



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

S

COMITÉ DEL PROGRAMA

132.º período de sesiones

8-12 de noviembre de 2021

**Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado:
información actualizada y estado de aplicación**

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

Sra. Beth Bechdol
Directora General Adjunta
Tel.: +39 06570 51800
Correo electrónico: DDG-Bechdol@fao.org

Los documentos pueden consultarse en el sitio www.fao.org.

RESUMEN

- En este documento se ofrece información actualizada sobre la nueva Estrategia para la colaboración con el sector privado y se expone el estado de su aplicación en el período transcurrido desde su aprobación en el 165.º período de sesiones del Consejo en diciembre de 2020 y, en particular, se presentan las novedades ocurridas desde la presentación de información actualizada hecha en el 165.º período de sesiones del Comité del Programa en marzo de 2021.
- Este informe se concentra en las medidas adoptadas, y se resaltan tanto los logros conseguidos como las medidas cuya adopción se prevé como parte de la aplicación de la Estrategia con la que se responde a las principales recomendaciones formuladas por los Miembros de la FAO.
- Asimismo, la FAO ha actualizado el análisis de la cartera de colaboración con el sector privado, cuyo resultado se presenta también en estas páginas y que muestra que la FAO debería continuar trabajando para conseguir una cartera más selecta de asociaciones activas, estratégicas y transformadoras, que tengan un mejor equilibrio respecto a la cobertura geográfica, los tipos de entidades del sector privado; y las esferas temáticas de colaboración.
- Desde las actualizaciones presentadas al 130.º período de sesiones del Comité del Programa en marzo de 2021, la FAO ha continuado con esfuerzos acelerados para terminar de crear un entorno propicio para la aplicación de la Estrategia: puso en marcha el portal CONNECT y el Grupo interdepartamental de trabajo sobre el sector privado; actualizó el marco de diligencia debida para la evaluación de los riesgos y la gestión de la colaboración; ultimó el mandato del Grupo asesor informal sobre el sector privado; y empezó a diseñar el programa de capacitación del personal y desarrollo de la capacidad de la FAO. La actualización del portal CONNECT, la entrada en funcionamiento del Grupo asesor informal sobre el sector privado y la implantación progresiva del programa de desarrollo de la capacidad son grandes iniciativas para el resto de 2021 y el primer trimestre de 2022.

ORIENTACIÓN QUE SE SOLICITA DEL COMITÉ DEL PROGRAMA

- Se invita al Comité del Programa a tomar nota de la información actualizada y el estado de aplicación de la nueva Estrategia para la colaboración con el sector privado, así como de los dos proyectos de anexo para la Estrategia: la versión actualizada del marco de diligencia debida y el mandato del Grupo asesor informal sobre el sector privado.

Propuesta de asesoramiento

El Comité:

- **observó con aprecio los progresos realizados en la aplicación de la Estrategia para la colaboración con el sector privado en el período transcurrido desde que esta fue aprobada por el 165.º período de sesiones del Consejo en diciembre de 2020, y desde que se presentó información actualizada en el 130.º período de sesiones del Comité del Programa;**
- **acogió con satisfacción la versión actualizada del marco de diligencia debida para la evaluación de los riesgos y la gestión de la colaboración, y el mandato del Grupo asesor informal sobre el sector privado;**
- **manifestó su interés en recibir el primer informe anual sobre los progresos y logros de la aplicación de la Estrategia en el 133.º período de sesiones del Comité del Programa.**

I. Antecedentes y contexto

1. En el 165.º período de sesiones del Consejo, celebrado en diciembre de 2020, los Miembros de la FAO aprobaron la *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25)*. La Estrategia refleja la nueva visión prospectiva de la FAO para fortalecer la colaboración estratégica con el sector privado con la finalidad de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y especial atención a los efectos a nivel nacional.

2. En el 165.º período de sesiones del Consejo¹ se aprobó la Estrategia con sujeción a una serie de recomendaciones de la reunión conjunta del Comité del Programa en su 129.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 183.º período de sesiones, que se había celebrado en noviembre de 2020, y, en el entendimiento de que el contenido de la Nota informativa n.º 2² se incorporaría en la Estrategia, solicitó a la FAO que la pusiera en marcha lo antes posible.

3. Tras la celebración del 165.º período de sesiones del Consejo, la Administración, como medida inmediata, ajustó la Estrategia en función de la Nota informativa n.º 2 y, sobre la base de la decisión del Consejo, la presentó en los seis idiomas oficiales de la Organización a sus Miembros a través del Portal para los Miembros de la FAO³.

4. Además, la Administración presentó información actualizada sobre la Estrategia para la colaboración con el sector privado en el 130.º período de sesiones del Comité del Programa (22 a 26 de marzo de 2021). Los Miembros acogieron con satisfacción la información presentada y señalaron la necesidad de un mejor equilibrio geográfico; asimismo, alentaron a la Administración a establecer de forma proactiva asociaciones que puedan tener una gran repercusión en el logro de los ODS.

5. En el 42.º período de sesiones de la Conferencia de la FAO (14 a 18 de junio de 2021) se aprobó el Marco estratégico para 2022-2031, que perseguía impulsar la transformación de los sistemas agroalimentarios. Sabiendo la función que el sector privado debe desempeñar para lograr un cambio transformador, la Estrategia y el Marco estratégico se prepararon de forma paralela, velando constantemente por que estuvieran en consonancia mutuamente y se complementaran entre sí. Por tanto, la Estrategia es totalmente compatible con el Marco estratégico para 2022-2031.

6. La presente actualización se centra en las medidas adoptadas desde que el 165.º período de sesiones del Consejo aprobó la Estrategia y, en particular, en las novedades producidas tras la actualización presentada en el 130.º período de sesiones del Comité del Programa, y se resaltan tanto los logros como las medidas cuya adopción se prevé como parte de la aplicación de la Estrategia con la que se da respuesta a las principales recomendaciones formuladas por los Miembros de la FAO. Se ponen de relieve las medidas adoptadas a conforme la FAO hace avanzar metódicamente la aplicación de la Estrategia.

II. Análisis de las lagunas en la cartera actual de colaboraciones con el sector privado

7. En el 130.º período de sesiones del Comité del Programa, la FAO presentó el primer análisis de las lagunas de la cartera de colaboraciones con el sector privado, con el fin de investigar los diferentes tipos de instrumentos de colaboración suscritos con el sector privado, así como el equilibrio geográfico y tipológico de los asociados del sector privado, y de determinar la relación entre las colaboraciones vigentes, por un lado, y las esferas temáticas prioritarias de la FAO y los ODS, por otro. En esta actualización se presenta el análisis de las lagunas existentes a 1 de septiembre de 2021, con el objetivo de resaltar los cambios principales en la cartera de colaboraciones con el sector privado respecto al análisis anterior, realizado en noviembre de 2020.

8. En la actualidad, la FAO colabora con 36 entidades del sector privado, con las que ha suscrito un memorando de entendimiento, un intercambio de cartas o una carta de intención. Estos

¹ [CL 165/REP, párr. 12.](#)

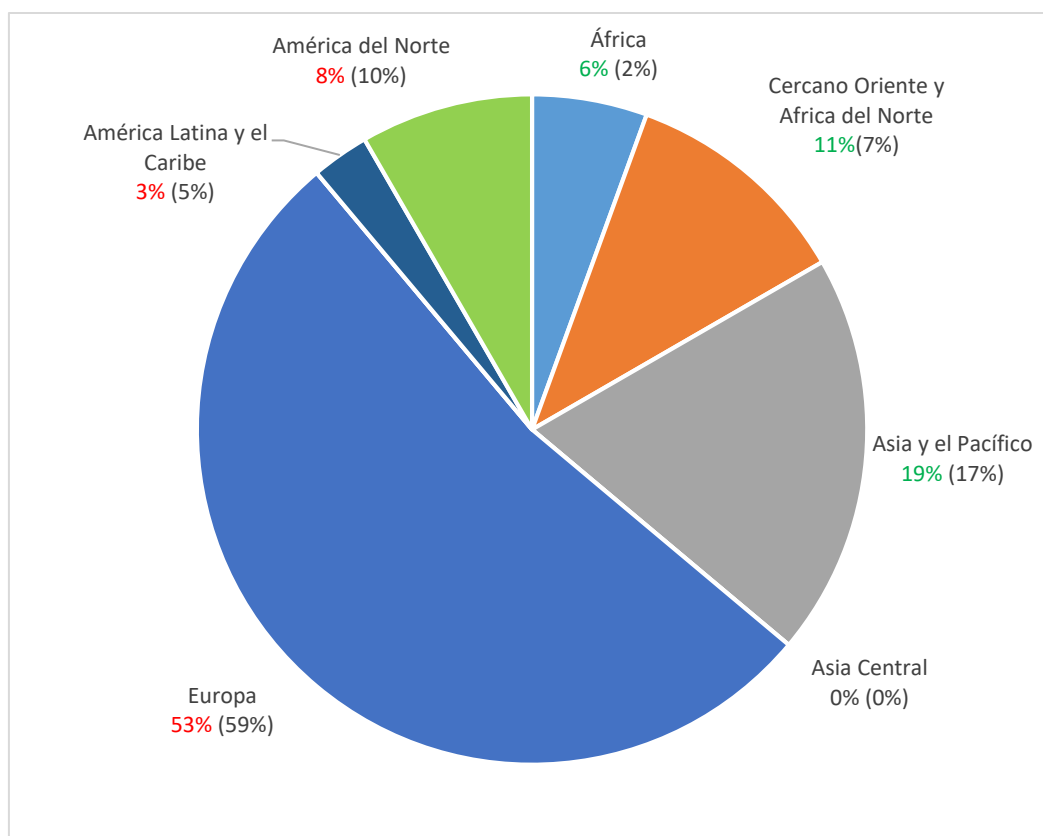
² [CL 165/4 Nota informativa n.º 2.](#)

³ Post-CL 165/4 Rev.2.

instrumentos corresponden, respectivamente, al 69 %, el 6 % y el 25 % de la cartera de colaboraciones con el sector privado.

9. Sigue habiendo **una representación desequilibrada de las entidades del sector privado en las colaboraciones actuales entre regiones** (Gráfico 1). Las entidades del sector privado con sede en Europa representan la mayoría de las colaboraciones (53 %), mientras que las entidades del sector privado con sede en África, África del Norte, América del Norte, América Latina y el Caribe, Asia central, Asia y el Pacífico y Cercano Oriente representan el 47 % restante.

