

Marzo de 2012

S



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

Conferencia Regional de la FAO para África

27.^a reunión

Brazzaville (Congo), 23-27 de abril de 2012

**ASOCIACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO PARA
PONER EN MARCHA PROGRAMAS AGRÍCOLAS DESTINADOS A
APOYAR LOS MEDIOS DE VIDA Y CREAR RIQUEZA**

Índice

	Páginas
Resumen	2
Acciones sugeridas por la Conferencia Regional	2
I. Introducción	3
II. Antecedentes y contexto	3
III. Concepto y naturaleza de las asociaciones público-privadas	3
IV. Evaluación de las experiencias en las asociaciones público-privadas	5
V. Propuestas para su consideración	6
Anexo 1: Ejemplos de asociaciones público-privadas	8

Para minimizar los efectos de los métodos de trabajo de la FAO en el medio ambiente y contribuir a la neutralidad respecto del clima, se ha publicado un número limitado de ejemplares de este documento. Se ruega a los delegados y observadores que lleven a las reuniones los ejemplares que han recibido y se abstengan de pedir copias adicionales. La mayoría de los documentos de reunión de la FAO está disponible en Internet, en la siguiente dirección: www.fao.org

Resumen

Pese a los problemas potenciales y las complejidades que las caracterizan, las asociaciones entre el sector público y el privado para el desarrollo agrícola que se planifican y aplican con cuidado pueden ayudar a los gobiernos a mejorar la calidad, reducir el precio y ampliar la cobertura de los servicios. Asimismo, pueden acelerar la construcción de infraestructuras y servicios para el desarrollo económico.

El éxito de las asociaciones publico-privadas se refleja principalmente en las ganancias económicas de los agricultores y otros socios participantes en pequeña escala del sector privado. Las prestaciones sociales conseguidas hasta el momento se deben principalmente al aumento de los ingresos o a la diversificación de las vías hacia los medios de subsistencia.

La naturaleza y el ámbito de aplicación de las asociaciones público-privadas son flexibles y se pueden adaptar a diferentes objetivos de desarrollo sectoriales y subsectores.

A la vista del interés actual y creciente por el desarrollo de las inversiones y la agricultura en África, es necesario que los gobiernos se preparen para aprovechar las asociaciones público-privadas con el fin de enfrentar los desafíos ante los cuales se halla la agricultura y alcanzar los objetivos de desarrollo socioeconómico.

Acciones sugeridas por la Conferencia Regional

Se podría solicitar a la FAO que:

- a) Proporcione asesoramiento con respecto a las reformas organizativas de los ministerios de agricultura y a los requisitos de creación de capacidad específicos de las unidades y los funcionarios asignados que son los responsables principales de evaluar, negociar y supervisar los programas de asociación.
- b) Asesore y asista a los países que participan o están interesados en participar en iniciativas importantes de asociación público-privada, prestando una atención especial a las medidas necesarias para proteger los intereses de los productores en menor escala, los elaboradores, etc.

I. Introducción

1. Las asociaciones entre el sector público y el privado (asociaciones público-privadas) constituyen un importante mecanismo institucional para movilizar recursos de inversión y responder a otras limitaciones al desarrollo, como el desarrollo insuficiente de los servicios agrícolas, el tamaño inadecuado de las explotaciones y el tamaño igualmente inadecuado del mercado. El valor añadido de las asociaciones público-privadas para poner en marcha programas agrícolas reside no solo en que permiten acceder a recursos financieros adicionales y compartir los riesgos, sino también en que ayudan a aprovechar el potencial de la innovación y la eficiencia del sector privado. En consecuencia, las asociaciones público-privadas pueden ayudar a alcanzar los objetivos de políticas de equidad, sociales y de desarrollo económico.

2. Pese a las distintas formas de colaboración entre el sector público y el privado que se han desarrollado en los últimos tiempos, se carece de conocimientos sobre las experiencias actuales y las mejores prácticas relativas al uso de las asociaciones público-privadas para poner en marcha programas agrícolas en África. En este informe se ofrece una visión general de las experiencias recientes de uso de asociaciones público-privadas para poner en marcha programas agrícolas en África, basándose principalmente en el examen de dichas asociaciones que realizó la FAO en el Programa de trabajo y presupuesto (PTP) 2010-12. También se caracteriza la variada naturaleza de las asociaciones público-privadas, se presentan observaciones sobre las experiencias adquiridas y los factores de éxito y se proponen prioridades para ampliar y adaptar el uso de las asociaciones público-privadas para el desarrollo agrícola en África.

