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund>;

https://www.gatesfoundation.org/~media/GFO/Office/Middle-East/LLF/IDB_LLF_Guide_WEB.PDF

Para contribuir eficazmente al desarrollo sostenible, los mecanismos de financiación combinada deberían alinearse con los ODS, desarrollarse con la participación de las partes interesadas pertinentes, abordar los desafíos señalados en capítulos anteriores (en particular, las asimetrías de poder, la transparencia y la rendición de cuentas) y otorgar prioridad a los pequeños productores y a la población más vulnerable (EURODAD, 2013; Oxfam, 2017; CONCORD, 2017). La OCDE (OECD, 2018a) determinó conceptos clave que podrían ayudar a evaluar la eficacia y repercusión de la financiación combinada, como por ejemplo “la concesionalidad, la adicionalidad, la movilización y la catalización”⁷⁰.

⁶⁹ La OCDE distingue entre “fondos combinados”, en los que participan directamente inversores públicos y privados, y “mecanismos combinados”, que reúnen fondos públicos que posteriormente pueden ser utilizados por bancos de desarrollo u otros intermediarios para atraer financiación privada (OECD, 2018a).

⁷⁰ La concesionalidad y la adicionalidad se han definido, respectivamente, en el Capítulo 1 y el Capítulo 3.

En un esfuerzo por abordar estas inquietudes, la OCDE, en colaboración con partes interesadas fundamentales del sector privado, la sociedad civil y los gobiernos, elaboró un conjunto de principios para la financiación combinada a fin de liberar financiación comercial para la consecución de los ODS (OECD, 2018b):

- fijar el uso de financiación combinada a una lógica de desarrollo;
- concebir financiación combinada para aumentar la movilización de financiación comercial;
- adaptar la financiación combinada al contexto local;
- centrarse en concertar asociaciones eficaces para una financiación combinada;
- realizar el seguimiento de la financiación combinada en aras de la transparencia y la obtención de resultados.

Responsabilidad social de las empresas

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la responsabilidad social de las empresas como la manera en que las empresas privada toman en consideración “las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad” y en la que “afirman los principios y valores por los que se rigen” tanto a nivel interno como en su relación con otros actores. La OIT considera que la responsabilidad social de las empresas es “una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que “rebasan el mero cumplimiento de la ley”⁷¹.

La Iniciativa del Pacto Mundial, presentada en el Capítulo 1 como la mayor iniciativa mundial para fomentar la sostenibilidad institucional, anima a las empresas privadas a que armonicen sus estrategias y actividades con los diez principios básicos en los ámbitos de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción con el fin de promover metas sociales.⁷² Para el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, 2002), la responsabilidad social de las empresas es el: “compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”⁷³.

La OCDE (OECD, 2011) elaboró directrices para empresas multinacionales en las que se proponían principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable, respetuosa con las normas convenidas intencionalmente y con las políticas y leyes nacionales aplicables. Basándose en los principios del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, estas directrices abarcan nueve dimensiones temáticas: i) la difusión de información; ii) los derechos humanos; iii) el empleo y las relaciones industriales; iv) el medio ambiente; v) la lucha contra el soborno; vi) los intereses de los consumidores; vii) la ciencia y la tecnología; viii) la competencia; ix) la fiscalización. Dichas directrices se aprobaron el 25 de mayo de 2011 por 42 países miembros y no miembros de la OCDE, que representaban el 85 % de la inversión extranjera directa (IED)⁷⁴.

La Alianza Mundial para la Inversión Sostenible (GSIA, 2016) ofreció un panorama general de las inversiones sostenibles o responsables⁷⁵ en diferentes regiones del mundo (Europa, América del Norte, Asia —sin incluir el Japón—, Australia y Nueva Zelanda). Esta alianza (GSIA, 2016) resaltó la dinámica positiva en torno a la inversión sostenible, al observar que, entre 2014 y 2016, las inversiones sostenibles habían aumentado un 25 % alcanzando una cantidad total de 23 billones de USD.

Durante los últimos decenios, la responsabilidad social de las empresas se ha convertido en un importante tema de investigación (por ejemplo, Gordon, 2001; Fox *et al.*, 2002; Woicke, 2005; Crane *et al.*, 2008; Lindgreen y Swaen, 2010).

⁷¹ Véase: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf.

⁷² Véase: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

⁷³ El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible reúne a más de 200 empresas importantes, que representan a 19 millones de empleados y 8,5 billones de USD en ingresos combinados, dispuestas a promover conjuntamente la transición hacia un mundo sostenible. Véase: <https://www.wbcsd.org/>.

⁷⁴ Véase: <https://www.csrcompass.com/oecd-guidelines>.

⁷⁵ En este examen, la alianza adoptó una definición amplia de inversión sostenible, que abarcaba nociones similares como la inversión responsable o la inversión socialmente responsable.

Crane *et al.* (2008) examinaron las diversas definiciones de la responsabilidad social de las empresas utilizadas por distintas organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil en todo el mundo, y determinaron seis características básicas de la responsabilidad social de las empresas. La responsabilidad social empresarial abarca: i) iniciativas empresariales voluntarias que van más allá de las obligaciones jurídicas que, ii) teniendo en consideración una amplia gama de intereses mediante la participación de múltiples partes interesadas, iii) se ponen de acuerdo sobre un conjunto de valores comunes y prácticas empresariales básicas, iv) más allá de la mera filantropía, con el fin de i) internalizar o gestionar las externalidades sociales y ambientales y vi) conciliar la rentabilidad económica y la responsabilidad social.

Estas seis características de la responsabilidad social de las empresas siguen debatiéndose y plantean numerosas preguntas, como por ejemplo:

- ¿Tiene la responsabilidad social de las empresas efectos reales en las prácticas empresariales básicas de las grandes empresas? Más allá de la mera filantropía, ¿esas empresas tienen en consideración los factores ambientales, sociales y de gobernanza en sus prácticas de gestión y actividades económicas⁷⁶?
- ¿Debería la responsabilidad social de las empresas seguir siendo una práctica voluntaria? ¿Cuál es el equilibrio óptimo entre los requisitos voluntarios y obligatorios?

Tras decenios de predominio de un enfoque “voluntario” de la responsabilidad social de las empresas, están apareciendo nuevas formas de responsabilidad social empresarial, que combinan aspectos voluntarios y obligatorios, en distintas partes del mundo, a nivel regional⁷⁷ o nacional (Gatti *et al.*, 2018). En el **Recuadro 39** se señala el caso de la India, donde se ha mejorado la financiación de la responsabilidad social empresarial mediante una ley en la que se exige a las grandes empresas que inviertan en desarrollo social y económico.

Recuadro 39 La nueva ley india sobre las empresas (2013)

En 2013, en la India, la nueva ley sobre las empresas dedicó toda una sección (n.º 135) a la responsabilidad social empresarial. En dicha ley se exige a las grandes empresas, que superan los umbrales fijados para el patrimonio neto, el volumen de negocios o el beneficio neto, que:

- constituyan un Comité de la Junta para la Responsabilidad Social de las Empresas, encargado de formular, recomendar y realizar el seguimiento de la política sobre responsabilidad social empresarial;
- cada ejercicio económico invierta al menos un 2% de los beneficios promedio netos obtenidos durante los últimos tres ejercicios en las actividades que figuran en su política sobre responsabilidad social de las empresas.

Las actividades contempladas en las políticas sobre responsabilidad social empresarial deben estar relacionadas con desafíos en materia de desarrollo, entre otros: i) el hambre y la pobreza extremas; ii) la educación; iii) la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; iv) la mortalidad infantil y la salud materna; v) el VIH, el sida, la malaria y otras enfermedades; vi) la sostenibilidad medioambiental; vii) el empleo; viii) proyectos empresariales sociales; ix) fondos para el desarrollo de los gobiernos federales o estatales.

Según la Confederación de Industrias de la India (CII, 2013), se prevé que la ley sobre las empresas tenga repercusión en, al menos, 6 000 grandes empresas indias y genere en torno a 200 000 millones de INR para actividades relativas a la responsabilidad social empresarial en la India. Dado que la ley sobre empresas es muy reciente, por el momento hay muy pocos estudios centrados en su repercusión efectiva.

⁷⁶ En un examen de unos 2 200 estudios individuales, Friede *et al.* (2015) demostraron los efectos positivos que puede tener en el rendimiento financiero de una empresa la consideración de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la gestión de la misma.

⁷⁷ Véase, por ejemplo, la Directiva de la Unión Europea (2014/95/UE) en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>.

Sin embargo, algunos estudios iniciales ya mencionaron un aumento del número de empresas que presentan informes sobre actividades en materia de responsabilidad social empresarial, así como del porcentaje de empresas que respetan el umbral del 2 % para el gasto en responsabilidad social de las empresas y del monto total de gasto en responsabilidad social empresarial (Bansal *et al.*, 2017; Bhomik, 2017).

El Ministerio de Asuntos Empresariales de la India publica periódicamente en su sitio web el gasto que realiza cada empresa en responsabilidad social empresarial. Durante los ejercicios económicos de 2015 y 2016, 5 097 empresas notificaron un gasto total en responsabilidad social empresarial que alcanzó los 98 000 millones de INR. No obstante, el 39 % de estas empresas notificó cantidades muy reducidas de gasto en responsabilidad social empresarial, inferiores a 1 000 INR.

Sitios web:

Ley india sobre las empresas (2013) <http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf>;

Datos del Ministerio de Asuntos Corporativos: <http://www.mca.gov.in/MinistryV2/csrdatasummary.html>

Autofinanciación a través de la movilización a nivel comunitario

Como pone de relieve la red Kudumbashree (**Recuadros 19 y 30**), la autofinanciación a través de la movilización a nivel comunitario constituye otra vía alentadora para financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición y promover los ODS.

Los jefes de Estado y de Gobierno de la Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC, por sus siglas en inglés)⁷⁸, en su sexta Cumbre celebrada en Colombo (Sri Lanka) en 1991, consideraron que movilizar a la población pobre y permitirle participar directamente en las decisiones que afectan a sus medios de vida resulta fundamental para la mitigación de la pobreza. Encargaron a una Comisión Independiente de Mitigación de la Pobreza del Asia Meridional (ISACPA, por sus siglas en inglés) que elaborase, para la séptima cumbre de la SAARC, que tendría lugar en Dhaka (Bangladesh) en 1993, un marco estratégico para la mitigación de la pobreza centrado en la movilización y el empoderamiento social (SAARC, 1992). La ISACPA se volvió a constituir en 2002 para llevar a cabo un amplio examen de las políticas y programas actuales para la mitigación de la pobreza, que ayudó a los dirigentes de la SAARC a elaborar un “Plan de acción para la mitigación de la pobreza”⁷⁹. En cumbres posteriores se consolidó aún más la función de la ISACPA y se le pidió que coordinase medidas complementarias para promover la Agenda 2030. En este contexto, se creó el Fondo para la Mitigación de la Pobreza de la SAARC para recaudar las contribuciones económicas de los miembros de la SAARC (Lama, 2010).

En el **Recuadro 40** se pone de relieve el papel fundamental que desempeñaron los Programas de Apoyo Rural en el Pakistán para lograr que las personas pobres y vulnerables y sus comunidades y organizaciones locales participen en la movilización de sus propios recursos humanos y financieros a fin de planificar, aplicar y realizar el seguimiento de proyectos de desarrollo.

Recuadro 40 El ahorro comunitario como garantía para el autodesarrollo

La Fundación Aga Khan estableció el **Programa de Apoyo Rural Aga Khan (AKRSP, por sus siglas en inglés)** en 1982 para contribuir a mejorar los medios de vida y mitigar la pobreza en las aldeas de los distritos de Gilgit-Baltistan y Chitral en el Pakistán. El AKRSP colabora estrechamente con organizaciones intergubernamentales, gobiernos donantes y otros donantes y asociados públicos y privados, entre los que figuran la FAO, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Global Affairs Canada, USAID, la Unión Europea, el KfW Development Bank (Alemania), los gobiernos de la provincia de Khyber Pakhtunkhwa y el distrito de Gilgit-Baltistan en el Pakistán, el Fondo para la Mitigación de la Pobreza del Pakistán (PPAF), la Fundación Aga Khan (AKF), el Centro Internacional para la Ordenación Integrada de las Montañas (ICIMOD) y el Consejo para el Desarrollo de Competencias (SDC).

Desde su creación, el AKRSP ha establecido 79 organizaciones de apoyo locales, que abarcan 5 198 organizaciones de aldea donde se ha impartido capacitación a más de 82 000 mujeres y hombres en una amplia gama de habilidades organizativas y productivas. Desde su creación, el AKRSP ha movilizado 534 millones de PKR en ahorros de organizaciones de aldea, que se emplearon principalmente como garantía para mejorar el acceso al crédito para las comunidades, y ha desembolsado 1 028 millones de PKR en préstamos destinados a proyectos de desarrollo. Estos

⁷⁸ Véase: <http://www.saarc-sec.org/> y http://globalsummitryproject.com.s197331.gridserver.com/archive/saarc/saarc-sec.org/areaofcooperation/cat-detailbf4a.html?cat_id=51#.

⁷⁹ Véase: http://saarc-sec.org/uploads/digital_library_document/11_Plan_of_Action_on_Poverty_Allev.pdf.

préstamos se utilizaron en diferentes sectores, como son por ejemplo infraestructuras rurales, saneamiento de bajo costo, vivienda, salud, educación, agricultura, la cadena de suministro alimentario, la gestión de los recursos naturales, el crédito para microempresas y la protección social. El AKRSP también proporciona capacitación y asistencia técnica a las comunidades rurales locales para estos proyectos. El mandato inicial del AKRSP de duplicar los ingresos mensuales de las comunidades se alcanzó en los diez primeros años transcurridos desde su creación.

En 1991, inspirado en el modelo del AKRSP, el Gobierno del Pakistán estableció un Programa Nacional de Apoyo Rural (NRSP, por sus siglas en inglés) que contó con una dotación inicial de 500 millones de PKR. Este modelo de desarrollo se reprodujo en todo el país a través de 11 programas de apoyo rural provinciales y regionales. Desde 1991, estos programas de apoyo rural han llegado a unos 45 millones de personas. En 2017, 752 organizaciones de apoyo locales, que abarcaban a 6 670 organizaciones de aldea, participaron en el NRSP. El NRSP está apoyado por su propia red de instituciones comunitarias y de microfinanciación establecida por todo el país. En el marco de su “Programa de microfinanciación y desarrollo empresarial”, el NRSP ya ha desembolsado más de 176 000 millones de PKR en préstamos para el desarrollo destinados a comunidades locales (NRSP, 2017). Esta red del NRSP constituye uno de los mayores proveedores de microfinanciación en el Pakistán. El Gobierno también está utilizando la red del NRSP para desembolsar préstamos sin intereses.

Este modelo de desarrollo de los programas de apoyo rural se ha reproducido en países de Asia meridional como la India (Society for Elimination of Rural Poverty in Andhra Pradesh [SERP]), Myanmar (proyectos experimentales en el marco del Programa de Mitigación de la Pobreza en el Asia Meridional del PNUD), Tayikistán (Mountain Societies Development Support Programme [MSDSP]) y Bangladesh (Comité de Bangladesh para el Progreso Rural [BRAC]).

Sitios web:

<http://www.akdn.org/our-agencies/aga-khan-foundation>;

<http://www.akdn.org/aga-khan-rural-support-programme-pakistan>;

http://www.rspn.org/wp-content/uploads/2018/04/Outreach_35.pdf;

<http://www.asia-pacific.undp.org/content/dam/rbap/docs/programme-documents/BU-CP-2013-2015.pdf>

4.4. Observaciones finales

En este último capítulo se exploraron algunas vías alentadoras para mejorar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y movilizar mecanismos innovadores de financiación, a fin de reorientar más eficazmente los fondos públicos y privados hacia la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

Sin embargo, ya que la mayoría de las experiencias son recientes, es necesario realizar nuevas investigaciones para documentar mejor la verdadera repercusión de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y los mecanismos innovadores de financiación en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible, así como para evaluar mejor su potencial. En concreto, las investigaciones futuras podrían:

- definir vías prácticas de determinar, evaluar y abordar los conflictos de interés y las asimetrías de poder en las asociaciones entre múltiples partes interesadas;
- elaborar parámetros y metodologías claros para documentar la repercusión y el potencial de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y de los mecanismos innovadores de financiación;
- documentar mejor los resultados positivos y negativos de las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes;
- adaptar la experiencia adquirida en el uso de las asociaciones público-privadas, las asociaciones entre múltiples partes interesadas y los mecanismos innovadores de financiación en otros sectores a la agricultura y los sistemas alimentarios, la seguridad alimentaria y la nutrición, prestando atención a las necesidades y derechos específicos de los grupos marginados y vulnerables.

5. CONCLUSIÓN

La seguridad alimentaria y la nutrición es un asunto multidimensional que debe abordarse mediante enfoques integrados, holísticos e intersectoriales, en los que intervengan numerosas partes interesadas de distintas escalas procedentes de las tres esferas de la sociedad (la pública, la privada y la sociedad civil). Ello convierte a las asociaciones entre múltiples partes interesadas en el eje central de los debates y los desafíos relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición.

La proliferación de estas asociaciones en los últimos decenios como parte de un nuevo enfoque para lograr la seguridad alimentaria y la nutrición, así como los foros científicos y políticos en torno a estas asociaciones, alientan a los científicos y otras partes interesadas a evaluarlas de manera crítica, sin dar por sentado ni descartar su utilidad *a priori*. Como se pone de manifiesto en el presente informe, las asociaciones entre múltiples partes interesadas deberían considerarse un medio en vez de un objetivo. No constituyen una solución milagrosa para ningún problema, en ningún contexto.

Estas asociaciones pueden contribuir a crear confianza y comprensión mutua entre los asociados, poner en común recursos complementarios de distintas partes interesadas (conocimientos, aptitudes y competencias, recursos humanos, materiales y financieros), y compartir riesgos y responsabilidades. En consecuencia, al impulsar la creación de sinergias entre los asociados, las asociaciones pueden permitir que las partes interesadas hagan frente a cuestiones que no habrían podido abordar por separado y que, a largo plazo, generen resultados positivos para la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible.

Las asociaciones entre múltiples partes interesadas constituyen plataformas para el diálogo, pero también pueden ser un lugar en el que se libran luchas de poder. Para que estas asociaciones puedan contribuir de manera efectiva a financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, deberán superar las tensiones y la falta de confianza entre los asociados, las asimetrías de poder y los conflictos de interés. Asimismo, deberán afrontar los costos de transacción asociados intrínsecamente a los procesos de múltiples partes interesadas, con vistas a transformar dichos costos en inversiones a largo plazo que generen resultados positivos.

En el informe se proponen un marco lógico y un conjunto de criterios interrelacionados para describir y evaluar las asociaciones entre múltiples partes interesadas. Estos criterios pueden ayudar a los gobiernos y los actores no estatales a llevar a cabo su propia evaluación de las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes e intercambiar información dentro y fuera de las asociaciones, y entre ellas, con objeto de encontrar formas concretas de mejorar su rendimiento y su impacto en la seguridad alimentaria y la nutrición y el desarrollo sostenible. El marco y los criterios mencionados servirían como punto de partida para seguir estudiando la forma óptima de encontrar vías de mejora. Ello debería ayudar en particular a diseñar una forma de funcionar que agrupara las asociaciones entre múltiples partes interesadas que comparten características parecidas, desempeñan funciones semejantes o hacen frente a desafíos y oportunidades similares. Este ejercicio favorecerá la formulación de recomendaciones más específicas para cada categoría de asociaciones entre múltiples partes interesadas.

En el presente informe se determina que el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas, la mejora de la recopilación de datos y el intercambio de información son condiciones clave para que las asociaciones entre múltiples partes interesadas puedan contribuir más eficazmente a financiar y mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, y puedan hacer efectivo el derecho a una alimentación adecuada de forma progresiva. En virtud de su quinta función (CFS, 2009), el CSA y las plataformas parecidas a escala nacional podrían desempeñar un papel importante en el fomento de la transparencia y la rendición de cuentas en las asociaciones entre múltiples partes interesadas relacionadas con la seguridad alimentaria y la nutrición. Asimismo, podrían alentar la elaboración de mecanismos de seguimiento sólidos y proporcionar espacio para el diálogo, a fin de permitir que las partes interesadas puedan intercambiar mejores prácticas en todos los ámbitos. A este respecto, la reflexión que se está llevando a cabo en el seno del CSA sobre el seguimiento también podría inspirar la creación, en distintos ámbitos, de plataformas de múltiples actores parecidas y asociaciones entre múltiples partes interesadas más operacionales.