Gráfico 1. Colaboraciones existentes por región (porcentaje)⁴



10. Sin embargo, con respecto al análisis realizado en noviembre de 2020, ha habido ciertos intentos de ajustar el equilibrio de la cartera en los últimos diez meses: la proporción de las entidades del sector privado con sede en Europa se redujo en seis puntos porcentuales, mientras que la proporción de las entidades del sector privado con sede en África aumentó en cuatro puntos porcentuales.

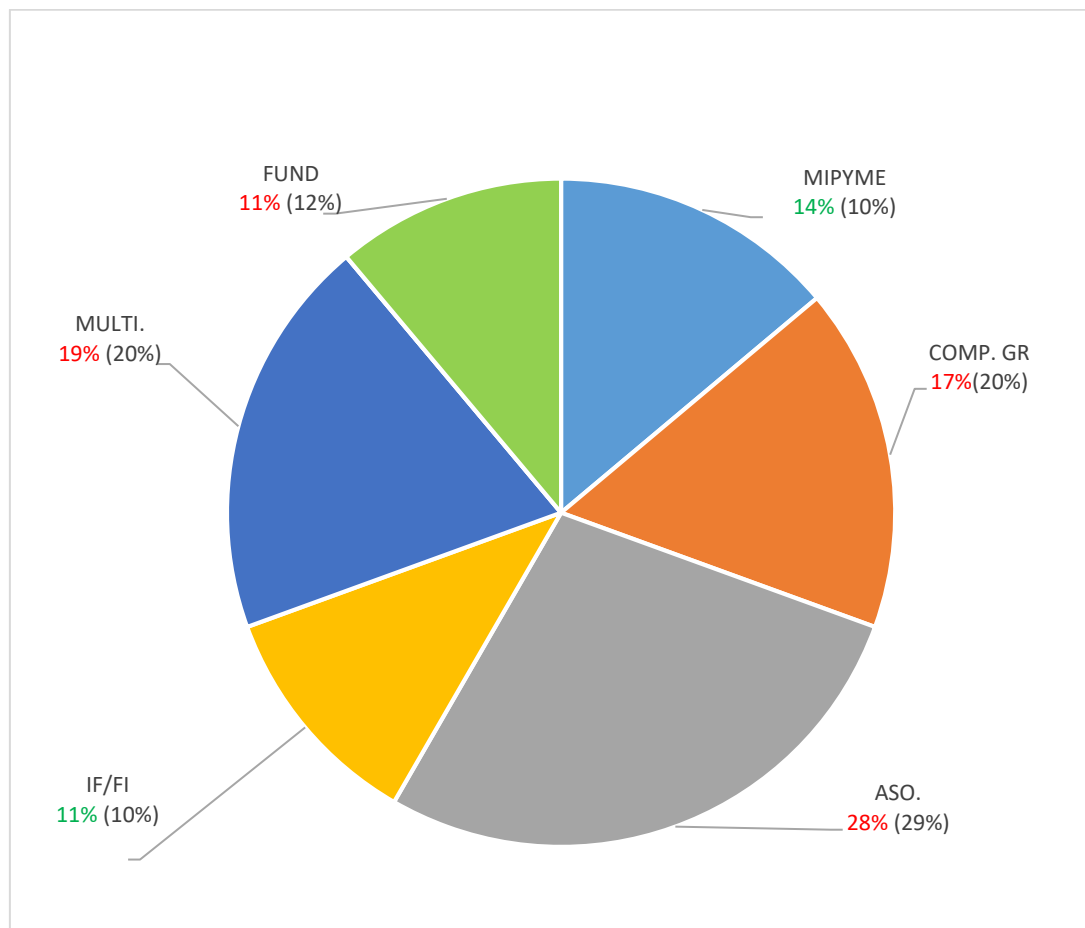
11. Con respecto a la **distribución de las entidades del sector privado según el tipo de entidad** (Gráfico 2), el cambio más notable fue el aumento de la proporción de microempresas y pequeñas y medianas empresas (mypimes) en cuatro puntos porcentuales. Por lo que se refiere al resto, en líneas generales, la distribución es la misma. Las asociaciones del sector privado, las multinacionales y las grandes compañías siguen constituyendo la gran mayoría de las colaboraciones con el sector privado; concretamente, las asociaciones del sector privado representan el 28% de todas las colaboraciones.

12. Cabe señalar que, desde marzo de 2021, ha habido un **aumento considerable del número de peticiones que contienen propuestas de colaboración oficial y que son presentadas por las oficinas descentralizadas (oficinas regionales, subregionales y nacionales) para su estudio**, que

⁴ Las cifras en rojo o verde indican los porcentajes al 1 de septiembre de 2021. Los colores indican un aumento (verde) o una disminución (rojo) respecto del porcentaje a 30 de noviembre de 2020, el cual se indica entre paréntesis.

también son variadas en cuanto al tipo de entidad del sector privado. Esto demuestra la determinación de la FAO de abordar las recomendaciones de los Miembros para lograr una cartera más diversificada y equilibrada que se habían formulado durante el proceso de consulta de la elaboración de la Estrategia.

Gráfico 2⁵. Colaboraciones existentes por tipo de entidad (porcentaje)⁶



13. Todas las colaboraciones existentes con entidades del sector privado contribuyen, **al menos, a un ODS** (Gráfico 3)⁷. La mayoría sigue contribuyendo fundamentalmente al ODS 2 (hambre cero), mientras que una parte importante ayuda al logro del ODS 12 (producción y consumo responsables). Un menor número de colaboraciones se enfocan a la reducción de la pobreza rural (ODS 1; el 10 %) como ODS principal. Para el 14 % de esas colaboraciones, el ODS 10 es otro ODS al que también contribuyen (pero no el primario). No ha habido un cambio sustancial con respecto al análisis inicial de las lagunas llevado a cabo en noviembre de 2020.

14. **Los sectores de colaboración siguen siendo bastante variados** (Gráfico 4). El sector más representado en la cartera actual de asociaciones es el de los servicios de asesoramiento y el desarrollo de la capacidad, mientras que los sectores del desarrollo de la cadena de valor y de la pérdida y desperdicio de alimentos tienen un tamaño semejante. Respecto a las colaboraciones en nuevas esferas,

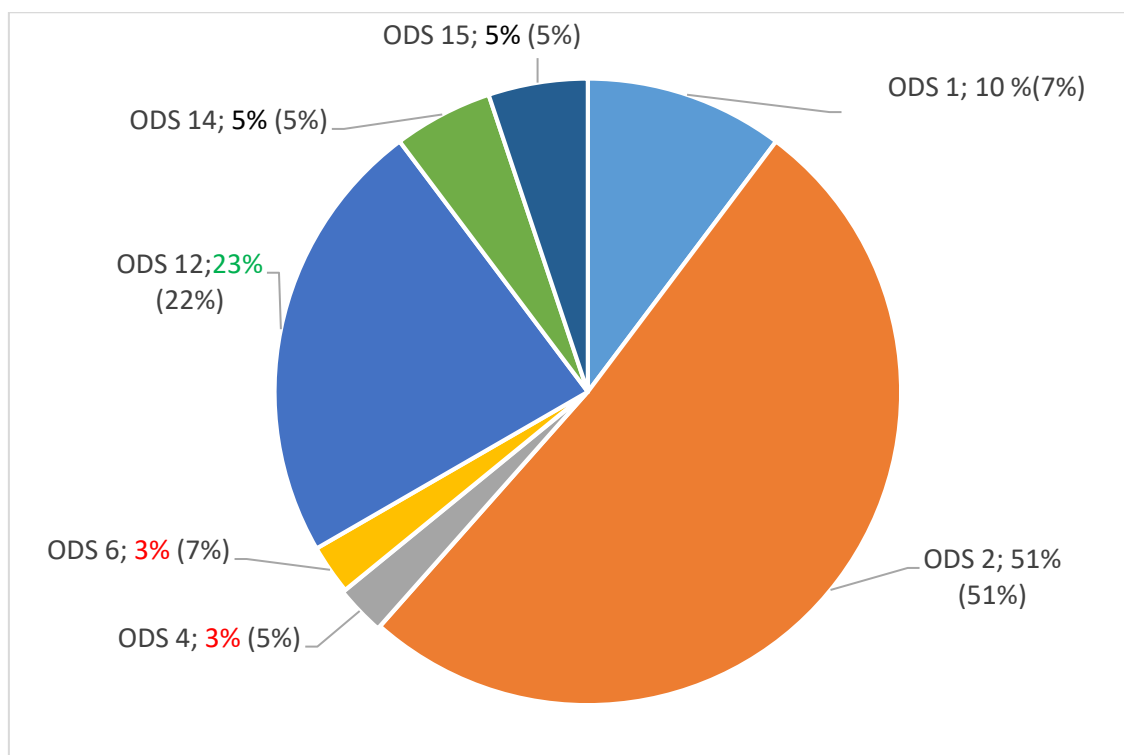
⁵ Asociaciones (ASO.); fundaciones (FUND.); microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYME); compañías grandes (COMP. GR.); empresas multinacionales (MULTI.); e instituciones financieras (IF/FI).

⁶ Las cifras en rojo o verde indican los porcentajes al 1 de septiembre de 2021. Los colores indican un aumento (verde) o una disminución (rojo) respecto del porcentaje a 30 de noviembre de 2020, el cual se indica entre paréntesis.

