



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

CÓMO IDENTIFICAR Y MITIGAR LOS RIESGOS AL ESTABLECER ALIANZAS CON EL SECTOR PRIVADO

2023

CÓMO IDENTIFICAR Y MITIGAR LOS RIESGOS AL ESTABLECER ALIANZAS CON EL SECTOR PRIVADO



2023

**Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Santiago de Chile, 2023**

Cita requerida:

FAO. 2023. Cómo identificar y mitigar los riesgos al establecer alianzas con el sector privado. Santiago, Chile.
<https://doi.org/10.4060/cc3854es>

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

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

ISBN 978-92-5-137521-1

© FAO, 2023



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

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

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

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

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

ÍNDICE

Introducción	1
I. ¿Qué se considera como sector privado?	1
II. ¿Cómo se involucra la FAO con el sector privado?	2
III. Etapas para la identificación y mitigación de riesgos de una entidad privada?	2
Etapa 1. Identificar si la organización cumple con algún criterio de exclusión.	2
Etapa 2. Identificar si la organización opera en un sector de “alto riesgo”	3
Etapa 3. Identificar los potenciales riesgos según su clasificación.	4
3.1. Riesgos operacionales: preguntas clave para la identificación de riesgo	4
3.2. Riesgos reputacionales: preguntas clave para la identificación de riesgo	8
Etapa 4. Preparar un plan de mitigación de riesgos (para casos de riesgo medio o alto)	14
4.1. Riesgo: acciones sugeridas para mitigar los riesgos identificados	14
4.2. Riesgos Reputacionales: acciones para mitigar los riesgos identificados	15
Etapa 5. Preparar el guión (‘talking points’) para la presentación del potencial socio	17
Nota Final	18
Bibliografía	19



INTRODUCCIÓN

Tanto la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado 2021-2025 (FAO, 2021a) como el Marco estratégico de la FAO 2021-2031 (FAO, 2021b) establecen que sin el sector privado no se podrán conseguir los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para 2030.

Es por esto que la FAO busca tomar un rol más proactivo en la vinculación con el mundo privado y al mismo tiempo reconoce que debe existir un cambio cultural en la organización sobre cómo se percibe ese sector.

Sin embargo, pese a esta necesidad de cambio, la FAO debe tomar resguardos sobre con quién se relaciona. Al no poder cubrir todos los contextos y escenarios posibles, esta guía

pretende ser un material sencillo y voluntario para asistir a las oficinas de la región de Latinoamérica y el Caribe en sus análisis de riesgo.

Más precisamente, la guía debiese servir principalmente como apoyo para la etapa 2 del ciclo de colaboración indicado en el Portal Connect (FAO, 2022), para las fases previas del proceso de formalización (clearance, pre-screening), la presentación del formulario IBRMP de mitigación de riesgos, y para el desarrollo de la presentación ante el Comité de Alianzas (EPC) (ya sea por video o presencial), en caso de que el potencial socio presente riesgo medio o alto. Además, puede complementar la guía para la identificación y mapeo de actores del sector privado (etapas 1 y 2).

I. ¿Qué se considera como sector privado? (FAO 2022)



Empresas grandes y MiPymes



Agricultores



Instituciones Financieras



Cooperativas



Asociaciones y Organizaciones

Fuente: creación propia.

Para algunas organizaciones la categorización no es sencilla y dependerá del contexto particular. Por ejemplo, las instituciones público-privadas, las cuales, dependiendo de la situación, pueden considerarse públicas o privadas.

■ CÓMO IDENTIFICAR Y MITIGAR LOS RIESGOS AL ESTABLECER ALIANZAS CON EL SECTOR PRIVADO

- De manera sistemática, no han conseguido alcanzar su compromiso de cumplir, o no han cumplido en la práctica, los **principios de las Naciones Unidas**, lo cual incluye las declaraciones o principios que se ajustan a los de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Declaración de la Organiza-