Como se pone de manifiesto en el presente informe, las asociaciones entre múltiples partes interesadas han surgido recientemente como un asunto de interés en las publicaciones científicas orientadas a la seguridad alimentaria y la nutrición de ámbitos distintos a las ciencias sociales. Las pruebas y los datos disponibles sobre estas asociaciones siguen siendo fragmentados, corresponden a períodos y ámbitos limitados, y evolucionan con rapidez. Asimismo, dependen principalmente de los datos aportados por los países o de exámenes parciales basados en un conjunto limitado de asociaciones. Por lo tanto, es necesario seguir investigando para mejorar la documentación de los éxitos y los fracasos, así como del impacto general y a largo plazo de las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes en distintas escalas. Seguir estudiando también podría ayudar a diseñar y aplicar formas concretas de mejorar el rendimiento de las asociaciones entre múltiples partes interesadas en la financiación y mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición. Por ejemplo, en estos estudios se podría tratar de adaptar las lecciones aprendidas de experiencias de asociaciones público-privadas y asociaciones entre múltiples partes interesadas de otros sectores a los ámbitos de la agricultura y los sistemas alimentarios, la seguridad alimentaria y la nutrición.

AGRADECIMIENTOS

El Grupo de alto nivel de expertos manifiesta su caluroso agradecimiento a todos los participantes que han contribuido con sus valiosas aportaciones y observaciones a las dos consultas abiertas, la primera sobre el alcance del informe y la segunda sobre un proyecto avanzado (V0). Las contribuciones se realizaron por conducto del Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición (Foro FSN) de la FAO. Todas las contribuciones están disponibles en línea en www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/es/.

El Grupo de alto nivel de expertos agradece su trabajo a todos los especialistas que revisaron la versión previa a la final del informe (V1). La lista de todos los revisores del Grupo de alto nivel de expertos puede consultarse en línea en www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/es/.

Se manifiesta un caluroso agradecimiento a las siguientes personas por sus contribuciones, sugerencias y aportaciones a la labor del Grupo: Adetutu Akinnifesi, Mary-Anne Bassoleil, Kaushik Bora, Adriano Castelli, Claire Breit-Corbière, Anne-Cécile Brit, Herman Brouwer, Jan Brouwers, Pallavi Chavan, Nina Coates, Domenico Dentoni, Philippine de Lattre, Gabrielle Edwards, Shenggen Fan, Maya Federman, Marco Fiorentini, Ingeborg Gaarde, Eliana Galarza Cabrera, Girma Gebreab Mengistu, Joost Guijt, Ayman Ibrahim Haija, Sheryl Hendricks, Narayan Hegde, Patrick Kalas, Ashish Kamra, Rahul Krishnan, Louisa J. M. Jansen, Elisabetta Maggi, Giulia Magistri, Renato Maluf, Nora McKeon, Alexandre Meybeck, Dimitrije Miskovic, Idman Muridi Ahmed, Emilie Muller, Sophia Murphy, Nandini Nayak, Subhadarshee Nayak, Lucie Poline, Chiara Pontillo, Suzanne Redfern, Fabio Ricci, Federico Roscioli, Diana Sarga, Sara Scherr, Kamel Shideed, Carlotta Silanos, Marianna Strunnikova, Marta Szymaniak, Sietze Vellema, R. Vijayamba y Jim Woodhill.

El proceso del Grupo de alto nivel de expertos se financia enteramente mediante contribuciones voluntarias. Sus informes son trabajos científicos colectivos independientes sobre temas solicitados por el pleno del CSA que revisten el carácter de bienes públicos mundiales. El Grupo de alto nivel de expertos expresa su gratitud a los donantes que han realizado aportaciones a su Fondo fiduciario desde 2010, haciendo posible con ello el proceso del trabajo del Grupo y respetando al mismo tiempo su independencia. Desde su creación, el Grupo de alto nivel de expertos ha recibido ayuda, incluso mediante contribuciones en especie, de Alemania, Australia, República Popular China, España, Etiopía, Federación de Rusia, Finlandia, Francia, Irlanda, Principado de Mónaco, Noruega, Nueva Zelanda, Reino Unido, Sudán, Suecia, Suiza y la Unión Europea.

La versión española ha sido preparada bajo la dirección del Servicio de Programación y Documentación de Reuniones de la FAO (CPAM, Grupo de Traducción al Español).

REFERENCIAS

- AAAA (Addis Ababa Action Agenda).** 2015. *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development*. 13–16 July 2015. Addis Ababa. http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf.
- Aarhus Convention.** 1998. *Convention on access to information, public participation in decision-making and access to justice in environmental matters*. <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/documents/cep43e.pdf>.
- Acquier, A., Valiorgue, B. & Daudigeos, T.** 2017. Sharing the shared value : a transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains. *Journal of Business Ethics*, 144(1) : 139–152. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2820-0>.
- Adams, B. & Dayringer, S.** 2017. *UN partnerships in the public interest? Not yet*. Global Policy Watch No.18. <https://www.globalpolicy.org/home/271-general/53034-un-partnerships-in-the-public-interest-not-yet.html>
- Adams, B. & Martens, J.** 2015. *Fit for whose purpose? Private funding and corporate influence in the United Nations*. Global Policy Forum. https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/images/pdfs/Fit_for_whose_purpose_online.pdf.
- ADB (Asian Development Bank).** 2008. *Public-private partnership (PPP) handbook*. Manila. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31484/public-private-partnership.pdf>.
- Adebayo, F.A. & Ayegbusi, E.T.** 2017. Public-private partnership as mechanism for employment creation in Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 8(9): 178–185.
- Adekunle, A.A. & Fatunbi, A.O.** 2012. Approaches for setting-up multi-stakeholder platforms for agricultural research and development. *World Applied Sciences Journal*, 16(7): 981–988. <https://pdfs.semanticscholar.org/d911/e9410035313c2875bdabdf122103e9c1c0d.pdf>.
- Alpha A. & Sédogo S.** 2017. *Bilan de la mise en œuvre de l'Initiative NASAN au Burkina Faso*. July 2017. Rapport d'expertise Cirad pour l'AFD.
- Alvarez, S., Douthwaite, B., Thiele, G., Mackay, R., Córdoba, D. & Tehelen, K.** 2010. Participatory impact pathways analysis: a practical method for project planning and evaluation. *Development in Practice*, 20(8): 946–958.
- Andonova, L.B. & Levy, M.A.** 2003. Franchising global governance: making sense of the Johannesburg type II partnerships. *Yearbook of International Cooperation on Environment and Development*, 4: 19–31.
- Anguko, A.** 2018. *Livelihoods In Democratic Republic of Congo. Impact evaluation of the Purchase for Progress (P4P) Project*. Effectiveness Review Series 2015/16. Oxfam. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/oxfam/bitstream/10546/620414/1/er-livelihoods-drc-effectiveness-review-160218-en.pdf>.
- Anwar, A. & Aslam, M., eds.** 2015. *Pakistan water dialogue: consensus action plan to increase water-use efficiency and water capture for agriculture*. Unpublished. International Water Management Institute and USDA, Lahore.
- Alston, P. & Robinson, M., eds.** 2005. *Human rights and development. Towards mutual reinforcement*. In collaboration with the Center for Human Rights and Global Justice. New York University School of Law. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199284627.001.0001.
- Atack, I.** 1999. Four criteria of development NGO legitimacy. *World Development*, 27(5): 855–864.
- AU (African Union).** 2003. *Declaration and declarations*. Assembly/AU/Decl.7 (II) Maputo, Mozambique, 10–12 July 2003. https://au.int/sites/default/files/decisions/9548-assembly_en_10_12_july_2003_auc_the_second_ordinary_session_0.pdf.
- AU.** 2014. *Decisions, declarations and resolution*. Assembly/AU/Decl.1(XXIII). Malabo, Equatorial Guinea. 26–27 June 2014. https://au.int/sites/default/files/decisions/9661-assembly_au_dec_517_-_545_xxiii_e.pdf.
- AU.** 2018. *Mobilization of domestic resources: fighting against corruption and illicit financial flows*. AU Commission. Department of Economic Affairs. https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/34086-wd-dea_paper_stc_2018_mobilization_of_domestic_resources_fighting_against_corruption_iff_english_0.pdf.
- AU/NEPAD (African Union/New Partnership for Africa's Development).** 2003. *Comprehensive Africa Agriculture Development Programme*. <http://au.nepad.org/publication/au-2003-maputo-declaration-agriculture-and-food-security>.
- Bäckstrand, K.** 2006. Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *Environmental Policy and Governance*, 16(5): 290–306.
- Bakewell, O. & Garbutt, A.** 2005. *The use and abuse of the logical framework approach*. Stockholm, Sida.
- Bakker, K.** 2010. *Privatizing water: governance failure and the world's urban water crises*. Ithaca, USA, Cornell University Press.
- Banerjee, A.V., Cole, S. & Duflo, E.** 2004. *Banking reform in India*. India Policy Forum, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2004_banerjee_cole_duflo.pdf.
- Banerjee, A.V. & Duflo, E.** 2011. *Poor economics: a radical rethinking of the way to fight global poverty*. Public Affairs.
- Bansal, S., Khanna, M. & Jain S.** 2017. *The Corporate Social Responsibility Act in India: an early assessment*. Working Paper No. 120–17. South Asian Network for Development and Environment. http://www.sandeeonline.org/uploads/documents/publication/1106_PUB_WP_120_Sangeeta.pdf.

- Baumol, W.J.** 2004. Welfare economics and the theory of the state. In C.K. Rowley & F. Schneider, eds. *The encyclopedia of public choice*, pp. 937–940. Boston, USA, Springer.
- Beath, A., BenYishay, A., d'Adda, G., Grosjean, P. & Weber, R.** 2015. *Decentralization, elite capture, and private contributions: experimental evidence from the Solomon Islands*. <http://economics.virginia.edu/sites/economics.virginia.edu/files/applied/yishay.pdf>.
- Beccerra, M. & Gupta, A.K.** 1999. Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2): 177–203.
- Beisheim, M. & Liese, A., eds.** 2014. *Transnational partnerships: effectively providing for sustainable development?* Palgrave Macmillan.
- Beisheim, M. & Simon, N.** 2016. *Multistakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: improving accountability and transparency*. Analytical paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum. 11 March 2016. <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf>.
- Bellows, A.C., Valente, F.L., Lemke, S. & de Lara, M.D.N.B., eds.** 2016. *Gender, nutrition, and the human right to adequate food: toward an inclusive framework*. Routledge. <https://www.routledge.com/Gender-Nutrition-and-the-Human-Right-to-Adequate-Food-Toward-an-Inclusive/Bellows-Valente-Lemke-Nunez-Burbano-de-Lara/p/book/9780415714457>.
- Benn, J., Sangaré, C. & Hos, T.** 2017. *Amounts mobilised from the private sector by Official Development Finance interventions: guarantees, syndicated loans, shares in collective investment vehicles, direct investment in companies, credit lines*. OECD Development Co-operation Working Paper No. 36. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/8135abde-en>
- Berliner, D. & Prakash, A.** 2015. "Bluewashing" the firm? Voluntary Regulations, program design, and member compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal*, 43(1): 115–138.
- Berti, P.R., Krasevec, J. & FitzGerald, S.** 2004. A review of the effectiveness of agriculture interventions in improving nutrition outcomes. *Public Health Nutrition*, 7(5): 599–609.
- Besley, T.** 1994. How do market failures justify interventions in rural credit markets? *The World Bank Research Observer*, 9(1): 27–47.
- Beuret, J.E.** 1999. Petits arrangements entre acteurs... Les voies d'une gestion concertée de l'espace rural. *Nature Sciences Sociétés*, 7(1): 21–30. [https://doi.org/10.1016/S1240-1307\(99\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S1240-1307(99)80003-X)
- Bezanson, K.A. & Isenman, P.** 2010. Scaling up nutrition: a framework for action. *Food and Nutrition Bulletin*, 31(1): 178–186.
- Bezanson, K.A. & Isenman, P.** 2012. *Governance of new global partnerships: challenges, weaknesses and lessons*. Centre for Global Development, Policy Paper 014.
- Bhomik, S.** 2017. *CSR spend in India in FY 2017: rise in actual CSR spend, mild improvement in compliance*. https://csrbox.org/India_CSR_news_CSR-Spend-in-India-in-FY-2017--Rise-in-Actual-CSR-Spend.-Mild-Improvement-in-Compliance_70.
- Bickman, L., ed.** 1987. *Using program theory in evaluation*. New Directions in Program Evaluation 33. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Bickman, L.** 1989. Barriers to the use of program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12: 387–390.
- Bickman, L., ed.** 1990. *Advances in program theory*. New Directions in Program Evaluation 47. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Biermann, F. & Gupta, A.** 2011. Accountability and legitimacy in earth system governance: a research framework. *Ecological Economics*, 70(11): 1856–1864.
- Biermann, F., Chan, M., Mert, A. & Pattberg, P.** 2007. Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: does the promise hold? In P. Glasbergen, F. Biermann & A.P.J. Mol, eds. *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice*, pp. 239–260. Edward Elgar Publishing.
- Biermann, F., Betsill, M.M., Gupta, J., Kanie, N., Lebel, L., Liverman, D., Schroeder, H. & Siebenhüner, B. with contributions from Conca, K., da Costa Ferreira, L., Desai, B., Tay, S. & Zondervan, R.** 2009. *Earth system governance: people, places and the planet. Science and Implementation Plan of the Earth System Governance Project*. Earth System Governance Report 1, IHDP Report 20. Bonn, IHDP: The Earth System Governance Project. http://www.ihdp.unu.edu/docs/Publications/ESG/IHDP_ReportNo20_ESG_ReportNo1.pdf.
- Biermann, F., Chan, S., Mert, A. & Pattberg, P.** 2012. The overall effect of partnerships for sustainable development: more smoke than fire. In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan & A. Mert, eds. *Public-private partnerships for sustainable development: emergence, influence and legitimacy*, pp. 69–87. Edward Elgar Publishing.
- Blagescu, M., de Las Casas, L. & Lloyd, R.** 2005. *Pathways to accountability. A short guide to the GAP Framework*. London, One World Trust. <http://www.who.int/management/partnerships/accountability/PathwaysAccountabilityGAPFramework.pdf>
- Blanc-Brude, F., Goldsmith, H. & Väilä, T.** 2006. *Ex ante construction costs in the European road sector: a comparison of public-private partnerships and traditional public procurement*. http://www.eib.org/attachments/efs/efr_2006_v01_en.pdf.
- Borja, R.M. & Oyarzún, P.J.** 2014. Strengthening local healthy food systems: an experiment in Ecuador's central highlands. In FAO/INRA. *Innovative markets for sustainable agriculture – How innovations in market institutions encourage sustainable agriculture in developing countries*, pp. 91–112, by A. Loconto, A.S. Poisot & P. Santacoloma, eds. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i5907e.pdf>.

- Borzaga, C. & Defourny, J., eds.** 2004. *The emergence of social enterprise*, Vol. 4. Psychology Press.
- Borzaga, C. & Sacchetti, S.** 2015. *Why social enterprises are asking to be multi-stakeholder and deliberative: an explanation around the costs of exclusion*. Euricse Working Papers, 75 | 15.
- Botlhale, E.K.** 2016. Financing development through Public Private Partnerships (PPPs) in Botswana. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 4(1): 26–49.
- Bontrager Yoder, A.B., Liebhart, J.L., McCarty, D.J., Meinen, A., Schoeller, D., Vargas, C. & LaRowe, T.** 2014. Farm to elementary school programming increases access to fruits and vegetables and increases their consumption among those with low intake. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 46(5): 341–349.
- Boschet, C. & Rambonilaza, T.** 2018. Collaborative environmental governance and transaction costs in partnerships: evidence from a social network approach to water management in France. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(1): 105–123.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09640568.2017.1290589>.
- Bovens, M., Goodin, R.E. & Schillemans, T., eds.** 2014. *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
- Bozeman, B.** 2007. *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism*. Washington, DC, Georgetown University Press.
- Brem-Wilson, J.** 2015. Towards food sovereignty: interrogating peasant voice in the United Nations Committee on World Food Security. *Journal of Peasant Studies*, 42(1): 73–95.
<https://doi.org/10.1080/03066150.2014.968143>.
- Brem-Wilson, J.** 2017. La Via Campesina and the UN Committee on World Food Security: Affected publics and institutional dynamics in the nascent transnational public sphere. *Review of International Studies*, 43(2): 302–329. doi:10.1017/S0260210516000309.
- Brinkerhoff, D.M. & Brinkerhoff, J.M.** 2011. Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1): 2–14.
- Bromley, D.W.** 1990. The ideology of efficiency: searching for a theory of policy analysis. *Journal of Environmental Economics and Management*, 19(1): 86–107.
<http://www.dieoff.com/Economics/BromleyTheIdeologyOfEfficiency.pdf>.
- Brot für die Welt/Global Policy Forum/Misereor.** 2017. *Partnerschaft mit Risiken – Über die Chancen, Gefahren and Nebenwirkungen von Multi-Akteur-Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung*. https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/ws-Dossier_5-2017_Web.pdf.
- Brouwer, H., W. Hiemstra, S. van der Vugt & H. Walters.** 2013. Analysing stakeholder power dynamics in multi-stakeholder processes: insights of practice from Africa and Asia. *Knowledge Management for Development Journal* 9(3): 11-31. <http://journal.km4dev.org/>.
- Brouwer, H., Woodhill, J. with Hemmati, M., Verhoosel, K. & van Vugt, S.** 2016. *The MSP guide: how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships*. Wageningen, Netherlands, Wageningen University and Research, Centre for Development Innovation, and Rugby, UK, Practical Action Publishing.
<http://dx.doi.org/10.3362/9781780446691>.
- Brühl, T.** 2007. Public-private partnerships. Unlike partners? assessing new forms of regulation. In S.A. Schirm, ed. *Globalization. State of the art and perspectives*, pp. 143–161. London, Routledge.
- Buck, L.E. & Bailey, I.D.** 2014. *Managing for resilience: framing an integrated landscape approach for overcoming chronic and acute food insecurity*. Washington, DC, EcoAgriculture Partners on behalf of the Landscapes for People, Food and Nature Initiative. <https://ecoagriculture.org/publication/public-private-civic-partnerships-for-sustainable-landscapes/>.
- Bull, B., Bøås, M. & McNeill, D.** 2004. Private sector influence in the multilateral system: a changing structure of world governance? *Global Governance*, 10(4): 481–498.
- Bulloch, G., Lacy, P. & Jurgens, C.** 2011. *Convergence economy: rethinking international development in a converging world*. London, Accenture Development Partnerships.
- CAISAN (Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional).** 2018a. II Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PLANASAN 2016-2019. Brazilian Government, Brasília.
<http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/conferencias/conferencias-2/encontro-5a-2/balanco-plansan.pdf>
- CAISAN (Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional).** 2018b. II Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PLANASAN 2016-2019. Balanço da Execução 2016/2017. Brazilian Government, Brasília. <http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/conferencias/conferencias-2/encontro-5a-2/balanco-plansan.pdf>.
- Caron, P., Valette, E., Wassenaar, T., Coppens d'Eeckenbrugge, G. & Papazian V.** 2017. *Living territories to transform the world*. Paris, Ed. Quae. 274 p.
- Cash, D.W., Borck, J.C. & Patt, A.G.** 2006. Countering the loading-dock approach to linking science and decision making: comparative analysis of El Niño/Southern Oscillation (ENSO) forecasting systems. *Science, Technology, & Human Values*, 31(4): 465–494.
- CBFP (Congo Basin Forest Partnership).** 2016. *Cooperation Framework for Members of the Congo Basin Forest Partnership*. Adopted November 2016. <http://pfbc-cbfp.org/keydocs.html>.
- CFS (Committee on World Food Security).** 2009. *Reform of the Committee on World Food Security*. Final version. CFS. 35th Session. Rome, 14, 15 and 17 October 2009. CFS:2009/2 Rev.2.
<http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/meeting/018/k7197e.pdf>.
- CFS.** 2016a. *Experiences and good practices in the use and application of the voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security (VGGT)*