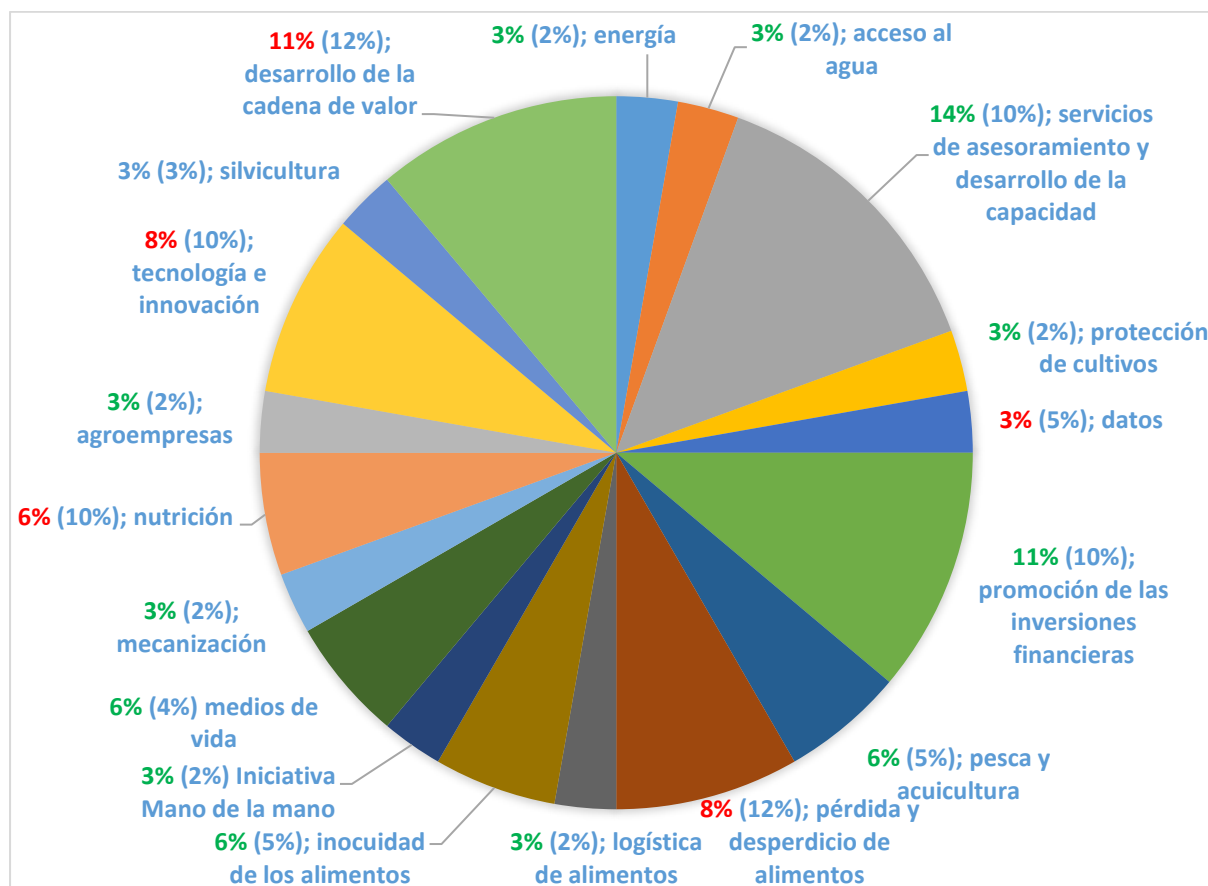
⁷ Todas las colaboraciones contribuyen a varios ODS. El ODS primario es el principal ODS al que contribuye dicha colaboración.

el 11 % se refiere a la promoción de la inversión financiera; el 8 %, a la tecnología y la innovación; el 3 %, a los datos, y otro 3 % está relacionado con la Iniciativa Mano de la mano.

Gráfico 3. Colaboraciones vigentes —contribución a los ODS⁸



⁸ Las cifras en rojo o verde indican los porcentajes al 1 de septiembre de 2021. Los colores indican un aumento (verde) o una disminución (rojo) respecto del porcentaje a 30 de noviembre de 2020, el cual se indica entre paréntesis.

Gráfico 4. Colaboraciones vigentes —proporción de los sectores temáticos (porcentaje)⁹

15. Resulta evidente a partir del análisis actualizado que **la FAO debería continuar trabajando en crear una cartera selecta de asociaciones dinámicas, estratégicas y transformadoras, que tengan un mayor equilibrio en su cobertura geográfica y de los tipos de entidades del sector privado**. También es necesario seguir prestando una especial atención a las colaboraciones con el sector privado en los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países de la Iniciativa Mano de la mano. Se necesita asimismo que las asociaciones contribuyan claramente a las esferas prioritarias del mandato de la FAO y el Marco estratégico para 2022-2031 en consonancia con los ODS, en particular los ODS 1, 2 y 10. Estas conclusiones están totalmente en consonancia con el espíritu de la Estrategia, así como con la orientación por parte de los Miembros. Los progresos deberían medirse mediante los indicadores clave del rendimiento. En los Ajustes al Programa de trabajo y presupuesto para 2022-23 se ha incluido un indicador preliminar del desarrollo de la capacidad, y se está trabajando en futuros indicadores clave del rendimiento que reflejen la distribución geográfica, tipológica y sectorial de las colaboraciones.

III. Progresos alcanzados en la aplicación de la Estrategia

A. Sistema y procesos

16. En consonancia con las solicitudes de transparencia recibidas de los Miembros, la FAO diseñó y puso en marcha el **portal CONNECT**, una ventanilla única para toda la información

⁹ Las cifras en rojo o verde indican los porcentajes al 1 de septiembre de 2021. Los colores indican un aumento (verde) o una disminución (rojo) respecto del porcentaje a 30 de noviembre de 2020, el cual se indica entre paréntesis.

relacionada con las colaboraciones de la FAO con el sector privado. Por lo tanto, la FAO sigue estando empeñada en brindar una total transparencia a los Miembros.

17. El primer nivel del portal CONNECT entró en funcionamiento en abril de 2021, con motivo del Consejo de la FAO. El portal CONNECT consta de una interfaz pública basada en la web, que incluye información sobre el fundamento de las asociaciones de la FAO con el sector privado, los resultados conseguidos, las historias de éxito y los medios para la colaboración, así como una base de datos consultable con la información sobre los asociados de la FAO que pertenecen al sector privado. El portal se actualiza periódicamente con nuevos contenidos y se están preparando elementos adicionales.

18. El segundo nivel, al que ya tienen acceso el personal y los Miembros de la FAO (mediante contraseña), permite acceder a la base de datos completa de los acuerdos de asociación y otros acuerdos jurídicos en vigor y se complementará con las herramientas y los materiales de un paquete de desarrollo de la capacidad del personal. El tercer nivel, al que tiene acceso el personal de la FAO responsable de la gestión de las asociaciones con el sector privado, albergará un nuevo sistema de gestión de “clientes” antes de que termine 2021, y proporcionará a los Miembros actualizaciones periódicas y total transparencia. Se hará un estrecho seguimiento del uso y la eficacia del portal CONNECT, mediante datos clave de los usuarios que serán integrados en los indicadores clave del rendimiento.

19. El proceso de llevar a cabo un **análisis de los costos y los beneficios**, solicitado por los Miembros, aún no ha concluido, pues se está preparando el mandato correspondiente y se está adaptando la metodología del análisis al contexto específico del ejercicio. Una vez que se haya completado el análisis, los resultados se comunicarán en el informe anual sobre los progresos de la Estrategia.

B. Estructura institucional, desarrollo de la capacidad y capacitación

20. La FAO elaboró un proyecto de mandato del **Grupo asesor informal sobre el sector privado**, y presentó la propuesta en una consulta oficiosa con los Miembros, celebrada el 27 de agosto de 2021.

21. Después de su estudio por la reunión conjunta del Comité del Programa en su 129.º período de sesiones y el Comité de Finanzas en su 183.º período de sesiones¹⁰, la FAO pondrá en marcha el Grupo asesor informal como foro para reforzar las colaboraciones de la FAO en todo el sector privado. La FAO prestó especial atención a las peticiones de los Miembros de que hubiera un abanico amplio, equilibrado y geográficamente diverso de actores del sector privado. La FAO se aseguró de que la composición del grupo reflejara los siguientes aspectos: la diversidad (geográfica y de estructura y tamaño de las empresas), la pertinencia, la repercusión, la innovación, la disponibilidad y el compromiso con el mandato de la FAO, así como el equilibrio entre asociados ya conocidos para la Organización y posibles nuevos asociados.

22. La FAO solicita a los Presidentes de los Grupos Regionales que designen a un Miembro por cada una de las regiones establecidas a efectos de las elecciones del Consejo para que actúen como Observadores en las reuniones del Grupo asesor informal sobre el sector privado.

23. La FAO ha contratado a un proveedor para que facilite el diseño y la puesta en práctica del **programa de desarrollo de la capacidad del personal**, el cual incluirá una guía interactiva, vídeos de aprendizaje electrónico y seminarios web abiertos a todo el personal de la FAO. La aplicación progresiva del programa empezará hacia finales de 2021. Los materiales de aprendizaje se encontrarán disponibles en you@fao, la plataforma de aprendizaje de la FAO, y todo el personal de la Organización podrá acceder a dichos materiales a través del portal CONNECT.

24. Para que la FAO pueda aplicar la Estrategia satisfactoriamente, es necesario que las asociaciones con el sector privado. Estén plenamente integradas en la labor de la Organización a todos los niveles (nacional, regional y Sede) y en todas las líneas de trabajo, divisiones y unidades. Con ese

¹⁰ [CL165/9](#).

fin, la FAO estableció un **grupo de trabajo interdepartamental sobre el sector privado**, integrado por personal de la FAO procedente de la Sede y de las oficinas descentralizadas, como mecanismo para estudiar periódicamente determinadas cuestiones y compartir conocimientos y experiencias relacionados con la colaboración con el sector privado, de modo que se garantizase un enfoque coherente en la aplicación de la Estrategia.

C. Políticas y directrices operacionales

25. **Diligencia debida y evaluación de los riesgos.** En su 165.º período de sesiones (30 de noviembre a 4 de diciembre de 2020), el Consejo de la FAO “subrayó la importancia de los mecanismos de diligencia debida y la gestión del riesgo para evitar posibles conflictos de intereses, específicamente, aunque no solo, en la labor de establecimiento de normas y sobre políticas y reglas de la FAO; solicitó que la Estrategia se armonizara plenamente con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y pidió que los mecanismos y normas de diligencia debida se actualizaran y adjuntaran en un anexo a la Estrategia”¹¹.

26. La Estrategia proporciona un “conjunto de principios rectores para la colaboración” que se han observado al preparar el nuevo marco de la FAO para la diligencia debida. Los principios se centran en valores establecidos de las Naciones Unidas, como la neutralidad, la integridad y la independencia, la evitación de los conflictos de intereses, la transparencia, etc¹².