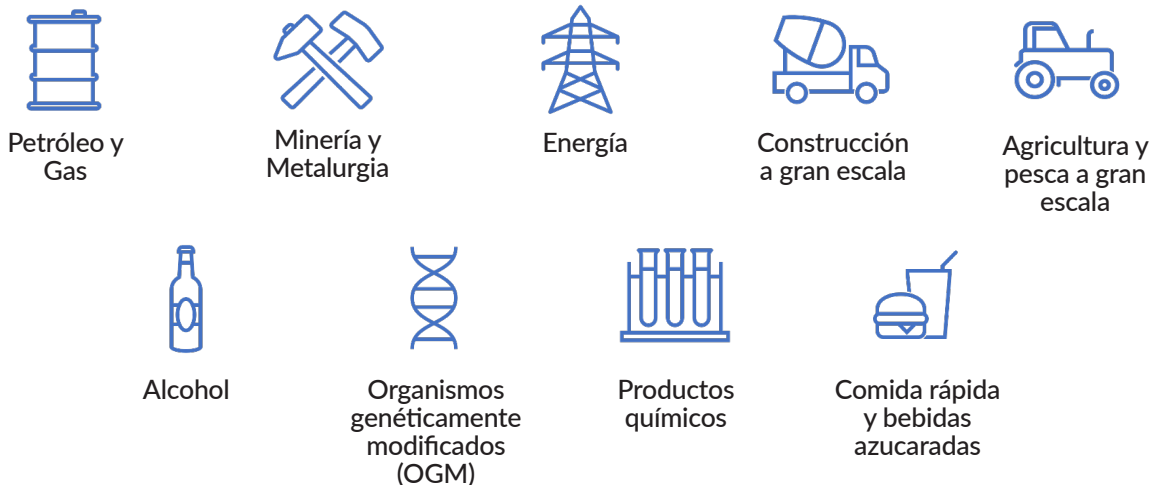
ción Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos o la política de tolerancia cero de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre todas las formas de explotación y abuso sexuales.

Si el potencial socio cumple con algún criterio de exclusión, se debe desistir del proceso. En caso contrario, pasar a la etapa siguiente.

Etapa 2. Identificar si la organización opera en un sector de “alto riesgo”.

Fase de Exploración / Fase Pre-Screening

Sectores considerados de alto riesgo por la FAO (FAO: sin fecha)



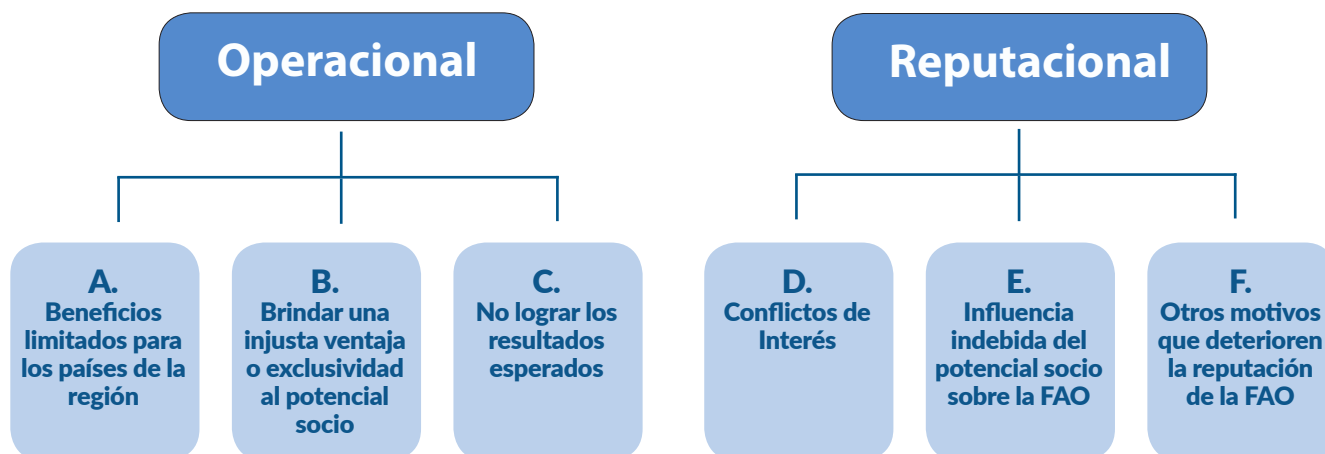
Fuente: creación propia.

Establecer alianzas con sectores de alto riesgo: deben realizarse cuando el beneficio potencial de la alianza sea de gran magnitud, e implica proceder con mayor cuidado al analizar los potenciales riesgos y a reevaluar el grado de involucramiento con el potencial socio. Además, se debe considerar el tipo de organización (por ejemplo, establecer alianza con una asociación de productores de bebidas azucaradas es menos riesgoso que hacerlo con una marca productora de este tipo de bebidas).

Etapa 3. Identificar los potenciales riesgos según su clasificación.

Fase Pre-Screening

Tipos de riesgo



Fuente: creación propia.

El riesgo reputacional es particularmente delicado para la FAO ya que su neutralidad, credibilidad y reputación son sus principales activos.