- *summary and key elements*. 43rd Session. 17–21 October 2016. CFS 2016/43/8. <http://www.fao.org/3/a-mr218e.pdf>.
- CFS**. 2016b. Compilation of experiences and good practices in the use and application of the *voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security*. June 2016. http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1516/OEWG_Monitoring/3rd_Meeting/Compilation_of_VGGT_Submissions_24_June_2016.pdf.
- CFS**. 2017. *Evaluation of the Committee on World Food Security*. Final Report, 14 April. Rome.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor)**. 2014. *CGAP Charter*. Adopted on 14 May 2014. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP%20Charter.pdf>
- CGAP**. 2017. *CGAP Annual report 2017*. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-FY17-Annual-Report.pdf>
- Chambers, R.** 1983. *Rural development – putting the last first*. Harlow, UK, Longmans, and New York USA, John Wiley and Sons.
- Chambers, R.** 1994a. The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development*, 22(7): 953–969. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_8.pdf.
- Chambers, R.** 1994b. Participatory Rural Appraisal (PRA): analysis of experience. *World Development*, 22(9): 1253–1268. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_6.pdf.
- Chambers, R.** 1994c. Participatory Rural Appraisal (PRA): challenges, potentials and paradigm. *World Development*, 22(10): 1437–1454. https://entwicklungspolitik.uni-hohenheim.de/uploads/media/Day_4_-_Reading_text_7_02.pdf.
- Chambers, R.** 2010. *Paradigms, poverty and adaptive pluralism*. IDS Working Papers 344. Brighton, UK, Institute of Development Studies.
- Chambers, R., Karlan, D., Ravallion, M. & Rogers, P.** 2009. *Designing impact evaluations: different perspectives*. Working Paper 4. New Delhi, International Initiative for Impact Evaluation (3ie).
- Chambers, S.** 2003. Deliberative democratic theory. *Annual Review of Political Science*, 6: 307–326.
- Cherry, K.A., Shepherd, M., Withers, P.J.A. & Mooney, S.J.** 2008. Assessing the effectiveness of actions to mitigate nutrient loss from agriculture: a review of methods. *Science of the Total Environment*, 406(1–2): 1–23. doi:10.1016/j.scitotenv.2008.07.015.
- Cheyns, E.** 2011. Multi-stakeholder initiatives for sustainable agriculture: limits of the ‘inclusiveness’ paradigm. In S. Ponte, J. Vestergaard & P. Gibbon, eds. *Governing through standards: origins, drivers and limitations*, pp. 318–354. London, Palgrave.
- Chicksand, D.** 2015. Partnerships: the role that power plays in shaping collaborative buyer–supplier exchanges. *Industrial Marketing Management*, 48: 121–139.
- Chmielewska, D. & Souza, D.** 2011. *The food security policy context in Brazil*. Brasilia, International Policy Centre for Inclusive Growth. <http://www.ipc-undp.org/pub/IPCCountryStudy22.pdf>.
- CII (Confederation of Indian Industry)**. 2013. *Handbook on corporate social responsibility in India*. <https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2013/handbook-on-corporate-social-responsibility-in-india.pdf>.
- Clapp, J. & Fuchs, D., eds.** 2009. *Corporate power in global agrifood governance*. Cambridge, USA, MIT Press.
- Clapp, J., Desmarais, A. & Margulis, M.** 2015. Mapping the state of play on the global food landscape. *Canadian Food Studies/La Revue canadienne des Études sur L'alimentation*, 2(2) : 1–6. doi:10.15353/cfs-rcea.v2i2.103.
- Clark, A.M., Friedman, E.J. & Hochstetler, K.** 1998. The sovereign limits of global civil society: a comparison of NGO participation in UN world conferences on the environment, human rights, and women. *World Politics*, 51(1): 1–35.
- CNRF (Commission nationale de réforme foncière)**. 2016. *Document de politique foncière*. Version définitive. Octobre 2016. http://www.hubrural.org/IMG/pdf/document_de_politique_fonciere_vf_atlier_national_de_validation.pdf.
- Cochran, C.E.** 1974. Political science and “the public interest”. *The Journal of Politics*, 36(2): 327–355.
- Coleman, G.** 1987. Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects. *Project Appraisal*, 2(4): 251–259.
- Commission on Global Governance**. 1995. *Our global neighbourhood. The Report of the Commission on Global Governance*. Oxford, UK, Oxford University Press.
- CONCORD**. 2017. *Mixing means and ends: what role for (which) private sector in agriculture and food & nutrition security?* <https://library.concordeurope.org/record/1902/files/DEEEP-PAPER-2017-006.pdf>.
- CONSEA (Brazilian Council on Food and Nutrition Security)**. 2018. *Encontro Nacional da 5a Conferência +2 de Segurança Alimentar e Nutricional. Documento Síntese*. Brazilian Government, Brasília.
- Cooksy, L.J., Gill, P. & Kelly, P.A.** 2001. The program logic model as an integrative framework for a multimethod evaluation. *Evaluation and Program Planning* 24: 119–128. https://ac.els-cdn.com/S0149718901000039/1-s2.0-S0149718901000039-main.pdf?_tid=4fd027a8-db55-11e7-9ebe-00000aacb361&acdnat=1512654692_76ca9226b8ce90adf7609062f91315e5.
- Cornwal, A. & Nyamu-Musembi, C.** 2004. Putting the ‘rights-based approach’ to development into perspective. *Third World Quarterly*, 25(8): 1415–1437.
- Crane, A., Matten, D. & Spence, L. eds.** 2008. *Corporate social. Responsibility: readings and cases in a global context*. London, Routledge. 616 p. ISBN 9780415683258. <https://thestylingbook.com/corporate-social-responsibility-readings-and-cases-in-a-global-context-free-related-books.html>.

- Crane, A., Matten, D. & Spence, L. 2008. Corporate social Responsibility: in global context. In A. Crane, D. Matten & L. Spence. Eds. *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context*. pp. 3–20, Routledge. https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/17680296/Chapter_1_CSR.pdf.
- Dahler-Larsen, P. 2011. *The evaluation society*. Stanford, USA, Stanford University Press.
- Damman, S., Eide, W.B. & Kuhnlein, H.V. 2008. Indigenous peoples' nutrition transition in a right to food perspective. *Food Policy*, 33(2): 135–155.
- Dauvergne, P. 2008. *The shadows of consumption: consequences for the global environment*. MIT Press.
- Dauvergne, P. 2016. *Environmentalism of the rich*. MIT Press.
- de Gortari, R.S. 1988. *Diconsa en la modernización comercial y la regulación del abasto popular*. Sistema de Distribuidoras Conasupo. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Demirguc-Kunt, A. & Klapper, L. 2012. *Measuring financial inclusion. The Global Findex Database*. Policy Research Working Paper No. 6025. The World Bank Development Research Group. Finance and Private Sector Development Team. April 2012. <http://documents.worldbank.org/curated/en/453121468331738740/pdf/WPS6025.pdf>.
- De Schutter, O. & Cordes, K.Y., eds. 2011. *Accounting for hunger. The right to food in the era of globalisation*. Oxford, UK, and Portland, USA, Hart Publishing.
- de Souza, S.D.C.M., Filho, N.A. & Neder, H.D. 2015. Food security in Brazil: an analysis of the effects of the Bolsa Família Programme. *Review of Agrarian Studies*, 5(2): 1–32.
- Devaux, A., Horton, D., Velasco, C., Thiele, G., López, G., Bernet, T., Reimpp, I. & Ordinola, M. 2009. Collective action for market chain innovation in the Andes. *Food Policy*, 34: 31–38.
- Dentoni, D., Hospes, O. & Brent Ross, R. 2012. Managing wicked problems in agribusiness: the role of multi-stakeholder engagements in value creation. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, Special Issue B. <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/142273/2/introR.pdf>.
- Dobermann, A. 2017. *Mechanisms to stimulate change*. Video Chapter 7.3. in Feeding the Hungry Planet: Agriculture, Nutrition and Sustainability. AgMOOC. SDG Academy. Sustainable Development Solutions Network (SDSN). <https://courses.sdgacademy.org/learn/feeding-a-hungry-planet-agriculture-nutrition-and-sustainability-april-2018>.
- Dodds, F. 2015. *Multi-stakeholder partnerships: making them work for the Post-2015 Development Agenda*. http://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf15/2015partnerships_background_note.pdf.
- Dorward, A. 2013. Agricultural labour productivity, food prices and sustainable development impacts and indicators. *Food Policy*, 39: 40–50. <http://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.12.003>.
- Draperi, J-F. 2007. *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Dunod, coll. Action sociale. ISBN 978-2100514854.
- Draperi, J-F. 2005. *L'économie sociale. Utopies, pratiques, principes*. Presses de l'économie sociale, ISBN 2-952385432.
- Dryzek, J.S. 2002. *Deliberative democracy and beyond: liberals, critics, contestation*. Oxford, UK, Oxford University Press. ISBN 0-19-925043-X. <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/019925043X.001.0001/acprof-9780199250431>.
- Dryzek, J.S. 2012. *Foundations and frontiers of deliberative governance*. Oxford, UK, Oxford University Press.
- Dryzek, J.S. & Stevenson, H. 2011. Global democracy and earth system governance. *Ecological Economics*, 70(11): 1865–1874.
- Dudkin, G. & Väilä, T. 2006. *Transaction costs in public-private partnerships: a first look at the evidence. Competition and Regulation in Network Industries*, 1(2): 307–330.
- Duflo, E., Glennerster, R. & Kremer, M. 2006. *Using randomization in development economics research: a toolkit*. Technical Working Paper No. 333. National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/t0333>.
- Duncan, J. 2015. *Global food security governance: civil society engagement in the reformed Committee on World Food Security*. Routledge Studies in Food, Society and Environment.
- Duncan, J. 2016. Governing in a postpolitical era: civil society participation for improved food security governance. In D. Barling, ed. *Advances in food security and sustainability*, Vol. 1, pp. 137–161. Academic Press. ISBN 978-0-12-809863-9.
- Dyer, J.H. & Chu, W. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1): 57–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
- EC (European Commission). 2017. *Quality of public administration. A toolbox for practitioners*. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&furtherPubs=yes>
- Edwards, B. & Gillham, P.F. 2013. Resource mobilization theory. *The Wiley Blackwell encyclopedia of social and political movements*. doi:10.1002/9780470674871.wbespm447
- Edwards, B. & McCarthy, J.D. 2004. Resources and social movement mobilization. In D.A. Snow, S.A. Soule & H. Kriese, eds, *The Blackwell companion to social movements*, pp. 116–152. Malden, USA, Blackwell.
- Estrada-Carmona, N., Hart, A.K., DeClerck, F.A., Harvey, C.A. & Milder, J.C. 2014. Integrated landscape management for agriculture, rural livelihoods, and ecosystem conservation: an assessment of experience from Latin America and the Caribbean. *Landscape and Urban Planning*, 129: 1–11.
- EURODAD. 2013. *A dangerous blend? The EU's agenda to 'blend' public development finance with private finance*. <http://www.eurodad.org/files/pdf/1546054-a-dangerous-blend-the-eu-s-agenda-to-blend-public-development-finance-with-private-finance.pdf>.

- Fan, S., Hede, D., Laborde, D., Mason D'Croz, D., Rue, C., Sulser, T.B. & Wiebe, H. 2018. *Quantifying the costs and benefits of ending hunger and undernutrition: examining the differences among alternative approaches*. Issue Brief. Washington, DC, IFPRI. <http://ebrary.ifpri.org/utills/getfile/collection/p15738coll2/id/132266/filename/132477.pdf>.
- FANRPAN (Food, Agriculture and Natural Resources Policy Analysis Network)**. 2017. *Strategy & Implementation Plan 2016-2023*. <https://www.fanrpan.org/sites/default/files/downloads/FANRPAN%20Strategy%20Document%20%28Exec%20Sum%29%202016%20-%202023.pdf>.
- FAO**. 2008. *Market-oriented agricultural infrastructure: appraisal of public-private partnerships*, by M. Warner, D. Kahan & S. Lehel. Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper No. 23. Rome. www.fao.org/docrep/011/i0465e/i0465e00.HTM.
- FAO**. 2011. *Right to food: making it happen: progress and lessons learned through implementation*. Rome. <http://www.fao.org/docrep/014/i2250e/i2250e.pdf>.
- FAO**. 2012. *Voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security*. Rome. <http://www.fao.org/docrep/016/i2801e/i2801e.pdf>.
- FAO**. 2013. *Agribusiness public-private partnerships – a country report of Uganda.. Country case studies – Africa*. Rome. <http://www.fao.org/docrep/017/aq235e/aq235e.pdf>.
- FAO**. 2014. *Ministerial Meeting on Governance and International Commodity Markets, 6 October 2014, Concept note*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-ml297e.pdf>.
- FAO**. 2015a. *Hunger map*. <http://www.fao.org/publications/card/en/c/1a001c07-6567-4c0a-b5ca-b5b86bc0e881/>.
- FAO**. 2015b. *FAO approaches to capacity development in programming: processes and tools. Learning Module 2 revised*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i5243e.pdf>.
- FAO**. 2015c. *Voluntary guidelines for securing sustainable small-scale fisheries in the context of food security and poverty eradication*. Rome. <http://www.fao.org/3/i4356en/i4356EN.pdf>.
- FAO**. 2016. *Public-private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences*, by M. Rankin, E. Gálvez-Nogales, P. Santacoloma, N. Mhlanga N. & C. Rizzo. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i5699e.pdf>.
- FAO**. 2017a. *The future of food and agriculture – trends and challenges*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf>.
- FAO**. 2017b. *Strategic work of FAO to reduce rural poverty*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i6835e.pdf>.
- FAO**. 2017c. *A good practice on multi-actor dialogue. The Voluntary Guidelines at the heart of Senegal's tenure reform*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i6271e.pdf>.
- FAO/IFAD/UNICEF/WFP/WHO**. 2017. *The State of Food Security and Nutrition in the World. Building resilience for peace and food security*. Rome, FAO. <http://www.fao.org/3/a-l7695e.pdf>.
- FAO/OIE/WHO/UN System Influenza Coordination/UNICEF/World Bank**. 2008. *Contributing to One World, One Health. A Strategic Framework for Reducing Risks of Infectious Diseases at the Animal-Human-Ecosystems Interface*. 14 October. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/aj137e/aj137e00.pdf>.
- FAO/WFP**. 2017. *Special Report: FAO/WFP Crop and Food Security Assessment Mission to the Syrian Arab Republic*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000019654/download/?ga=2.252811530.2097839748.1524389324-1083413974.1524389324>.
- Faysse, N.** 2006. Troubles on the way: an analysis of the challenges faced by multi-stakeholder platforms. *Natural Resources Forum*, 30(3): 219–229. <https://www.peaceportal.org/documents/130225323/130275120/Multistakeholder+platforms+-+problems.pdf>.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B.** 1991. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. 2nd ed. Random House. http://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AGON_MA_25849.pdf.
- Foster, J.W. & Anand, A., eds.** 1999. *Whose world is it anyway? Civil society, the United Nations and the multilateral future*. Ottawa, United Nations Association in Canada.
- Fox, J.** 2005. Empowerment and institutional change: mapping “virtuous circles” of State-society Institutions. In R. Alsop, ed. *Power, rights and poverty. Concepts and connections*, pp. 68–92. Washington, DC. World Bank.
- Fox, J.** 2007a. *Accountability politics: power and voice in Mexico*. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199208852.001.0001.
- Fox, J.** 2007b. The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4–5): 663–671.
- Fox, T., Ward, H. & Howard, B.** 2002. *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. Corporate Responsibility for Environment and Development Programme. International Institute for Environment and Development. Study prepared for the Corporate Social Responsibility Practice. Private Sector Advisory Services Department. World Bank. October. <http://documents.worldbank.org/curated/en/284431468340215496/pdf/346550CSR1CSR1interior.pdf>
- Franco, J.** 2014. *Reclaiming Free Prior and Informed Consent (FPIC) in the context of global land grabs*. Amsterdam, Transnational Institute.
- Fransen, L.W. & Kolk, A.** 2007. Global rule-setting for business: a critical analysis of multi-stakeholder standards. *Organization*, 14(5): 667–684. doi: 10.1177/1350508407080305.
- Freckleton, M., Wright, A. & Craigwell, R.** 2012. Economic growth, foreign direct investment and corruption in developed and developing countries. *Journal of Economic Studies*, 39(6): 639–652. <https://doi.org/10.1108/01443581211274593>.
- Freeman, R.E., Harrison, J.F., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & de Colle, S.** 2010. *Stakeholder Theory, The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Freeman, R.E. & McVea, J.** 2001. A stakeholder approach to strategic management. In M.A. Hitt, R.E. Freeman & J.S. Harrison, eds. *The Blackwell handbook of strategic management*, pp. 189–207. Oxford, UK, Wiley-Blackwell.
- Freire, P.** 1968. *Pedagogy of the oppressed*. New York, USA, Seabury Press.
- Friede, G., Busch, T. & Bassen, A.** 2015. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5:4, 210-233, doi:10.1080/20430795.2015.1118917.
- FSC (Forest Stewardship Council).** 2015. *FSC International Standard. FSC principles and criteria for forest stewardship*. FSC-STD-01-001 V5-2 EN. Bonn, Germany. <https://ic.fsc.org/en/document-center/id/59>.
- Fuchs, D.** 2007. *Business power in global governance*. Boulder, USA, Lynne Rienner.
- Fuchs, D. & Kalfagianni, A.** 2010. The causes and consequences of private food governance. *Business and Politics*, 12(3): 1–34.
- Fuchs, D., Kalfagianni, A. & Havinga, T.** 2011. Actors in private food governance: the legitimacy of retail standards and multistakeholder initiatives with civil society participation. *Agriculture and Human Values*, 28(3): 353–367.
- Furubotn, E.G. & Richter, R., eds.** 1991. *The new institutional economics: a collection of articles from the Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Tübingen, Germany, Mohr.
- Gaarde, I.** 2017. *Peasants negotiating a global policy space: La Vía Campesina in the Committee on World Food Security*. Routledge.
- GAFA (Global Agriculture and Food Security Programme).** 2009. *Framework document*. [http://www.gafspfund.org/sites/gafspfund.org/files/Documents/GAFSP%20Framework%20Document%20FINAL%20\(external\).pdf](http://www.gafspfund.org/sites/gafspfund.org/files/Documents/GAFSP%20Framework%20Document%20FINAL%20(external).pdf).
- GAFA.** 2016. Annual report. http://www.gafspfund.org/sites/gafspfund.org/files/Documents/GAFSP%20AR16_Final_sprds%281%29.pdf
- GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition).** 2017. *Annual Report 2015–16*. <http://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2017/02/GAIN-Annual-Report-2015-2016-final.pdf>.
- Galiani, S., Knack, S., Xu, L.I. & Zou, B.** 2014. *The effects of aid on growth: evidence from a quasi-experiment*. Policy Research Working Paper No. WPS 6865. Impact Evaluation Series No. IE 125. Washington, DC, World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/730581468159302660/The-effect-of-aid-on-growth-evidence-from-a-quasi-experiment>.
- Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G. & Kaneklin, C.** 2014. Building social sustainability: multi-stakeholder processes and conflict management. *Social Responsibility Journal*, 10(4): 685–701. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2012-0134>.
- Gamson, W.A.** 1975. *The strategy of social protest*. Homewood, USA, Dorsey Press.
- Garling, S., Hunt, J., Smith, D. & Sanders, W.** 2013. *Contested governance: culture, power and institutions in Indigenous Australia*. Canberra, ANU Press.
- Gasper, D.** 2000. Evaluating the 'logical framework approach' towards learning-oriented development evaluation. *Public Administration and Development*, 20(1): 17–28.
- Gatti, L., Vishwanath, B., Seele, P. & Cottier, B.** 2018. Are we moving beyond voluntary CSR? Exploring theoretical and managerial implications of Mandatory CSR resulting from the new Indian Companies Act. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3783-8>.
- Gera, T., Sachdev, H.S. & Boy, E.** 2012. Effect of iron-fortified foods on hematologic and biological outcomes: systematic review of randomized controlled trials. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 96(2): 309–324.
- GFI (Global Financial Integrity).** 2017. Illicit financial flows to and from developing countries: 2005-2014. http://www.gfintegrity.org/wp-content/uploads/2017/04/GFI-IFF-Report-2017_final.pdf.
- gFSC (Global Food Security Cluster).** Undated. *2017-2019 Strategic plan*. http://fscluster.org/sites/default/files/documents/strategic_plan17revised.pdf.
- Ghoshal, S. & Moran, P.** 1996. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1): 13–47.
- Gilley, B.** 2009. *The right to rule: how states win and lose legitimacy*. New York, USA, Columbia University Press.
- Gitz, V.** 2016. Territorial food value chain for sustainable food systems: initiative from the French National Food Programme. French Ministry of Agriculture, Agrifood and Forestry. In A. Meybeck & S. Redfern, eds. *Sustainable value chains for sustainable food systems*. Rome. FAO. <http://www.fao.org/3/a-i6511e.pdf>.
- GKP (Global Knowledge Partnership).** 2003. *Multi-stakeholder partnerships*. Issue Paper. Kuala Lumpur. <https://www.odi.org/resources/docs/2117.pdf>.
- Glasbergen, P., Biermann, F. & Mol, A.P.J., eds.** 2007. *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice*. Edward Elgar Publishing.
- GloPan (Global Panel on Agriculture and Food Systems for Nutrition).** 2016. *Food systems and diets: facing the challenges of the 21st century*. Foresight Report. London. <https://www.glopan.org/foresight>.
- Goetz, A.M.** 2003. Women's political effectiveness: a conceptual framework. In A.M. Goetz & S. Hassim, eds. *No shortcuts to power: African women in politics and policy making*. Zed Books.
- Gomes, F.S.** 2015. Conflicts of interest in food and nutrition. *Cad. Saúde Pública*, 31(10): 2039–2046.
- Gordon, K.** 2001. *The OECD guidelines and other corporate responsibility instruments: a comparison*. OECD Working Papers on International Investment, 2001/05. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/302255465771>.
- Graziano da Silva, J., Del Grossi, M.E. & De França, C.G., eds.** 2011. *The Fome Zero (Zero Hunger) Program – the Brazilian experience*. Brasília, Ministry of Agrarian Development. <http://www.fao.org/3/a-i3023e.pdf>.