II. Antecedentes y contexto

3. El desarrollo agrícola en África se ha ralentizado debido a la baja cuantía de las consignaciones del presupuesto público al sector. En 2007, la encuesta de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) determinó que el 50 % de los países dedica menos del 5 % de su gasto nacional al desarrollo de la agricultura. En los últimos años se han realizado esfuerzos por encontrar soluciones al reto que supone la inversión insuficiente en los ámbitos nacional y regional. Por ejemplo, la Declaración de Maputo exigía a todos los países de la Unión Africana que aumentaran las inversiones agrícolas a, como mínimo, el 10 % de sus presupuestos nacionales. Posteriormente, el Programa general para el desarrollo de la agricultura en África (CAADP) emplazó a los países africanos a invertir suficientes recursos para alcanzar un índice de crecimiento agrícola de al menos el 6 %.

4. No obstante, el sector público no puede proporcionar por sí solo el nivel de inversión necesario, lo que obliga a conseguir la participación del sector privado mediante asociaciones con el sector público. Muchos países africanos y la comunidad internacional reconocen el papel potencial del sector privado en el avance del desarrollo del sector agrícola. Numerosas iniciativas recientes sobre políticas de las esferas nacional y regional aceptan que los mercados son el mejor vehículo para el desarrollo económico rural. Estas políticas hacen especial hincapié en las sinergias que se pueden obtener mediante la cooperación entre los sectores privado y público.

III. Concepto y naturaleza de las asociaciones público-privadas

5. No se puede establecer una definición única sobre qué constituye una asociación público-privada. Un informe reciente del Foro Económico Mundial hace referencia al concepto básico de las asociaciones público-privadas como una asociación en la que participan “empresas u organizaciones de la sociedad civil sin ánimo de lucro que colaboran con organismos gubernamentales, incluidas las instituciones oficiales para el desarrollo. Conlleva obligaciones recíprocas y responsabilidad mutua, relaciones voluntarias o contractuales, la aceptación conjunta de los riesgos relacionados con la

inversión y la reputación, y la responsabilidad conjunta de la planificación y la ejecución” (en inglés en el original)¹.

6. Algunas asociaciones público-privadas adoptan la forma de asociaciones oficiales mediante el establecimiento de contratos, mientras que otras son declaraciones flexibles de intenciones y propósitos. En otros casos el sector público se encarga de crear el entorno favorable, y otras veces las asociaciones permiten que las ONG y el sector privado actúen como facilitadores de mercado.

7. Independientemente de su forma, toda asociación público-privada pretende combinar las ventajas respectivas del sector privado y del sector público. El sector privado contribuye con sus capacidades a la financiación creativa, la eficiencia, la reducción de los costos de distribución y los sistemas de realización complejos. El sector público puede garantizar el acceso universal gracias a su aportación de apoyo financiero y políticas favorables, facilitando así el acceso de las empresas privadas a mercados grandes con consumidores garantizados.

8. Durante el PTP 2010-11, la FAO inició una evaluación de las asociaciones público-privadas utilizadas para mejorar la productividad e impulsar el crecimiento en el sector de la agricultura del África subsahariana. Finalmente la evaluación se centró en cinco países: Ghana, Nigeria, Uganda, Tanzania y Kenya. Para completar la selección de los países, que se realizó en estrecha colaboración con la Comisión Económica para África (CEPA) de las Naciones Unidas, fue necesario llevar a cabo grandes esfuerzos por encontrar ejemplos de asociaciones público-privadas activas durante un mínimo de algunos años. En el Anexo 1 se ofrece una breve visión general del alcance y la diversidad de las asociaciones público-privadas señaladas².