A continuación, se presenta una serie de preguntas diseñadas para ayudar a las oficinas de la FAO a identificar los potenciales riesgos que una organización del sector privado puede

presentar, al establecer una alianza con ella. Las preguntas buscan facilitar tanto el proceso de presentación del potencial socio, como el plan de mitigación de riesgos.

Etapa 3.1. Riesgos operacionales: preguntas clave para la identificación de riesgos

A. Beneficios limitados para los países de la región

- ¿Cuáles son los potenciales beneficios que la alianza brindará al país (o los países) de la región?
- ¿Cuáles son los potenciales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que la alianza impactará?
- ¿A cuáles **objetivos estratégicos de la FAO** y/o **áreas prioritarias de las 4 mejores** se espera que aporten los resultados de la potencial alianza?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FAO (FAO 2016)



AYUDAR A ELIMINAR EL HAMBRE,
LA INSEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA MALNUTRICIÓN



HACER QUE LA AGRICULTURA, LA ACTIVIDAD FORESTAL
Y LA PESCA SEAN MÁS PRODUCTIVAS Y SOSTENIBLES



REDUCIR LA POBREZA RURAL



PROPICIAR SISTEMAS AGRÍCOLAS Y ALIMENTARIOS
INCLUSIVOS Y EFICIENTES



INCREMENTAR LA RESILIENCIA DE LOS MEDIOS
DE VIDA ANTES LAS AMENAZAS Y CRISIS

Fuente: creación propia.

LAS 4 MEJORAS (FAO, 2021b)

**UNA VIDA
MEJOR**



Empoderamiento de las mujeres
del medio rural
Transformación rural
Sistemas alimentarios urbanos
Emergencias agrícolas y alimentarias
Sistemas agroalimentarios resilientes
Iniciativa Mano de la mano
Ampliación de las inversiones



**MEJOR
PRODUCCIÓN**

Innovación para la
producción sostenible
Transformación azul
Una Salud
Pequeños productores
Agricultura digital

**MEJOR
NUTRICIÓN**



Dietas saludables para todos
Nutrición para los más
vulnerables
Alimentos inocuos
Pérdida y desperdicio de
alimentos
Mercados y comercio







**MEJOR MEDIO
AMBIENTE**

Clima y sistemas
agroalimentarios
Bioeconomía
Ecosistemas y
biodiversidad

Fuente: creación propia.

**CHECKLIST - Para identificar los ODS potencialmente impactados por la alianza.
Se muestran por área prioritaria B**

	 MEJOR PRODUCCIÓN	 MEJOR NUTRICIÓN	 MEJOR MEDIO AMBIENTE	 UNA VIDA MEJOR
M E T A S D E L O S O D S	MP1	MN1	MMA1	VM1
	2.3 <input type="checkbox"/>	1.3 <input type="checkbox"/>	2.4 <input type="checkbox"/>	2.3 <input type="checkbox"/>
	2.4 <input type="checkbox"/>	2.1 <input type="checkbox"/>	13.1 <input type="checkbox"/>	5.4 <input type="checkbox"/>
	6.4 <input type="checkbox"/>	2.2 <input type="checkbox"/>	13.2 <input type="checkbox"/>	5.a <input type="checkbox"/>
	15.2 <input type="checkbox"/>	3.1 <input type="checkbox"/>	13.b <input type="checkbox"/>	5.c <input type="checkbox"/>
	MP2	3.2 <input type="checkbox"/>	14.3 <input type="checkbox"/>	VM2
	2.1 <input type="checkbox"/>	3.4 <input type="checkbox"/>	MMA2	1.1 <input type="checkbox"/>
	2.2 <input type="checkbox"/>	12.8 <input type="checkbox"/>	12.2 <input type="checkbox"/>	8.3 <input type="checkbox"/>
	14.2 <input type="checkbox"/>	14.b <input type="checkbox"/>	12.4 <input type="checkbox"/>	8.5 <input type="checkbox"/>
	14.4 <input type="checkbox"/>	MN2	12.5 <input type="checkbox"/>	10.1 <input type="checkbox"/>
	14.6 <input type="checkbox"/>	1.3 <input type="checkbox"/>	MMA 3	10.2
	14.7 <input type="checkbox"/>	2.1 <input type="checkbox"/>	2.5 <input type="checkbox"/>	10.7 <input type="checkbox"/>
	14.b <input type="checkbox"/>	2.2 <input type="checkbox"/>	14.4 <input type="checkbox"/>	14.b <input type="checkbox"/>
	14.c <input type="checkbox"/>	3.1 <input type="checkbox"/>	15.1 <input type="checkbox"/>	VM3
	MP3	3.2 <input type="checkbox"/>	15.3 <input type="checkbox"/>	1.1 <input type="checkbox"/>
	1.5 <input type="checkbox"/>	MN3	15.4 <input type="checkbox"/>	2.1 <input type="checkbox"/>
	3.d <input type="checkbox"/>	2.1 <input type="checkbox"/>	15.6 <input type="checkbox"/>	11.a <input type="checkbox"/>
	15.8 <input type="checkbox"/>	2.2 <input type="checkbox"/>		12.1 <input type="checkbox"/>
	MP4	3.2 <input type="checkbox"/>		VM4
	1.4 <input type="checkbox"/>	MN4		1.5 <input type="checkbox"/>
	2.3 <input type="checkbox"/>	2.1 <input type="checkbox"/>		2.1 <input type="checkbox"/>
	2.4 <input type="checkbox"/>	2.2 <input type="checkbox"/>		2.2 <input type="checkbox"/>
	9.3 <input type="checkbox"/>	12.3 <input type="checkbox"/>		2.3 <input type="checkbox"/>
	MP5	MN5		16.1 <input type="checkbox"/>
	1.4 <input type="checkbox"/>	2.b <input type="checkbox"/>		VM5
	5.b <input type="checkbox"/>	2.c <input type="checkbox"/>		1.3 <input type="checkbox"/>
	9.c <input type="checkbox"/>	10.a <input type="checkbox"/>		1.5 <input type="checkbox"/>
	17.8 <input type="checkbox"/>	17.11 <input type="checkbox"/>		2.4 <input type="checkbox"/>
				VM6
				1.1 <input type="checkbox"/>
				1.2 <input type="checkbox"/>
				2.1 <input type="checkbox"/>
			2.2 <input type="checkbox"/>	
			2.a <input type="checkbox"/>	
			10.1 <input type="checkbox"/>	
			10.2 <input type="checkbox"/>	
			VM7	
			1.b <input type="checkbox"/>	
			2.a <input type="checkbox"/>	
			10.1 <input type="checkbox"/>	
			10.2 <input type="checkbox"/>	
			10.b <input type="checkbox"/>	