- Gready, P.** 2008. Rights-based approaches to development: what is the value-added? *Development in Practice*, 18(6): 735–747.
- GSIA (Global Sustainable Investment Alliance).** 2016. *2016 Global Sustainable Investment Review*. http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2017/03/GSIR_Review2016.F.pdf.
- GSO (Global Social Observatory).** 2015. *Consultation process on conflict of interest in the SUN movement – Final Report*. Geneva, Switzerland.
- GSO/SUN.** 2015. *Engaging in the SUN Movement: preventing and managing conflicts of interest*. Reference Note and toolkit. January 2015. <http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/05/Reference-Note-and-Toolkit-English.pdf>.
- Gueslin, A.** 1987. *L'invention de l'économie sociale : le XIXe siècle français*. Paris. Économica.
- Habermas, J.** 1984. *The theory of communicative action*. Boston, USA, Beacon Press. ISBN 978-0807014011. http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_2795_0.pdf.
- Hale, T.N.** 2008. Transparency, accountability, and global governance. *Global Governance*, 14(1): 73-94.
- Hale, T.N. & Mauzerall, D.L.** 2004. Thinking globally and acting locally: can the Johannesburg Partnerships coordinate action on sustainable development? *Journal of Environment & Development*, 13(3): 220–239. doi:10.1177/1070496504268699.
- Halle, M. & Wolfe, R.** 2015. *Architecture for review and follow-up of the SDGs: Options for the High-Level Political Forum*. Briefing Note. International Institute for Sustainable Development.
- Hämäläinen, R., Kettunen, E., Marttunen, M. & Ehtamo, H.** 2001. Evaluating a framework for multi-stakeholder decision support in water resources management. *Group Decision and Negotiation*, 10(4): 331–353.
- Hanna, P. & Vanclay, F.** 2013. Human rights, indigenous peoples and the concept of free, prior and informed consent. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(2): 146–157.
- Hardin, G.** 1968. The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859): 1243–1248.
- Hartley, N. & Wood, C.** 2005. Public participation in environmental impact assessment –implementing the Aarhus Convention. *Environmental Impact Assessment Review*, 25(4): 319–340.
- Hartwich, F., Tola, J., Engler, A., González, C., Ghezan, G., Vázquez-Alvarado, J.M.P., Silva, J.A., Espinoza, J.J. & Gottret, M.V.** 2007. *Building public-private partnerships for agricultural innovation*. Food Security in Practice Technical Guide Series. Washington, DC, International Food Policy Research Institute. <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/46707/2/Building%20Public-Private%20partnerships.pdf>.
- Hawkes, C.** 2017. Policy coherence across the food system for nutrition: from challenge to opportunity? *GREAT Insights Magazine*, 6(4). <http://ecdpm.org/great-insights/sustainable-food-systems/policy-coherence-across-food-system-nutrition-challenge-opportunity/>.
- He, B.** 2006. Western theories of deliberative democracy and the Chinese practice of complex deliberative governance. The search for deliberative democracy in China (2006): 133-148. In E.J.Leib & B. He, eds. *The search for deliberative democracy in China*. New York, USA, Palgrave Macmillan.
- He, B. & Warren, M.E.** 2011. Authoritarian deliberation: the deliberative turn in Chinese political development. *Perspectives on Politics*, 9(2): 269–289.
- Hearn, S. & Buffardi, A.L.** 2016. *What is impact?* A Methods Lab publication. London, Overseas Development Institute. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10302.pdf>.
- Heiner, K., Buck, L., Gross, L., Hart, A. & Stam, N.** 2017. *Public-private-civic partnerships for sustainable landscapes – A practical guide for conveners*. EcoAgriculture Partners and IDH, the Sustainable Trade Initiative https://ecoagriculture.org/wp-content/uploads/2017/03/Public-Private-Civic-Partnerships-for-Sustainable-Landscapes-Practical-Guide-for-Conveners_web.pdf.
- Hemmati, M.** 2002. *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*. London, Earthscan/Routledge. <http://www.minuhemmati.net>.
- Hemmati, M. & Dodds, F.** 2017. *Principles and practices of multi-stakeholder partnerships for sustainable development – guidance and oversight from UN decisions*. Prepared for a workshop of the Friends for Governance for Sustainable Development, New York, USA. <http://friendsofgovernance.org/index.php/papers/background-paper-for-session-1-principles-and-practices-of-multi-stakeholder-partnerships-for-sustainable-development-guidance-and-oversight-from-un-decisions/>.
- Hemmati, M. & Rogers, F.** 2015. *Multi-stakeholder engagement and communication for sustainability. Beyond sweet-talk and blanket criticism – towards successful implementation*. London, CatalySD Sustainability | Communications.
- Hibbert, N.** 2017. Human rights and social justice. *Laws*. www.mdpi.com/2075-471X/6/2/7/pdf.
- Hiemstra, W. Brouwer, H. & van Vugt, S.** 2012. *Power Dynamics in Multi-stakeholder processes: A balancing act*. http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/powerinmultistakeholderprocesses-abalancingact_synthesis2012.pdf.
- Higgot, R.A., Underhill, G.R.D. & Bieler, A., eds.** 2000. *Non-state actors and authority in the global system*. London, Routledge.
- Himanshu.** 2018. Too little, too late: apathy towards the rural sector. *Economic & Political Weekly*, 53(9): 25–30.
- Hirsch Hadorn, G.H., Bradley, D., Pohl, C., Rist, S. & Wiesmann, U.** 2006. Implications of transdisciplinarity for sustainability research. *Ecological Economics*, 60(1): 119–128.
- Hirsch Hadorn, G.H., Biber-Klemm, S., Grossenbacher-Mansuy, W., Hoffmann-Riem, H., Joye, D., Pohl, C., Wiesmann, U. & Zemp, E.** 2008. The emergence of transdisciplinarity as a form of research. In G.H. Hirsch Hadorn, H. Hoffmann-Riem, S. Biber-Klemm, W. Grossenbacher-Mansuy, D. Joye, C. Pohl, U. Wiesmann & E. Zemp, eds. *Handbook of transdisciplinary research*, pp. 19–39. Springer.

- Hivos/IIED/KRC.** 2016. *Uganda Food Change Lab: planning for the future food system of Kabarole district.* September. <http://www.foodchangelab.org/assets/2016/09/food-lab-pub.pdf>.
- HLPE.** 2013. *Investing in smallholder agriculture for food security.* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i2953e.pdf>.
- HLPE.** 2014. *Sustainable fisheries and aquaculture for food security and nutrition.* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i3844e.pdf>.
- HLPE.** 2015. *Water for food security and nutrition.* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-av045e.pdf>.
- HLPE.** 2016. *Sustainable agricultural development for food security and nutrition: what roles for livestock?* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i5795e.pdf>.
- HLPE.** 2017a. *Nutrition and food systems.* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i7846e.pdf>.
- HLPE.** 2017b. *Sustainable forestry for food security and nutrition.* A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i7395e.pdf>.
- Horton, D., Prain, G. & Thiele, G.** 2009a. *Perspectives on partnership: a literature review.* Working Paper 2009-3. Lima, International Potato Center. <http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/08/004982.pdf>.
- Horton, S., Shekar, M., McDonald, C., Mahal, A. & Krystene Brooks, J.** 2009b. *Scaling up nutrition: what will it cost? (English).* Directions in development; human development. Washington, DC, World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/655431468163481083/Scaling-up-nutrition-what-will-it-cost>.
- Hospes, O., van der Valk, O.M.C. & van der Mheen-Sluijer, J.** 2012. Parallel development of five partnerships to promote sustainable soy in Brazil: solution or part of wicked problems? *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(B): 29–52.
- Hoxtell, W.** 2016. *Multi-stakeholder partnerships and the 2030 Agenda: challenges and options for oversight at the United Nations* https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2017doc/msps_and_the_2030_agenda-challenges_and_oversight_options.pdf.
- Hudson, A.** 2001. NGOs' transnational advocacy networks: from 'legitimacy' to 'political responsibility'? *Global Networks*, 1(4): 331–352.
- Hulme, D.** 2000. Impact assessment methodologies for microfinance: theory, experience and better practice. *World Development*, 28(1): 79–98.
- IATP (Institute for Agriculture and Trade Policy).** 2016. *Farm to Head Start in Minnesota: planting the seeds for a community-centered food system.* https://www.iatp.org/sites/default/files/2016_10_20_F2CC_CaseStudy.pdf.
- IDS/IFAD (Institute of Development Studies/International Fund for Agricultural Development).** 2015. *Brokering development: enabling factors for public-private-producer partnerships in agricultural value chains.* https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/6458/IFAD_IDS_CaseStudies_Indonesia_final_revised.pdf?sequence=5.
- IFC (International Finance Corporation).** 2017. *Blended finance at IFC.* World Bank Group. Fact Sheet. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/45c23d804d9209fab2f8b748b49f4568/Blended-Finance-Factsheet-May2017.pdf?MOD=AJPERES>.
- IFPRI (International Food Policy Research Institute).** 2015. *Global Nutrition Report 2015: actions and accountability to advance nutrition and sustainable development.* Washington, DC.
- IFPRI.** 2017a. *Global Food Policy Report.* Washington, DC.
- IFPRI.** 2017b. *Global hunger index: the inequalities of hunger.* Washington, DC.
- Iannotti, L.L., Lutter, C.K., Stewart, C.P., Riofrío, C.A.G., Malo, C., Reinhart, G., Palacios, A., Karp, C., Chapnick, M., Cox, K. & Waters, W.F.** 2017. Eggs in early complementary feeding and child growth: a randomized controlled trial. *Pediatrics*. <http://pediatrics.aappublications.org/cgi/content/abstract/140/1/e20163459?rss=1>.
- ILC (International Land Coalition).** 2017. *The Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure: 5 years later.* Rome. http://www.landcoalition.org/sites/default/files/documents/resources/2017_9_vggt_brochure_web_spread_0.pdf.
- INESCR (International Network for Economic, Social and Cultural Rights).** 2010. *Kuala Lumpur guidelines for a human rights approach to economic policy in agriculture.* ESCR-Net/Red-DESC/Réseau-Desc/Center of Concern. New York, USA. https://docs.escr-net.org/usr_doc/KualaLumpurGuidelines-Final-Full.pdf.
- IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change).** 2014. *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.* Core Writing Team: R.K. Pachauri & L.A. Meyer, eds. Geneva, Switzerland. 151 p. https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full.pdf.
- ISF (Initiative for Smallholder Finance).** 2016. *Inflection point: unlocking growth in the era of farmer finance.* <https://www.rafllearning.org/post/inflection-point-unlocking-growth-era-farmer-finance>.
- ISPC (Independent Science and Partnership Council).** 2015. *Strategic study of good practice in AR4D partnership.* Rome. https://www.ispc.cgiar.org/sites/default/files/ISPC_StrategicStudy_Partnerships.pdf.

- Jacob, J.** 2009. *A study on Kudumbashree project: a poverty eradication programme in Kerala.* http://kudumbashree.org/storage/files/ort1w_kshree%20study%20report2.pdf.
- Jenkins, J.C.** 1983. Resource mobilization theory and the study of social movements. *Annual Review of Sociology*, 9: 527–553.
- Jha, P. & Acharya, N.** 2016. Public provisioning for social protection and its implications for food security. *Economic & Political Weekly*, 51(18): 98–106.
- Kalas, P.** 2007. *Multi-stakeholder partnerships and diplomacy in communications technology for development at the global policy level.* A Study of the UN Working Group on Internet Governance. Discussion Paper. Geneva, Switzerland, Diplo Foundation. <http://bit.ly/2D5kpv3>.
- Kalas, P., Abubakar, A., Chavva, K., Gordes, A., Grovermann, C., Innes-Taylor, N., Ketelaar, J., Laval, E., Phillips, S. and Rioux, J.** 2017. Multi-stakeholder, multi-actor processes, platforms and networks for Climate Smart Agriculture. In *Enhancing Capacities for a Country-Owned Transition towards Climate Smart Agriculture.* Climate-Smart Agriculture Sourcebook 2nd Edition. FAO. Rome, Italy. <http://www.fao.org/climate-smart-agriculture-sourcebook/en/>.
- Kania, J. & Kramer, M.** 2011. Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*. Winter 2011. https://ssir.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf.
- Kannan, K.P. & Raveendran, G.** 2017. *Poverty, women and capability: a study of the impact of Kerala's Kudumbashree system on its members and their families.* http://kudumbashree.org/storage/files/1yzdo_kshree%20full%20ms_kpkcorrected%20with%20cover_08.11.17-1.pdf.
- Kara, J. & Quarless, D.** 2002. *Guiding principles for partnerships for sustainable development ('type 2 outcomes') to be elaborated by interested parties in the context of the World Summit on Sustainable Development (WSSD).* Paper presented at the Fourth Summit Preparatory Committee (PREPCOM 4), Bali, Indonesia. http://www.un.org/esa/sustdev/partnerships/guiding_principles7june2002.pdf.
- Keohane, R.O.** 2003. Global governance and democratic accountability. In D. Held & M. Koenig-Archibugi, eds. *Taming globalization: frontiers of governance.* John Wiley.
- King, A.** 2007. Cooperation between corporations and environmental groups: a transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 32(3): 889–900.
- Knack, S. & Keefer, P.** 1995. Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics & Politics*, 7(3): 207–227. http://homepage.ntu.edu.tw/~kslin/macro2009/Knack&Keefer_1995.pdf.
- Knowlton, L.W. & Phillips, C.C.** 2013. *The logic model guidebook: better strategies for great results.* Los Angeles, USA, SAGE Publications.
- Kolk, A.** 2012. Partnerships as a panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impact and limitations. In M. Seitanidi & A. Crane, eds. 2013. *Social partnerships and responsible business: a research handbook*, pp. 15–43. Routledge. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2089577.
- Kolk, A., van Dolen, W. & Vock, M.** 2010. Trickle effects of cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1): 123–137.
- Kurbalija, J. & Katrandjiev, V., eds.** 2006. *Multi-stakeholder diplomacy – challenges and opportunities.* DiploFoundation. <https://www.diplomacy.edu/resources/books/multistakeholder-diplomacy-challenges-and-opportunities>.
- Kusters, C.S.L. & Batjes, K. with Wignoldus, S., Brouwers, J. & Baguma, S.D.** 2017. *Managing for sustainable development impact: and integrated approach to planning, monitoring and evaluation.* Wageningen, Netherlands, Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research, and Rugby, UK, Practical Action Publishing.
- Kusters, K., Buck, L., de Graaf, M., Minang, P., van Oosten, C. & Zagt, R.** 2018. Participatory planning, monitoring and evaluation of multistakeholder platforms in integrated landscape initiatives. *Environmental Management*, 62(1):170–181. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs00267-017-0847-y.pdf>.
- Lama, M.P.** 2010. Chapter 17: SAARC Programs and Activities Assessment, Monitoring, and Evaluation. In **S. Ahmed, S. Kelegama & E. Ghani.** *Promoting Economic Cooperation in South Asia: Beyond SAFTA.* <http://sk.sagepub.com/books/promoting-economic-cooperation-in-south-asia>.
- Lang, T. & Barling, D.** 2012. Food security and food sustainability: reformulating the debate. *The Geographical Journal*, 178(4): 313–326. doi:10.1111/j.1475-4959.2012.00480.x.
- Lang, T., Barling, D. & Caraher, M.** 2009. *Food policy: integrating health, environment and society.* Oxford, UK, Oxford University Press.
- Lang, D., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P. & Swilling, M.** 2012. Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges. *Sustainability Science*, 7: 25–43.
- Laville, J-L.** 2010. *The Solidarity Economy: An International Movement.* Conservatoire, National des Arts et Métiers (CNAM). Paris. https://drive.google.com/file/d/0B6NcZ_5NP-19Q0tyVGRCOUIBSmM/view.
- Lawson, T. M.** 2012. *Impact of school feeding programs on educational, nutritional, and agricultural development goals: a systematic review of literature.* East Lansing, USA. Michigan State University.
- Lee, M. & Abbot, C.** 2003. The usual suspects? Public participation under the Aarhus Convention. *Modern Law Review*, 66(1): 80–108.
- Levesque, A.** 1993. *Partenaires multiples et projet commun: comment réussir l'impossible.* Paris, L'Harmattan.
- Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S. & Auld, G.** 2012. Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sciences*, 45(2): 123–152.

- Levine, M.E. & Forrence, J.L.** 1990. Regulatory capture, public interest, and the public agenda: toward a synthesis. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 6: 167–198.
- Lie, A.L. & Granheim, S.I.** 2017. *Multistakeholder partnerships in global nutrition governance: protecting public interest?* Tidsskr Nor Legeforen. doi: 10.4045/tidsskr.17.0627. <http://tidsskriftet.no/en/2017/10/global-helse/multistakeholder-partnerships-global-nutrition-governance-protecting-public>.
- Lindgreen, A. & Swaen, V.** 2010. Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews* 12(1): 1–7. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>.
- Lipsky, M.** 1968. Protest as a political resource. *American Political Science Review*, 62:1144–1158.
- Malkin, J. & Widavsky, A.** 1991. Why the traditional distinction between public and private goods should be abandoned. *Journal of Theoretical Politics*, 3 (4): 355–378.
- Maluf, R.** 2011. Consea's participation in building the National Food and Nutrition Security System and Policy. In J. Graziano da Silva, M.E. Del Grossi & C.G. De França, eds. *The Fome Zero (Zero Hunger) Program – the Brazilian experience*, pp. 287–289. Ministry of Agrarian Development, Brasília.
- Maluf, R.S., Burlandy, L., Santarelli, M., Schottz, V. & Speranza, J.S.** 2015. Nutrition-sensitive agriculture and the promotion of food and nutrition sovereignty and security in Brazil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(8): 2303–2312.
- Margulis, M.E.** 2013. The regime complex for food security: implications for the global hunger challenge. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 19: 53–67, doi:10.5555/1075-2846-19.1.53.
- Marin, P.** 2009. *Public-private partnerships for urban water utilities. A review of experiences in developing countries*. Trends and Policy Options No. 8. Washington, DC, World Bank/PPIAF (Public-Private Infrastructure Advisory Facility). <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2703/53017.pdf?sequence=6&isAllowed=y>.
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J. & Dohrn, S.** 2009. Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, 34(1): 1–7.
- Marsden, T.** 2013. From post-productionism to reflexive governance: contested transitions in securing more sustainable food futures. *Journal of Rural Studies*, 29: 123–134.
- Marshall, G.R.** 2013. Transaction costs, collective action and adaptation in managing complex social-ecological systems. *Ecological Economics*, 88: 185–194. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800913000141>.
- Martens, J.** 2007. *Multistakeholder partnerships-future models of multilateralism?* Dialogue on Globalization No. 29. Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Martens, J. & Seit, K.** 2017. *Der Boom der Partnerschaften - Multi-Akteur-Partnerschaften in der 2030-Agenda in Partnerschaften mit Risiken - Über die Chancen, Gefahren und Nebenwirkungen von Multi-Akteur-Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung*. Dossier 5-2017. pp. 3–5. Brot für die Welt/Global Policy Forum/MISEREOR. https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/ws-Dossier_5-2017_Web.pdf.
- Martens, B., Mummert, U., Murrell, P. & Seabright, P.** 2002. *The institutional economics of foreign aid*. Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/the-institutional-economics-of-foreign-aid/B57BCB5A0B0E302A66BED4906F88CD88>.
- McCarthy, J.D. & Zald, M.N.** 1977. Resource mobilization and social movements: a partial theory. *American Journal of Sociology*, 82: 1212–1241. <http://www.coss.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/computational-social-science-dam/documents/education/Fall2009/simulation/mccarthyald77.pdf>.
- McKenna, B.J. & Graham, P.** 2000. Technocratic discourse: a primer. *Journal of Technical Writing and Communication*, 30(3): 223–251.
- McKeon, N.** 2009. *The United Nations and civil society: legitimating global governance—whose voice?* Zed Books Ltd.
- McKeon, R.** 2015. *Food security governance: empowering communities, regulating corporations*. Routledge.
- McKeon, N.** 2017. Are equity and sustainability a likely outcome when foxes and chickens share the same coop? Critiquing the concept of multistakeholder governance of food security. *Globalizations*, 14(3): 379–398. doi:10.1080/14747731.2017.1286168.
- McKeon, N.** 2018. Global food governance. Between corporate control and shaky democracy. *Global Governance Spotlight 2/2018*. https://www.sef-bonn.org/fileadmin/Die_SEF/Publikationen/GG-Spotlight/ggs_2018-02_en.pdf.
- McMichael, P.** 2005. Global development and the corporate food regime. In F.H. Buttel & P. McMichael, eds. *New directions in the sociology of global development*, pp. 265–299. Bingley, UK, Emerald Group Publishing.
- Mechlem, K.** 2004. Food security and the right to food in the discourse of the United Nations. *European Journal of Law*, 10(5): 631–648.
- Mees-Buss, J. & Welch, C.** 2014. Taming a wicked problem? Unilever's interpretations of corporate social responsibility 2000–2012. *Progress in International Business Research*, 8: 265–291.
- Meinzen-Dick, R.S., Brown, L.R., Feldstein, H.S., & Quisumbing, A.R.** 1997. Gender, property rights, and natural resources. *World Development*, 25(8): 1303–1315.
- Mena, S. & Palazzo, G.** 2012. Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(3): 527–556.
- Mendonça Leão, M. & Maluf, R.S.** 2014. *Effective public policies and active citizenship: Brazil's experience of building a food and nutrition security system*. Oxfam.