27. Además, la Estrategia exige un enfoque adecuado de diligencia debida para la evaluación y gestión de los riesgos, un enfoque “proactivo” de la diligencia debida (que facilite la formulación y la puesta en marcha de asociaciones y sea más que un enfoque “defensivo” sin dejar de proteger la integridad, la imparcialidad e independencia de la FAO y gestionar los riesgos, en consonancia con el informe de 2017 de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas y ajustado al Pacto Mundial de las Naciones Unidas). La Estrategia también resalta la importancia de que, antes de colaborar con un posible asociado del sector privado, se lleve a cabo en una fase temprana un examen de diligencia debida y una evaluación de los riesgos, y de que se establezcan medidas de mitigación de riesgos y de protección, con una clara separación de las funciones¹³.

28. La FAO ha puesto en práctica la orientación antes mencionada del Consejo aplicando los principios y elementos establecidos en la Estrategia mediante la creación del marco de diligencia debida para la evaluación de los riesgos y la gestión de la colaboración.

29. Por lo tanto, la Estrategia ha servido de guía para elaborar el nuevo enfoque de la FAO de diligencia debida para la evaluación y la gestión de los riesgos. En tan solo unos meses, la FAO ha conseguido revisar los enfoques, la estructura y el flujo de trabajo que se venían utilizando, así como las dificultades que existen en las funciones de diligencia debida en otros organismos de las Naciones Unidas, en particular en el contexto del nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y el enfoque común del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS), y ha logrado preparar a continuación el nuevo marco de diligencia debida y un flujo de trabajo nuevo y simplificado para la Organización. En enero de 2021 comenzó el proceso de puesta al día de los mecanismos de diligencia debida. A continuación, entre mediados de febrero y marzo de 2021, se celebraron consultas con los organismos de las Naciones Unidas a fin de hacer una evaluación comparativa, y entre marzo y junio de 2021 se organizaron consultas internas con las partes interesadas.

30. Las normas y los mecanismos internos de diligencia debida de la FAO se actualizaron en julio y agosto de 2021. El nuevo marco de diligencia debida para la evaluación de los riesgos y la gestión de la colaboración fue presentado en una consulta oficiosa con los Miembros el 27 de agosto de 2021.

¹¹ [CL 165/REP, párr. 11 d\).](#)

¹² [Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado \(2021-25\), párr. 19.](#)

¹³ [Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado \(2021-25\), párrs. 14, 48, 49, 54, 55 y 59.](#)

31. El marco de diligencia debida:

- i. define funciones y responsabilidades claras. El Equipo directivo superior o los Jefes de las Oficinas Regionales [Subdirectores generales (ADG)/Representantes Regionales] son responsables de determinar la pertinencia estratégica y los efectos posibles de toda futura colaboración; los Oficiales de asociaciones de la División de Movilización de Recursos y Asociaciones con el Sector Privado (PSR) y la División de Asociaciones y Colaboración con las Naciones Unidas (PSU) asisten al formulador en el proceso y velan por la capacidad de producir efectos y la conformidad con la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25) y la Estrategia para la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil, respectivamente; a los formuladores/responsables de actividades les corresponde la responsabilidad de elaborar la propuesta, de que tenga un ámbito de aplicación claro y de la calidad de la colaboración que se propone;
- ii. garantiza la separación de las funciones. Para evitar posibles conflictos de intereses, la División de Apoyo a los Proyectos (PSS) ha asumido la responsabilidad de la diligencia debida y la evaluación de los riesgos de la colaboración con el sector privado y otros actores no estatales, con lo que se garantiza la separación de las funciones de desarrollo de asociaciones (PSR/PSU); y se ha constituido un nuevo comité para la toma de decisiones (véase el punto iv)];
- iii. apoya a la Organización en su paso de un enfoque de las colaboraciones marcado por la reticencia al riesgo a otro en que la Organización es consciente de los riesgos, y se define una escala de riesgos en que cada nivel tiene un color. A las propuestas de colaboración con una puntuación de riesgo media o alta les corresponde un enfoque de gestión del riesgo en el cual el formulador debe abordar los riesgos detectados proponiendo una serie de medidas de mitigación y gestión del riesgo, con arreglo al Plan de efectos, beneficios y mitigación de riesgos, de reciente introducción;
- iv. ofrece un proceso sólido de examen y toma de decisiones, con una base empírica y apoyado en un enfoque riguroso para la evaluación y gestión de los riesgos. Todas las propuestas de colaboración cuyo riesgo se valora como medio y alto, y bajo durante un período provisional, se someten al examen del Comité de Colaboraciones y Asociaciones, de reciente creación, al nivel del Equipo directivo superior.

32. Para llevar a cabo los exámenes de la diligencia debida y la evaluación de riesgos se confrontan la entidad y la colaboración propuesta con un conjunto de criterios específicos, que se usan para cotejar y evaluar las entidades candidatas en el contexto de la colaboración propuesta. Dichos criterios son: i) los criterios de exclusión, que se refieren a categorías o prácticas comerciales que se consideran intrínsecamente incompatibles con los valores de las Naciones Unidas; ii) los sectores de alto riesgo empresarial; iii) los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; y iv) los elementos del riesgo a la reputación de tipo ambiental, social y relacionados con la gobernanza.

33. Los nuevos elementos del marco de diligencia debida han dado lugar a la racionalización del proceso y el flujo de trabajo, de modo que los exámenes se llevan a cabo en una etapa muy temprana de la formulación para garantizar la rapidez en la detección de los riesgos y los beneficios y en las medidas de mitigación y gestión de los riesgos y la claridad de los criterios, el flujo de trabajo y el proceso de adopción de decisiones. Esta racionalización ha contribuido a que se reduzca considerablemente el tiempo necesario para llevar a cabo los exámenes preliminares y evaluar los resultados.

34. Gracias a las activas consultas de la FAO con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Equipo de tareas del GNUDS sobre asociaciones, el nuevo marco de diligencia debida está en consonancia con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y sus principios comunes¹⁴, lo cual también ha permitido que la FAO ajuste su nuevo enfoque al sistema de las Naciones Unidas e identifique buenas prácticas, como la adopción de la escala de riesgo por colores. La totalidad del diseño del

¹⁴ Pacto Mundial de las Naciones Unidas, “Guidelines on a Principle-based Approach to the Cooperation between the United Nations and the Business Sector” (en inglés únicamente).

enfoque tiene en cuenta el informe de 2017 de la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas.

35. En conclusión, el marco de diligencia debida se ciñe a los principios expuestos en la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25), los pone en práctica y atiende de forma apropiada las solicitudes de los órganos rectores. Se puede encontrar el marco en el Anexo II del presente documento, y se propone que se adjunte en un anexo a la Estrategia.

D. Comunicación y difusión

36. La FAO adopta un enfoque más proactivo y selectivo para buscar nuevas colaboraciones con el sector privado, cultivarlas y aumentar su escala, lo que requiere llevar a cabo una difusión estratégica entre las entidades candidatas del sector privado basada en las prioridades de la FAO señaladas en el Marco estratégico para 2022-2031, en particular el conjunto de esferas programáticas prioritarias (EPP). El portal CONNECT, que sustituye al antiguo sitio web dedicado al sector privado, ha empezado a ofrecer contenido en los seis idiomas oficiales de la Organización. La sección “Oportunidades” se desarrollará en estrecha colaboración con los miembros del Grupo de Trabajo Interdepartamental a fin de ofrecer una amplia variedad de oportunidades para la colaboración oficial y oficiosa con el sector privado a nivel mundial, regional y nacional, firmemente basada en el Marco estratégico y las EPP.

37. Se intensificará la difusión concertada a cargo del personal directivo superior y tomará la forma de actividad en los medios de comunicación, y se hará una promoción activa de los acuerdos formalizados y suscritos con arreglo a la dirección de la Estrategia. Se está diseñando un plan de acción para la difusión con el fin de promover la Estrategia y los instrumentos conexos entre las entidades del sector privado. En el plan se indicarán líneas de acción tanto para aumentar la visibilidad de la labor de la FAO en los círculos del sector privado como para concienciar al personal de la FAO.

IV. Medidas futuras

38. La aplicación de la Estrategia, aprobada en el 165.º período de sesiones del Consejo, se encuentra muy avanzada, y la FAO ha acelerado sus esfuerzos para crear un entorno que favorezca que el personal de la Organización adopte nuevas formas de colaborar con el sector privado. A lo largo de 2021, continuar desarrollando el portal CONNECT, incluido el sistema de gestión de las relaciones con los clientes, y el paquete de desarrollo de la capacidad, incluido el marco de diligencia debida, tal y como se ha descrito, sigue siendo una de las máximas prioridades.

39. La FAO seguirá observando la distribución regional, tipológica y temática de la cartera de asociaciones con el sector privado para asegurar una mayor armonización con la Estrategia y con el Marco estratégico, y está elaborando indicadores clave del rendimiento para medir los progresos.

40. La Administración adjunta a la presente actualización los dos anexos propuestos: la versión actualizada del marco de diligencia debida y el mandato del Grupo asesor informal sobre el sector privado.

41. En 2022 la Administración, que sigue guiándose por los principios de transparencia, tiene previsto continuar el diálogo con los Miembros mediante reuniones informativas oficiosas sobre los aspectos fundamentales de la colaboración con el sector privado y los hitos de la aplicación de la Estrategia y del seguimiento y presentación de informes al respecto. Por último, cabe indicar que el primer informe anual de los progresos y logros realizados en la aplicación de la Estrategia se presentará en el 133.º período de sesiones del Comité del Programa en 2022.

Anexo 1. Mandato del Grupo asesor informal sobre el sector privado

A. Antecedentes

1. La FAO reconoce que el sector privado es un aliado esencial en la lucha contra el hambre y la malnutrición, y reconoce también la función única que desempeña el sector privado en la innovación, el comercio, la financiación y la inversión y su capacidad para incidir en la transformación de los sistemas agroalimentarios a gran escala. La Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25) fue aprobada por el Consejo de la FAO en su 165.º período de sesiones y actualmente se está trabajando en su plena aplicación. La Estrategia plantea la ampliación e intensificación de la colaboración de la FAO con el sector privado como un elemento indispensable para ayudar a que los países alcancen los ODS.