9. Algunas observaciones generales sobre la naturaleza y el ámbito de aplicación de las asociaciones público-privadas en África cuyo objetivo consiste en apoyar el desarrollo agrícola y los medios de subsistencia de las zonas rurales son:

- a) Existen muchos tipos diferentes de acuerdos de asociación, desde programas de desarrollo de aplicación conjunta hasta subvenciones para servicios del sector privado e inversiones conjuntas en capital social.
- b) Las asociaciones incluyen tanto plataformas de cooperación y diálogo en curso e iniciativas programáticas amplias como proyectos e iniciativas para empresas o agricultores específicos.
- c) Las asociaciones se ocupan de numerosos temas y esferas de intervención, pero se centran principalmente en el desarrollo y la introducción de nuevas tecnologías.
- d) No existe un interés por un subsector específico en las asociaciones público-privadas, sino que estas asociaciones son frecuentes en los sectores del cultivo alimentario e industrial, y probablemente también en otros sectores.
- e) La mayoría de las asociaciones se centran en la producción primaria y en ayudar a los pequeños agricultores; quedaba claro que se prestaba menos atención a las empresas dedicadas a las fases posteriores a la producción.
- f) Con frecuencia también participaban donantes y organismos bilaterales, así como entidades gubernamentales y del sector privado.
- g) La presencia de los socios gubernamentales en los distintos niveles era amplia y variada. En muchos casos participaban institutos especializados del sector público, que eran el principal socio de dicho sector.
- h) Se estaban desarrollando diversas iniciativas regionales y subregionales que se ocupaban de cuestiones similares en un subsector específico de varios países.
- i) En la mayoría de las asociaciones participaban muchos socios, y las asociaciones pequeñas con unos pocos socios constituían una excepción poco frecuente.

¹ WEF (2005) Building on the Monterrey Consensus: the growing role for public-private partnerships in mobilising resources for development, Foro Económico Mundial, Ginebra, página 23.

² La lista no es en absoluto completa, ni pretende identificar a todos los socios implicados. El anexo se incluye para ilustrar la naturaleza y diversidad de las asociaciones público-privadas.

- j) La mayoría de las asociaciones incluía a una amplia gama de socios a pequeña escala y locales del sector privado, y no solamente a empresas medianas y grandes.
- k) Con frecuencia participaban instituciones financieras y organismos donantes; la financiación no era necesariamente la contribución principal de los socios productivos del sector privado.
- l) En muchas asociaciones participaban empresas alimentarias de alcance mundial debido a su experiencia en productos básicos y a los intereses creados en la mejora de la oferta.

IV. Evaluación de las experiencias en las asociaciones público-privadas

10. La segunda fase de la evaluación de las asociaciones público privadas del PTP 2010-11 consistió en la evaluación individual de 26 asociaciones público-privadas específicas de cinco países³. En esta sección se resumen los resultados y las observaciones basándose en estas evaluaciones individuales detalladas.

11. En general, los casos mostraron un rendimiento sólido en la aportación de beneficios a las partes interesadas previstas. Por ejemplo, los arroceros que se beneficiaron de una iniciativa de asociación público-privada registraron un rendimiento medio de 3,25 toneladas por hectárea, frente al promedio nacional de 1,25 toneladas por hectárea. Olam, que inició un sistema de subcontratación en colaboración con un gobierno local de Nigeria, se expandió desde solo 250 hectáreas en 2007 hasta un terreno de 5 163 hectáreas en el que participaban 3 500 agricultores de cinco gobiernos locales. Las asociaciones público-privadas que se ejecutan correctamente repercuten de forma positiva en las personas involucradas.

12. Los ministerios estatales, especialmente los ministerios de finanzas, agricultura, comercio e industria, desempeñaban el papel de elaboradores y supervisores de las asociaciones público-privadas. Existen unas funciones esenciales cuya realización eficiente permite la creación del clima necesario para garantizar el éxito de las asociaciones público-privadas.

13. Todas las partes deben reconocer los objetivos complementarios más generales que hay que alcanzar. Para que una asociación funcione, los objetivos del sector público y del sector privado no tienen que ser los mismos, simplemente deben ser compatibles. Un interés común del sector público y el privado puede ser el deseo de mejorar los medios de vida de los socios del sector privado en pequeña escala, entre ellos los agricultores.

14. La piedra angular de la participación sostenible del sector privado es un entorno político, jurídico, reglamentario y económico propicio. El sector público debe establecer un entorno jurídico y macroeconómico apropiado para aumentar la confianza del sector privado. El sector público es responsable también de establecer un marco jurídico adecuado para la contratación pública y la inversión del sector privado.

15. Las estructuras y escalas temporales asociadas con las asociaciones público-privadas complejas, como las empresas conjuntas y las concesiones, hacen que los procesos de licitación pública tradicionales pierdan eficacia como vehículo para el establecimiento de relaciones contractuales entre los sectores público y privado. No obstante, se puede garantizar una mayor transparencia ejecutando la asignación de fondos conforme a directrices y criterios claramente definidos y garantizando la calidad de las comunicaciones entre el programa y sus clientes.

16. En los casos en los que no se puede esperar una recuperación total de los costos, es importante estipular la financiación con unas condiciones favorables lo más cercanas posible al mercado. De esta

³ Las evaluaciones individuales se centraron únicamente en asociaciones público-privadas que suponían relaciones de colaboración entre socios públicos y privados específicos con el objetivo de aumentar la inversión en ubicaciones concretas y de mejorar su productividad y rentabilidad. No se incluyeron las iniciativas o programas del sector público que no eran específicos de una ubicación o una empresa. De igual forma, no se incluyeron las contribuciones del sector privado que no eran específicas de un proyecto, una ubicación o una empresa.

forma el proyecto resulta más atractivo para los inversores y aumentan las posibilidades de expansión con financiación comercial.

17. Durante la ejecución de los acuerdos de asociación, el desempeño de las funciones y obligaciones podría no ser óptimo. Las relaciones pueden acabar resultando frustrantes debido a cambios en el entorno de las políticas, las circunstancias del mercado o las prioridades de los socios. Los acuerdos institucionales de las asociaciones público-privadas deben incluir mecanismos para hacer frente a este tipo de desafíos imprevistos.

V. Propuestas para su consideración

22. En esta última sección se ofrecen propuestas de prioridades para las acciones posteriores que podrían plantearse a la reunión ministerial. Las propuestas se agrupan en tres categorías:

- a) prioridades para los programas de asociación;
- b) acciones prioritarias de los Estados Miembros;
- c) acciones prioritarias para la FAO.

Prioridades para los programas de asociación

23. Las asociaciones público-privadas pueden ser especialmente importantes para mejorar la sostenibilidad medioambiental y social y la viabilidad comercial de las cadenas de suministro de alimentos, aumentando al mismo tiempo la adición de valor y la asimilación por parte de los elaboradores y productores en pequeña escala. Entre estas prioridades concretas se podrían incluir las asociaciones que se ocupan de:

- a) las normas voluntarias del sector privado, a fin de reducir los costos y los riesgos y aumentar al mismo tiempo los beneficios derivados de la capacidad para satisfacer el suministro, conforme a los requisitos del mercado;
- b) contratación justa y equitativa, a fin de mejorar la eficiencia y la alineación del suministro y la utilización en las cadenas alimentarias, mitigando al mismo tiempo los riesgos y protegiendo los intereses de los agricultores;
- c) prácticas empresariales responsables, a fin de facilitar la incorporación de prácticas y modelos empresariales que apoyen el programa público para el desarrollo.

24. Las asociaciones público-privadas pueden desempeñar un papel fundamental en la reducción de la pérdida de alimentos ya que actúan sobre dicho fenómeno en las cadenas de alimentos. Para reducir la pérdida de alimentos es necesario:

- a) aplicar cambios importantes en la preparación de los alimentos, la venta al por menor y las compañías de servicios alimentarios;
- b) aprovechar las tecnologías patentadas del campo de la logística, el envasado, las cadenas de frío, etc.

25. Las asociaciones pueden explotarse en mayor grado del aplicado hasta la fecha a fin de movilizar apoyo para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de agrotratamiento. Estas empresas poseen características de sostenibilidad inherentes, ya que estimulan los productos y las recetas locales, generan trabajo digno, mantienen vínculos estrechos con las comunidades locales y pueden desempeñar un papel central en la sustitución de las importaciones de alimentos. Las asociaciones público-privadas destinadas a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de agrotratamiento podrían reforzar las capacidades de dichas empresas para suministrar productos inocuos y de calidad a los mercados nacionales y regionales, y reducir al mismo tiempo los riesgos y los costos que asumen las compañías globales y locales que compran sus productos.

Acciones prioritarias de los Estados Miembros

26. Los países que aún no lo han hecho podrían incluir referencias específicas al desarrollo del sector privado y a las asociaciones público-privadas en las políticas y los planes nacionales de inversión, planificación y estrategia, incluidos los marcos de inversión del CAADP.

27. Los ministerios de agricultura podrían fortalecer la capacidad institucional para establecer asociaciones, prestando una atención especial a:

- a) la reforma organizativa a fin de establecer una unidad y dotarla de recursos adecuados, que sería responsable específicamente de fortalecer los mecanismos de asociación del sector privado y de evaluar, negociar y supervisar los programas de asociación en el sector agrícola;
- b) la creación de mecanismos y programas interministeriales para el establecimiento de asociaciones con el sector privado, o la participación en los ya existentes.

28. Los países podrían establecer programas de creación de capacidad de base amplia a fin de reforzar las capacidades de los funcionarios, las asociaciones del sector privado, las ONG y las organizaciones de productores para involucrar a las compañías agrícolas en la prestación de apoyo técnico y servicios para los productores a menor escala, elaboradores, transportistas, comerciantes y minoristas.

Acciones prioritarias para la FAO

29. Se podría solicitar a la FAO que:

- a) Proporcione asesoramiento con respecto a las reformas organizativas de los ministerios de agricultura y a los requisitos de creación de capacidad específicos de las unidades y los funcionarios asignados que son los responsables principales de evaluar, negociar y supervisar los programas de asociación.
- b) Asesore y asista a los países que participan o están interesados en participar en iniciativas importantes de asociación público-privada, prestando una atención especial a las medidas necesarias para proteger los intereses de los productores en menor escala, los elaboradores, etc.
- c) Continúe de forma proactiva con la Iniciativa sobre los agronegocios y las agroindustrias de África (3ADI), empezando por el apoyo al Programa de desarrollo de los agronegocios y las agroindustrias del África oriental (E3ADP) y la organización de consultas en otras subregiones sobre prioridades y modalidades.
- d) Convoque una reunión con los organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras y representantes de organizaciones regionales pertinentes con el objetivo de aclarar las funciones y las responsabilidades.
- e) Desarrolle un plan de acción de apoyo coordinado para la inclusión del sector privado en los programas destinados a mejorar los medios de subsistencia de las zonas rurales y crear riqueza.

Anexo 1: Ejemplos de asociaciones público-privadas

País	Título	Naturaleza de la asociación público-privada	Socios
Ghana Nigeria	Cerveza de sorgo	Inversión conjunta en capital social	Cooperativa Europea para el Desarrollo Rural, Fondo Común para los Productos Básicos, Heineken, Diageo, Gobierno
Ghana	Asociación del cereal de Ghana	Inversión conjunta en capital social	Yara International, Africa Enterprise Challenge Fund, Gobierno, donantes, sector privado local, comunidades agrícolas
Ghana Nigeria	Alianza de semillas del África occidental	Programa de desarrollo	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Alianza por una revolución verde en África, Asociación Africana del Comercio de Semillas, Comunidad Económica de los Estados del África Occidental, Gobierno
Ghana Nigeria Tanzanía	Nuevo enfoque: Allanblackia	Programa de desarrollo	Diversos institutos de investigación nacionales, Unilever, Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales, Centro Mundial de Agrosilvicultura, negocios locales
Ghana	Asociación del cacao Cadbury	Programa de desarrollo	Kraft Foods/Cadbury Company, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, administraciones locales, agricultores, comunidades, ONG
Ghana Nigeria	Programa para el cultivo arbóreo sostenible	Programa de desarrollo	Mars, Asociación de fabricantes de chocolate de los Estados Unidos, Instituto Americano de Investigación del Cacao, Association of the Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of the EU, Fundación Mundial del Cacao; diversos institutos de investigación del cacao, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Sociedad Alemana de Cooperación Internacional, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Ghana Nigeria	Proyecto de la Fundación Mundial del Cacao	Programa de desarrollo	Kraft Foods, Fundación Bill and Melinda Gates, industria local; gobierno, ONG, pequeños agricultores
Ghana Nigeria	Capacitación y acceso a los mercados de los agricultores del cacao	Subvención para el sector privado	Fundación Bill and Melinda Gates; Fundación Mundial del Cacao, ACDI/VOCA, Sociedad Alemana de Cooperación Internacional, Instituto Internacional de Agricultura Tropical, TechnoServe, Hershey Company, Kraft Foods, Mars Incorporated; Archer Daniels Midland, Blommer Chocolate Company, Cargill, Olam International, Starbucks Coffee Company
Uganda	Producción de aceite vegetal	Inversión conjunta en capital social	Gobierno de Uganda, Wilmar, BIDCO
Uganda	Adición de valor para la horticultura	Inversión conjunta en capital social	Jakana fresh foods limited; Asociación de agricultores de frutas tropicales Teso; Servicios nacionales de asesoría agrícola

Uganda	Producción de maíz y caupí	Programa de desarrollo	Alianza por una revolución verde en África, Organización nacional de investigación agrícola de Uganda y empresas privadas productoras de semillas
Kenya	Elaboración de frutas Kevian	Inversiones conjuntas en capital social	Fondo fiduciario Gatsby, Centro internacional de fisiología y ecología de los insectos, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Sociedad Alemana de Cooperación Internacional, Asociación nacional keniana de productores agrícolas, empresa KEVIAN
Kenya	Maíz StrigAway	Subvenciones para el sector privado	Fondo Belga de Supervivencia, Western Seed Company, Lagrotech Ltd
Kenya	Revitalizando los suelos	Subvenciones para el sector privado	Equity Bank, Homa Lime Company
Kenya	Maíz mejorado	Subvenciones para el sector privado	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, Instituto de Investigación Agrícola de Kenya, Centro de Investigación Agrícola, Fundación Bill and Melinda Gates, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Pioneer Hi-Bred

Anexo 1 (continuación): Ejemplos de asociaciones público-privadas

País	Título	Naturaleza de la asociación público-privada	Socios
Kenya	Certificados de almacenamiento	Subvenciones para el sector privado	Consejo de los cereales del África oriental, Junta Nacional de Cereales y Productos, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Equity Bank, agricultores, transportistas, comerciantes, responsables de almacenamiento, elaboradores, molineros, bancos locales y empresas de suministro de insumos
Kenya	Productividad del acajú	Subvenciones para el sector privado	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Instituto de Investigación Agrícola de Kenya, Autoridad del desarrollo costero de Kenya, Ayuda en Acción, Kenya Nut Company, otros elaboradores
Tanzanía	Protección de los cultivos	Programa de desarrollo	Instituto de investigación agrícola, Instituto oficial de certificación de semillas de Tanzanía, Instituto Africano para el Desarrollo Económico y Social, Highland Seed Growers Ltd, Mbegu Technologies Inc.
Tanzanía	Comercialización del sésamo	Programa de desarrollo	Consejo de distrito de Babati, ONG, Centro de investigación agrícola Selian, muchos grupos de agricultores, Hussein & Company, Mohammed Enterprises, Biosustain

Tanzanía	Caña de azúcar	Programa de desarrollo	Instituto de investigación de la caña de azúcar Kibaha, Consejo del azúcar de Tanzania, Instituto de investigación y formación del azúcar, Kagera Sugar Limited, Kilombero Sugar Company, Tanganyika Plantation Company y Mtibwa Sugar Estate
Tanzanía	Desarrollo de semillas	Programa de desarrollo	Organismo para las semillas agrícolas, Asociación de agricultores de Tanzania, Tanzania Fertilizer Company, Grupo para la semilla del Instituto africano para el desarrollo social y económico, Agriseeds Technologies, Farmco Seeds, Meru Agro
Tanzanía	Asociación agrícola tanzaniana	Programa para la promoción de inversiones	MAFC, Gobierno de Noruega, Yara International
Tanzanía	Kilimo Kwanza	Programa de desarrollo	MAFC, diversos donantes, ONG, Consejo empresarial nacional de Tanzania, negocios locales, agricultores, Unilever, Yara, Syngenta, DuPont, Land 'O Lakes, Monsanto, SAB Miller, General Mills