- Mert, A. & Chan, S.** 2012. The politics of partnerships for sustainable development. In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan & A. Mert, eds. *Public-private partnerships for sustainable development*, pp. 21–44. Edward Elgar Publishing.
- MFA.** 2013. *Public-private partnerships in developing countries: a systematic literature review*. IOB Study No. 378. The Hague, Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands (MFA). <http://www.oecd.org/dac/evaluation/IOBstudy378publicprivatepartnershipsindevelopingcountries.pdf>.
- Minang, P., van Noordwijk, M., Freeman, O.E., Mbow, C., Leeuw, J. & Catacutan, D., eds.** 2015. *Climate-smart landscapes: multifunctionality in practice*. Nairobi, World Agroforestry Centre, (ICRAF). http://www.asb.cgiar.org/climate-smart-landscapes/digital-edition/resources/Climate-Smart_Landscapes-LR.pdf.
- Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands.** 2013. *Public-private partnerships in developing countries. A systematic literature review*. <https://www.government.nl/documents/reports/2013/06/13/iob-study-public-private-partnerships-in-developing-countries>.
- Miranda, A.C., Gyori, M. & Veras Soares, F.** 2017. *Phase II of the PAA Africa programme: results and lessons learned*. International Policy Centre for Inclusive Growth. One Pager 343. February. ISSN 2318-9118. http://www.ipc-undp.org/pub/eng/OP343_Phase_II_of_the_PAA_Africa_programme.pdf.
- Mitchell, J., & Leturque, H.** 2011. *WFP 2008–2013 Purchase for Progress (P4P) Initiative: a strategic evaluation (mid-term)*. Rome, World Food Programme.
- Mogues, T., Yu, B., Fan, S. & McBride, L.** 2012. *The impacts of public investment in and for agriculture: synthesis of the existing evidence*. Discussion Paper 01217. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.
- Moran, M.** 2007. *Philanthropic foundations and the governance of global health: The Rockefeller Foundation and Product Development Partnerships*. Conference paper. 6th Pan-European International Relations Conference, Turin, Italy, 12–15 September.
- Morton, J.** 2009. *Why we will never learn: a political economy of aid effectiveness*. <http://www.jfmorton.co.uk/pdfs/Why%20We%20Will%20Never%20Learn.pdf>.
- Murphy, S., Burch, D. & Clapp, J.** 2012. *Cereal secrets: the world's largest grain traders and global agriculture*. Oxfam Research Reports. <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-en.pdf>.
- Nagler, J.** 2018. *Co-creating partnerships to achieve the global goals. Our perspectives*. New York, USA, United Nations Development Programme. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/blog/2017/3/16/Co-creating-partnerships-to-achieve-the-Global-Goals.html>.
- Narrod, C., Roy, D., Okello, J., Avendaño, B., Rich, K., & Thorat, A.** 2009. Public-private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains. *Food Policy*, 34(1): 8–15.
- National Treasury.** 2007. *Introducing public private partnerships in South Africa*. Public Private Partnerships Unit. <http://www.ppp.gov.za/Documents/Final%20Intro%20to%20PPP%20in%20SA%2021%2009%2007.pdf>.
- Ndanuko, R.N., Tapsell, L.C., Charlton, K.E., Neale, E.P. & Batterham, M.J.** 2016. Dietary patterns and blood pressure in adults: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Advances in Nutrition*, 7(1): 76–89.
- Nederlof, S., Wongtschowski, M. & Van der Lee, F., eds.** 2011. *Putting heads together. Agricultural innovation platforms in practice*. KIT Publishers.
- Nelson, J.** 2002. *Building partnerships. Cooperation between the United Nations system and the private sector*. New York, USA, UN.
- Nestle, M.** 2001. Food company sponsorship of nutrition research and professional activities: a conflict of interest? *Public Health Nutrition*, 4(5): 1015–1022.
- NFSN (National Farm to School Network).** 2017. *Growing head start success with farm to early care and education*. <http://www.farmtoschool.org/Resources/Growing%20Head%20Start%20Success.pdf>.
- NIAF (Nigeria Infrastructure Advisory Facility).** 2012. PPP Manual for Lagos State Office of Public – Private Partnership. https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Lagos%20State_PPPManualFinal.pdf.
- North, D.C.** 1992. *Transaction costs, institutions, and economic performance*. San Francisco, USA, ICS Press.
- Nowotny, H.** 2000. Re-thinking science: from reliable knowledge to socially robust knowledge. In M. Weiss, ed. *Jahrbuch 2000 des Collegium Helveticum*, pp. 221–244. Zürich, Switzerland, Hg. mit Martina Weiss.
- NRSP (National Rural Support Programme).** 2017. *23rd annual progress report. 2016-2017. Scaling up social mobilization*. Islamabad, Pakistan. <http://www.nrsp.org.pk/Documents/NRSP-Annual-Report-2016-17.pdf>.
- Nyéleni.** 2007. *Forum for Food Sovereignty*. Sélingué, Mali. 23–27 February 2007. https://nyeleni.org/DOWNLOADS/Nyeleni_EN.pdf.
- ODI (Overseas Development Institute).** 2014. *Financing the post-2015 Sustainable Development Goals: a rough roadmap*. London.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).** 1991. *The DAC principles for the evaluation of development assistance*. Paris, OECD Publishing.
- OECD.** 2003. *Managing conflict of interest in the public service. OECD Guidelines and country experiences*. Paris, OECD Publishing. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-en>.
- OECD.** 2005. *Managing conflict of interest in the public sector: a toolkit*. Paris, OECD Publishing, <https://www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf>.
- OECD.** 2011. *OECD Guidelines for multinational enterprises*. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>.

- OECD.** 2012. *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>.
- OECD.** 2015a. *OECD Business and Finance Outlook 2015*. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264234291-en>.
- OECD.** 2015b. *Making partnerships effective coalitions for action*. Development Co-operation Report 2015. https://www.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-report-2015/making-partnerships-effective-coalitions-for-action_dcr-2015-7-en.
- OECD.** 2016. *2020 projections of climate finance towards the USD 100 billion goal*. Technical Note. Paris, OECD Publishing. <https://www.oecd.org/environment/cc/Projecting%20Climate%20Change%202020%20WEB.pdf>
- OECD.** 2018a. *Making blended finance work for the Sustainable Development Goals*. Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264288768-en>.
- OECD.** 2018b. *OECD DAC blended finance principles for unlocking commercial finance for the Sustainable Development Goals*. <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/OECD-Blended-Finance-Principles.pdf>.
- Olawuyi, D.S.** 2016. *The human-rights approach to carbon finance*. Cambridge University Press.
- Olken, B.A. & Pande, R.** 2012. **Corruption in developing countries.** *Annual Review of Economics*, 4: 479–509. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080511-110917>.
- Olney, D.K., Pedehombga, A., Ruel, M.T. & Dillon, A.** 2015. A 2-year integrated agriculture and nutrition and health behavior change communication program targeted to women in Burkina Faso reduces anemia, wasting, and diarrhea in children 3–12.9 months of age at baseline: a cluster-randomized controlled trial. *The Journal of Nutrition*. 145(6): 1317–1324. <https://doi.org/10.3945/jn.114.203539>.
- Olokesusi, F.** 2005. Financing disaster mitigation in Nigeria: the imperative of public-private partnership. *Disaster Reduction in Africa: ISDR Informs*, 6: 17–25.
- Olson, M., Jr.** 1965. *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Revised edition. Cambridge, USA, Harvard University Press.
- Oosterveer, P., Adjei, B.E., Vellema, S. & Slingerland, M.** 2014. Global sustainability standards and food security: exploring unintended effects of voluntary certification in palm oil. *Global Food Security*, 3(3-4): 220–226.
- Ortmann, G.F. & King, R.P.** 2007. Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1): 40–68.
- Ostrom, E.** 1990. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Ostrom, E.** 1998. A behavioural approach to the rational-choice theory of collective action. *American Political Science Review*, 92(1): 1–22.
- Ostrom, E.** 2003. Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity and reputation. In E. Ostrom & J.A. Walker, eds. 2003. *Trust and reciprocity: interdisciplinary lessons for experimental research*, pp. 19–78. New York, USA, Russell Sage Foundation.
- Ostrom, E.** 2010. Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3): 641–672.
- Ostrom, E.** 2014. Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 6(4): 235–252.
- Otto, D.** 1996. Nongovernmental organizations in the United Nations system: the emerging role of international civil society. *Human Rights Quarterly*, 18(1): 107–141.
- Oxfam.** 2016. *Fiscal justice. Global track record*. <https://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Downloads/English/publications/cs-fiscal-justice-global-track-record-200916-en.pdf>.
- Oxfam.** 2017. *Private-finance blending for development: risks and opportunities*. <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bp-private-finance-blending-for-development-130217-en.pdf>
- Page, H.** 2013. *Global governance and food security as global public good*. Center on International Cooperation. New York University, USA.
- Palmer, S. & Torgerson, D.J.** 1999. Economics notes: definitions of efficiency. *British Medical Journal*, 318(7191): 1136.
- Pareto, V.** 1906. *Manuale d'economia politica*. Milan, Italy, Società Editrice Libreria. http://www.economics-reloaded.de/pdf-Dateien/vilfredo_pareto.pdf.
- Park, J., Conca, K. & Finger, M., eds.** 2008. *The crisis of global environmental governance: Towards a new political economy of sustainability*. Abingdon, UK, and New York, USA, Routledge.
- Patel, R.** 2009. Food sovereignty. *The Journal of Peasant Studies*, 36(3): 663–706.
- Pattberg, P. & Widerberg, O.** 2016. Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: conditions for success. *Ambio*, 45(1): 42–51. doi: 10.1007/s13280-015-0684-2. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4709349/>.
- Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S. & Mert, A.** 2012. *Public-private partnerships for sustainable development. Emergence, influence and legitimacy*. Edward Elgar Publishing.
- Pawson, R.** 2013. *The science of evaluation – a realist manifesto*. SAGE Publications.
- Paxton, P., Hughes, M.M. & Painter, M.A.** 2010. Growth in women's political representation: a longitudinal exploration of democracy, electoral system and gender quotas. *European Journal of Political Research*, 49(1): 25–52.

- PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).** 2010. *PEFC international standard; requirements for certification schemes*. PEFC ST 1003:2010. Geneva, Switzerland. PEFC Council. https://www.pefc.org/images/documents/PEFC_ST_1003_2010_SFM_Requirements_2010_11_26.pdf
- Peters, A. & Handschin, L., eds.** 2012. *Conflicts of interest in global, public and corporate governance*. Cambridge University Press.
- Ponte, S., & Cheyns, E.** 2013. Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks. *Global Networks*, 13(4): 459–477. doi: 10.1111/glob.12011.
- Ponte, S., Gibbon, P. & Vestergaard, J., eds.** 2011. *Governing through standards: origins, drivers and limitations*. Palgrave Macmillan.
- Prada, V. & Castro, N.** 2016. The World Banana Forum: a multistakeholder platform to develop practical guidance for sustainable banana value chains. In A. Meybeck & S. Redfern. 2016. *Sustainable value chains for sustainable food systems. A workshop of the FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*, pp. 163–177. 8–9 June 2016. Rome, FAO. <http://www.fao.org/3/a-i6511e.pdf>.
- Prato, S.** 2014. Editorial: the struggle for equity: rights, food sovereignty and the rethinking of modernity. *Development*, 57(3-4): 311–319. <https://doi.org/10.1057/dev.2015.47>.
- Przeworski, A., Stokes, S.C. & Manin, B., eds.** 1999. *Democracy, accountability, and representation*. Vol. 2. Cambridge University Press.
- Pye-Smith, C.** 2009. *Seeds of hope: a public-private partnership to domesticate a native tree, Allanblackia, is transforming lives in rural Africa*. Nairobi, World Agroforestry Centre. <http://www.worldagroforestry.org/downloads/Publications/PDFS/B16262.pdf>.
- Quisumbing, A.R., & McClafferty, B.F.** 2006. Using *gender research in development*. Food Security in Practice Technical Guide Series. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.
- Quisumbing, A.R., Brown, L.R., Feldstein, H.S., Haddad, L. & Peña, C.** 1995. *Women: the key to food security*. Food Policy Report. Washington, DC, International Food Policy Research Institute.
- Ramachandran, V.K. & Swaminathan, M., eds.** 2005. *Financial liberalisation and rural credit in India*. New Delhi, Tulika Books.
- Rao, P.K.** 2003. *The economics of transaction costs: theory, methods and applications*. London, Palgrave.
- Ravallion, M.** 2008. Evaluating anti-poverty programs. In T.P. Schultz & J. Strauss, eds. *Handbook of development economics*. Volume 4, pp. 3787–3846. Elsevier.
- Ray, B. & Bhattacharaya, R.N.** 2011. Transaction costs, collective action and survival of heterogeneous co-management institutions: case study of forest management organisations in West Bengal, India. *The Journal of Development Studies*, 47(2): 253–273.
- Reddy, S.G.** 2012. Randomise this! *Review of Agrarian Studies*, 2(2). http://www.ras.org.in/randomise_this_on_poor_economics.
- Reid, S., Hayes, J.P. & Stibbe, D.T.** 2015. *Platforms for partnership: emerging good practice to systematically engage business as a partner in development*. Oxford, UK, The Partnering Initiative.
- Remig, M.C.** 2015. Unraveling the veil of fuzziness: a thick description of sustainability economics. *Ecological Economics*, 109: 194–202.
- Rhodes, R.A.W.** 1997. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Richter, J.** 2003. Global public private 'partnerships': how to ensure that they are in the public interest? *SCN News*, 26: 8–11. https://www.unscn.org/web/archives_resources/files/scnnews26.pdf.
- Richter, J.** 2004. Public–private partnerships for health: a trend with no alternatives? *Development*, 47(2): 43–48. <http://aaci-india.org/Resources/Judiths-paper-on-PPIs.pdf>.
- Richter, J.** 2005. *Conflicts of interest and policy implementation. Reflections from the fields of health and infant feeding*. Geneva, Switzerland, International Baby Food Action Network/Geneva Infant Feeding Association (IBFAN/GIFA). <http://www.ibfan.org/art/538-1.pdf>.
- Richter, J.** 2015. Conflicts of interest and global health and nutrition governance - The illusion of robust principles. *BMJ*. <http://www.bmj.com/content/349/bmj.g5457/rr>.
- Rioux, J. & Kalas, P.** 2017. Capacity development at multiple-levels for effective implementation of sustainable land management. In FAO. *Sustainable Land Management (SLM) in practice in the Kagera Basin: lessons learned for scaling up at landscape level*, pp. 82–85. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i6085e.pdf>.
- Risse, T.** 2000. "Let's argue!": communicative action in world politics. *International Organization*, 54(1): 1–39.
- Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann U. & Zimmermann, A.** 2007. Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: the role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*, 23(1): 23–37.
- Rocha, C.** 2009. Developments in National Policies for Food and Nutrition Security in Brazil. *Development Policy Review*, 27(1): 51–66.
- Rocha, C.** 2016. Work in progress: addressing food insecurity in Brazil. In M. Caraher & J. Coveney, eds. *Food poverty and insecurity: international food inequalities*, pp. 105–115. Springer.
- Roche, C.J.R.** 1999. *Impact assessment for development agencies: learning to value change*. Oxfam, 1999.
- Rodwin, M.A.** 1993. *Medicine, money and morals: physician's conflict of interest*. New York, USA, and Oxford, UK, Oxford University Press.
- Rogers, P.J.** 2008. Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1): 29–48.
- Roloff, J.** 2008a. A life cycle model of multi-stakeholder networks. *Business Ethics: A European Review*, 17(3): 311–325.

- Roloff, J.** 2008b. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1): 233–250.
- Rosendahl, J., Zanella, M.A., Rist, S., & Weigelt, J.** 2015a. Scientists' situated knowledge: strong objectivity in transdisciplinarity. *Futures*, 65: 17–27.
- Rosendahl, J., Zanella, M.A., Weigelt, J. & Durand, J-M.** 2015b. *Pro-poor resource governance under changing climates*. Rome, International Fund for Agricultural Development, and Potsdam, Germany, Institute for Advanced Sustainability Studies. <https://www.ifad.org/documents/10180/84220ddf-3be7-45aa-a6ed-dc05ae473e62>
- Rothstein, B.** 2009. Creating political legitimacy: electoral democracy versus quality of government. *American Behavioral Scientist*, 53(3): 311–330.
- Rothstein, B. & Teorell, J.** 2008. What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 21(2): 165–190. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.9533&rep=rep1&type=pdf>.
- SAARC (South Asian Association for Regional Co-operation).** 1992. *Meeting the Challenge*. Report of the Independent South Asian Commission on Poverty Alleviation. Kathmandu: Secretariat of the South Asian Association for Regional Cooperation.
- Samuelson, P.A.** 1954. The pure theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 36(4): 387–389. doi:10.2307/1925895.
- Saner, R.** 2007. Development diplomacy by non-state actors: an emerging form of multi-stakeholder diplomacy. In J. Kurbalija & V. Katrandjiev, eds. *Multi-stakeholder diplomacy - challenges and opportunities*. DiploFoundation. https://www.diplomacy.edu/sites/default/files/Multistakeholder%2BDiplomacy_Part6.pdf.
- Schäfferhoff, M., Campe, S. & Kaan, C.** 2009. Transnational public-private partnerships in international relations: making sense of concepts, research frameworks, and results. *International Studies Review*, 11: 451–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2486.2009.00869.x>.
- Scherr, S.J., Shames, S.A. & Friedman, R.** 2013. *Defining integrated landscape management for policy makers*. Ecoagriculture Policy Focus No. 10. Washington, DC, EcoAgriculture Partners. http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/IntegratedLandscapeManagementforPolicymakers_Brief_Final_Oct24_2013_smallfile.pdf.
- Schmidt-Traub, G. & Sachs, J.D.** 2015. *Financing sustainable development: implementing the SDGs through effective investment strategies and partnerships*. Working Paper. New York, USA, Sustainable Development Solutions Network.
- Scholte, J.A.** 2004. Civil society and democratically accountable global governance. *Government and Opposition*, 39(2): 211–233.
- Schouten, G., Leroy, P. & Glasbergen, P.** 2012. On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: the roundtables on responsible soy and sustainable palm oil. *Ecological Economics*, 83: 42–50.
- Seeletse, S.M.** 2016. Performance of South African private-public partnerships. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2): 19–26.
- SEEPOR Consultancy.** 2014. *Impacts of Leasehold Forestry on Livelihoods and Forest Management (UTF/NEP/072)*. Submitted to FAO. FAO Representation Office, Pulchowk, Lalitpur. December 2014. <http://www.fao.org/3/a-az862e.pdf>.
- Shekar, M., Kakiyeteck, J.J., Dayton, J.M. & Dylan, W.** 2017. *An investment framework for nutrition: reaching the global targets for stunting, anemia, breastfeeding, and wasting*. Directions in development; human development. Washington, DC, World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/793271492686239274/An-investment-framework-for-nutrition-reaching-the-global-targets-for-stunting-anemia-breastfeeding-and-wasting>.
- Shelanski, H.A. & Klein, P.G.** 1995. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(2): 335–361.
- Simmons, A.J.** 2001. *Justification and legitimacy: essays on rights and obligations*. Cambridge University Press. 276 p.
- SNV.** 2017. *V4CP Annual Report 2017*. https://rsr.akvo.org/media/db/project/3971/document/V4CP%20Annual%20Report%202017_HUq7Mcz.pdf.
- Sojamo, S., Keulertz, M., Warner, J. & Allan, J.A.** 2012. Virtual water hegemony: the role of agribusiness in global water governance. *Water International*, 37(2): 169–182.
- Sovacool, B.K. & Andrews, N.** 2015. Does transparency matter? Evaluating the governance impacts of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Azerbaijan and Liberia. *Resources Policy*, 45: 183–192.
- Sridhar, D.** 2012. Who sets the global health research agenda? The challenge of multi-bi financing. *PLoS Medicine*, 9(9): e1001312.
- Staggenborg, S.** 1988. The consequences of professionalization and formalization in the prochoice movement. *American Sociological Review*, 53(4): 585–605.
- Steffek, J. & Hahn, K., eds.** 2010. *Evaluating transnational NGOs: legitimacy, accountability, representation*. Palgrave Macmillan.
- Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R. & Befani, B.** 2012. *Broadening the range of designs and methods for impact evaluations*. Report of a study commissioned by the Department for International Development, London. Working Paper 38.
- Stiglitz, J.** 1998. Distinguished lecture on economics in government: the private uses of public interests: incentives and institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(2): 3–22.