2. Apoyándose en la experiencia de instituciones internacionales, como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y otras, la FAO ha propuesto la creación del Grupo asesor informal sobre el sector privado, para que sea un foro consultivo con el que intensificar la colaboración y las asociaciones de la FAO con el sector privado. El Grupo estará constituido por un grupo de asesores voluntarios procedentes de un conjunto de entidades del sector privado, diverso desde los puntos de vista geográfico y tipológico, con el fin de intensificar la colaboración y asociación de la FAO con el sector privado. Se programarán reuniones periódicas para integrar las observaciones y las reacciones en las esferas y los métodos de colaboración propuestos de la FAO y en la aplicación de la nueva Estrategia a medida que se pone en práctica en toda la Organización.

B. Objetivos y función del Grupo

3. El Grupo actúa como grupo asesor de expertos independientes que recopila y toma en consideración las opiniones y sugerencias de una amplia y diversa variedad de actores del sector privado con el fin de ayudar a aplicar la Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado. Los miembros no dependen ni de la FAO ni del Director General. El Grupo proporcionará asesoramiento técnico sobre la ampliación y la profundización de las asociaciones estratégicas con el sector privado y sobre la mejora de la labor de difusión de la FAO. Pese a que el Grupo podrá intercambiar información con el Mecanismo del sector privado del Comité de Seguridad Alimentaria, su objetivo primordial sigue centrado en facilitar el logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Marco estratégico de la FAO para 2022-2031.

4. El Grupo ejercerá exclusivamente una función de asesoramiento. Podrá hacer recomendaciones, pero todas las decisiones relativas a la aplicación de la Estrategia competarán al Director General de la FAO y a las personas en quienes haya delegado su autoridad con arreglo a lo dispuesto en los Textos Fundamentales.

C. Tareas del Grupo

5. Podrá consultarse al Grupo para recabar asesoramiento y observaciones de carácter oficioso, y podrá formular recomendaciones en relación con lo siguiente:

- i. la adaptación de formatos de colaboración para los diferentes tipos de entidades del sector privado y propuesta de alternativas a las configuraciones tradicionales de asociación a fin de garantizar un espectro de actividades de colaboración más amplio y permitir una mayor agilidad, incluso a nivel nacional;
- ii. mecanismos para acelerar el establecimiento de asociaciones con empresas afines y de confianza determinadas mediante plataformas conjuntas o actividades de colaboración anteriores;
- iii. las esferas y los métodos propuestos de colaboración, y para la búsqueda de datos y conocimientos adicionales sobre un tema concreto desde una perspectiva del sector privado;
- iv. la elaboración de enfoques de colaboración con el sector privado para coaliciones basadas en cuestiones específicas;

- v. la elaboración de enfoques específicos para la colaboración con las mipymes;
- vi. los enfoques para observar y evaluar las repercusiones de la colaboración;
- vii. las aportaciones con el fin de completar un calendario compartido de eventos clave pertinentes para la FAO y el sector privado y otras oportunidades de presentaciones y divulgación;
- viii. el portal “One-stop CONNECT”, diseñado en pos de la transparencia y a fin de aumentar las oportunidades de asociación y colaboración con el sector privado, incluidas las mejoras de los sistemas, los instrumentos y los recursos, y ensayar un prototipo del mismo;
- ix. los productos de comunicación de la FAO dirigidos al sector privado.

D. Presidencia del Grupo

6. El Grupo asesor informal sobre el sector privado estará presidido por la Directora General Adjunta, Sra. Beth Bechdol, que convocará sus reuniones y contará con la asistencia del Director de la División de Movilización de Recursos y Asociaciones con el Sector Privado (PSR).

E. Composición del Grupo

7. El Grupo asesor informal sobre el sector privado estará integrado por 20 miembros, nombrados por mandatos de dos años no renovables. La FAO se esforzará por garantizar un abanico de actores del sector privado que sea amplio, equilibrado y geográficamente diverso y en el que tengan representación los diferentes tipos de entidades del sector privado, tales como mipymes, asociaciones de productores, fundaciones, instituciones financieras privadas, así como las empresas grandes y las multinacionales.

8. Los miembros del Grupo serán escogidos por el Director General a partir de una lista de candidatos preseleccionados, preparada por la Directora General Adjunta, Sra. Beth Bechdol, sobre la base de las recomendaciones recopiladas por las Oficinas Regionales de la FAO y la línea de trabajo sobre Asociaciones y promoción en la Sede.

9. Las Oficinas Regionales de la FAO mantendrán contactos estrechos con los Miembros de la FAO para seleccionar, cada una de ellas, un máximo de cinco candidatos a miembro del Grupo por región, que pasarán a la lista final de selección; por su parte, la línea de trabajo sobre Asociaciones y promoción también propondrá hasta cinco candidatos.

10. La Directora General Adjunta, Sra. Beth Bechdol, podrá solicitar la asistencia de personal técnico de la FAO en calidad de especialistas, según sea necesario, para que aporten información sobre aspectos específicos.

11. A la hora de seleccionar a los miembros del Grupo, la FAO prestará una atención particular a la necesidad de evitar posibles conflictos de intereses con aquellos asociados del sector privado de la FAO que sean miembros del Grupo.

12. La FAO considerará los siguientes aspectos a la hora de elegir los miembros del Grupo:

- i. Diversidad (geográfica y de tipos de empresa): entidades que puedan representar los diversos puntos de vista de los agentes del sector privado, desde empresas multinacionales y mipymes, incluidas las nuevas empresas, hasta organizaciones de agricultores, asociaciones de la industria, consorcios que representan los intereses del sector privado, instituciones financieras, fundaciones filantrópicas, entre otras, como se definen en la Estrategia.
- ii. Pertinencia: entidades que representan a diferentes sectores pertinentes para el mandato y el ámbito de trabajo de la FAO en todos los sistemas agroalimentarios.
- iii. Repercusión: entidades que muestren grandes posibilidades de lograr una repercusión mayor.
- iv. Innovación: entidades que aporten la perspectiva de la innovación.

- v. Compromiso con el mandato de la FAO: los representantes deben estar disponibles para realizar aportaciones dos o tres veces al año de manera voluntaria.

F. Reuniones del Grupo

13. El Grupo asesor informal sobre el sector privado se reunirá al menos dos veces al año, pudiéndose celebrar otras reuniones *ad hoc* si así se requiere. Las reuniones tendrán lugar de forma virtual y por asistir a ellas los miembros del Grupo no recibirán ninguna forma de compensación ni de reembolso de gastos.

14. Los Miembros de la FAO podrán participar en las reuniones del Grupo en calidad de observadores; cada uno de los grupos regionales establecidos a efectos de las elecciones para el Consejo podrá nombrar un observador.

G. Enmienda

15. El Director General tendrá la facultad de modificar el presente mandato.

Anexo 2. Marco de diligencia debida para la evaluación de los riesgos y la gestión de la colaboración con el sector privado y otros actores no estatales

I. INTRODUCCIÓN

1. De acuerdo con el Marco estratégico de la FAO para 2022-2031¹⁵, las asociaciones son fundamentales para alcanzar las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, puesto que los desafíos actuales requieren la cooperación no solo a través de las fronteras, sino también de todos los sectores de la sociedad, incluido el sector privado¹⁶.
2. La *Estrategia institucional de la FAO en materia de asociaciones*¹⁷, la *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25)* y la *Estrategia de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil* (2013) constituyen de forma conjunta el marco para la colaboración con los actores no estatales¹⁸, y ponen de relieve la importancia de trabajar en pie de igualdad en asociación con la sociedad civil y el sector privado para alcanzar los ODS¹⁹. Esta situación es conforme con el énfasis que la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas²⁰ pone en hacer que dicho sistema sea más eficaz en su cooperación con el sector privado a fin de apoyar la Agenda 2030 y promover la sostenibilidad en sus modelos de actividad.
3. El marco de diligencia debida de la FAO para la evaluación y la gestión de los riesgos de la colaboración con el sector privado y otros actores no estatales es la versión actualizada del marco y persigue el objetivo de encontrar un equilibrio entre los beneficios y los riesgos posibles derivados de futuras colaboraciones a la vez que protege la integridad, independencia e imparcialidad de la Organización.
4. En su 165.º período de sesiones (30 de noviembre a 4 de diciembre de 2020), el Consejo de la FAO aprobó la Estrategia de la Organización para la colaboración con el sector privado (2021-25) (la “Estrategia”). El Consejo “solicitó que la Estrategia se armonizara plenamente con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y pidió que los mecanismos y normas de diligencia debida se actualizaran y adjuntaran en un anexo a la Estrategia”²¹.
5. El marco de diligencia debida está en conformidad con la Estrategia y aborda las recomendaciones del Consejo de armonizarse plenamente con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y de actualizar los mecanismos y normas de diligencia debida.

¹⁵ C 2021/7.

¹⁶ Las asociaciones se destacan también como uno de los “cinco principios básicos” (las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las asociaciones) para el desarrollo sostenible, y quedan recogidas en el ODS 17, el cual reafirma la importancia de las asociaciones para alcanzar las metas de la Agenda 2030.

¹⁷ *Estrategia institucional de la FAO en materia de asociaciones*, 2012.

¹⁸ Los **actores no estatales** abarcan, entre otros, las entidades del sector privado, la sociedad civil y las instituciones académicas y de investigación de propiedad o financiación privada; en la **Sociedad civil** se incluyen las organizaciones basadas en sus miembros, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las asociaciones profesionales y los movimientos sociales; el **Sector privado**: a efectos de la *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25)*, la Organización considera que el sector privado abarca una amplia gama de entidades, que van desde los agricultores, los pescadores, los silvicultores, los ganaderos y las mipymes (incluidas las cooperativas, las organizaciones de agricultores/pescadores/silvicultores/ ganaderos y las empresas sociales) hasta las grandes empresas, tanto nacionales como multinacionales, y las fundaciones filantrópicas. La Estrategia también tiene en cuenta las asociaciones de la industria y comerciales, así como los consorcios que representan los intereses del sector privado. Cualquier consorcio, organización o fundación, cuya financiación y dirección dependan en gran medida de entidades privadas, se considerará parte del sector privado, así como las empresas estatales. El mundo académico y las instituciones de investigación no se incluyen en esta Estrategia.

¹⁹ *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25)*, CL 165/4, párrs. 16 a 18. La FAO es el organismo responsable de las Naciones Unidas de 21 indicadores en el marco de los ODS 2, 5, 6, 12, 14 y 15, así como organismo contribuyente de otros cinco indicadores más. En esa función, la FAO respalda los esfuerzos de los países con miras al seguimiento de la Agenda 2030.

²⁰ JIU/REP/2017/8.

