



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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ DEL PROGRAMA

95° período de sesiones

Roma, 8-12 de mayo de 2006

**Evaluación independiente de la estrategia intersectorial de la FAO
“Ampliar las asociaciones y alianzas” –
Respuesta de la administración**

1. La administración reconoce plenamente la importancia de crear y mantener asociaciones y alianzas con entidades externas. La cooperación entre la FAO y las entidades externas tiene una larga historia que se remonta a los inicios de la Organización. Los objetivos de la colaboración con esas entidades han abarcado desde la movilización de recursos financieros hasta la dedicación a unas metas comunes mediante la realización de actividades conjuntas de distintos tipos. La diversidad y la complejidad de las relaciones con los posibles asociados han sido cada vez mayores a medida que proliferaban las instituciones en todo el mundo. El surgimiento de nuevas partes interesadas y las nuevas combinaciones de esas diversas partes tienen importantes consecuencias para la repercusión de la labor de la FAO. En el contexto de esa diversidad, el desafío consiste en buscar la correspondencia entre los objetivos y las esferas de trabajo prioritarias de la FAO y las asociaciones adecuadas sin dejar de observar los principios institucionales. En efecto, las propuestas de reforma presentadas por el Director General a la Conferencia en su último período de sesiones hacían el debido hincapié en la importancia de las alianzas, las asociaciones y los programas conjuntos, incluso con otras organizaciones y otros programas de las Naciones Unidas y con organizaciones dedicadas a la integración económica regional.

2. Los contextos en rápida transformación que probablemente marcarán el siglo XXI exigen que la FAO —y el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto— tome iniciativas innovadoras para movilizar asociaciones y alianzas y actualizarlas periódicamente. También exigen una estrategia y un enfoque coherentes y persistentes. Actualmente, el efecto combinado de la contención presupuestaria y el aumento de la descentralización apunta a la necesidad de simplificar las estructuras y recurrir más a los asociados para realizar servicios básicos, tales como tareas de gestión de la información, creación de redes, evaluación, promoción e incluso prestación de asistencia en materia de políticas y desarrollo.

Por razones de economía 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 otros, a menos que sea estrictamente indispensable. La mayor parte de los documentos de reunión de la FAO se encuentran en el sitio de Internet www.fao.org

3. En conjunto, la administración está de acuerdo con las recomendaciones del informe; en el anexo figuran sus observaciones detalladas, presentadas en forma de cuadro. Aunque se toma nota de las opciones propuestas respecto de las disposiciones organizativas, es evidente que ninguna fórmula puede ser perfecta y que la necesidad de mantener la flexibilidad deberá seguir siendo una consideración importante. También debe recordarse que la acumulación de las reducciones presupuestarias experimentadas en los últimos bienios ha diezmado considerablemente la capacidad de la Organización para ocuparse activamente de entablar asociaciones. Se apoya decididamente la importancia acordada a disponer de una base de información sólida y de directrices y criterios claros para el establecimiento de asociaciones por la Organización.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERSECTORIAL DE LA FAO “AMPLIAR LAS ASOCIACIONES Y ALIANZAS”

Rec. N°	Recomendación	Estado
	Asociaciones de la FAO con organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil (ONG/OSC)	
1	<p>Aumentar la inclusividad de la FAO</p> <p>1.a. Si el CIP va a seguir siendo el principal interlocutor entre las ONG/OSC y la FAO sobre el seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, deberá abarcar a todos los grupos interesados en la agricultura, incluida la amplia gama de actores desde los productores hasta los consumidores, excluyendo a las empresas grandes y medianas del sector privado para las cuales se proponen distintos canales de interacción. Debería abordarse esta cuestión en el momento de la evaluación general de las relaciones entre el CIP y la FAO prevista en 2006, según lo acordado entre el CIP y la Organización¹.</p>	<p>La administración comparte decididamente la preocupación por la participación inclusiva de las entidades de la sociedad civil. La FAO ha convenido en respetar la autonomía de la sociedad civil y su derecho a organizarse por sí misma, conforme a las tendencias dominantes en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. El Comité Internacional de Planificación de las ONG/OSC para la soberanía alimentaria (CIP) tiene la importante ventaja de favorecer la participación de organizaciones de las regiones en desarrollo y que representan directamente a los sectores más desfavorecidos de la población. La FAO valora esa característica. Además, el CIP es un mecanismo consultivo emanado directamente del proceso de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación para colaborar con la FAO y otros organismos de las Naciones Unidas.</p> <p>No debe esperarse que ningún mecanismo de interrelación por sí mismo pueda o deba congrega a todas las entidades de la sociedad civil que interactúan con la FAO. Por consiguiente, el CIP no es el único interlocutor de la FAO. Así pues, la administración procurará que se tenga constancia de todos los tipos de organizaciones de la sociedad civil que deseen una mayor interacción con la Organización y que se les apliquen las</p>

¹ Carta del Director General al Punto de Contacto Internacional del CIP, de fecha 16 de enero de 2003.

Rec. N°	Recomendación	Estado
		soluciones adecuadas, en particular respecto de las alianzas nacionales, regionales e internacionales contra el hambre.
1	1.b. Al mismo tiempo, la Organización debería mantenerse al tanto del complejo panorama institucional de las ONG/OSC, que se hallan en evolución hacia redes y movimientos sociales, y asegurarse de que de la amplia gama de actores mencionados, ninguno quede excluido de la colaboración con la FAO. Debería adaptarse el documento de política preparado en 1999 ² , para que refleje la apertura e inclusividad de la FAO y el establecimiento de prioridades entre las esferas de colaboración.	Se llevará a cabo un examen del complejo y dinámico panorama de las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales en el contexto de la reactivación del grupo de trabajo interno sobre las OSC. La FAO aprovechará las posibilidades de la red de oficinas de enlace con la sociedad civil del Servicio de Enlace con las Organizaciones no Gubernamentales de las Naciones Unidas para asegurarse de que la FAO tenga a su disposición información y opiniones de otros componentes del sistema. Una de las tareas del grupo de trabajo será la de actualizar el documento sobre políticas y estrategia de 1999. La actualización de las políticas, aunque será bienvenida, debe ir acompañada de mayores compromisos respecto de la dotación de recursos a fin de poder aplicar medidas que fomenten la colaboración y las asociaciones con la sociedad civil.
2	<p>Mejorar la gestión de los conocimientos y facilitar el aprendizaje institucional</p> <p>Podría prepararse un conjunto de instrumentos de gestión de los conocimientos, tales como:</p> <p>2.a.a) una base de datos en el Sistema de información sobre gestión del programa de Campo (FPMIS) en la que las direcciones técnicas y las oficinas externas introduzcan información sobre las ONG/OSC y sobre lo que hacen en el marco de los proyectos;</p>	<p>Todas las recomendaciones de este apartado han formado parte del programa de trabajo de la Dependencia de Recursos y de Asociaciones Estratégicas (TCDS) y, con frecuencia, del grupo de trabajo interno, pero no se han llevado a término a causa de la limitación de los recursos. La administración hará lo posible por dar prioridad al cumplimiento de las recomendaciones teniendo en cuenta los recursos disponibles.</p> <p>Hace algunos años se creó una base de datos institucional en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo (FPMIS) con la asistencia del grupo de trabajo interno, pero no pasó de Intranet a Internet a causa de problemas técnicos y</p>

² Política y Estrategia de la FAO para la cooperación con las organizaciones no gubernamentales y con otras organizaciones de la sociedad civil, 1999.

Rec. N°	Recomendación	Estado
		de la falta de recursos. Se hará un esfuerzo por llevar a término este proyecto, ya que es un instrumento básico para la gestión de las asociaciones con la sociedad civil.
2	2.a.b) examinar la lista de las OING que tienen categoría oficial ante la FAO y verificar su interés en mantener relaciones con ésta;	<p>La administración está de acuerdo en que es necesario un examen de ese tipo. Siempre que sea posible, debe alentarse a las organizaciones internacionales no gubernamentales (OING) con las que se haya reconocido una relación oficial a que establezcan memorandos de acuerdo con la FAO en que se indiquen programas de trabajo cuyos progresos puedan examinarse periódicamente. La base de datos institucional también hará posible verificar la cooperación efectiva.</p> <p>Ese examen entraña, además, el examen y la presentación de propuestas de modificación de los Textos Básicos de la FAO, concretamente las secciones relativas a las OING.</p> <p>Aunque en la recomendación no se especifica si es deseable verificar que las ONG de la lista sigan cumpliendo los criterios exigidos, la lista vigente incluye varias organizaciones que podrían considerarse más bien entidades del sector privado y grupos de presión en lugar de OING.</p>
2	2.a.c) revitalizar el grupo interno de los puntos de contacto de las direcciones de la FAO con las ONG/OSC para compartir experiencias y enseñanzas positivas;	La administración está de acuerdo en que el grupo de trabajo interno, incluidas las oficinas regionales y subregionales y las direcciones técnicas, debería someterse a un examen y una puesta al día de su mandato y sus métodos de trabajo.
2	2.a.d) examinar periódicamente los resultados de la aplicación del criterio del PPRC sobre la creación de asociaciones y alianzas;	La administración está de acuerdo en que sería conveniente examinar periódicamente la aplicación de este criterio y en que el examen debería estar a cargo del Comité de Examen de Programas.

Rec. N°	Recomendación	Estado
2	2.a.e) mejorar la página web revitalizada recientemente, estudiando la posibilidad de un sitio web de utilización común, en lugar de la actual comunicación en dirección única;	Aunque esta recomendación es atractiva, su cumplimiento exigiría unos recursos de personal que no están disponibles por el momento. Se intentará estudiar si se podría realizar en asociación con determinadas organizaciones de la sociedad civil o recurriendo a financiación extrapresupuestaria.
2	2.a.f) vincular a la página web las comunicaciones especiales y materiales de las oficinas técnicas destinados a los Parlamentarios, organizaciones de pueblos indígenas y organizaciones de la juventud.	Ya existen vínculos de esa índole sobre temas tales como el derecho a la alimentación, los recursos genéticos, los recursos forestales mundiales, la lucha integrada contra las plagas y la iniciativa agricultura y desarrollo rural sostenibles (ADRS). Se añadirán otros más en consulta con el grupo de trabajo interno reactivado.
2	2.b. La dependencia encargada de las relaciones con las ONG/OSC, con la colaboración de los puntos de contacto de las direcciones, podría utilizar los distintos instrumentos establecidos de gestión de los conocimientos para ayudar a hacer un balance de las contribuciones actuales y potenciales de las ONG/OSC a la labor normativa y operacional de la FAO, asegurando que la Organización incluya en la mayor medida posible a los diferentes grupos interesados en la agricultura y la alimentación. Dicho balance deberá servir para establecer prioridades entre las asociaciones estratégicas, ayudar a evitar la fragmentación de la organización, crear oportunidades de sinergias y determinar nuevos asociados.	<p>La administración observa que la dependencia consiste en 1 funcionario, de manera que el programa de labores deberá incluir una definición de prioridades y un calendario de ejecución.</p> <p>Se llevará a cabo un balance una vez se haya hecho operativa la base de datos institucional sobre asociaciones con la sociedad civil. El balance incluirá información pertinente obtenida mediante los registros del Comité de Examen de Programas y Proyectos (PPRC) y el Sistema de apoyo para la planificación, la presentación de informes sobre la ejecución y la evaluación del programa (PIRES). Para que sea completo, también deberá incorporar información que sólo esté disponible a nivel de los países. La recopilación y el análisis de esa información, que forman parte de las recomendaciones del examen de la cooperación con la sociedad civil en el plano nacional que realizó la TCDS en 2005, se llevarán a cabo de manera selectiva dentro de los límites de los recursos disponibles. Por sí mismo, ese balance de las actividades de cooperación en curso no determinará carencias ni establecerá prioridades entre las asociaciones, pero proporcionará una base excelente para hacerlo.</p>

Rec. Nº	Recomendación	Estado
	II. Asociaciones de la FAO con el sector privado	
3	<p>III. Perfeccionar la estrategia para las asociaciones con el sector privado</p> <p>Habría que revisar la estrategia y política para las asociaciones con el sector privado a la luz de los resultados y conclusiones que preceden y teniendo en cuenta una serie de factores fundamentales:</p> <p>3.a. La diferenciación entre los tipos de asociados con los cuales la FAO debería colaborar y la determinación de qué es lo que la FAO debería buscar en cada categoría de asociado del sector privado. En particular, hay que hacer una distinción entre las empresas multinacionales, las PYME de países en desarrollo y las fundaciones filantrópicas, las últimas de las cuales deberán ser objeto de asociación más bien por su capacidad de patrocinio. Además, como se analiza más en profundidad en la sección E.2. Abordar el riesgo de menoscabo de la reputación, un primer proceso de selección podría ser la adhesión de las empresas al Pacto Mundial, que se completaría con un examen realizado por un organismo externo.</p>	<p>La administración está de acuerdo con la propuesta, cuya puesta en práctica sería decisiva para lograr resultados en el establecimiento de asociaciones constructivas.</p> <p>Este aspecto es muy importante, habida cuenta de que la FAO mantiene relaciones con distintos tipos de entidades del sector privado que se ocupan de un conjunto diverso de cuestiones. Sin embargo, la administración desea señalar que la adhesión al Pacto Mundial no supone mucha información sobre la idoneidad de las empresas para estar asociadas con la FAO, ya que el Pacto no dispone de un mecanismo para verificar si las empresas se han adherido o no a los principios del Pacto. Hay empresas incluidas en el Pacto Mundial con las que la FAO ha tenido problemas en el pasado y que pertenecen a los sectores de los plaguicidas y la fabricación de alimentos. Por consiguiente, se recomienda que la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas no se utilice como criterio general para conceder la aprobación previa sino que se considere uno de los múltiples factores que deben tenerse en cuenta al evaluar a los posibles asociados.</p> <p>Además, la administración considera que no sería deseable que el examen estuviera a cargo de un organismo externo, porque la FAO tiene determinadas esferas de actividad en que esos riesgos son especialmente manifiestos (industria de los plaguicidas, biotecnología, industria azucarera, industria alimentaria, etc.), en particular cuando hay participación de los asociados en la formulación de políticas. La selección debe realizarse internamente por personas que conozcan el sector y la historia de la interacción de la FAO con las empresas de que se trate y sean conscientes de los riesgos específicos que entrañan las asociaciones en ese sector.</p>

Rec. N°	Recomendación	Estado
3	3.b. El reconocimiento del margen limitado para concertar asociaciones a pie de igualdad con empresas multinacionales, reconociendo a la vez que tales empresas son los mejores actores a lo largo de la cadena alimentaria y no es posible ignorarlas.	Las asociaciones con empresas multinacionales deberían verse como relaciones de índole más marcadamente mundial que, en particular, brindan una oportunidad de abordar cuestiones relacionadas con los bienes públicos mundiales (véase más abajo).
3	3.c. La necesidad de examinar las oportunidades derivadas de la evolución de los programas de responsabilidad social de la empresa dentro de las empresas multinacionales y los códigos de conducta del sector privado, en particular, en el marco que ofrece el Pacto Mundial. Por ejemplo, la interacción y la base común con las empresas que se adhieren al Pacto podrían ofrecer la posibilidad de aplicar los principios relacionados con las cuestiones ambientales o encaminados a la protección de los medios de subsistencia de las comunidades (Principio 1). Los códigos de conducta elaborados bajo la égida de la FAO ofrecen otra oportunidad.	La administración señala que las asociaciones de la FAO con el sector privado podrían utilizarse como mecanismo de refuerzo para promover la responsabilidad social de la empresa. Aunque sería difícil garantizar la adhesión de las empresas a los códigos de conducta y otras acciones de responsabilidad social, la FAO debería preocuparse de promover las buenas prácticas por conducto de sus asociados y sus actividades conjuntas siempre que fuera posible. La FAO, como organismo de las Naciones Unidas especializado en la alimentación y la agricultura, podría desempeñar una importante función en la promoción de la responsabilidad social de la empresa en esos sectores.
3	3.d. Se necesita una mayor proactividad de parte de los Representantes de la FAO para identificar pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo con las cuales podría asociarse la Organización, reconociendo que la colaboración con ellas exigirá probablemente un notable esfuerzo de creación de capacidad.	La administración confirma la importancia de que las representaciones de la FAO establezcan relaciones más eficaces con el sector privado y señala la necesidad de proporcionarles los recursos e instrumentos necesarios para llevar a cabo esa labor. A ese respecto, es necesario fomentar la capacidad en materia de establecimiento de asociaciones, en particular con el sector privado. Las actividades de creación de capacidad deben abarcar todos los aspectos de las asociaciones, desde las cuestiones políticamente delicadas hasta las actividades operacionales.
3.	3.e. Se deberían tomar como base las necesidades del programa de campo de la FAO y los amplios sectores identificados por medio de la labor normativa de la FAO en relación con las novedades que se registran en el sector agroalimentario. Habría que reconocer también la experiencia de otros organismos (ONUDI, CCI) en	La administración concuerda en que el desarrollo de las asociaciones debe basarse en la labor normativa de la FAO y en su experiencia en el programa de campo, así como en una mayor interacción con otros organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales. Cabe señalar que la FAO debe definir unos productos o

Rec. N°	Recomendación	Estado
	materia de métodos y apoyo en relación con las pequeñas y medianas empresas y se debería adoptar una actitud más proactiva para entablar vínculos con dichos organismos.	temas concretos que conduzcan al establecimiento de asociaciones eficaces en esferas específicas. Esas actividades deberán considerarse contribuciones importantes a la estrategia general.
3	3.f. La necesidad de tomar decisiones fundamentales sobre la medida del riesgo que la FAO está dispuesta a asumir en sus relaciones con el sector privado y las consecuencias de las mismas, de forma que la Organización pueda fomentar una cultura que permita colaborar con el sector privado en las esferas programáticas identificadas y orientar al personal sobre los procedimientos y la ejecución de los procesos de consulta con expertos y múltiples partes interesadas.	La administración concuerda en que debería existir un claro entendimiento, acordado en los niveles directivos y aplicado en toda la Organización, sobre el grado de riesgo que la FAO está dispuesta a asumir.
3	3.g. Habría que diferenciar la movilización de recursos para la labor de la FAO de otras finalidades perseguidas en las asociaciones, y relacionarla con otros esfuerzos de movilización de recursos. Se deberían evaluar debidamente los recursos y conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo esta labor y habría que tomar decisiones sobre la cantidad de esfuerzo que se justifica con arreglo a los fondos movilizados.	La administración concuerda decididamente con esta recomendación y desearía recalcar que el establecimiento de asociaciones con el sector privado debería estar orientado a conseguir asociaciones de mayor duración y trascendencia, capaces de abordar cuestiones de desarrollo, especialmente el logro de los objetivos en materia de seguridad alimentaria. Ello significa que las asociaciones con el sector privado no deberían circunscribirse a la movilización de recursos. En ese contexto, también es importante trazar una clara distinción entre la movilización de recursos para los proyectos y las actividades de la FAO y la promoción del aumento de la inversión del sector privado en los Estados Miembros (movilización de recursos hacia los países).
4	<p>Aumento del conocimiento mutuo</p> <p>4.a. El carácter experimental que han tenido hasta ahora las asociaciones con el sector privado en programas y proyectos</p>	Si bien el intercambio de información sobre las experiencias relativas a las asociaciones con el sector privado podría ser muy útil, cabe señalar que esas evaluaciones y esa

Rec. N°	Recomendación	Estado
	aconseja realizar evaluaciones de estas experiencias con vistas a mejorar los conocimientos sobre los asociados, los beneficios y las limitaciones. En general, el inventario iniciado con la presente evaluación debería continuar y consolidarse y se deberían difundir en toda la Organización los conocimientos derivados de estas experiencias. Se deberían dar a conocer ampliamente al personal los casos concretos de éxito y de fracaso.	consolidación de experiencias exigen unos recursos humanos y financieros de los que la FAO actualmente carece.
4	4.b. Se debería elaborar una estrategia de comunicación apropiada para las empresas, que podría incluir: una reunión anual de información, semejante al modelo establecido por el PNUMA; el fortalecimiento de la nueva página web dedicada a este propósito en el sitio de la FAO; la mejora de la comunicación sobre la FAO en el sitio web de las Naciones Unidas destinado a las empresas; la intensificación de los vínculos con el Pacto Mundial con el fin de aprovechar los conocimientos acumulados acerca del sector privado y de presentar la labor de la FAO que es pertinente y de interés para la comunidad empresarial más amplia (p. ej., los Códigos de Conducta elaborados en la FAO); y la presentación por parte de personal de la FAO de la labor de la Organización en conferencias internacionales del sector privado u otros foros.	La administración está de acuerdo en que sería útil elaborar una estrategia de comunicación apropiada para las empresas. Cabe señalar que en 2005 se elaboró un sitio web para el sector privado y que se están realizando otras actividades, como una frecuente interacción con las oficinas de las Naciones Unidas dedicadas al sector privado, reuniones con la comunidad empresarial y el Pacto Mundial, para presentar la labor de la FAO e intercambiar información a fin de aprovechar los conocimientos acumulados. En ese contexto, también sería conveniente que las direcciones técnicas difundieran experiencias en el ámbito interno para aprovechar los conocimientos existentes. Sin embargo, el incremento de las actividades de comunicación entrañaría nuevas necesidades de recursos humanos y financieros.
4	4.c. Este proceso deberá ir acompañado de la información, la capacitación y el desarrollo de la capacidad del personal necesarios para reducir la distancia entre la FAO y el sector privado. La Organización podría aprovechar lo que se está haciendo en otros organismos (p. ej. el Banco Mundial) y establecer un mecanismo para compartir en su seno la información sobre experiencias del sector privado (p. ej. seminarios con la participación de la FAO e invitados del sector privado).	La administración hace suya esta recomendación y desea hacer hincapié en la importancia de realizar un esfuerzo bien centrado para desarrollar la capacidad a todos los niveles. El personal debe comprender el modo de establecer asociaciones con el sector privado y, al mismo tiempo, ser consciente de la necesidad de salvaguardar los principios de la Organización y los intereses de todos sus Estados Miembros.

Rec. Nº	Recomendación	Estado
	Asociaciones con instituciones de investigación	
5	<p>Elaborar un enfoque de la Organización para los asociados en la investigación</p> <p>5.a. Para permitir una integración plena y un conocimiento recíproco entre el GCIAI y los departamentos de la FAO en los distintos niveles, podría estudiarse la posibilidad de establecer un grupo de acción integrado por los directores y jefes implicados directamente, para que, en colaboración estrecha con el GCIAI, oriente las relaciones entre la FAO y el GCIAI y organice la participación de los distintos departamentos (incluido el personal técnico, según proceda) en la reunión anual del GCIAI. Por parte del GCIAI, el establecimiento de un sistema de puntos de contacto (semejante al de la FAO) facilitaría la interacción y el conocimiento mutuo a nivel operativo.</p>	<p>La administración apoya esta recomendación y señala que ya se estableció en 1994 un grupo de acción integrado por los directores y jefes de las dependencias técnicas dedicadas a los temas de los Centros internacionales de investigación agrícola (CIIA). Los miembros del grupo de acción interdepartamental han realizado una labor decisiva al proporcionar las aportaciones técnicas de la FAO al proceso de reestructuración del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (GCIAI), las asambleas generales anuales y las reuniones del Comité Ejecutivo y mantener la función de la FAO como copatrocinador del GCIAI. Las reducciones presupuestarias de los últimos bienios y sus consecuencias para la plantilla han afectado a la cantidad de tiempo que anteriormente dedicaba el personal al Grupo de Acción FAO-CIIA. La administración seguirá reforzando el grupo de acción en el contexto de la progresiva aplicación de las propuestas de reforma. Los actuales niveles de recursos financieros impedirán el aumento de la participación del personal en las asambleas generales anuales. La administración aprueba decididamente la recomendación de que el GCIAI establezca un sistema de puntos de contacto, semejante al sistema existente en la FAO, que facilite la interacción y el conocimiento mutuo. La administración presentará una propuesta oficial al GCIAI y a los Directores de los CIIA para conocer su reacción y su postura.</p>

Rec. N°	Recomendación	Estado
5	<p>5.b. Los trabajos que se están realizando con vistas a elaborar una política de toda la Organización para la designación de los centros de referencia o colaboradores de la FAO debería proseguir, ya sea en el ámbito del Departamento de Cooperación Técnica o bajo la presidencia conjunta de los Departamentos de Agricultura y Económico y Social, cuyas actividades son directa y técnicamente pertinentes. Se podría estudiar más en profundidad el modelo de centros colaboradores de la OMS con vistas a su posible adaptación a la FAO. Dicho modelo se inspira en la política de la OMS de apoyar, coordinar y utilizar las actividades de las instituciones existentes para contribuir a progresar en las investigaciones relacionadas con la salud. La OMS considera las asociaciones con los centros colaboradores una forma eficaz en función del costo de ampliar el trabajo normativo y de cooperación técnica de la organización. Sin embargo, al examinar esta posibilidad, debería prestarse atención a las necesidades de recursos de dicho sistema.</p>	<p>La administración concuerda en que prosigan los trabajos para establecer una política de toda la Organización para la designación de los centros de referencia de la FAO a fin de evitar las tentativas incoherentes y fragmentadas. Las consultas interdepartamentales, con participación de la Oficina Jurídica, han llevado a acordar el término “centros de referencia” como denominación válida.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La administración también apoya la recomendación de que se elaboren directrices o criterios para evitar la repetición de acuerdos y señala las desventajas de la práctica actual, pero también señala que aparentemente los riesgos de que la Organización adquiriera una imagen negativa a causa de algunas asociaciones son mínimos a juzgar por los precedentes. 2. La administración también sugiere que el modelo de la OMS es apreciable y merece un estudio más detenido, pero que existen otros modelos de utilidad para la FAO. Por ejemplo, el sistema de laboratorios de referencia de la Organización Mundial de Sanidad Animal es más aplicable a la Dirección de Producción y Sanidad Animal (AGA) que el ejemplo de la OMS (http://www.oie.int/esp/OIE/organisation/es_LR.htm).
6	<p>Aumento del conocimiento mutuo</p> <p>6.a. Existe la posibilidad de institucionalizar una actividad sustantiva conjunta FAO/GCIAI de evaluación de la colaboración FAO-GCIAI con carácter periódico, por ejemplo cada cuatro o cinco años, por medio del propuesto Grupo de Acción. Dicho examen periódico permitiría, a partir de un análisis de la ejecución, obtener conocimientos sobre las funciones respectivas en la investigación y en el apoyo al entorno institucional de los países para la adopción y adaptación de los resultados de la investigación. Podría</p>	<p>La administración apoya la recomendación de que se realice una actividad sustantiva conjunta FAO/GCIAI de evaluación de la colaboración FAO-GCIAI con carácter periódico por medio del Grupo de Acción FAO-CIIA revitalizado y el sistema de puntos de contacto del GCIAI mencionado en la recomendación 5.a. La actividad propuesta contribuiría considerablemente a fomentar la sinergia y la complementariedad. La administración también está de acuerdo en que esa iniciativa permitiría delimitar las funciones respectivas dentro de toda la gama de actividades de investigación y desarrollo y, por consiguiente, motivaría un importante aumento de la eficacia. Al</p>