- Storeng, K.T.** 2014. The GAVI Alliance and the 'Gates approach' to health system strengthening. *Global Public Health*, 9(8): 865–879.
- Sumberg, J. & Sabates-Wheeler, R.** 2011. Linking agricultural development to school feeding in sub-Saharan Africa: theoretical perspectives. *Food Policy*, 36(3): 341–349.
- SUN Movement (Scaling Up Nutrition).** 2011. *Scaling Up Nutrition: a framework for action*. Reprint April 2011. http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/pdf/SUN_Framework.pdf.
- SUN Movement.** 2016. *Strategy and roadmap (2016-2020)*. http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/09/SR_20160901_ENG_web_pages.pdf.
- SUN Movement.** 2017. *Progress Report 2017*. http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2017/11/SUN_Main_Report_ENG_2017_WEB2.pdf.
- Swenson, L.F.J.** 2015. *Institutional procurement of food from smallholder farmers. The case of Brazil*. Rome, FAO. <http://www.fao.org/3/a-bc569e.pdf>.
- Swinburn, B., Kraak, V., Rutter, H., Vandevijvere, S., Lobstein, T., Sacks, G., Gomes, F., Marsh, T. & Magnusson, R.** 2015. Strengthening of accountability systems to create healthy food environments and reduce global obesity. *The Lancet*, 385(9986): 2534–2545.
- Thabrew, L., Wiek, A. & Ries, R.** 2009. Environmental decision making in multi-stakeholder contexts: applicability of life cycle thinking in development planning and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 17(1): 67–76.
- The Lancet.** 2008. *Maternal and child undernutrition*. <https://www.thelancet.com/series/maternal-and-child-undernutrition>.
- The Partnering Initiative.** 2011. *The Partnering Toolkit. An essential guide to cross-sector partnering*. Oxford, UK, The Partnering Initiative. <https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>.
- Thiele, G., Devaux, A., Reinoso, I., Pico, H., Montesdeoca, F., Pumisacho, M., Andrade-Piedra, J.L., Velasco, C., Flores, P., Esprella, R., Thomann, A., Manrique, K. & Horton, D.** 2011. Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: evidence from the Andes. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9(3): 423–433.
- Thompson, D.F.** 2005. Understanding financial conflicts of interest. In D.F. Thompson. *Thompson. Restoring responsibility: ethics in government, business and healthcare*, pp. 290–299. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- UN (United Nations).** 2003. *Enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector*. Report of the Secretary-General. A/58/227. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N03/461/70/PDF/N0346170.pdf?OpenElement>.
- UN.** 2008. *United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples*. http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_en.pdf.
- UN.** 2011. *Guiding principles on business and human rights*. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf.
- UN.** 2012. *The future we want*. Final declaration of the Rio+20 Conference. http://www.un.org/disabilities/documents/rio20_outcome_document_complete.pdf.
- UN.** 2014. *Report of the Intergovernmental Committee of Experts on Sustainable Development Financing*. New York, USA. <http://www.un.org/esa/ffd/publications/report-icesdf.html>.
- UN.** 2015. *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. A/RES/70/1. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.
- UN.** 2017. *Repositioning the United Nations development system to deliver on the 2030 Agenda: our promise for dignity, prosperity and peace on a healthy planet*. Report of the Secretary-General. A/72/684-E/2018/7. 21 December 2017. <http://undocs.org/A/72/684>.
- UN.** 2018. *Summaries and key messages of papers produced by the CDP Sub-group on Leaving No One Behind*. Committee for Development Policy. 20th Plenary session. UN, New York, USA, 12–16 March 2018. <https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/CDP-2018-Summary-LNOB.pdf>.
- UN Global Compact.** 2015. *Guidelines on a principle-based approach to the cooperation between the United Nations and the business sector*. First issued in 2000, revised in 2009 and 2015 as requested by the UN General Assembly Resolution A/RES/68/234. https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf.
- UNCED (United Nations Conference on Environment and Development).** 1992. *The Rio Declaration on Environment and Development*. June 1992. Rio de Janeiro. http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/RIO_E.PDF.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development).** 2014. *World Investment Report 2014. Investing in the SDGs: an action plan*. Geneva, Switzerland. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf.
- UNDEF (United Nations Democracy Fund).** 2015. *Evaluation Report: UDF-YEM-10-378 – empowering local CSOs in Yemen through participation in local governance*. <https://www.undeflessonslearned.org/wp-content/uploads/2017/04/UDF-YEM-10-378-ER-1.pdf>.
- UNDG (United Nations Development Group).** 2011. *Results-based management handbook*. <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.

- UNDP (United Nations Development Programme).** 2013. *Policy on due diligence and partnerships with the private sector* (2013)
https://popp.undp.org/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/BERA_Partnerships_UNDP%20private%20sector%20due%20diligence%20policy%202013_FINAL.pdf&action=default.
- UNGA (United Nations General Assembly).** 2014. *Final report: the transformative potential of the right to food*, Report of the Special Rapporteur on the right to food, Olivier De Schutter, A/HRC/25/57. New York, USA.
www.srfood.org/images/stories/pdf/officialreports/20140310_finalreport_en.pdf.
- UNGA.** 2015. *Towards global partnerships: a principle-based approach to enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners*. A/RES/70/224. Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2015. http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/224.
- UNGA.** 2018. *Statement by H.E. Mr. Miroslav Lajčák, President of the 72nd Session of the UN General Assembly*. Private Sector Luncheon on Financing for Development.
<https://www.un.org/pga/72/2018/02/13/private-sector-luncheon-on-financing-for-development/>.
- UNHCHR (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights).** 2006. *Frequently asked questions on a human rights-based approach to development cooperation*. New York, USA, and Geneva, Switzerland. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQen.pdf>.
- UNHCHR.** 2012. *Underwriting the poor: a global fund for social protection*, by O. de Schutter & M. Sepúlveda. Briefing Note 07. http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Food/20121009_GFSP_en.pdf.
- UNICEF.** 2018. *UNICEF Humanitarian Action for Children 2018. Overview*. <https://www.unicef.org/appeals/>.
- UNSCN (UN System Standing Committee on Nutrition).** 2017. *Global governance for nutrition and the role of UNSCN*. Rome. <https://www.unscn.org/en/unscn-publications?idnews=1653>.
- USAID (United States Agency for International Development).** 2005. *Building public-private partnerships. South Africa Final Report*. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdacg387.pdf.
- USAID/CED (United States Agency for International Development/Committee for Economic Development).** 2016. *Public-private partnerships for development: a handbook for business*. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadm959.pdf.
- Utting, P.** 2001. UN-business partnerships: whose agenda counts? *Transnational Associations/Associations Transnationales*, (3): 118–129.
- Utting, P.** 2015. Corporate accountability, fair trade and multi-stakeholder regulation. In L.T. Reynolds & E.A. Bennett, eds. *Handbook of research on fair trade*, pp. 61–79. Edward Elgar Publishing.
- Utting, P. & Marques, J.C., eds.** 2013. *Corporate social responsibility and regulatory governance: towards inclusive development?* 2nd ed. International Political Economy Series, Basingstoke, UK, Palgrave Macmillan for United Nations Research Institute for Social Development.
- Utting, P. & Zammit, A.** 2009. United Nations-Business Partnerships: good intentions and contradictory agendas. *Journal of Business Ethics*, 90(1): 39–56.
- Valente, F.** 2016. *Nutrition and food - how government for and by the people became government for and by the TNCs*. Transnational Institute. <https://www.tni.org/en/article/nutrition-and-food-how-government-for-and-of-the-people-became-government-for-and-by-the>.
- Van der Ploeg, J.D., Jingzhong, Y. & Schneider, S.** 2012. Rural development through the construction of new, nested, markets: comparative perspectives from China, Brazil and the European Union. *Journal of Peasant Studies*, 39(1): 133–173.
- Van Huijstee, M. & Glasbergen, P.** 2008. The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5): 298–310.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.171>.
- Van Huijstee, M., Francken, M. & Leroy Nijmegen P.** 2007. Partnerships for sustainable development: a review of current literature. *Journal of Environmental Sciences*, 4(2): 75–89.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15693430701526336>.
- Van Mierlo, B.C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M.C.M., Beekman, V., Bunders, J. F.G., de Cock Buning, T., Elzen, B., Hoes, A.C. & Leeuwis, C.** 2010. *Reflexive monitoring in action. A guide for monitoring system innovation projects*. Wageningen, Communication and Innovation Studies, Wageningen University, and Athena Institute.
- Van Tulder, R., Seitanidi, M.M., Crane, A. & Brammer, S.** 2016. Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1): 1–17.
- van Wijk, J., Vellema, S. & van Wijk, J.** 2011. Institutions, partnerships and institutional change: towards a theoretical framework. Working Paper 009. Rotterdam, Netherlands, The Partnerships Resource Centre.
https://repub.eur.nl/pub/77647/009_institutions_partnerships_and_institutional_change_digital.pdf.
- Vedung, E.** 1997. *Public policy and program evaluation*. New Brunswick, USA, and London, Transaction Publishers.
- Vermeulen, S., Woodhill, A.J., Proctor, F., & Delnoye, R.** 2008. *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development: a guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers to modern markets*. Wageningen, Netherlands, International Institute for Environment and Development, Centre for Development Innovation. <http://edepot.wur.nl/248994>.
- Vervynckt, M. & Romero, M.J.** 2017. *Public-private partnerships: defusing the ticking time bomb*. 2017. European Network on Debt and Development. <http://www.eurodad.org/files/pdf/59d5d29434577.pdf>.
- Victor, D.G., Raustilia, K. & Skolnikoff, E., eds.** 1998. *The implementation and effectiveness of international environmental treaties. Theory and practice*. Cambridge, USA, MIT Press.

- Vitolo, M.R., Bortolini, G.A., Campagnolo, P.D. & Hoffman, D.J.** 2012. Maternal dietary counseling reduces consumption of energy-dense foods among infants: a randomized controlled trial. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 44(2): 140–147.
- Vivero Pol, J.L.** 2013. *Food as a commons: reframing the narrative of the food system*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2255447.
- Vivero Pol, J.L.** 2014. *The food commons transition: collective actions for food and nutrition security*. Food sovereignty: a critical dialogue. Conference Paper #89, International Institute of Social Studies (ISS), The Hague.
- Vivero Pol, J.L.** 2017. The idea of food as commons or commodity in academia. A systematic review of English scholarly texts. *Journal of Rural Studies*, 53: 182–201.
- Voss, J.P., Bauknecht, D. & Kemp, R., eds.** 2006. *Reflexive governance for sustainable development*. Edward Elgar Publishing.
- Wageningen Centre for Development Innovation/Centre for Business and Development (Institute of Development Studies)/Sustainable Food Lab/The Partnering Initiative/Ashley Insight.** 2017. *Structured Scan 02 - General Observations from MSP structured scans*, Funded by the Rockefeller Foundation. <http://msplatforms.org/wp-content/uploads/2017/10/Structured-Scan-02.pdf>.
- Ward, T.** 2011. The right to free, prior and informed consent: indigenous peoples' participation rights within international law. *Northwestern Journal of International Human Rights*, 10: 54–84.
- Warner, J.F.** 2006. More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management. *Water Resources Development*, 22(1): 15–35.
- Wates, J.** 2005. The Aarhus Convention: a driving force for environmental democracy. *Journal for European Environmental and Planning Law*, 2(1): 2–11.
- Watson, D.D.** 2015. *The political economy of food price policy: a synthesis*. WIDER Working Paper 2015/117. Helsinki, UNU-WIDER. <https://www.wider.unu.edu/publication/political-economy-food-price-policy-Z>.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development).** 2002. *The business case for sustainable development*. Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and beyond. Geneva.
- Weber, M.** 1958. The three types of legitimate rule. *Berkeley Publications in Society and Institutions*, 4(1): 1–11.
- WEF (World Economic Forum).** 2016. *Insights from blended finance investment vehicles & facilities*. ReDesigning Development Finance Initiative. A Joint Initiative of WEF and OECD. Paris/Cologne, Switzerland. www3.weforum.org/docs/WEF_Blended_Finance_Insights_Investments_Vehicles_Facilities_report_2016.pdf
- Weiss, C.H.** 1972. *Evaluation research. Methods for assessing program effectiveness*. Englewood Cliffs, USA, Prentice-Hall. <http://65.182.2.242/docum/crid/Febrero2005/pdf/eng/doc345/doc345-contenido.pdf>.
- Weiss, C.H.** 1995. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr & C.H. Weiss. eds. *New approaches to evaluating community initiatives*, pp. 65–92. Washington, DC, Aspen Institute.
- Weiss, C.H.** 1997. How can theory-based evaluation make greater headway? *Evaluation Review*, 2 (4): 501–524.
- Weiss, T.G. & Gordenker, L.** 1996. *NGOs, the UN, and global governance*. Boulder, USA, Lynne Rienner.
- Weller, C.E. & Rao, M.** 2008. *Can progressive taxation contribute to economic development?* Working Paper Series No. 176. Boston, USA, University of Massachusetts. https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1147&context=peri_workingpapers.
- WFP/FAO.** 2017. *Decentralized evaluation. PAN Africa Programme in Senegal's Kédougou region. September 2013 – July 2016*. WFP/FAO PAA Coordination Unit, Rome. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022401/download/?_ga=2.206856851.102478239.1527972899-1083413974.1524389324.
- White, H.** 2009. *Theory-based impact evaluation: principles and practice*. Working Paper 3. New Delhi, International Initiative for Impact Evaluation (3ie).
- WHO (World Health Organization).** 2016a. *Addressing and managing conflicts of interest in the planning and delivery of nutrition programmes at country level*. Report of a technical consultation convened in Geneva, Switzerland. 8–9 October 2015. Geneva, Switzerland. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/206554/1/9789241510530_eng.pdf.
- WHO.** 2016b. *Framework of engagement with non-state actors*. World Health Assembly Resolution WHA69.10. http://www.who.int/about/collaborations/non-state-actors/A69_R10-FENSA-en.pdf?ua=1.
- WHO.** 2018. *Maternal, infant and young child nutrition. Safeguarding against possible conflicts of interest in nutrition programmes*. Draft approach for the prevention and management of conflicts of interest in the policy development and implementation of nutrition programmes at country level. 71st World Health Assembly (A71/23). 22 March 2018. http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA71/A71_23-en.pdf.
- Wholey, J.S.** 1979. *Evaluation: promise and performance*. Washington, DC, Urban Institute.
- Wholey, J.S.** 1994. *Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation*. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Wholey, J.S., Hatry, H. & Newcomer K.E. eds.** 2010. *Handbook of practical program evaluation*. Third edition. San Francisco, USA, Jossey-Bass. <http://www.blancopceck.net/HandbookProgramEvaluation.pdf>.
- Willets, P.** 2000. From “consultative arrangements” to “partnerships”: the changing status of NGOs in diplomacy at the UN. *Global Governance*, 6(2): 191–212.
- Williamson, O.E.** 2008. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2): 5–16.
- Wise, T.A.** 2004. *The paradox of agricultural subsidies: measurement issues, agricultural dumping, and policy reform*. Tufts University. <http://www.ase.tufts.edu/gdae/Pubs/wp/04-02AgSubsidies.pdf>.

- Woicke, P.** 2005. Putting human rights principles into development practice through finance: the experience of the International Finance Corporation. In P. **Alston & M. Robinson, M., eds.** *Human rights and development. Towards mutual reinforcement.* Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199284627.003.0014.
- World Bank.** 2015. *From billions to trillions: transforming development finance. Post-2015 financing for development: multilateral development finance.* Development Committee Discussion Note. Prepared jointly by: African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, European Investment Bank, Inter-American Development Bank, International Monetary Fund and the World Bank Group. [http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23659446/DC2015-0002\(E\)FinancingforDevelopment.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23659446/DC2015-0002(E)FinancingforDevelopment.pdf).
- World Bank.** 2017a. *Forward look: A vision for the World Bank Group in 2030. Progress and challenges.* Prepared by the World Bank Group for the 22 April 2017 Development Committee Meeting. 24 March 2017. DC2017-0002. <http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23745169/DC2017-0002.pdf>.
- World Bank.** 2017b. *Maximizing finance for development: leveraging the private sector for growth and sustainable development.* Prepared by the World Bank Group for the 14 October 2017 Development Committee Meeting. 19 September 2017. DC2017-0009 http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/23758671/DC2017-0009_Maximizing_8-19.pdf.
- World Bank Group.** 2016. *Poverty and shared prosperity 2016: taking on inequality.* Washington, DC. <http://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>.
- World Bank/IBRD/IDA.** 2017. *Private participation in infrastructure (PPI). Annual report.* http://ppi.worldbank.org/-/media/GIAWB/PPI/Documents/Global-Notes/PPI_2017_AnnualReport.pdf.
- WSFS (World Summit on Food Security).** 2009. *Declaration of the World Summit on Food Security.* Rome, 16–18 November 2009. WSFS 2009/2. http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final_Declaration/WSFS09_Declaration.pdf.
- Ye, J., Rao, J. & Wu, H.** 2010. Crossing the river by feeling the stones: rural development in China. *Rivista di economia agraria*, 65(2): 261–294.
- Young, O.R.** 1999. *The effectiveness of international environmental regimes. Causal connection and behavioral mechanisms.* Cambridge, USA, MIT Press.
- Yuan, J., Skibniewski, M., Li, Q. & Zheng, L.** 2010. Performance objectives selection model in public-private partnership projects based on the perspective of stakeholders. *Journal of Management in Engineering*, 26(2).
- Zald, M.N. & McCarthy, J.D.** 1987. *Social movements in an organizational society.* New Brunswick, USA, Transaction Books.
- Zammit, A.** 2003. *Development at risk: rethinking UN-business partnerships.* Geneva, Switzerland, United Nations Research Institute for Social Development, in collaboration with The South Centre. <http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/report5.pdf>.
- Zanella, M.** 2017. Governing food systems in a multi-stakeholder era, and example from Brazil: is the Brazilian CONSEA a “multi-stakeholder process” or a platform for participatory politics? In J. Duncan & M. Zanella. *The future of CFS? Collectively reflecting on the directions of UN's most inclusive body.* Blog series. <https://foodgovernance.com/the-future-of-the-cfs/>.
- Zanella, M.A., Rosendahl, J. & Weigelt, J., eds.** 2015. *Pro-poor resource governance under changing climates: addressing vulnerabilities in rural Bangladesh, Bolivia, Brazil, Burkina Faso, Ecuador and India.* Rome, International Fund for Agricultural Development (IFAD), and Potsdam, Germany, Institute for Advanced Sustainability Studies. http://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/pro-poor_resource_governance_iass_study_eng.pdf.
- Zanella, M.A., Goetz, A., Rist, S., Schmidt, O. & Weigelt, J.** 2018. Deliberation in multi-stakeholder participation: a heuristic framework applied to the Committee on World Food Security. *Sustainability*, 10(2): 428. doi:10.3390/su10020428. <http://www.mdpi.com/2071-1050/10/2/428>.