²¹ Informe del 165.º período de sesiones del Consejo.

II. PRINCIPIOS RECTORES Y CONFORMIDAD CON EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

6. El marco de diligencia debida adopta de la Estrategia el *conjunto básico de principios rectores de la colaboración* con el sector privado y otros actores no estatales. Los principios se centran en valores establecidos de las Naciones Unidas, como la neutralidad, la integridad y la independencia, la evitación de conflictos de intereses y la transparencia.

7. El marco de diligencia debida promueve la adhesión al marco de todo el sistema de las Naciones Unidas y los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, incluidos los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (Naciones Unidas, 2011). Los principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción constituyen los criterios fundamentales de los procesos de diligencia debida de la FAO para la colaboración con el sector privado y otros actores no estatales, y están en conformidad con las Directrices sobre un Enfoque de la Cooperación entre las Naciones Unidas y el Sector Empresarial Basado en Principios, publicadas por el Secretario General de las Naciones Unidas; en 2015 (Directrices de 2015 de las Naciones Unidas).

8. Así pues, las colaboraciones de la FAO con los actores no estatales, incluido el sector privado, deberían:

- i. *demostrar una contribución clara a la consecución de los ODS;*
- ii. *respetar los valores de la FAO y las Naciones Unidas;*
- iii. *no comprometer (ni siquiera en apariencia) la neutralidad, imparcialidad, integridad, independencia, credibilidad y reputación de la FAO;*
- iv. *gestionarse con eficacia y evitar cualesquiera conflictos de intereses u otros riesgos para la Organización;*
- v. *demostrar una contribución al mandato, los objetivos y la misión de la FAO y los objetivos nacionales de desarrollo de sus Miembros;*
- vi. *respetar la naturaleza intergubernamental de la Organización y el poder de decisión de sus Miembros tal como se establece en la Constitución de la FAO;*
- vii. *apoyar y reforzar, sin excepción, el enfoque neutral e independiente basado en el método científico y datos objetivos en que se fundamenta la labor de la FAO;*
- viii. *proteger a la Organización de cualquier influencia indebida, en especial en los procesos para establecer y aplicar políticas, reglas y normas;*
- ix. *llevarse a cabo sobre la base de la transparencia, la apertura, la inclusión, la responsabilidad, la integridad y el respeto mutuo²²;*
- x. *aumentar al máximo los efectos y beneficiarios del desarrollo a nivel local, en particular los pequeños productores y sus asociaciones, así como los jóvenes y las mujeres, respetando los principios de “no dejar a nadie atrás” y “no hacer daño”.*

9. El marco de diligencia debida también está guiado por un principio de no exclusividad, con arreglo al cual la FAO no concede exclusividad a ningún asociado del sector privado u otro tipo de actor no estatal. Que la FAO colabore con un actor no estatal no significa que la Organización avale o prefiera ese asociado del sector privado —o actor no estatal de otro tipo—, ni sus productos o servicios. Al estudiar las posibilidades de colaboración con el sector privado u otros actores no estatales, la FAO prefiere colaborar con entidades que demuestren un compromiso y un esfuerzo constantes por apoyar el mandato de la FAO, los ODS y la conformidad con las normas

²² Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25), CL 165/4, párr. 19.

internacionales y sectoriales, incluidos los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas²³ y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos²⁴.

10. El Pacto Mundial se creó para defender promover e integrar en la actividad empresarial los 10 principios²⁵, que definen la forma en que una organización trabaja y se relaciona con la sociedad, los clientes, los empleados, los proveedores y el medio ambiente. Dichos principios se derivan de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, y abarcan:



11. El marco pone en práctica los principios que figuran arriba y los integra en el enfoque del examen de diligencia debida y el proceso de evaluación y gestión de riesgos, como se describe en la sección siguiente.

III. VERSIÓN ACTUALIZADA DE LOS MECANISMOS Y NORMAS DE DILIGENCIA DEBIDA DE LA FAO — EL MARCO

12. El marco de diligencia debida consta esencialmente de los siguientes elementos fundamentales, en los cuales se basa:

- i. un enfoque de gestión del riesgo;
- ii. funciones y responsabilidades claras, incluidas funciones independientes de diligencia debida y gestión y evaluación de riesgos;
- iii. un proceso de diligencia debida de la FAO racionalizado y actualizado;
- iv. examen y toma de decisiones sólidos.

A. ENFOQUE DE GESTIÓN DEL RIESGO

13. El marco de diligencia debida apoya “un enfoque ‘proactivo’ para la diligencia debida (...) que va más allá de un enfoque ‘defensivo’”²⁶, lo cual se traduce en un enfoque abierto a las asociaciones, junto con mecanismos apropiados para detectar, evaluar, mitigar y gestionar los riesgos de las colaboraciones que, de otro modo, podrían afectar a la reputación de la FAO, su carácter intergubernamental y su independencia e imparcialidad.

14. La gestión de riesgos es un elemento esencial de la búsqueda de colaboradores candidatos y la toma de decisiones. Con el nuevo enfoque se señalan y evalúan los riesgos relacionados con la entidad y colaboración propuestas (mediante el examen preliminar de diligencia debida y la evaluación de riesgos), al mismo tiempo que se reduce la exposición a los riesgos detectados (mitigación y gestión de riesgos).

²³ Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas: derechos humanos (principios 1 y 2), trabajo (principios 3 a 6), medio ambiente (principios 7 a 9) y anticorrupción (principio 10).

²⁴ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: Puesta en práctica del marco de la Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”*.

²⁵ Anexo III.

²⁶ *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25)*, CL 165/4, párr. 50.

15. Consiste en los siguientes pasos:
- determinar el asociado candidato y el alcance y contexto de la colaboración propuesta;
 - llevar a cabo un examen preliminar de diligencia debida y una evaluación de riesgos de la entidad candidata y la colaboración propuesta en una fase temprana;
 - señalar las medidas de mitigación del riesgo y los beneficios de la colaboración propuesta;
 - examinar periódicamente la vigilancia y la gestión de los riesgos;
 - dejar constancia de la aplicación de las medidas de mitigación del riesgo y presentar informes al respecto;
 - comunicarse y celebrar consultas con las principales partes interesadas (notificación de riesgos).



16. Para apoyar la transición de un enfoque que evita asumir riesgos a un enfoque consciente del riesgo, todas las propuestas de colaboración con entidades que se valoren como de riesgo medio o alto se estudian junto con las posibles repercusiones y beneficios, las medidas de mitigación de riesgos y una propuesta de plan de gestión de riesgos.

17. El enfoque de la gestión de riesgos empleado por el marco de diligencia debida ofrece una mejor respuesta a la incertidumbre y una mayor capacidad de alcanzar los objetivos y producir los beneficios previstos por la colaboración, con lo que en última instancia se reduce el riesgo al mínimo a la vez que se maximizan las oportunidades.

B. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CLARAS

18. La claridad de las funciones y las responsabilidades, que entraña asimismo la correcta separación de las funciones, es la piedra angular del marco de diligencia debida:

- La División de Apoyo a los Proyectos (**PSS**) de la FAO lleva a cabo la diligencia debida y efectúa la evaluación del riesgo respecto de las colaboraciones con el sector privado y otros actores no estatales; es la responsable de las actividades del marco de diligencia debida²⁷; y desempeña la función de secretaría del Comité de Colaboraciones y Asociaciones.
- El **formulador** es responsable de buscar, proponer, desarrollar y gestionar la aplicación de la colaboración con el sector privado y otros actores no estatales. Los formuladores, según el ámbito de aplicación de la propuesta, pueden ser Representantes de la FAO (FAOR), Coordinadores Subregionales (SRC), Subdirectores Generales (ADG), Subdirectores Generales y Representantes Regionales (ADG/RR) o Jefes de Divisiones y Oficinas Técnicas de la Sede.
- El **Oficial de asociaciones** —en la División de Movilización de Recursos y Asociaciones con el Sector Privado (PSR) para las colaboraciones con el sector privado, y en la División de Asociaciones y Colaboración con las Naciones Unidas (PSU) para la colaboración con otros actores no estatales— es responsable de apoyar y facilitar la formulación de las propuestas de colaboración, la evaluación de sus riesgos y la finalización de las propuestas.
- El **Comité de Colaboraciones y Asociaciones** es la autoridad final en la toma de decisiones.

²⁷ Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25), CL 165/4, párr. 63 y Anexo I.

C. PROCESO DE DILIGENCIA DEBIDA ACTUALIZADO Y RACIONALIZADO

19. El marco de diligencia debida aclara el objetivo de la diligencia debida, determina el alcance del proceso de diligencia debida y establece criterios claros para el examen preliminar de diligencia debida y la evaluación de los riesgos, y actualiza y racionaliza los mecanismos correspondientes.

20. Por diligencia debida se entiende un conjunto de criterios y parámetros, y una serie de prácticas de análisis empleadas para evaluar el tipo y el nivel de riesgo, así como los beneficios, con que una organización de las Naciones Unidas se podría encontrar a raíz de una posible interacción y asociación con actores no estatales. Las evaluaciones del riesgo y la diligencia debida y las recomendaciones al respecto son un elemento esencial de los sistemas de búsqueda de asociaciones, de toma de decisiones y de gestión de riesgos²⁸.

21. El objetivo del marco de diligencia debida es contribuir a la toma de decisiones institucionales fundamentadas relativas a las colaboraciones con el sector privado y otros actores no estatales. El proceso del marco de diligencia debida prevé:

- i. la creación de perfiles de futuros asociados para recabar pruebas sobre las oportunidades y los riesgos de la potencial colaboración, empezando por el examen preliminar de las entidades con arreglo a un conjunto de criterios definidos para evaluar el nivel de riesgo;
- ii. el examen de posibles riesgos y beneficios, con el fin de garantizar que la toma de decisiones sobre la posibilidad y la forma de colaborar con actores no estatales se basa en la evaluación correcta de los posibles beneficios y repercusiones y de los riesgos;
- iii. la determinación de medidas de mitigación de riesgos para evitar, reducir al mínimo y gestionar los riesgos a fin de garantizar que las decisiones que se tomen sean fundamentadas y que haya una estructura satisfactoria de gestión de riesgos.

22. **Alcance de la diligencia debida:** El proceso de diligencia debida y evaluación y gestión de riesgos (el proceso de diligencia debida) se empleará en los siguientes casos:

- i. todas las futuras colaboraciones con el sector privado y otros actores no estatales;
- ii. todo compromiso nuevo e importante respecto a una colaboración existente con una entidad del sector privado u otro actor no estatal;
- iii. toda renovación de una colaboración concluida para la que no se efectuó diligencia debida o la que se efectuó fue antes de que existiera el marco;
- iv. toda cuestión que surja en relación con una colaboración en curso con el sector privado u otro actor no estatal que se ponga en conocimiento de la FAO;
- v. los candidatos a ser asociados operacionales de la FAO en virtud de la Sección 701 del Manual (MS701)²⁹.

23. **Examen preliminar de diligencia debida:** El examen preliminar de diligencia debida se lleva a cabo mediante el cotejo con el siguiente conjunto de criterios:

- i) **Criterios de exclusión:** La FAO aplica un conjunto de criterios de exclusión a las colaboraciones con actores no estatales. Estos criterios hacen referencia a las categorías de negocios o prácticas que se consideran intrínsecamente incompatibles con los valores de las Naciones Unidas, sus tratados u otras normas internacionales, como se establece en el **Apéndice I**.

²⁸ Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS), Common Approach to Prospect Research and Due Diligence for Business Sector Partnerships, 2020, párr. 1.

²⁹ Las propuestas de colaboración con asociados operacionales en la ejecución que se valoran como de riesgo medio o alto no pasan al Comité de Colaboraciones y Asociaciones para su examen, sino que siguen la planificación de la detección y la gestión de riesgos descrita en la Guía práctica de la FAO, incluida la [sección sobre detección y gestión del riesgo de los asociados operacionales en la ejecución](#).

En principio, no se establecerán colaboraciones con entidades que cumplan los criterios de exclusión de la FAO, y se apartará a aquellos asociados con que ya se esté colaborando si durante la aplicación se encuentran pruebas de que se cumplen dichos criterios. Sin embargo, es posible llevar a cabo interacciones con algunas entidades del sector privado u otros actores no estatales que según la evaluación presentan riesgos considerables en casos excepcionales (solo tras la conclusión del proceso completo de diligencia debida, incluidos el examen y la decisión del Comité de Colaboraciones y Asociaciones) en los que los beneficiarios y las partes interesadas de la FAO se beneficiarían considerablemente por una colaboración definida de manera clara que respalde el mandato de la FAO y si se pueden poner en práctica mecanismos para proteger los intereses de la Organización³⁰.

- ii) **Sectores de alto riesgo:** Algunos sectores pueden tener, por su naturaleza o contexto operacional, la capacidad de repercutir negativamente en las comunidades y el medio ambiente. Todas las organizaciones de las Naciones Unidas poseen una lista de sectores de alto riesgo, que responde de forma muy concreta al mandato de cada una de esas organizaciones. La lista de la FAO de sectores de alto riesgo coincide en gran parte con la de otros organismos de las Naciones Unidas. Para alcanzar los ODS será esencial que las entidades que trabajan en sectores de alto riesgo se comprometan a reducir en sus prácticas dichos riesgos, y también lo será la disposición de la FAO a relacionarse y colaborar aplicando medidas apropiadas de evaluación y gestión de los riesgos. La FAO considera que, en el caso de los sectores de alto riesgo enumerados en el **Apéndice II**, se debe prestar especial atención al efectuar los análisis y se debe hacer un examen cuidadoso. Se tendrán en cuenta las propuestas de colaboración pertinentes para el mandato de la FAO de las entidades que operan en sectores de alto riesgo una vez que se hayan efectuado un examen exhaustivo preliminar de debida diligencia y una evaluación completa de los beneficios y riesgos conexos, las medidas de mitigación de los riesgos y el plan de gestión del riesgo.
- iii) El compromiso de las entidades con los **principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas:** El examen preliminar de diligencia debida se lleva a cabo mediante el cotejo con los 10 principios del Pacto Mundial. Mediante el examen preliminar se garantiza que la entidad trabaja de forma que, como mínimo, se cumplan las responsabilidades fundamentales en las esferas de los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Los 10 principios se encuentran recogidos en el **Apéndice III**.
- iv) Cualquier riesgo para la reputación que se identifique, ya sea **ambiental, social o de la gobernanza:** Se examina el comportamiento de las entidades candidatas, con miras a comprobar y asegurar su cumplimiento de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza. La evaluación de riesgos toma en consideración todo incidente o infracción posible relacionado con los elementos ambientales, sociales y de gobernanza del modo siguiente:
 - Los criterios ambientales pueden incluir el uso de energía, el despilfarro, la contaminación y la conservación de los recursos naturales que hace una empresa y el trato que dispensa a los animales. Los criterios también pueden utilizarse para evaluar cualquier riesgo ambiental a que pueda enfrentarse una empresa y la forma en que la empresa gestiona ese riesgo.
 - Los criterios sociales atienden a las relaciones laborales de la compañía, en lo que se refiere a las condiciones de trabajo, los derechos laborales y la diversidad.
 - La gobernanza se refiere a cualquier mala práctica que comporte sobornos y corrupción, los impuestos, la remuneración de los ejecutivos, las posibilidades de voto de los accionistas y el control interno.

24. **Evaluación de riesgos:** En el examen preliminar de diligencia debida se detectan los posibles riesgos con que la propuesta de colaboración podría afectar a la reputación de la FAO, a su carácter intergubernamental y a su independencia e imparcialidad.

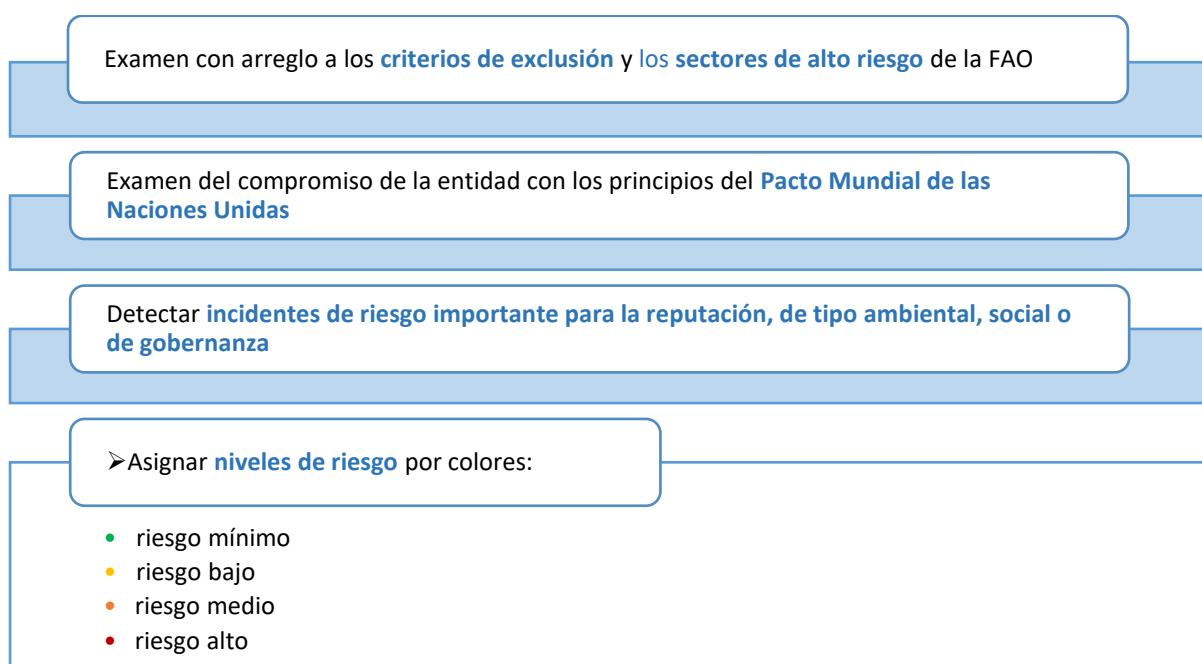
³⁰ *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25)*, CL 165/4, párr. 57.

25. Los riesgos que se detectan más a menudo en las colaboraciones propuestas al aplicar el conjunto de criterios pueden estar ligados, entre otros, a los siguientes aspectos:

- i. *los conflictos de intereses;*
- ii. *la influencia indebida o inadecuada ejercida por una entidad en la labor de la FAO, especialmente, entre otras cosas, en el establecimiento de políticas, reglas y normas;*
- iii. *los efectos negativos en la integridad, la independencia, la credibilidad, la reputación y el mandato de la FAO;*
- iv. *una colaboración utilizada principalmente para servir a los intereses de la entidad con beneficios limitados o inexistentes para la FAO;*
- v. *una colaboración que avale el nombre, la marca, el producto, los puntos de vista o las actividades de la entidad del sector privado o confieran a esta una ventaja injusta;*
- vi. *la utilización de las Naciones Unidas para el lavado de imagen de una entidad del sector privado (blue-washing) mediante la colaboración con la FAO; y la imposibilidad de la asociación de ofrecer los beneficios previstos³¹.*

26. En este punto del proceso de diligencia debida, se emplea un sistema de codificación por colores para representar el nivel general de riesgo que se ha determinado —cada color corresponde al nivel de riesgo de la colaboración con el asociado candidato— a raíz del examen preliminar y el análisis efectuado con arreglo a los criterios arriba indicados.

27. La figura que aparece a continuación ilustra la forma en que se llevan a cabo el examen preliminar y la evaluación del riesgo y muestra la escala de riesgos con sus colores:



28. **Flujo del trabajo de diligencia debida:** Forma parte del flujo de trabajo una fase previa al examen preliminar en la que se trata de garantizar que la colaboración propuesta es pertinente para los programas, se ajusta a la Estrategia y tiene capacidad de producir efectos. La confirmación de la pertinencia para los programas la da el miembro del Equipo directivo superior o Jefe de la Oficina que corresponda según el caso; la confirmación de la conformidad con la Estrategia y de la capacidad para producir efectos corresponde al Oficial de asociaciones (en PSR/PSU) antes de presentar la propuesta de colaboración al examen de diligencia debida.

³¹ Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25), CL 165/4, párr. 52.

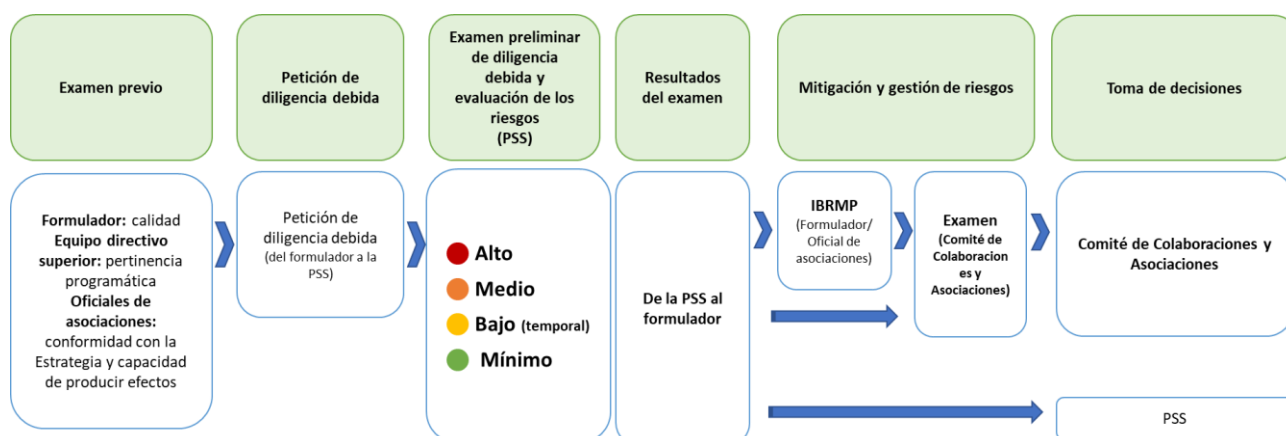
29. A continuación, se envía la propuesta de colaboración con el sector privado u otro actor no estatal a la PSS para **el examen preliminar de diligencia debida y la evaluación de riesgos**. Por tanto, el examen preliminar y la evaluación de riesgos se efectúan en una fase muy temprana.

30. El nivel de riesgo asignado a la entidad en el contexto de la colaboración propuesta determina el flujo de trabajo. Los casos de riesgo mínimo son notificados directamente por la PSS al formulador. Los casos valorados como de bajo riesgo serán estudiados por el Comité de Colaboraciones y Asociaciones de forma temporal, mientras que los casos valorados como de riesgo medio o alto necesitarán que se elabore un **plan de repercusiones y beneficios y de mitigación y gestión de riesgos (IBRMP)** que será estudiado por el Comité junto con el examen preliminar de diligencia debida. Estos procedimientos contribuyen al paso de la Organización de un enfoque de las asociaciones marcado por la reticencia al riesgo a otro en que la Organización es consciente de los riesgos mediante la toma de decisiones con base empírica.

31. El IBRMP es un documento breve y estructurado que aclara y define mejor los beneficios y las repercusiones previstos de la propuesta y, por otro lado, detalla las medidas apropiadas de mitigación para cada uno de los riesgos principales detectados en el examen preliminar de diligencia debida e indica la estructura de gestión propuesta para garantizar la correcta gestión de los riesgos durante la aplicación. El IBRMP es un elemento fundamental del marco de diligencia debida.

32. El Comité de Colaboraciones y Asociaciones sopesa las repercusiones y los beneficios previstos frente a los riesgos, y examina las medidas de mitigación y gestión de riesgos propuestas para que los beneficios superen los riesgos mitigados.

33. En la figura que aparece a continuación se señalan los principales elementos del flujo de trabajo:



D. TOMA DE DECISIONES ROBUSTAS

34. El marco de diligencia debida proporciona pruebas y un enfoque sólido de las repercusiones y los beneficios y de la evaluación y gestión de los riesgos conexos como base de un proceso riguroso de examen y de toma de decisiones, apoyado en los niveles de riesgo establecidos y la mitigación del riesgo.

35. **El Comité de Colaboraciones y Asociaciones**³² es un comité encargado de tomar decisiones integrado por el Equipo directivo superior de la FAO en calidad de miembros y por otro personal clave como observadores. El Comité estudia todos los casos de riesgo bajo (de forma interina), medio y alto, y para ello evalúa la claridad de la finalidad de la colaboración propuesta, así como su plan de posibles beneficios, repercusiones y mitigación de riesgos frente a los riesgos señalados y evaluados en el informe de diligencia debida, y ofrece asesoramiento en materia de políticas.

36. Las **decisiones del Comité** se adoptan por consenso. El Comité podrá i) aprobar la colaboración propuesta; ii) no aprobarla; iii) aprobarla con *condiciones* (por ejemplo, que los

³² AC 2021/07, 27 de abril de 2021.

elementos pertinentes de mitigación del riesgo presentados en el IBRMP, junto con cualquier otra condición o recomendación del Comité, deban integrarse en el instrumento jurídico apropiado durante la finalización y formalización de la colaboración); iv) remitir el asunto al Director General.

37. Las asociaciones potenciales podrán finalizarse, con los instrumentos jurídicos pertinentes, siguiendo los procedimientos en vigor únicamente después de que haya concluido satisfactoriamente el proceso de diligencia debida, y contando con el visto bueno del Comité para las propuestas de riesgo bajo (de forma interina), medio y alto³³.

³³ DGB 2014/13.

Apéndice I. Criterios de exclusión de la FAO³⁴

La FAO respeta un conjunto de criterios de exclusión aplicables a la colaboración entre la Organización y el sector privado. Estos criterios hacen referencia a las categorías de negocios o prácticas que se consideran intrínsecamente incompatibles con los valores de las Naciones Unidas, sus tratados u otras normas internacionales. La FAO no colabora, en principio, con entidades que:

- i. participan de manera directa en actividades que no son coherentes con las sanciones, resoluciones, convenios (por ejemplo, sobre el clima, la biodiversidad, la delincuencia organizada transnacional o la financiación del terrorismo) u otras medidas similares del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, incluidas las normas del Grupo de acción financiera del Fondo Monetario Internacional (FMI) contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo;
- ii. son cómplices de abusos de derechos humanos y toleran el trabajo forzado u obligatorio o la utilización del trabajo infantil;
- iii. reúnen los criterios de exclusión del Pacto Mundial de Naciones Unidas³⁵;
- iv. participan en la producción y distribución al por mayor de productos del tabaco o cuyos beneficios se derivan de las apuestas (salvo la lotería) o la pornografía;
- v. han fracasado sistemáticamente en demostrar un compromiso con el cumplimiento de los principios de las Naciones Unidas o no los han puesto en práctica, incluidas las declaraciones o los principios coherentes con la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Río, la Declaración de la Organización 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 en todo el sistema de las Naciones Unidas de todas las formas de explotación y abuso sexuales, y se reflejan en dichos instrumentos.

³⁴ *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado (2021-25)*, CL 165/4, párr. 54.

³⁵ Los criterios de exclusión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas son los siguientes:

- *ser objeto de una sanción de las Naciones Unidas;*
- *haber sido incluido en la Lista de proveedores excluidos de las Naciones Unidas por motivos éticos;*
- *obtener ingresos de la producción, venta o transferencia de minas terrestres antipersonales o de munición en racimo;*
- *obtener ingresos de la producción o fabricación de tabaco.*

Apéndice II. Sectores de alto riesgo en un contexto operacional

Las entidades que operan en sectores de alto riesgo deberían tratarse con especial cautela y exigen una cuidadosa atención. Los sectores que la FAO considera de alto riesgo son los siguientes:

Petróleo y gas La extracción de petróleo y gas (incluidas las arenas alquitranadas); la manufactura de productos refinados del petróleo; su transporte por oleoductos; las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.
Metales y minería La minería (incluidos el carbón, los diamantes y otras piedras preciosas y semipreciosas, los metales, el uranio, etc.), la manufactura de arrabio, acero, metales no ferrosos, metales preciosos; la fundición de metales; el tratamiento y recubrimiento de metales; la explotación de canteras; las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.
Servicios públicos La generación de energía eléctrica a partir de grandes embalses, grandes centrales solares y eólicas, centrales nucleares, centrales térmicas de combustibles fósiles (por ejemplo, alimentadas por gas y carbón); la transmisión y la distribución de energía eléctrica; la recogida, tratamiento y suministro de agua; el saneamiento; el tratamiento y la eliminación de residuos; la recuperación de materiales (reciclaje); las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.
Grandes infraestructuras La construcción de edificios, carreteras, ferrocarriles, proyectos de ingeniería civil. La construcción o renovación de grandes embalses, centrales nucleares u oleoductos; las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.
Agricultura y pesca en gran escala La producción de cultivos, como el aceite de palma y otros grandes monocultivos (por ejemplo, cultivos energéticos para biocombustibles); la ganadería, la producción de alimentos marinos; la acuicultura; las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.
Alcohol Los fabricantes de bebidas alcohólicas; los distribuidores e importadores mayoristas que comercian única y exclusivamente con bebidas alcohólicas o cuya actividad fundamental es la producción de dichas bebidas; las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.
Productos químicos Los fabricantes de productos químicos, tales como los productos farmacéuticos, petroquímicos, agroquímicos (por ejemplo, fertilizantes, plaguicidas); las semillas y otros insumos; las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.
Organismos modificados genéticamente (OMG) Los fabricantes de OMG; los distribuidores e importadores mayoristas que comercian única y exclusivamente con OMG o cuya actividad fundamental es su producción; las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.
Comida rápida y bebidas azucaradas Los fabricantes de bebidas azucaradas o de alimentos con un alto contenido en grasas, sodio o azúcar; los distribuidores e importadores mayoristas que comercian única y exclusivamente con bebidas azucaradas o con alimentos con un alto contenido en grasas, sodio o azúcar o cuya actividad fundamental es la producción de dichas bebidas y alimentos; las asociaciones u otras entidades que representan cualquiera de las actividades anteriores o están financiadas en gran medida por ellas, así como los grupos de presión del sector.

Apéndice III. Los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Derechos humanos

Principio 1: Las empresas deberían apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.

Principio 2: Las empresas deberían asegurarse de que no son cómplices de abusos contra los derechos humanos.

Normas laborales

Principio 3: Las empresas deberían apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deberían apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso y obligatorio.

Principio 5: Las empresas deberían apoyar la erradicación efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deberían apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

Principio 7: Las empresas deberían respaldar un enfoque precautorio de los desafíos ambientales.

Principio 8: Las empresas deberían poner en marcha iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deberían fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción

Principio 10: Las empresas deberían luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.