Fuente: creación propia.

B. Brindar una injusta ventaja o exclusividad al potencial socio

- ¿Cuáles son los **actores principales de la industria** en la cual el potencial socio opera?
- ¿El potencial socio fue identificado a través de un **proceso abierto**?
- ¿Cómo la alianza podría **influir/impactar a la industria**?
- ¿Podría ser esta influencia/impacto considerada como “injusta” por el resto de los actores de la industria?
- ¿Cómo iría esta influencia/impacto en contra del principio de “asegurar que no se quede nadie atrás”?
- ¿La generación de datos puede brindar una ventaja al potencial socio?
- ¿Qué ocurre con esos datos (y otros aspectos tales como productos o materiales) una vez que se termina la alianza?

Poner especial atención en los participantes más pequeños de la industria (ejemplos: pequeños agricultores, comerciantes informales, distribuidores menores), a lo largo de toda la cadena de distribución. Es importante que la alianza no perjudique su posicionamiento (ver etapa 4: mitigaciones).

C. No lograr los resultados esperados

- ¿Se prevén cambios importantes a corto plazo a nivel nacional (o local) que pudiesen interferir en el logro de los resultados esperados por ambas partes? (Por ejemplo: riesgo de conflictos como guerra civil, cambios de gobierno, desastres naturales, programas de gobierno que afecten directamente a la alianza, cambios de estructura del potencial socio, entre otros).

Un riesgo importante, pero difícil de prever, es la falta de compromiso del potencial socio. Este punto debe ser considerado en el manejo de expectativas inicial.

Etapa 3.2. Riesgos reputacionales: preguntas clave para la identificación de riesgo

D. Conflictos de interés

- ¿Alguno de los accionistas mayoritarios, altos ejecutivos (o miembros) de la organización tiene **relación familiar con algún integrante de la FAO** o algún cuerpo de las Naciones Unidas? ¿Cuál es la relación?
- ¿Alguno de los accionistas mayoritarios, altos ejecutivos (o miembros) de **organizaciones relacionadas** al potencial socio, tiene relación familiar con algún integrante de la FAO o algún cuerpo de las Naciones Unidas? ¿Cuál es la relación?

Una organización relacionada puede ir desde la pertenencia a un mismo holding hasta la conexión a través de directores o altos ejecutivos. Esta información debiese ser pública en todos los países de la región y su proceso de búsqueda dependerá de cada país y contexto.

- ¿Alguno de los accionistas mayoritarios, altos ejecutivos (o miembros) de la organización tiene relación familiar con algún integrante del gobierno nacional o local? ¿Cuál es la relación?
- ¿Podría esta relación comprometer la neutralidad de la FAO? ¿De qué manera?

En algunos países de Latinoamérica y el Caribe existen iniciativas que buscan transparentar los vínculos entre empresas y ejecutivos. Por ejemplo, en Chile existe una iniciativa que mapea la “Red de poder económico” de las grandes empresas del país. La información no es oficial, pero puede dar señales sobre qué investigar. En nuestra región, las esferas económica y política están particularmente próximas, por lo que el riesgo de conflictos de interés es alto.

<https://kumu.io/embed/535df843e452d1e29271ef64bea1a17b#red-de-poder-economico-en-chile>

E. Influencia indebida sobre la FAO por parte del potencial socio

- ¿Alguno de los accionistas mayoritarios, altos ejecutivos (o miembros) de la organización ha estado involucrado en **malas prácticas empresariales**? Especificar.

Con “malas prácticas” nos referimos a acciones que puedan haber influenciado a algún sector de manera indebida, tales como lobby o corrupción. En nuestra región no es sencillo conocer esta información ya que aún tenemos mucho que avanzar en transparencia y son escasas las fuentes centralizadas públicas. Además de buscar información navegando por internet, se puede explorar consultando los informes anuales de la compañía y los informes de sustentabilidad que siguen los lineamientos de “Global Reporting Initiative” que incorporan medidas para mitigar el riesgo de corrupción. También, se puede investigar consultando con el equipo legal, ya que en ciertos países de la región ellos pueden acceder a la información del poder judicial local.

F. Otros motivos que deterioren la reputación de FAO

Riesgos identificados con frecuencia, relacionados a las actividades del potencial socio (OECD/FAO, 2021):



Fuente: creación propia.

- ¿Ha incurrido el potencial socio en las siguientes prácticas, transgrediendo los criterios básicos de derechos humanos, derechos laborales, prácticas medioambientales y gobernanza de las Naciones Unidas?

Notar que algunas de las prácticas presentes en la siguiente tabla pueden significar un criterio de exclusión no identificado en la etapa 1. En caso positivo, se debe dar por terminado el proceso.

Indicar el nivel de evidencia que se conoce de que el potencial socio ha estado involucrado en lo siguiente³

Derechos Humanos	NULO	LEVE	ALTO
Trabajos forzados o trabajo infantil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abuso de derechos humanos o complicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impactos negativos en comunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Derechos Laborales			
Obstaculización de libertad de asociación y negociación colectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discriminación laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemas de seguridad e higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Malas condiciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prácticas Medioambientales			
Contaminación global o local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto en ecosistemas y paisajes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobreutilización y desperdicio de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemas de agua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sufrimiento animal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Violación de estándares internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Violación de estándares nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gobernanza			
Corrupción, soborno, extorsión, lavado de dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compensaciones para ejecutivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fraude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evasión de impuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prácticas anticompetitivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Además de completar el checklist, se debe tomar nota del detalle de los casos donde existe evidencia de involucramiento, ya que la Oficina central de la FAO lo solicitará. Esto incluye el caso propiamente tal y el contexto, que suele ser importante para entender el caso. Para casos de potenciales socios pertenecientes a sectores que la FAO considera como de alto riesgo (ver Etapa 2) el formulario y el detalle de cada caso son aun más relevantes.

³ Adaptado de: Due diligence template.

Riesgos identificados con frecuencia, relacionados a las actividades del potencial socio:

Sociales

- ¿El potencial socio ostenta alguna certificación o reconocimiento nacional o internacional que ratifique su compromiso con temas sociales?
- ¿El potencial socio ha demostrado contar con enfoque de género o cuenta con algún programa relativo a temas de género?

Ejemplos de reconocimiento:

- **Empresa B. (Chile)**
- **Great Place to Work.**
- **Premio Violeta (Ecuador).**
- **Premio Idea (Argentina).**
- **Barbados Best Employer. (Barbados)**

Organizaciones certificadas y/o premiadas disminuyen el riesgo reputacional al crear alianzas con ellas.

- ¿El potencial socio opera con algún margen sobre la ley (incurriendo en buenas prácticas) en asuntos de derecho laboral?

Entidades que, por ejemplo, otorguen salarios sobre el mínimo exigido por ley o, como beneficio otorguen un número de días de vacaciones mayor al mínimo exigido por ley.

- En el caso de operar en contextos con presencia de pueblos indígenas, ¿el potencial socio transgrede las normas establecidas en el Convenio N°169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales?
- ¿Existe un consentimiento libre, previo e informado (CLPI) de los pueblos indígenas donde opera (o influye) el potencial socio?

Medioambientales

- ¿El potencial socio, en caso de tener derecho sobre recursos naturales, los adquirió de manera justa, transparente y legal?
- ¿El potencial socio está involucrado en algún programa o certificación ambiental, nacional o internacional, que ratifique su compromiso con el medio ambiente?

Ejemplos de certificaciones ambientales globales y nacionales:



Fuente: creación propia.

- ¿Qué puntuaciones arrojan los índices de sustentabilidad del potencial socio? (En caso de estar disponibles)

Índices de sustentabilidad más comunes:

- **Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI).**
- **Carbon Disclosure Project (CDP).**

- ¿El potencial socio está comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Participar en las siguientes agrupaciones es un claro indicio de compromiso con los ODS:

- **Red Pacto Global.**
- **Science-Based Targets.**

■ CÓMO IDENTIFICAR Y MITIGAR LOS RIESGOS AL ESTABLECER ALIANZAS CON EL SECTOR PRIVADO

- ¿El potencial socio es transparente con respecto a su impacto ambiental?
- ¿El potencial socio publica reportes anuales de sustentabilidad?
- ¿El potencial socio está alineado con estándares internacionales de transparencia ambiental? (Ejemplo: Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)
- ¿Qué medidas ha tomado el potencial socio que muestren su compromiso con la transición energética?

Los reportes de sustentabilidad de las empresas suelen incluir apartados con el punto de vista y las acciones de la organización relativos a energía. Además, los sitios web de las organizaciones, en el caso de grandes empresas, habitualmente exponen materias de sustentabilidad donde la energía es un tema usual.

Gobernanza

- ¿El potencial socio puede ser calificado como políticamente “no neutral”?
- ¿Cuál es la reputación del potencial socio?

Explorando la reputación de una organización:



Internet
(Periódicos,
Blogs, etc.)



Redes Sociales
(Palabras clave)



Modelos
(Ej: Reputation
Quotient)



Averiguar
con redes de
contacto



Encuestas

Fuente: creación propia.

La reputación de una organización es altamente cualitativa y difícil de medir. La forma más simple de estimarla es hacer un trabajo exploratorio e informal, donde eventos de alto impacto mediático toman gran importancia. Por otro lado, existen compañías que son capaces de calcular un indicador de reputación, utilizando distintos parámetros (por ejemplo: Reputation Quotient).

Etapa 4. Preparar un plan de mitigación de riesgos (IBRMP)

Fase Plan de Mitigación

A continuación, se encuentra un listado de acciones propuestas que pueden ayudar a las oficinas de Latinoamérica y el Caribe en su preparación del plan de mitigación de riesgo (solo para casos de riesgo medio o alto). La selección de las acciones dependerá de cada situación particular y contexto específico, además de la capacidad de la oficina para llevarlas a cabo.

Etapa 4.1. Riesgo: acciones sugeridas para mitigar los riesgos identificados

<p>A. Beneficios limitados para el país (o los países) de la región</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer, desde el principio, las expectativas de ambas partes, comprometiendo al potencial socio con los objetivos de la FAO. Una vez que se haya autorizado a avanzar con el socio, establecerlas por escrito en un documento de acuerdo. • Para facilitar la toma de acciones en el caso de no observar los beneficios esperados para la región o el país, una vez se haya autorizado a avanzar con el socio, establecer en el documento de acuerdo que la FAO puede modificar o establecer el término de la relación. • Durante las negociaciones del plan de trabajo, reevaluar las acciones acordadas, buscando incrementar el beneficio limitado, ya sea mediante acciones de mayor amplitud o con foco diferente.
<p>B. Brindar una injusta ventaja o exclusividad al potencial socio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estipular en el documento de acuerdo que la intención de la FAO no es promocionar la marca, productos y/o servicios del potencial socio, ni otorgarle una ventaja comercial. Además, estipular que no se exigirá exclusividad a los beneficiarios para trabajar o adquirir el servicio o producto del potencial socio. • La FAO debe ser transparente sobre este potencial riesgo, comunicándolo y enfatizando que el foco de la colaboración son las personas beneficiarias de Latinoamérica y el Caribe. • Considerar a otros participantes de la industria para participar en actividades/iniciativas que apliquen, sobre todo a aquellos con una posición desventajosa en la industria (informales, agricultores y agricultoras familiares, etc). • En el caso de que las iniciativas de la alianza tengan impacto comercial, informar debidamente a las personas beneficiarias de las alternativas existentes en el mercado. • Poner atención a los datos generados y su uso post-alianza. En caso de ser privados, asegurar su adecuado manejo y confidencialidad. En caso de ser públicos, asegurar su disponibilidad para otros participantes de la industria. Si avanza la relación con el socio, estipular en el documento de acuerdo lo que se decida con respecto a los datos.

<p>C. No lograr los resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que el potencial socio ha provisto los recursos necesarios para trabajar junto a la FAO. • Asegurarse de que la FAO ha provisto los recursos necesarios para trabajar junto al potencial socio e implementar el plan de mitigación. • Ejecutar una revisión periódica de los avances y logros de la alianza. Para esto, se puede establecer una generación de reportes periódicos, que indiquen el impacto de la alianza en los objetivos de la FAO. En esto puede ser de ayuda la definición de indicadores de desempeño (KPIs), determinando niveles de alerta para los que corresponda. En el caso de identificar que la alianza no está proporcionando los beneficios esperados, se debe realizar acciones. Las acciones sugeridas son modificar o terminar el acuerdo. • Para disminuir el riesgo operacional, se puede utilizar el “Risk Management Toolkit” disponible en el portal YOU https://fao.csod.com/ui/lms-learning-details/app/video/5e0b9bc4-9539-46c6-b37d-b42fb1a7a559
---	---

Fuente: creación propia.

Etapa 4.2. Riesgos Reputacionales: acciones para mitigar los riesgos identificados

<p>D. Conflictos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparentar el conflicto. Establecer una estrategia comunicacional en la cual la FAO proactivamente reconoce el conflicto de interés y su estrategia para mitigarlo. • Establecer formalmente en el documento de acuerdo la existencia del conflicto de interés. • Evaluar periódicamente si el conflicto ha afectado de alguna forma la alianza. • Tomar acciones de acuerdo a la gravedad del caso. Posibles acciones son: terminar la alianza o apartar formalmente de la alianza (y de su área de influencia) a la(s) persona(s) que generan el conflicto.
<p>E. Influencia indebida del potencial socio sobre la FAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer protocolos de toma de decisiones. Evitar individualizar las decisiones para que dependan más de equipos que de individuos. • Formar un comité de seguimiento con participación de representantes de la FAO y del socio (eventualmente pudiesen participar representantes del gobierno o beneficiarios). • Mencionar específicamente en el documento de acuerdo (en caso de que la alianza avance) que la relación se limitará a lo especificado en el documento y que el potencial socio no influirá en materias ajenas a este. • A nivel interno, enviar un recordatorio a las personas de la FAO que estarán involucradas en la alianza para que tomen conciencia de este riesgo.

<p>F. Otros motivos que deterioren la reputación de la FAO</p>	<p style="text-align: center;">Ante riesgo SOCIAL o MEDIOAMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar o solicitar el desarrollo de programas o medidas para reducir los impactos sociales y/o ambientales que el potencial socio esté provocando. Sugerir al potencial socio la incorporación en programas y/o certificaciones socioambientales. • Uno de los objetivos de la alianza puede ser, justamente, disminuir los impactos negativos socioambientales del potencial socio. • Comunicar proactivamente: transparentar los problemas socioambientales del potencial socio y establecer medidas para resolverlos juntos. • Si la compañía no es parte de la transición energética, invitarlos a ser parte. • Considerar que los proyectos llevados a cabo por la alianza pueden tener impactos socioambientales. Además del proyecto mismo, considerar los impactos post-proyecto (por ejemplo: equipos utilizados no reclamados que pueden convertirse en desperdicio).
	<p style="text-align: center;">Ante riesgo relativo a GOBERNANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que el potencial socio comprende el problema y se compromete a trabajar en su resolución. Solicitar medidas concretas y procedimientos formales (en ocasiones las compañías incluyen este tipo de temas en sus reportes anuales). • Transparentar los problemas del potencial socio y comunicar su estrategia de resolución. Resaltar los potenciales beneficios de la alianza y recalcar la neutralidad de la FAO. • Preparar un plan de comunicaciones en caso que el socio se vea involucrado en un caso controversial con la opinión pública. Este punto es especialmente prioritario en caso de socios pertenecientes a sectores de alto riesgo. • Informar a la Oficina Central de la FAO (particularmente a las divisiones PSR, PSS, PST y PSU) en caso de ocurrir una eventualidad que pueda aumentar el riesgo de colaborar con el socio, para poder reevaluar la situación y tomar la decisión que corresponda. • Crear un comité de gestión de la alianza, con al menos un representante del socio y uno de la FAO (puede ser de utilidad invitar a un representante del gobierno o de los beneficiarios), que tenga como objetivo monitorear la alianza, tanto operacionalmente como en temas reputacionales. Además, podrá llevar a cabo las tareas de mitigación de riesgos.

Fuente: creación propia.

Los riesgos relativos a la gobernanza del potencial socio pueden presentar un riesgo especialmente alto, por lo que las medidas de mitigación son muy sensibles al contexto. Si el riesgo es muy alto (y los impactos o beneficios esperados también lo son) considerar colaboraciones informales (se sugiere consultar la “Guía para la Identificación y Mapeo de Potenciales Socios del Sector Privado”).

Etapa 5. Preparar el guión ('talking points') para la presentación del potencial socio

Fase de Plan de Mitigación

Para casos que hayan sido asignados como de riesgo medio o alto, el comité (EPC) solicita la presentación del potencial socio (puede ser presencial, o a través de un vídeo de 2 minutos). La presentación debe introducir a la organización, comunicar los beneficios principales que brindaría la alianza y mencionar acciones concretas para mitigar los riesgos de colaborar con ellos.

Es responsabilidad de cada oficina la creación del guión ("talking points").

Instrucciones para la creación del guión:

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo 220 palabras • En inglés
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Breve descripción de la entidad: indicar datos básicos del potencial socio tales como su locación, rubro y tipo de empresa (privada, público-privada, etc.). Destacar los puntos comunes con la FAO (indicar casos específicos como proyectos o iniciativas). Además, indicar, en caso de ser relevante, si hay alguna otra organización apoyando la alianza (o al socio). • Beneficios de la alianza: explicar brevemente por qué la alianza es importante, resaltando el potencial impacto que esta presentaría, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la FAO en la región. Destacar el impacto sobre los beneficiarios más vulnerables. • Manejo del riesgo: mencionar el (o los) mayor(es) riesgo(s) reputacional(es) que presenta el potencial socio y describir 2 ó 3 medidas concretas para mitigarlo(s). Poner énfasis en los riesgos levantados por la división PSS en el screening. Mencionar los casos específicos e indicar las medidas de mitigación.
Otros aspectos a considerar	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta que la presentación busca convencer al comité por lo que se debe resaltar aspectos de alto impacto. Poner énfasis en la potencialidad de la alianza. • Es importante que el guion no sea una simple repetición de lo ya establecido en el formulario IBRMP, sino que se resalten aspectos adicionales que puedan ser de relevancia para el comité. Por ejemplo: posibles sinergias que podrían crearse a partir de la alianza, posibles impactos en proyectos existentes como la iniciativa "Mano de la Mano". • Incluir cifras relevantes. Por ejemplo, al mencionar que sectores vulnerables serán impactados, indicar el número aproximado de personas (o familias) que serán beneficiadas. • En caso de existir presupuesto ya asignado por parte del potencial socio, mencionarlo.

Fuente: creación propia.

Nota Final

El presente documento sirve como un insumo de apoyo para responder el formulario IBRMP (Impacts, Benefits & Risks mitigation Plan) y para la preparación del guion para la presentación del potencial socio ante el comité.

EPC: https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/faoweb/CONNECT_Portal/AC2021.07_-_Engagements_and_Partnerships_Committee__EPC_.pdf

El guion solo es requerido en caso de potenciales socios asignados con potencial de riesgo medio o alto.

En caso de tener dudas acerca del flujo, este se encuentra en el siguiente enlace:

<https://www.fao.org/connect-private-sector/partnership-cycle/es/>

BIBLIOGRAFÍA

FAO. s/f. *Common criteria for screening*. Roma. https://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/tc_intranet/PSS/COMMON_CRITERIA

FAO. 2016. *Nuestras prioridades*. FAO. Roma <https://www.fao.org/publications/card/en/c/c0b-3b87a-1df3-4083-9129-1886057bcc40/>

FAO. 2021a. *“Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado, 2021-2025”*. Roma. FAO. <https://www.fao.org/3/cb3352es/cb3352es.pdf>

FAO.2021b. *Marco Estratégico de la FAO 2022-2031*. <https://www.fao.org/strategic-framework/es>

OECD/FAO. 2021. *Guía OCDE-FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola - Ayudar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Publicaciones de la OCDE, París. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/CA7970ES>

FAO. 2022. *Connect Portal*. <https://www.fao.org/connect-private-sector/partnership-cycle/es/>

CÓMO IDENTIFICAR Y MITIGAR LOS RIESGOS AL ESTABLECER ALIANZAS CON EL SECTOR PRIVADO

2023