APÉNDICES

Apéndice 1 Las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes: cuestionario del estudio de casos

La finalidad del siguiente cuestionario es recabar información detallada sobre las asociaciones entre múltiples partes interesadas existentes. El Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición (GANESAN) podrá utilizar este material, cuando proceda, para ilustrar el informe n.º 13 mencionado anteriormente con ejemplos concretos.

| | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Nombre de la asociación: | N.º (para uso exclusivo del GANESAN): |
| <p>2. Ámbito de actividad:</p> <p>(...) Producción y cadena de suministro de alimentos</p> <p>(...) Gestión de recursos naturales</p> <p>(...) Educación, información e intercambio de conocimientos</p> <p>(...) Movilización de recursos</p> <p>(...) Otros ámbitos (especifíquense):</p> <p>Breve descripción del mandato, las actividades y los objetivos:</p> | |
| 3. Sitio web (sitio web oficial de la asociación y fuentes de Internet pertinentes): | |
| 4. Año de origen o creación: | |
| <p>5. Escala o nivel de operaciones (elija una de las opciones siguientes):</p> <p>(...) Mundial (especifique las principales zonas o regiones en las que la asociación esté presente:.....)</p> <p>(...) Regional (especifique la región⁸⁰:.....)</p> <p>(...) Subregional (especifique la subregión⁸¹)</p> <p>(...) Nacional (especifique el país:.....)</p> <p>(...) Local (especifique el país:)</p> | |

⁸⁰ Para responder a esta pregunta, sírvase utilizar las siete “regiones de la FAO”: África, Asia, Europa, América Latina y el Caribe, Cercano Oriente, América del Norte y Pacífico Sudoccidental, que se describen en el siguiente enlace: <http://www.fao.org/unfao/govbodies/gsbhome/council/council-election/es/>.

⁸¹ En algunas ocasiones podría ser relevante especificar una subregión o una organización intergubernamental regional como la Unión Africana, la Unión Europea, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), etc.

I) ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

6. Número de asociados principales:

7. Composición de la asociación: lista de los asociados principales: nombres y categorías (sector público, sector privado, sociedad civil u *otros*⁸²)

8. ¿Qué asociados establecieron la asociación? ¿Cómo puede haber evolucionado la asociación?

9. Grado de oficialización: ¿la asociación ha surgido de un acuerdo oficioso o existe una estructura oficial de toma de decisiones?

(...) Entidad jurídica plena: personalidad jurídica

(...) Existe un acuerdo formalizado entre los asociados, pero la asociación carece de personalidad jurídica

(...) Acuerdo oficioso

Describa el proceso de toma de decisiones (como la frecuencia de las reuniones de los órganos rectores...)

10. Estructura de gobernanza: describa las funciones, las responsabilidades y el grado de implicación de los diferentes asociados en la asociación. Describa, en su caso, las asimetrías de poder entre los asociados. ¿Qué asociado(s) dirige(n) la asociación?

⁸² Véase el borrador V0 para obtener una descripción más detallada de las tres primeras categorías generales. Para "otros", sírvase especificar.

11. Representatividad: ¿Cómo se designa a los miembros y quién lo hace? ¿Hablan exclusivamente por sí mismos o representan a una categoría más amplia de partes interesadas? ¿Cuánto dura su mandato? ¿Cómo garantiza la asociación la inclusividad y la representación “justa” de las personas más afectadas?

¿Cuáles son los canales de comunicación entre la asociación y el(los) gobierno(s)? ¿Las decisiones y recomendaciones de la asociación son prescriptivas o consultivas para el(los) gobierno(s)? ¿Cuáles son las estrategias y prioridades públicas de esta asociación en diferentes escalas?

12. Financiación: ¿Cómo se financia la asociación? ¿De quién recibe fondos? ¿Quién avala la asociación? Añada información pertinente sobre el presupuesto y la proporción del mismo que corresponde a cada categoría de asociados (del sector público, del sector privado o de la sociedad civil). ¿El presupuesto es suficiente para aplicar el plan de trabajo? ¿Qué instrumentos y mecanismos financieros utiliza la asociación?

II) RESULTADOS

13. ¿Cuál es la función principal de la asociación? ¿Está principalmente:
 (...) “orientada a las políticas”?
 (...) “orientada a la acción”?
 (...) Otras funciones (especifíquense):

14. ¿Cuáles son los principales ámbitos a los que contribuye la asociación? Marque en el siguiente cuadro los principales ámbitos de contribución de la asociación, los secundarios y los terciarios.

| Ámbito de obtención de resultados | Primario | Secundario | Terciario |
|--|----------|------------|-----------|
| 1. Diseño de políticas, aplicación de políticas, legislación, promoción y concienciación | | | |
| 2. Aumento de la participación y la inclusividad: se da prioridad a las mujeres y a los grupos marginados y vulnerables | | | |
| 3. Fomento de la capacidad entre los asociados y fuera de la asociación | | | |
| 4. Movilización de recursos y recaudación de fondos | | | |
| 5. Actividades relacionadas con la facilitación de mejores resultados en materia de seguridad alimentaria y nutrición (por ejemplo, gestión ambiental en favor de la biodiversidad, conservación de los recursos hídricos, etc.) | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 6. Resultados que contribuyen directamente a lograr la seguridad alimentaria y la nutrición (por ejemplo, el aumento de la producción, el crecimiento económico, la generación de ingresos y empleo, la mejora de las dietas, la mejora de la educación y la información sobre nutrición, etc.). | | | |
| 7. Seguimiento y evaluación | | | |
| 8. Otros ámbitos (especifíquense: _____) | | | |

Cite ejemplos de los resultados y el impacto de la asociación en cada uno de los ámbitos de contribución mencionados:

¿Cuáles son los principales beneficios, orgánicos y colectivos, generados por el establecimiento de esta asociación?

III) EVALUACIÓN GENERAL

15. Asigne una puntuación general de 1 a 5 a la asociación (siendo 1 la puntuación más baja y 5, la más alta).

16. Explique la puntuación.

17. ¿Cómo evalúa la asociación según los criterios siguientes (*alta, media o baja*)? ¿Por qué?

| Criterios y evaluación | Baja | Media | Alta |
|--|-------------|--------------|-------------|
| <i>Carácter inclusivo</i> (la intención de incluir a todas las personas afectadas por las decisiones adoptadas, en especial a las que se pasa por alto sistemáticamente) | | | |
| <i>Rendición de cuentas</i> (responsabilidad asignada que un representante o un grupo asume con la acción de hablar o decidir en nombre de un tercero) | | | |
| <i>Transparencia y acceso a la información</i> (apertura al escrutinio público, disponibilidad de la información) | | | |
| <i>Reflexividad</i> (capacidad de una asociación de aprender de los errores, evaluar las tendencias a largo plazo y actuar en consecuencia) | | | |
| <i>Eficacia</i> (evaluación del cumplimiento de los objetivos de la asociación) | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>Eficiencia (comparación entre la utilización de recursos y los beneficios que la asociación puede generar, incluidos los beneficios intangibles)</p> | | | |
| <p>Movilización de recursos (recaudación de recursos financieros y otros recursos útiles para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición)</p> | | | |
| <p>Impacto (impacto en la seguridad alimentaria y la nutrición en sus cuatro dimensiones en diferentes escalas)</p> | | | |
| <p>18. Comentarios sobre las puntuaciones anteriores:</p> | | | |
| <p>19. ¿Cómo califica las relaciones de poder entre los participantes? (elija una sola opción)</p> <p>() Más equilibradas () Equilibradas () Menos equilibradas () Desequilibradas</p> | | | |
| <p>20. Explique la calificación anterior.</p> | | | |
| <p>IV) AMENAZAS, OPORTUNIDADES, LECCIONES APRENDIDAS Y FORMAS DE AVANZAR</p> | | | |
| <p>21. ¿Podría determinar los puntos fuertes que respaldan actualmente a la asociación y los puntos débiles que la perjudican?</p> | | | |
| <p>22. ¿Podría determinar las amenazas que la asociación podría causar y las oportunidades que podría ofrecer previsiblemente (incluso para las partes interesadas que no forman parte de la asociación)?</p> | | | |
| <p>23. ¿Qué condiciones permitirían un mejor funcionamiento de la asociación?</p> | | | |
| <p>24. ¿Qué capacidad tiene esta asociación de influir en las prioridades públicas de todos los sectores y en la asignación presupuestaria para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición? ¿Qué capacidad tiene de movilizar fondos adicionales para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición?</p> | | | |

25. ¿Qué capacidad tiene esta asociación de abordar las necesidades específicas de los grupos marginados y vulnerables más afectados por la inseguridad alimentaria y la malnutrición?

26. ¿Cómo pueden otras regiones y países utilizar esta experiencia para organizar espacios similares? ¿Cuáles son las condiciones necesarias para extrapolar o adaptar la experiencia de esta asociación, y para ampliar su escala?

REFERENCIAS

27. El GANESAN está interesado en recibir los artículos, principalmente referencias científicas, pero también las experiencias prácticas sobre asociaciones entre múltiples partes interesadas que desee compartir (artículos académicos, informes, exámenes, análisis, etc.):

28. Otras observaciones.

Apéndice 2 Glosario

En este apéndice se proporciona una lista de las instituciones, programas e iniciativas de múltiples partes interesadas examinadas a los efectos del presente informe, se mencionen o no en el informe final, y coincidan o no con la definición propuesta en este informe para la asociación. Esta lista puede emplearse como un glosario de los acrónimos utilizados en este capítulo y en todo el informe y, como contiene enlaces de Internet útiles, también puede utilizarse como una fuente de información más detallada sobre cada iniciativa.

| Nombre completo | Sigla | Ámbito geográfico | Sitio web |
|---|-----------|----------------------------|---|
| Action Against Hunger | | Global | www.actionagainsthunger.org.uk |
| Action Aid | | Global | https://www.actionaid.org.uk/ |
| Adaptation Fund | AF | Global | https://www.adaptation-fund.org/ |
| Africa Enterprise Challenge Fund | AECF | Africa | http://www.aecfafrica.org/ |
| African Orphan Crops Consortium | AOCC | Africa | http://africanorphanocrops.org/ |
| African Plant Breeding Academy | APBA | Africa | |
| Aga Khan Rural Support Programme | AKRSP | Pakistan | http://www.akdn.org/aga-khan-rural-support-programme-pakistan |
| Agroforesterie Cameroun | | Cameroon | https://www.cirad.fr/nos-recherches/dispositifs-en-partenariat/liste-des-dispositifs/agroforesterie-cameroun |
| Agro-forestry Systems in Central America | AFS-PC | Central America | https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/afs-pc |
| Agro-silvo-pastoral systems in West Africa | ASAP | West Africa | https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/asap |
| Alliance for a Green Revolution in Africa | AGRA | Africa | https://agra.org/ |
| Alliance for Water Stewardship | A4WS | Global | http://a4ws.org/ |
| Animal Production South Africa | ARC | South Africa | http://www.arc.agric.za/arc-api/Pages/ARC-API-Homepage.aspx |
| Asia Roundtable on Food Innovation for Improved Nutrition | ARoFIIN | Asia | http://www.arofiin.org/ |
| Association pour le Développement Economique et Social en Afrique | ADESA | Africa | https://www.adesaf.fr/ |
| Balochistan Agriculture Project | | Pakistan | www.fao.org/pakistan/programmes-and-projects |
| Banco Solidario | BancoSol | Bolivia | https://www.bancosol.com.bo/secciones/quienes-somos |
| Bangladesh National Nutrition Council | BNNC | Bangladesh | |
| Bangladesh Rural Advancement Committee | BRAC | Bangladesh | http://www.brac.net/ |
| Banking for Food Programme of Rabobank | | Global | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/food-agribusiness/vision-banking-for-food/index.html |
| Bharat Agro Industries Foundation | | India | http://www.baif.org.in/ |
| Bill & Melinda Gates Foundation | | Global | https://www.gatesfoundation.org/ |
| Biosciences Eastern and Central Africa | BecA-ILRI | Eastern and Central Africa | http://hub.africabiosciences.org/activities/capacity-building |
| Brazilian National Council on Food and Nutritional Security | CONSEA | Brazil | http://www4.planalto.gov.br/consea |

| | | | |
|---|-------------|--|---|
| Business Call to Action | BCtA | Global | https://www.businesscalltoaction.org/ |
| Business for 2030 | | Global | http://www.businessfor2030.org/goal-2-end-hunger |
| Canadian Council for Public-Private Partnerships | CCPPP | Canada | http://www.pppcouncil.ca/ |
| Canasta Comunitaria Utopía | | Ecuador | https://utopiariobamba.wixsite.com/canastacomunitaria |
| Capacity Development and Fellowship Program for Young Arab Professionals | | MENA Region | |
| Caribbean Animal Health Network | Caribvet | Caribbean | https://www.caribvet.net/ |
| Caribbean Farmers Network | CAFAN | Caribbean | http://www.caribbeanfarmers.org/ |
| Central Africa Forest Initiative | CAFI | Central Africa | http://www.cafi.org/ |
| Centre for International Governance Innovation | | Global | https://www.cigionline.org/ |
| Civil Society Mechanism | CSM | Global | http://www.csm4cfs.org/ |
| Climate Investment Funds | CIF | Global | http://www.climateinvestmentfunds.org/ |
| Commission nationale de réforme foncière | CNCR | Senegal | http://www.cncr.org/ |
| Committee on World Food Security | CFS | Global | http://www.fao.org/cfs |
| Competitive Fund for the Improvement of Rice | | Mexico | |
| Comprehensive Africa Agriculture Development Programme | CAADP | Africa | https://www.donorplatform.org/caadp.html |
| Congo Basin Forest Partnership | CBFP | Congo Basin | http://pfbc-cbfp.org/home.html |
| Conservation Agriculture in SE Asia | Cansea | SE Asia | http://cansea.org.vn/ |
| Consultative Group to Assist the Poor | CGAP | Global | http://www.cgap.org/ |
| Coral Triangle Initiative | CTI | Asia | http://www.coraltriangleinitiative.org/ |
| Council for Food Security and Nutrition of the Community of Portuguese Language Countries | CONSAN-CPLP | Community of Portuguese Language Countries | https://www.cplp.org/id-4669.aspx |
| Dairy Hub and Dairy Academy Development | | Bangladesh | www.tetrapak.com/ffdo |
| Distribuidora CONASUPO, SA (Rural Food Stores) | DICONSA | Mexico | www.gob.mx/diconsa |
| East Africa Farmers' Federation | EAFF | East Africa | http://eaffu.org/ |
| EcoAgriculture Partners | | Global | https://ecoagriculture.org/ |
| ECOSOC Partnership Forum | | Global | https://www.un.org/ecosoc/en/node/4965587 |
| EkoRural | | Ecuador | https://ekorural.org/ |
| Enhancing Food Security in Arab Countries | | Near East and Africa | www.ICARDA.org |
| Ethical Trading Initiative | ETI | Global | https://www.ethicaltrade.org/ |
| European farmers/European agri-cooperatives | COPA-COGECA | EU | http://www.copa-cogeca.be/Menu.aspx |
| Every Woman, Every Child | EWEC | Global | https://www.everywomaneverychild.org/ |
| Extractive Industries Transparency Initiative | EITI | Global | https://eiti.org/ |
| Facility for Refugees, Migrants, Forced Displacement and Rural Stability | FARMS | Global | https://www.ifad.org/web/guest/farms |

| | | | |
|---|-----------|---------------------------|---|
| Fairtrade International | Fairtrade | Global | https://www.fairtrade.net/ |
| FAO and WFP Crop Supply and Food Security Assessment Mission | CSFAM | Syria | http://www.wfp.org/food-security/assessments/crop-food-security-assessment-mission |
| Farm-to-Institution programmes | | USA | https://www.nal.usda.gov/afsic/farm-institution |
| Federación de Asociaciones Rurales del Mercosur | FARM | Mercosur countries | http://www.farmercosur.org/ |
| Feed the Future Initiative | FFT | Global | https://feedthefuture.gov/ |
| Fishforever | | Global | http://www.fishforever.org/ |
| Food Change Labs | | Uganda, Zambia, Indonesia | https://www.foodchangelab.org/ |
| Food For All | | USA | https://foodforall.com/ |
| Food Rights Alliance | FRA | Uganda | www.fra.ug |
| Food Security Cluster | FSC | Global | http://fscluster.org/ |
| Food Security Information Network | FSIN | Global | http://www.fsincop.net/global-network/about/en/ |
| Food Security Sector Working Group | FSSWG | Lebanon | http://fscluster.org/page/about-food-security-cluster |
| Food, Agriculture and Natural Resources Analysis Network | FANRPAN | Sub-Saharan Africa | https://www.fanrpan.org/ |
| Forest Stewardship Council | FSC | Global | www.fsc.org/ |
| Forests of Central Africa | FAC | Congo Basin | https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/fac |
| Fundación Alternativas | | Global | http://www.fundacionalternativas.org/ |
| Global Agenda for Sustainable Livestock | GASL | Global | http://www.livestockdialogue.org/ |
| Global Agriculture and Food Security Programme | GAFSP | Global | http://www.gafspfund.org/ |
| Global Alliance for Climate-smart Agriculture | GACSA | Global | http://www.fao.org/gacsa/en/ |
| Global Alliance for Improved Nutrition | GAIN | Global | https://www.gainhealth.org/ |
| Global Alliance for Vaccines and Immunisation | GAVI | Global | https://www.gavi.org/ |
| Global Business Alliance for 2030 | GBA | Global | http://www.gbafor2030.org/ |
| Global Coordination Mechanism on NCDs | GCM/NCD | Global | http://www.who.int/ncds/gcm/en/ |
| Global Donor Platform for Rural Development | | Global | https://www.donorplatform.org/international-processes.html |
| Global Environment Facility | GEF | Global | www.thegef.org |
| Global Financing Facility in support of Every Woman Every Child | GFF | Global | https://www.globalfinancingfacility.org/ |
| Global Framework for Climate Services (WMO) | GFCS | Global | http://www.wmo.int/gfcs/ |
| Global Fund | | Global | http://globalfund.org |
| Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria | | Global | https://www.theglobalfund.org/en/ |
| Global Harvest Initiative | | Global | http://www.globalharvestinitiative.org/ |
| Global Network Against Food Crises | | Global | http://www.fsincop.net/global-network/about/en/ |
| Global Partnership for Education | | Global | https://www.globalpartnership.org/ |

| | | | |
|---|------------|--------------|---|
| Global Roundtable for Sustainable Beef | GRSB | Global | https://grsbeef.org/ |
| Global Sustainable Investment Alliance | GSIA | Global | http://www.gsi-alliance.org/ |
| Global Vision International | GVI | Global | http://www.gviworld.com/about-us/ |
| Global Water Partnership | GWP | Global | https://www.gwp.org/ |
| Governance Innovation | GovInn | Africa | http://governanceinnovation.org/ |
| Green Climate Fund | GCF | Global | https://www.greenclimate.fund/home |
| Groupe Interministériel Français sur la Sécurité Alimentaire | GISA | France | https://www.gisa-france.fr |
| Grow Africa | | Africa | https://www.growafrica.com/ |
| Grow Asia | | Asia | https://www.growasia.org/ |
| Hills Leasehold Forestry and Forage Development Project | HLFFDP | Nepal | https://www.ifad.org/web/ioe/evaluation/asset/39831723 |
| HLPF Partnership Exchange | | Global | https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf/PartnershipExchange |
| Human Research Protection Programme | HRPP | USA | http://research-compliance.umich.edu/human-subjects |
| Humanitarian Data Exchange | HDX | Global | https://data.humdata.org/ |
| Humanitarian Forum Yemen | | Yemen | http://www.hfyemen.org/ |
| Hydronet | | Global | http://www.hydronet.com/ |
| IFRC-WFP Capacity Strengthening Initiative | | Global | http://www.ifrc.org/en/who-we-are/governance/working-partners/ |
| Improving Soil Fertility and Soil Health in Pakistan through Demonstration and Dissemination of best practices of farmers | SFP | Pakistan | https://mel.cgiar.org/projects/27 |
| Initiative for Smallholder Finance | ISF | Global | https://www.isfadvisors.org/ |
| Initiative prospective agricole et rurale | IPAR | France | http://www.ipar.sn |
| Innovation et Amélioration Variétale en Afrique de l'Ouest | IAVAO | West Africa | https://www.iavao.org/ |
| Integrated Seed Sector Development | ISSD | Africa, Asia | http://www.issdseed.org/ |
| Interdisciplinary Research Project to Explore the Future of Global Food and Nutrition Security | FOODSECURE | Global | http://www.foodsecure.eu/ |
| International Baby Food Action Network | IBFAN | Global | http://www.ibfan.org/ |
| International Finance Corporation | IFC | Global | https://www.ifc.org |
| International Land Coalition | ILC | Global | http://www.landcoalition.org/ |
| International Society of Arboriculture | ISA | Global | https://www.isa-arbor.com/Who-We-Are/Our-Network |
| Irrigated systems in North Africa | SIRMA | North Africa | https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/sirma |
| Kabarole Research Centre | KRC | Uganda | http://krcuganda.org/ |
| Kudumbashree | KS | India | www.kudumbashree.org |
| Land O'Lakes | | Global | https://www.landolakes.org/ |
| LANDnet | LANDnet | Uganda | http://www.landnet.ug/ |