Rec. N°	Recomendación	Estado
	<p>organizarse con carácter regional y/o temático y ayudaría a establecer y examinar las prioridades con respecto a los bienes públicos de los que se ocupan colectivamente el GCIAI y la FAO. Se simplificarían así las funciones respectivas en el conjunto continuo de actividades de investigación y desarrollo, desde la investigación básica hasta la transferencia de tecnología por medio de instituciones nacionales. Contribuiría también a destacar esferas en que podrían realizarse otras sinergias (p. ej. para fortalecer la capacidad de análisis de políticas y facilitar innovaciones institucionales en apoyo de una reducción sostenible de la pobreza y el hambre en países en desarrollo).</p>	<p>estudiar las modalidades y características de la evaluación conjunta, deberían tenerse debidamente en consideración los recursos necesarios y estimados respecto de los beneficios previstos.</p>
6	<p>6.b. Asimismo, podrían realizarse exámenes periódicos sobre las asociaciones con las instituciones de investigación en las esferas temáticas de la labor de la FAO y/o con un enfoque regional. Mediante tales exámenes, sería posible captar multitud de actividades y redes de investigación establecidas por otras organizaciones de las Naciones Unidas y que tienen interés para la labor de la FAO, p. ej. la red de biotecnología de la UNESCO y la de la UNCTAD relativa a la ciencia y tecnología para el desarrollo (Gateway to Science and Technology for Development), por citar sólo algunas. Es imprescindible participar en estas redes de información y conocimientos, teniendo en cuenta que el crecimiento agrícola depende cada vez más de los conocimientos y requiere un gran caudal de conocimientos.</p>	<p>La administración reconoce la validez de la recomendación de que se lleven a cabo exámenes periódicos sobre las asociaciones con las instituciones académicas y de investigación, pero al mismo tiempo prevé dificultades en la realización de las actividades propuestas. A diferencia de los CIAs del GCIAI, las instituciones académicas y de investigación son una constelación de organismos muy diversos en cuanto a objetivos, situación jurídica, ámbito geográfico, mandato y categoría. Incluso en la propuesta de realización de los exámenes recomendados sobre esferas temáticas o enfoques regionales no parecen haberse abordado esas dificultades y cuestiones en relación con los costos, la eficacia en función de los costos y la ejecución subsiguiente. Al mismo tiempo, la administración es consciente de que el crecimiento agrícola depende cada vez más de los conocimientos y requiere un gran caudal de conocimientos y acoge con agrado la recomendación de que se establezca una coordinación más eficaz con otros organismos de las Naciones Unidas que participan en actividades y redes de investigación. La administración seguirá apoyando la participación de la FAO en reuniones y actos de coordinación organizados por el sistema de las Naciones Unidas sobre asuntos relacionados con la investigación que se inscriban en el mandato de la FAO.</p>

Rec. N°	Recomendación	Estado
	Asociaciones de la FAO con el sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y otras organizaciones intergubernamentales	
7	<p>IV. Mejorar las asociaciones con organizaciones de las Naciones Unidas en los países, en particular para la consecución de los ODM</p> <p>V. 7.a. Deberían investigarse más sistemáticamente las oportunidades para establecer asociaciones con organismos que tienen una fuerte presencia y capacidad operacional en los países. Estas deberían basarse en los modelos de los acuerdos institucionales actuales con una clara división de tareas (p. ej. cartas conjuntas FAO-ACNUR, memorandos de entendimiento, o acuerdos análogos con el UNICEF, el CCI).</p>	<p>La administración alienta a que se establezcan relaciones más estrechas sobre el terreno con otros organismos de las Naciones Unidas. La Oficina de Coordinación de las Actividades Normativas, Operacionales y Descentralizadas (OCD) y las dependencias del Departamento de Cooperación Técnica (TC) colaborarán con la Dependencia de Relaciones con el Sistema de las Naciones Unidas y las Oficinas Descentralizadas a fin de encontrar modelos de interés para los acuerdos y los nuevos arreglos.</p>
7	<p>7.b. Los marcos de prioridades nacionales (basados en el modelo propuesto en la evaluación de la descentralización de la FAO y aprobado por el Director General) ayudarán a proporcionar a los posibles asociados una indicación de las intenciones de la FAO en el país y de sus necesidades de capacidad y recursos. Ello servirá a su vez de base para que los Representantes de la FAO identifiquen sectores en los que sería más conveniente establecer tales asociaciones. La FAO podría aprovechar tal vez la labor realizada ya por la OMS sobre sus estrategias de cooperación en los países.</p>	<p>La administración comunicará esta recomendación a las dependencias encargadas de informar a los Representantes de la FAO sobre los marcos de prioridades nacionales y modelos tales como las estrategias de cooperación en los países de la OMS.</p>
7	<p>7.c. Debería estimularse a los Representantes de la FAO a que identifiquen posibles asociados en los países y traten de concertar</p>	<p>La administración está de acuerdo y señala que existen precedentes de ese tipo de acuerdos en el plano nacional. Las oficinas regionales y subregionales prestarán</p>

Rec. Nº	Recomendación	Estado
	acuerdos para fines específicos (p. ej. el memorando de entendimiento FAO-UNICEF en el Sudán para el fomento de la seguridad alimentaria en dicho país).	orientación a las representaciones de la FAO para catalizar una colaboración más sistemática en los países.
8	<p>Aclarar las funciones de los distintos organismos que tiene su sede en Roma</p> <p>Si bien se reconoce que las cartas conjuntas bilaterales entre la FAO y cada una de las otras dos organizaciones que tienen su sede en Roma constituyen un paso importante con miras a reforzar la colaboración, la FAO, el FIDA y el PMA deberían formular una declaración conjunta de políticas en forma de memorando de entendimiento firmado por los jefes de las tres organizaciones. En dicho documento deberían identificarse los sectores de colaboración y aclararse la división de tareas, no sólo sobre la base de los respectivos mandatos, sino también teniendo en cuenta la capacidad y recursos de cada organización. Tal declaración de políticas debería basarse en el marco conceptual conjunto del enfoque de doble componente, mencionado anteriormente, y debería mirar a concretarlo a diversos niveles y mediante diversas modalidades de asociación.</p>	La administración estudiará mecanismos para seguir reforzando la colaboración interinstitucional con los organismos que tienen su sede en Roma en el próximo bienio.
	Acuerdos institucionales en apoyo de la estrategia: gestión general de las asociaciones	
9	Ante la limitación de tener que ajustarse a un costo cero, el equipo de evaluación plantea dos opciones principales: gestión estratégica de las asociaciones basada en los	La administración considera que una solución mixta en que se combinen las ventajas del enfoque basado en los contenidos y el enfoque holístico de la gestión estratégica de las asociaciones es la más ventajosa. A continuación figuran las observaciones de la

Rec. N°	Recomendación	Estado
	<p>contenidos y basada en un planteamiento holístico. También sugiere que es posible adoptar soluciones mixtas en que se combinen facetas positivas de ambas opciones.</p>	<p>administración sobre el enfoque basado en los contenidos y el enfoque holístico. Las propuestas de la administración se resumen al final, en el epígrafe dedicado a la solución mixta.</p>
<p>9</p>	<p><i>Propuesta A: Hacia una gestión estratégica de las asociaciones más basada en los contenidos</i></p> <p>9.A.a. Todas las responsabilidades respecto de las Naciones Unidas y las organizaciones intergubernamentales deberían quedar reunidas en una misma dependencia, sin perjuicio de las responsabilidades de las dependencias de centros de coordinación competentes para cuestiones sustantivas relativas a la cooperación y las asociaciones con organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La responsabilidad respecto del GNUD podría asignarse a la SADN, con la transferencia de los correspondientes recursos de personal y recursos ajenos a los de personal.</p>	<p>La administración apoya la que la responsabilidad general de las labores de centro de coordinación para el sistema de las Naciones Unidas recaiga en la Dependencia de Asesoramiento Estratégico sobre Políticas en Relación con el Sistema de las Naciones Unidas (SADN), mientras que la Oficina del Subdirector General mantendría la responsabilidad de la cooperación y las relaciones con el Banco Mundial y otras instituciones financieras. Se está estudiando la posibilidad de transferir a la SADN el personal que se ocupa de las relaciones con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD).</p>
<p>9</p>	<p>9.A.b. La dirección y responsabilidad respecto de las asociaciones estratégicas con entidades no estatales podrían transferirse a las dependencias técnicas que tienen asignado el programa de trabajo más importante para coordinar esas estrategias, y que pueden dotar mejor estas relaciones con un contenido estratégico. Esto se aplica ya por lo que respecta a las instituciones de investigación. Tales responsabilidades adicionales pueden ser efectivas sólo con la transferencia de los recursos correspondientes a esas funciones. Las dependencias técnicas podrían tomar la iniciativa por conducto de un coordinador de asociaciones (antiguos centros de coordinación de la TCDS) que trabajaría a través de redes en que participen funcionarios de otras</p>	<p>La administración apoya la recomendación de que la responsabilidad respecto de las relaciones con las instituciones de investigación siga recayendo en el Servicio de Fomento de la Investigación y la Tecnología (SDRR), habida cuenta de que esta dependencia tiene el mandato explícito de ocuparse de la investigación y teniendo presente que la labor de mantener y establecer asociaciones exige inversiones en recursos humanos y financieros. Las recomendaciones 9b), 9c) y 9d) ya son aplicadas por el SDRR en el caso de las asociaciones con instituciones de investigación. Si no hubiera disponibles recursos financieros adicionales para mantener el volumen actual de asociaciones, una opción posible sería reducir ese volumen a un número de asociaciones que pudiera gestionarse con los recursos existentes. Esa opción exigiría una labor de establecimiento de prioridades y adopción de decisiones para modificar, eliminar, limitar o consolidar las asociaciones y alianzas presentes y futuras.</p>

Rec. N°	Recomendación	Estado
	dependencias competentes. Con arreglo a esta propuesta, y para asegurar un sentido de pertenencia más generalizado respecto de las asociaciones en la Organización, sería fundamental crear una red interna y fomentar una visión interdepartamental e interdisciplinaria de las asociaciones.	Por lo que respecta a la sociedad civil, la administración considera preferible que la responsabilidad de las labores de centro de coordinación recaiga en una posición central, dada la gran diversidad de las entidades de la sociedad civil y de las formas de cooperación con esas entidades y teniendo en cuenta que esas actividades están ampliamente repartidas entre las distintas direcciones técnicas y oficinas descentralizadas. El lugar de asignación del personal responsable de las relaciones con la sociedad civil está actualmente en estudio. Parecido razonamiento puede aplicarse al centro de coordinación para el sector privado, habida cuenta de que distintas dependencias de toda la Organización necesitan establecer asociaciones con el sector privado y no hay una dependencia técnica mejor dotada intrínsecamente que otras para abordar las cuestiones que plantea este tipo de relaciones. Cabe señalar que los recursos de personal y de otro tipo asignados a las labores relativas a las asociaciones con la sociedad civil y el sector privado son tan mínimos que una mayor fragmentación tendría como resultado la ineficacia de esas labores.
9	9.A.c. Las direcciones técnicas deberían mantener la responsabilidad respecto de las asociaciones que administran (como ya se hace actualmente).	Así se hace actualmente y la administración está de acuerdo en que así se debe seguir haciendo.
9	9.A.d. Los coordinadores de las asociaciones en las diversas dependencias a las que se transferirían recursos para asociación deberían mantener el enlace con las oficinas descentralizadas, con objeto de promover, apoyar y reforzar las asociaciones en los países.	La responsabilidad estratégica general de las funciones de enlace con las oficinas descentralizadas recaería en la SADN (y la Oficina del Subdirector General para las asociaciones operacionales), el SDRR y las dependencias donde se situaran los centros de coordinación para la sociedad civil y el sector privado. Las relaciones con las oficinas descentralizadas en lo referente a cada asociación en particular seguirían siendo responsabilidad de la dependencia técnica que promueva la asociación.
9	9.A.e. Las cuestiones operativas relacionadas con la selección y el depósito de acuerdos deberían encomendarse a la Oficina Jurídica.	La administración estudiará esta recomendación en el contexto de otros cambios que se están efectuando en apoyo de las propuestas de reforma.

Rec. N°	Recomendación	Estado
9	<p>9.A.f. Las oficinas regionales, subregionales y de países deberían contar con mayores facultades y autonomía para disponer de los recursos, con el fin de concertar asociaciones a sus respectivos niveles regionales, subregionales y de países.</p>	<p>La administración estudiará esta recomendación en el contexto de otros cambios que se están efectuando en apoyo de las propuestas de reforma del Director General para el conjunto de la Organización. Las asociaciones con instituciones de investigación serán gestionadas más eficazmente desde la Sede y en consulta con las oficinas descentralizadas.</p> <p>Entre las iniciativas a ese respecto para las oficinas descentralizadas cabe mencionar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondos para la participación en las actividades de los equipos de las Naciones Unidas en los países • Relaciones de enlace/asociación con organizaciones regionales de integración económica • Asociaciones con universidades para el fomento de la capacidad (por conducto de la OCD)
9	<p><i>Propuesta B: Hacia un planteamiento más holístico de las asociaciones</i></p> <p>9.B.a. Todas las funciones relativas a las asociaciones estratégicas con los principales asociados externos, excluidas las asociaciones de financiación administradas por el TC, se fundirían en una dependencia: la Dependencia de Asociaciones y Coordinación. Las funciones de esta Dependencia serían (en términos generales): i) proporcionar orientación estratégica sobre todas las asociaciones a todos los niveles de la Organización, incluso con las oficinas descentralizadas; ii) consolidar y difundir las experiencias de asociación de toda la Organización. Por lo que respecta a la ubicación más apropiada de dicha Dependencia se</p>	<p>La administración considera que esta recomendación no es acertada, habida cuenta de la diversidad de los tipos de asociaciones concertadas por la FAO y de que existen argumentos de peso para asignar la responsabilidad de actuar como centro de coordinación para algunas de ellas a distintos componentes de la Organización.</p>

Rec. N°	Recomendación	Estado
	requeriría un análisis más a fondo para el que la Evaluación carece de base; en todo caso se necesitaría una ubicación central neutral.	
9	9.B.b. Los apartados (9.A.) c, e y f quedarían invariados en tal propuesta.	Véase la observación precedente.
9	<i>Solución mixta con una combinación de elementos del enfoque basado en los contenidos y el enfoque holístico</i>	Esta es la solución preferida por la administración, porque combina las ventajas de las otras dos propuestas. La responsabilidad de ejercer como centro de coordinación para cada una de las cuatro categorías de asociaciones examinadas en la evaluación recaería en una dependencia determinada de la Organización. El Servicio de Fomento de la Investigación y la Tecnología (SDRR) seguiría actuando como centro de coordinación para las instituciones académicas y de investigación, incluidos los Centros internacionales de investigación agrícola (CIIA) del GCIAI. La Dependencia de Asesoramiento Estratégico sobre Políticas en Relación con el Sistema de las Naciones Unidas (SADN) ejercerá la responsabilidad de centro de coordinación en ese ámbito, en colaboración con las dependencias competentes del Departamento de Cooperación Técnica. La responsabilidad de la supervisión de las asociaciones con la sociedad civil y el sector privado desde los puntos de vista estratégico y de políticas recaerá en el personal competente de la TCDS, que podría ser transferido a la Oficina de Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y de Alianzas. Cada uno de esos centros de coordinación será responsable de establecer o revitalizar los mecanismos adecuados para la coordinación interna y, cuando resulte necesario, para la selección de las asociaciones por la Organización. Se velará por la coherencia y la coordinación generales mediante la celebración de reuniones periódicas de los

Rec. N°	Recomendación	Estado
		funcionarios de los centros de coordinación de las cuatro categorías de asociaciones indicadas en el informe de evaluación y de las nuevas categorías importantes que puedan surgir. Las cuestiones que requieran la atención de la administración superior se comunicarán al Director General Adjunto.
	Acuerdos institucionales en apoyo de la estrategia: abordar el riesgo de menoscabo de la reputación	
10	<p>VI. Simplificar los procedimientos</p> <p>VII. El mandato y las funciones de la Comisión de Patrocinio fueron revisados por la TCDS y el Grupo de Trabajo, con el fin de abordar algunas de las cuestiones antes mencionadas así como para reforzar la función facilitadora del mecanismo. Los resultados se volcaron en el Boletín del Director General No. 2005/28, publicado el 16 de junio de 2005. El equipo de evaluación recomienda lo siguiente:</p> <p>VIII.</p> <p>IX. 10.a. Podría realizarse una selección de posibles asociados antes de contratarlos, de forma que reciban ya una "aprobación previa". Podría "preseleccionarse" a los signatarios del Pacto Mundial y las empresas que gozan de un historial reconocido de responsabilidad social colectiva, y se podría encargar a un organismo exterior (utilizado por el Pacto Mundial y/o algunas organizaciones de las Naciones Unidas) el proceso de selección de todos los asociados.</p>	<p>La FAO, a través del Comité consultivo sobre asociaciones con el sector privado (PSPAC) (antes Comisión de Patrocinio) también ha gestionado satisfactoriamente las cuestiones relativas a los riesgos para la imagen y la reputación en los últimos años. En la evaluación se señala que el Comité aprobó aproximadamente el 87 por ciento de las candidaturas de asociaciones y patrocinadores presentadas para su aprobación. Actualmente el Comité tiene una presencia reconocida y también ha proporcionado una orientación decisiva al personal en su tratamiento del sector privado con objeto de reducir al máximo los riesgos para la imagen de la Organización. En 2005, el Comité elaboró un nuevo mandato para introducir un enfoque constructivo en lo que respecta al examen de las asociaciones en el contexto correspondiente.</p> <p>10.a. La administración desea señalar que la adhesión al Pacto Mundial no supone mucha información sobre la idoneidad de las empresas para estar asociadas con la FAO, ya que el Pacto no dispone de un mecanismo para verificar si las empresas se han adherido o no a los principios del Pacto. Hay empresas incluidas en el Pacto Mundial con las que la FAO ha tenido problemas en el pasado y que pertenecen a los sectores de los plaguicidas y la fabricación de alimentos. Por consiguiente, se recomienda que la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas no se utilice como criterio general para conceder la aprobación previa sino que se considere uno de los múltiples factores que deben tenerse en cuenta al evaluar a los posibles asociados.</p>

Rec. N°	Recomendación	Estado
		<p>Además, la administración considera que no sería deseable que el examen estuviera a cargo de un organismo externo, porque la FAO tiene determinadas esferas de actividad en que esos riesgos son especialmente manifiestos (industria de los plaguicidas, biotecnología, industria azucarera, industria alimentaria, etc.), en particular cuando hay participación de los asociados en la formulación de políticas. La selección debe realizarse internamente por personas que conozcan el sector y la historia de la interacción de la FAO con las empresas de que se trate y sean conscientes de los riesgos específicos que entrañan las asociaciones en ese sector.</p>
10	<p>10.b. Para exonerar a la Comisión de la tarea de seleccionar el grueso de las asociaciones de menor envergadura, y además del proceso de aprobación previa sugerido antes, la selección de asociaciones "de pequeña envergadura" y/o de finalidad específica debería incumbir en última instancia al director de la Dirección que haya dado inicio a la asociación, con el apoyo de la Oficina Jurídica (como se propuso en el caso de las posibles asociaciones para el Año Internacional del Arroz). El punto de contacto para el sector privado debería ser informado sistemáticamente al respecto.</p>	<p>La administración concuerda en que debería exonerarse al PSPAC de la tarea de someter a selección un gran número de asociaciones delegando la aprobación o autorización de los patrocinadores o asociaciones de menor envergadura en las representaciones de la FAO u otras instancias. Es importante que existan criterios claros y concisos que orienten en ese proceso a los encargados de adoptar decisiones.</p>
11	<p><i>Evaluar a los asociados en el contexto de la asociación, sopesando los riesgos frente a los posibles beneficios</i></p> <p>11.a. Al examinar posibles asociados, debería prestarse atención a sus puntos fuertes u otras aportaciones con las que pueden complementar las capacidades de la FAO³. Los criterios de selección utilizados por la FAO no son adecuados para una</p>	<p>La administración concuerda en que sería útil estudiar las experiencias y prácticas de otros organismos para observar cómo gestionan las asociaciones con el sector privado. Podría no ser realista para la FAO adoptar completamente las metodologías utilizadas por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) u</p>

³ Declaración de política del PNUD sobre el trabajo con el sector empresarial, Nueva York, 2004 (pág. 8).

Rec. N°	Recomendación	Estado
	<p>evaluación apropiada de las asociaciones. La FAO debería examinar el enfoque utilizado por la ONUDI⁴, que establece que no se encontrarán necesariamente asociados perfectos que cumplan plenamente con todos los principios de asociación con la ONUDI, y que más que la "perfección" cuenta la voluntad y capacidad de los posibles socios de cumplir dichos principios. En el caso del sector privado, por ejemplo, el PNUD añade además que los asociados deberían evaluarse no sólo respecto de las actividades pasadas sino también sobre la actitud y compromisos actuales y los objetivos futuros.</p>	<p>otras organizaciones. La FAO, como órgano encargado de establecer normas sobre la agricultura y la alimentación, corre un riesgo particular de sufrir una influencia externa indebida en su labor de formulación de políticas y establecimiento de normas. La prevención de la influencia indebida, la competencia desleal y el menoscabo de la reputación de la Organización como fuente neutral de información debe seguir siendo un criterio y requisito fundamental.</p>
11	<p>11.b. La decisión de formar una asociación debería estar vinculada a la asociación propuesta. La FAO debe equilibrar riesgos y oportunidades. La introducción de este cambio de práctica en las funciones de la CP requeriría que la Comisión adopte un planteamiento estratégico respecto de la asociación, y actúe como vehículo para transmitir tal estrategia. La Comisión de Patrocinio debería transformarse en un Comité de Asociaciones, cuyas funciones consistirían en i) proporcionar al Director General y a la Organización orientación estratégica respecto de las asociaciones con el sector privado y las entidades no estatales en general, y ii) examinar y refrendar asociaciones importantes en que intervengan entidades no estatales. Ello concuerda en parte con el Boletín del Director General recientemente aprobado que se ha mencionado anteriormente, en que se proponen funciones análogas y se da a la Comisión de Patrocinio la nueva denominación de "Comité consultivo sobre asociaciones con el</p>	<p>Como respuesta a la recomendación de transformar el PSPAC (según su denominación actual) en un nuevo Comité de Asociaciones, la administración subraya que las funciones relativas al establecimiento de asociaciones constructivas siguen estando separadas de la función de selección y salvaguardia contra los riesgos para la reputación.</p> <p>Por consiguiente, la creación de un comité de alcance general puede no resultar deseable a causa del carácter muchas veces conflictivo de la aspiración a establecer asociaciones, las ventajas de tratar determinadas cuestiones por medio de mecanismos institucionales separados y la necesidad de salvaguardar los intereses de la Organización y de los Estados Miembros.</p>

⁴ Asociaciones de la ONUDI con el sector empresarial para el desarrollo industrial, Guía de asociaciones, ONUDI, Viena, 2002 (pág. 17).

Rec. N°	Recomendación	Estado
	sector privado". No obstante, el Boletín describe una comisión mucho más sencilla, encargada de los riesgos de carácter ético/jurídico/de imagen y otros riesgos de las asociaciones con el sector privado, y no abarca todos los tipos de asociados.	
11	11.c. El examen de los asociados debería basarse en una definición clara de asociados, finalidades, incentivos y motivos, así como en el análisis de riesgos ⁵ . El CA podría contar con la asistencia de un grupo de personas encargadas específicamente de evaluar, abordar y gestionar los riesgos vinculados a las asociaciones.	La administración está de acuerdo en que se examinen las asociaciones sobre la base de una clara comprensión de la asociación y de sus consecuencias, en particular los riesgos que entraña cada asociación. El PSPAC opera actualmente a través de un grupo de trabajo que le presta asistencia en los exámenes. Cada asociación tiene sus características particulares, por lo que los exámenes se realizan caso por caso y en cada examen se abordan diferentes cuestiones. Es preferible que esos exámenes sean realizados internamente por personas que conozcan el sector y la historia de la interacción de la FAO con las empresas de que se trate y sean conscientes de los riesgos específicos que entrañan las asociaciones en ese sector.
12	<p>Comunicar eficazmente los procedimientos en toda la Organización</p> <p>Las políticas y procedimientos revisados deberían difundirse a todo el personal de la Organización. Además, debería explorarse la posibilidad de preparar un módulo de capacitación en colaboración con el AFHO, con el fin de potenciar la capacidad del personal de suscitar y gestionar asociaciones.</p>	La administración concuerda con esta recomendación y está estudiando alternativas. La administración considera que la FAO, como órgano encargado de establecer normas sobre la agricultura y la alimentación, se enfrenta a cuestiones especiales, y que en toda iniciativa de fomento de la capacidad deben tenerse en cuenta esas cuestiones; por consiguiente, es preferible un módulo de capacitación formulado especialmente a los programas estándar de capacitación en materia de asociaciones que aplican otros organismos de las Naciones Unidas. Cabe señalar que los funcionarios de la

⁵ Laurie Olsen propuso, en un documento de trabajo interno preparado para la Evaluación, un documento modelo para la creación de asociaciones, que pudiera utilizarse como base para examinar el proceso de selección y las políticas operativas.

Rec. Nº	Recomendación	Estado
		administración superior también podrían beneficiarse de la capacitación en materia de asociaciones, para lo cual debería modificarse el contenido a fin de que se abordaran cuestiones estratégicas.