| | | | |
|---|---------|--|---|
| Landscapes for People, Food and Nature initiative | LPFN | Global | http://peoplefoodandnature.org/ |
| Leasehold Forestry and Livestock Programme | LFLP | Nepal | https://www.ifad.org/web/operations/project/id/1285/country/nepal |
| Lives and Livelihoods Fund | | Asia, Africa, Middle East (Muslim countries) | https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund |
| Lives and Livelihoods Fund | LLF | Near East | https://www.gatesfoundation.org/Where-We-Work/Middle-East-Office/Lives-and-Livelihoods-Fund |
| Livestock Environmental Assessment and Performance | LEAP | Global | http://www.livestockdialogue.org http://www.fao.org/partnerships/leap/en/ |
| Locally Managed Marine Area Network | LMMA | Asia and Pacific | http://lmanetwork.org/ |
| Lower Olifants Water User Association | | South Africa | https://www.lorwua.co.za/ |
| Management of Emerging Risks in Southeast Asia | GREASE | SE Asia | https://www.grease-network.org/ |
| Managing Environmental Resources to Enable Transitions | MERET | Ethiopia | https://www.wfp.org/disaster-risk-reduction/meret |
| Marine Stewardship Council | MSC | Global | https://www.msc.org/ |
| Markets and Agriculture Linking Chains in Asia | MALICA | | https://www.malica.org/ |
| Mountain Societies Development Support Programme | MSDSP | Tajikistan | http://www.akdn.org/where-we-work/central-asia/tajikistan/agriculture-and-food-security-tajikistan |
| Multi-actor Platform for VGGT Implementation in Senegal | | Senegal | http://www.fao.org/3/a-i6271e.pdf |
| Multi-Sectoral Nutrition Toolkit | | Uganda | https://www.multisectoralnutritiontoolkit.co.ug |
| National Bank for Agriculture and Rural Development | NABARD | India | https://www.nabard.org/ |
| National Inclusive Rural Businesses Programme | PRONERI | Ecuador | |
| New Alliance for Food Security and Nutrition | NAFSN | Africa | https://new-alliance.org/ |
| New Vision for Agriculture | NVA | Global | https://www.weforum.org/projects/new-vision-for-agriculture |
| No Wasted Lives Coalition | | Global | https://www.nowastedlives.org |
| Nutrition for Growth | N4G | Global | https://nutritionforgrowth.org/nutrition-growth/ |
| One Health | OI | Global | http://www.onehealthglobal.net |
| Open Contracting Data Standard | OCDS | Global | https://www.open-contracting.org/about/ http://standard.open-contracting.org/latest/en/ |
| Orange Fleshed Sweet Potato Project | | South Africa | www.arc.agric.za |
| Pakistan Water Dialogue-Diffusion and Adoption through Partnership and Action | | Pakistan | https://mel.cgiar.org/projects/pakistanwaterdialogue |
| Pan-Africa Bean Research Alliance | PABRA | Africa | http://www.pabra-africa.org/ |
| Pan-African Farmers Organization | PAFO | Africa | http://pafo-africa.org/ |
| Partnering Against Corruption Initiative | PACI | Global | https://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative |

| | | | |
|--|------------|-----------------|---|
| Partnership for Aflatoxin Control in Africa | PACA | Africa | http://www.aflatoxinpartnership.org/ |
| Partnership for Agricultural Water for Africa | AgWA | Africa | http://www.fao.org/agwa/home/en/ |
| Partnership for Indonesia Sustainable Agriculture | PISAgro | Indonesia | http://www.pisagro.org/ |
| Partnership for Maternal, Newborn & Child Health | PMNCH | Global | http://www.who.int/pmnch/en/ |
| Partnership for Research and Training | Divecosys | West Africa | https://www.divecosys.org/ |
| Partnership for Sustainable Agriculture in Vietnam | PSAV | Viet Nam | http://psav-mard.org.vn/en |
| Pay for Success | PFS | USA | http://www.payforsuccess.org/ |
| Platform for Agricultural Risk Management | PARM | Global | http://p4arm.org/ |
| Platform for collaboration on tax | | Global | http://www.worldbank.org/en/programs/platform-for-tax-collaboration |
| Platforms in Partnership for Research and Training | dP | Global | https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training |
| Productive Partnerships Support Project | | Colombia | http://projects.worldbank.org/P041642/productive-partnerships-support-project?lang=en |
| Programme for the Endorsement of Forest Certification | PEFC | Global | www.pefc.org |
| Programme of Support Services to Promote Access to Rural Markets | PROSAAMER | Peru | https://www.ifad.org/web/operations/country/id/peru |
| Promoting Entrepreneurship for Sustainable Development | SEED | Global | https://www.seed.uno |
| Pro-Poor Livestock Policy Initiative | PPLPI | Global | http://www.fao.org/docrep/012/i1522e/i1522e00.htm |
| Public Policy and Rural Development in Latin America | PP-AL | Latin America | https://www.cirad.fr/en/our-research/platforms-in-partnership-for-research-and-training/list-of-platforms/pp-al |
| Public Private Development Partnerships | PPDP | Global | https://www.sida.se/English/partners/our-partners/Private-sector/About-Business-for-Development/Public-Private-Development-Partnerships-PPDP/ |
| Public-Private-Producer-Partnerships | 4P's | Global | http://www.snv.org/project/partnering-value-4p |
| Purchase for Progress | P4P | Global | https://www.wfp.org/purchase-progress/overview |
| Purchase from Africans for Africa | PAA Africa | Africa | http://www.wfp.org/purchase-progress/news/blog/lessons-learned-purchase-africans-africa-initiative |
| Rainforest Alliance | | Global | https://www.rainforest-alliance.org/ |
| Regional Food Security Analysis Network | RFSAN | Middle East | http://rfsan.info/ |
| Research Platform: Production and Conservation in Partnership | RP-PCP | Southern Africa | https://www.rp-pcp.org/ |
| Right to Food Campaign | | India | http://www.righttofoodcampaign.in/home |
| Rockefeller Foundation - YieldWise Food Loss | | Africa | https://www.rockefellerfoundation.org/our-work/initiatives/yieldwise/ |
| Round Table on Responsible Soy | RTRS | Global | www.responsiblesoy.org |
| Roundtable on Sustainable Palm Oil | RSPO | Global | www.rsपो.org |

| | | | |
|---|----------|-----------------------------------|---|
| Rural Empowerment and Agricultural Development | READ | Indonesia | https://www.ifad.org/web/operations/project/id/200001181/country/indonesia |
| Rural Resilience Initiative (WFP/Oxfam America) | R4 | Africa | http://www1.wfp.org/r4-rural-resilience-initiative |
| Safe Access to Fuel and Energy (WFP) | SAFE | Global | http://www.wfp.org/climate-change/initiatives/safe |
| SARD-SC Project | | Africa/Sub-Saharan Africa | http://sard-sc-wheat.icarda.org/ |
| Scaling Up Nutrition | SUN | Global | http://scalingupnutrition.org/ |
| Self Employed Women's Association | SEWA | India | http://www.sewa.org/ |
| Society for Elimination of Rural Poverty in Andhra Pradesh | SERP | South Asia | http://www.serp.ap.gov.in/SHGAP/ |
| South Asian Association for Regional Cooperation | SAARC | South Asia | http://www.saarc-sec.org/ |
| Southern Africa Food Lab | SAFL | Southern Africa | http://www.southernafricafoodlab.org/ |
| Southern African Confederation of Agricultural Unions | SACAU | Southern Africa | http://www.sacau.org/ |
| Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania | SAGCOT | Tanzania | https://www.tanzaniainvest.com/sagcot |
| Southern and Eastern Africa Trade Information and Negotiations Institute | SEATINI | Uganda | http://www.seatiniuganda.org/ |
| Specialized Meeting on Family Farming of MERCOSUR | REAF | Southern Common Market (MERCOSUR) | http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/294024/ |
| Strengthening Partnerships, Results, and Innovations in Nutrition Globally | SPRING | Global | https://www.spring-nutrition.org/ |
| Support to Agricultural Research for Development of Strategic Crops in Africa | SARDC-SC | Africa | http://sard-sc.org/ |
| Support to the Kalobeyei Integrated Social and Economic Development Programme | KISEPD | Kenya | http://www.unhcr.org/ke/kalobeyei-settlement |
| Sustainable Diets for All | SD4All | Global | https://hivos.org/focal-area/sustainable-diets-all |
| Sustainable Food Systems (SFS) Programme of the 10-Year Framework of Programmes on Sustainable Consumption and Production (10YFP) | SFS | Global | http://web.unep.org/10yfp/programmes/sustainable-food-systems-programme |
| Swedish International Agricultural Network Initiative | SIANI | Global | https://www.siani.se/ |
| System Initiative on Shaping the Future of Food Security and Agriculture (World Economic Forum) | | Global | https://www.weforum.org/system-initiatives/food-security-and-agriculture |
| System of Rice Intensification | SRI | Global | http://sri.ciifad.cornell.edu/index.html |
| Tata Trusts | | India | http://www.tatatrusters.org/ |
| The Power of Nutrition | | Sub-Saharan Africa, Asia | http://www.powerofnutrition.org/ |
| Tree based farming for rehabilitation of tribal families in India | BAIF | India | http://www.baif.org.in |

| | | | |
|--|---------|----------------------|---|
| UN "Technology Facilitation Mechanism" | | Global | https://sustainabledevelopment.un.org/tfm |
| UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific | ESCAP | Asia and the Pacific | http://www.unescap.org |
| Union Farms of Africa | UFA | Africa | www.unionfarmsof africa.com |
| Union Maghrébine et de l'Afrique du Nord des Agriculteurs | UMNAGRI | Maghreb countries | http://www.umnagri.com |
| Voices for Change Partnership | V4CP | Global | http://www.snv.org/project/voice-change-partnership-v4cp |
| Wadi Programme | WADI | India | http://baifwadi.org/ |
| Water Efficient Maize for Africa | WEMA | Africa | https://wema.aatf-africa.org/about-wema-project |
| WBCSD | WBCSD | Global | https://www.wbcsd.org/ |
| West Africa Bank | WADB | West Africa | https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/ |
| West African Agricultural Productivity Program | WAAPP | West Africa | http://www.waapp-ppaao.org/en |
| World Banana Forum | WBF | Global | http://www.fao.org/world-banana-forum/en/ |
| World Farmers' Organisation | WFO | Global | http://www.wfo-oma.org/ |
| World Forum of Fisher People | WFFP | Global | http://worldfishers.org/ |
| World Water Council | WWC | Global | http://www.worldwatercouncil.org/ |

Apéndice 3 El ciclo de proyectos del Grupo de alto nivel de expertos

El Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición (GANESAN) se creó en octubre de 2009 como interfaz entre la ciencia y las políticas del Comité Seguridad Alimentaria Mundial de las Naciones Unidas (CSA).

El CSA es la principal plataforma internacional e intergubernamental incluyente y basada en hechos comprobados sobre la seguridad alimentaria y la nutrición para una amplia gama de partes interesadas, comprometidas en trabajar de manera conjunta y coordinada en apoyo de procesos dirigidos por los países con miras a eliminar el hambre y garantizar la seguridad alimentaria y la nutrición para todos los seres humanos⁸³.

El GANESAN recibe su mandato de trabajo del CSA, lo que asegura la legitimidad y pertinencia de los estudios que realiza, así como su inserción en un programa político concreto a nivel internacional. El proceso de elaboración de los informes garantiza la amplitud científica y la independencia del GANESAN.

El GANESAN produce informes científicos orientados a la formulación de políticas, que incluyen análisis y recomendaciones, a fin de que sirvan de punto de partida amplio y basado en hechos comprobados para los debates sobre políticas en el seno del CSA. El GANESAN se propone contribuir a una comprensión más cabal de la diversidad de cuestiones y argumentos que se plantean al abordar la inseguridad alimentaria y nutricional. Se esfuerza por clarificar las contradicciones en la información y los conocimientos, averiguar los antecedentes y el fundamento de las controversias e indicar las cuestiones emergentes.

Los miembros del GANESAN no estarán encargados de realizar nuevas investigaciones. El Grupo de alto nivel de expertos lleva a cabo sus estudios basándose en las investigaciones y los conocimientos disponibles proporcionados por diversas instituciones que aportan conocimientos especializados (universidades, organizaciones internacionales, etc.), a los que añade valor al hacerlos objeto de análisis de carácter global, multisectorial y multidisciplinario.

En los estudios del GANESAN los conocimientos científicos se combinan con la experiencia sobre el terreno en un mismo proceso riguroso. El GANESAN traduce la riqueza y las múltiples formas diversas de los conocimientos especializados de numerosos actores (vinculados a la implementación local, las investigaciones mundiales o las “buenas prácticas”), tanto de fuentes locales como mundiales, en formas de conocimiento relacionadas con las políticas.

Para garantizar la legitimidad y la credibilidad científica del proceso, así como su transparencia y apertura a todas las formas de conocimiento, el Grupo de alto nivel actúa conforme a reglas muy específicas, acordadas por el CSA.

La estructura del Grupo de alto nivel consta de dos componentes:

1. Un Comité Directivo integrado por 15 expertos internacionales de renombre en distintos campos relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición, seleccionados por la Mesa del CSA. Los miembros del Comité Directivo del Grupo de alto nivel participan en él a título personal y no en representación de sus gobiernos, instituciones u organizaciones.
2. Equipos específicos de proyectos, seleccionados y dirigidos por el Comité Directivo, que se encargan de analizar cuestiones concretas y presentar informes al respecto.

El ciclo de proyectos adoptado para elaborar los informes (**Figura 5**) comprende varias etapas claramente definidas, que parten de un interrogante político y una petición formulados por el CSA. El GANESAN instituye un diálogo científico, que se basa en la diversidad de las disciplinas, la formación de los expertos y los sistemas de conocimientos, así como del Comité Directivo y los equipos de proyecto del GANESAN, y mantiene consultas abiertas por medios electrónicos. Los equipos de proyectos, vinculados a un tema y un plazo de trabajo específicos, trabajan bajo la guía científica y metodológica del Comité Directivo y están sometidos a su supervisión.

⁸³ Documento sobre la reforma del CSA, disponible en www.fao.org/cfs.

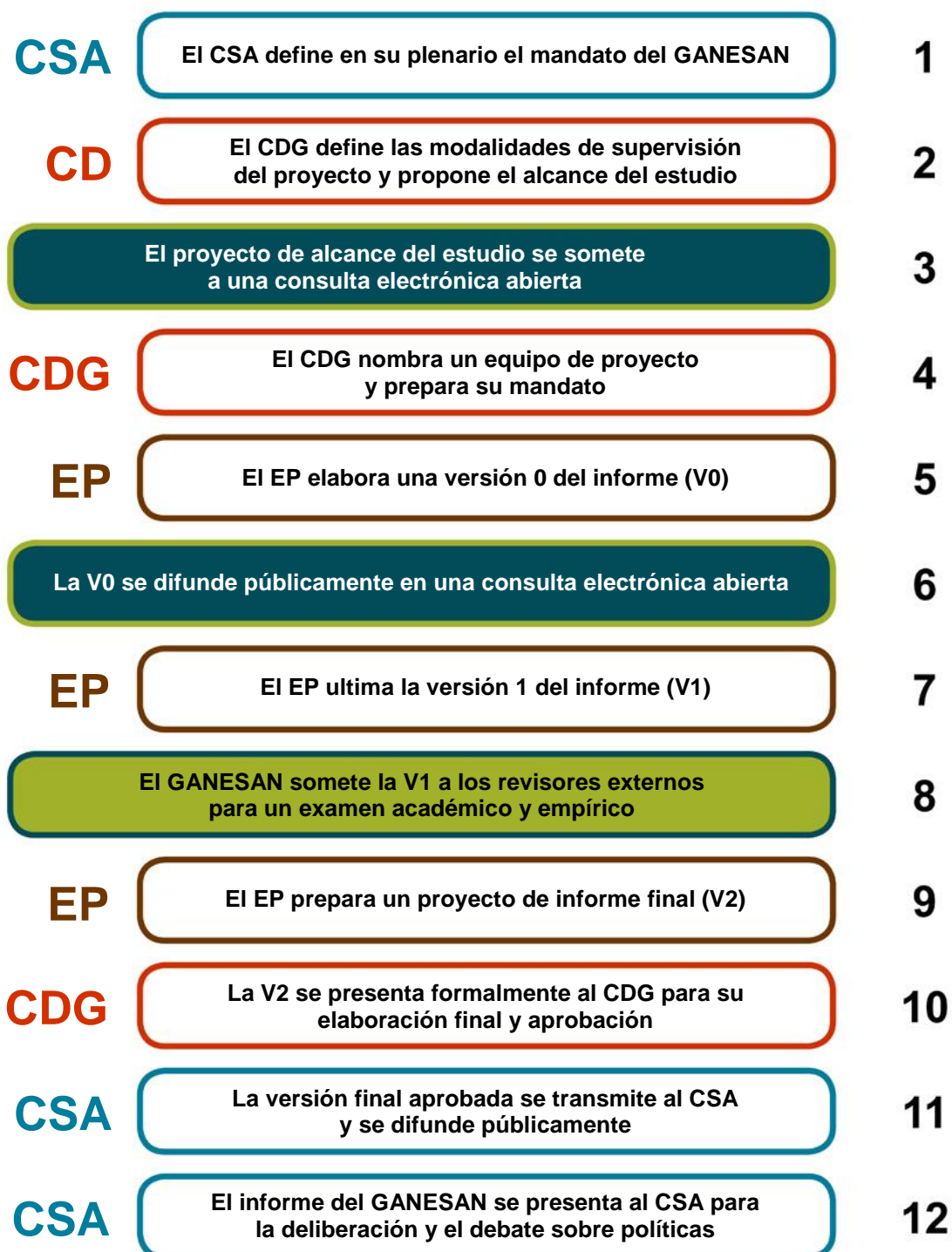
El Grupo lleva a cabo dos consultas externas para cada informe: la primera, sobre el alcance del estudio; la segunda, sobre un primer proyecto de informe (V0). De esta forma el proceso queda abierto a todos los expertos interesados y a todos los grupos de interés afectados, que a su vez son poseedores de conocimientos. Las consultas permiten al Grupo entender más a fondo las cuestiones y problemas que se plantean, así como enriquecer el acervo de conocimientos, incluido el conocimiento social, en un esfuerzo por integrar una diversidad de perspectivas y puntos de vista científicos.

Esto incluye la revisión científica de un borrador final a cargo de un grupo de especialistas externos. El informe es finalizado y aprobado por el Comité Directivo durante una reunión presencial.

Los informes del GANESAN se transmiten al CSA, se publican en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas (árabe, chino, español, francés, inglés y ruso), y sirven de fundamento a las deliberaciones y debates del CSA.

Toda la información sobre el Grupo de alto nivel de expertos, su procedimiento y sus informes anteriores está disponible en el sitio web del Grupo: www.fao.org/cfs/cfs-hlpe/es/.

Figura 5 Ciclo de proyectos del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición (GANESAN)



CSA
GANESAN
CDG
EP

Comité de Seguridad Alimentaria Mundial
Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición
Comité Directivo del Grupo de alto nivel de expertos
Equipo de proyecto del Grupo de alto nivel de expertos



En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda de Acción de Addis Abeba se alentó a utilizar asociaciones entre múltiples partes interesadas para complementar los esfuerzos de los gobiernos nacionales y las organizaciones intergubernamentales dirigidos a acabar con el hambre y pobreza y lograr el desarrollo sostenible. En este contexto, las asociaciones entre múltiples partes interesadas están adquiriendo impulso, como parte de un nuevo enfoque de gobernanza y como objeto de estudio científico. No obstante, las pruebas y los datos siguen siendo limitados y cambian con rapidez. En el presente informe se destacan la transparencia y la rendición de cuentas como condiciones fundamentales para armonizar la labor de las asociaciones entre múltiples partes interesadas con la progresiva realización del derecho a una alimentación adecuada, utilizar mejor los recursos existentes en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición y del desarrollo sostenible, e incluso atraer potencialmente nuevos recursos. Asimismo, se propone un conjunto de criterios para que los gobiernos y los actores no estatales puedan realizar sus propias evaluaciones de las asociaciones entre múltiples partes interesadas siguiendo una metodología común, y se indican posibles vías a fin de potenciar su contribución a la financiación y la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición.