



Proyecto piloto de aplicación de la Guía OCDE-FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola

INFORME FINAL



Descargo de responsabilidad

Todos los datos proporcionados por las organizaciones participantes de cara a la elaboración del presente informe serán tratados de forma confidencial por las secretarías de la OCDE y la FAO. Los datos no se atribuyen a ninguno de los informantes y se presentan en forma agregada.

El presente documento se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos empleados en él no reflejan necesariamente los puntos de vista oficiales de los países miembros de la OCDE. El documento y cualquier mapa incluido en el mismo se entienden sin perjuicio de la condición o la soberanía sobre cualquier territorio, de la delimitación de las fronteras y límites internacionales y del nombre de cualquier territorio, ciudad o zona.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:

OCDE/FAO (2021), Proyecto piloto de aplicación de la Guía OCDE-FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola: Informe final, OCDE Publishing, París.

FAO:

ISBN: 978-92-5-134371-5 (FAO)

Job number: CA6772ES

Los datos estadísticos para Israel son suministrados por y bajo la responsabilidad de las autoridades israelíes competentes. El uso de estos datos por la OCDE es sin perjuicio del estatuto de los Altos del Golán, Jerusalén Este y los asentamientos israelíes en Cisjordania bajo los términos del derecho internacional.

Fotografías: ©Shutterstock/Volkan Sezai Suda

Las correcciones de las publicaciones de la OCDE pueden consultarse en línea en el enlace siguiente:
www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm

© OCDE y FAO, 2021

Está permitido copiar, descargar o imprimir el contenido de la OCDE para su uso propio, así como incluir fragmentos de publicaciones, bases de datos y productos multimedia de la OCDE en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y material didáctico, siempre que se reconozca debidamente a la OCDE y la FAO como fuente y titular de los derechos de autor. Todas las solicitudes para su uso público o comercial y de derechos de traducción deberán dirigirse a rights@oecd.org. Las solicitudes de autorización para fotocopiar partes de este material para su uso público o comercial deberán remitirse directamente al Copyright Clearance Center (CCC) a través de info@copyright.com o al Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) a través de contact@cfcopies.com.

Acerca de la OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional dedicada a la promoción de políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas. En colaboración con gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos, trabajamos para establecer estándares internacionales y proponer soluciones basadas en datos empíricos a diversos retos sociales, económicos y medioambientales. La labor de la OCDE en materia de conducta empresarial responsable se lleva a cabo por conducto del Centro de la OCDE para la Conducta Empresarial Responsable. El Centro, que forma parte de la Dirección de la OCDE para los Asuntos Financieros y Empresariales, colabora con gobiernos, empresas, trabajadores y la sociedad civil con miras a promover la aplicación de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

Si desea obtener más información, sírvase consultar:

<http://www.oecd.org/> y <http://mneguidelines.oecd.org/>



Acerca de la FAO

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que lidera los esfuerzos internacionales para vencer al hambre. Nuestro objetivo es lograr la seguridad alimentaria para todos y garantizar el acceso constante de las personas a una cantidad suficiente de alimentos de alta calidad que les permitan llevar una vida activa y sana. Con más de 194 Estados Miembros, la FAO trabaja en más de 130 países en todo el mundo. En su opinión, todos podemos hacer algo para acabar con el hambre. La FAO promueve unas cadenas de valor agrícolas responsables que sean inclusivas, eficientes y sostenibles, y apoya la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios.

Si desea obtener más información, sírvase consultar:

<http://www.fao.org/economic/est/temas-emergentes/inversiones/es> y

<http://www.fao.org/in-action/responsible-agricultural-investments/es/>



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

Acerca de Kumi Consulting

Kumi Consulting es una empresa de consultoría en materia de sostenibilidad especializada en la debida diligencia y las prácticas empresariales responsables en las cadenas de suministro de productos básicos. Kumi prestó apoyo a la OCDE y la FAO en la ejecución del proyecto piloto sobre la Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola.

Si desea obtener más información, sírvase consultar:

www.kumi.consulting

Acerca de la Guía OCDE FAO

La Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola (Guía OCDE FAO) proporciona un marco común para la aplicación de prácticas empresariales responsables en las cadenas de suministro en el sector agrícola. Se basa e incorpora varias normas de larga data sobre conducta empresarial responsable, como los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (Líneas Directrices de la OCDE), la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de la Organización Internacional del Trabajo y los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios. La Guía OCDE FAO está dirigida a empresas pequeñas, medianas y grandes, tanto nacionales como internacionales, de toda la cadena de suministro agrícola, desde los pequeños agricultores, las organizaciones de agricultores, las cooperativas y las empresas de nueva creación hasta las empresas multinacionales a través de las empresas matrices o sus filiales locales, las empresas y fondos de propiedad estatal, los actores financieros del sector privado y las fundaciones privadas.

Si desea obtener más información, sírvase consultar:

<https://read.oecd.org/10.1787/9789264261358-es?format=pdf>



Acerca de la Guía OCDE FAO

La Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola (Guía OCDE FAO) proporciona un marco común para la aplicación de prácticas empresariales responsables en las cadenas de suministro en el sector agrícola. Se basa e incorpora varias normas de larga data sobre conducta empresarial responsable, como los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (Líneas Directrices de la OCDE), la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de la Organización Internacional del Trabajo y los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios. La Guía OCDE FAO está dirigida a empresas pequeñas, medianas y grandes, tanto nacionales como internacionales, de toda la cadena de suministro agrícola, desde los pequeños agricultores, las organizaciones de agricultores, las cooperativas y las empresas de nueva creación hasta las empresas multinacionales a través de las empresas matrices o sus filiales locales, las empresas y fondos de propiedad estatal, los actores financieros del sector privado y las fundaciones privadas. Si desea obtener más información, sírvase consultar: <https://read.oecd.org/10.1787/9789264261358-es?format=pdf>.

Acerca del presente informe

En la **Sección I** se ofrece información de referencia sobre la Guía OCDE FAO, la labor de la OCDE y la FAO en materia de cadenas de suministro responsable en el sector agrícola y la forma en que esa labor contribuye a los objetivos establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En la **Sección II** se describen las actividades del proyecto piloto que se ejecutaron entre febrero de 2018 y octubre de 2019, incluidos los análisis de referencia y sobre los progresos realizados, los seminarios web de aprendizaje entre homólogos y las reuniones presenciales. Contiene información sobre la metodología con la que se analizaron los datos y la información utilizados en el presente informe, así como las limitaciones de este proyecto piloto.

En la **Sección III** se presentan las conclusiones del proyecto piloto general siguiendo la estructura del marco de trabajo de cinco pasos para la debida diligencia presentado en la Guía OCDE FAO. El análisis que figura en esta sección también incluye comparaciones cruzadas con los datos de referencia. Esta sección contiene las conclusiones generales y detalladas sobre la forma en que los participantes están aplicando las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. Se exponen las lecciones extraídas a lo largo del proyecto piloto, entre otras cosas, mediante los seminarios web de aprendizaje entre homólogos, las reuniones presenciales con los participantes del proyecto piloto y un grupo diverso de actores interesados en promover la adopción de la debida diligencia para hacer frente a los riesgos en las cadenas de valor agrícolas. Asimismo, se exponen los principales desafíos y oportunidades a los que las empresas pueden enfrentarse a la hora de aplicar la debida diligencia basada en el riesgo.

En la **Sección IV** se presenta una evaluación de las conclusiones del proyecto piloto.

En la **Sección V** se resumen las principales recomendaciones dirigidas a las empresas y los encargados de la formulación de políticas, en particular los países que se han adherido (en adelante, los “Adherentes”) a la Guía OCDE FAO.

En la **Sección VI** se proponen posibles futuras medidas una vez finalizado el proyecto piloto.

Índice

Índice	v
Prólogo	vii
Definiciones	ix
Siglas y abreviaturas	xi
Resumen	xiii
I. Antecedentes	1
Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola	1
II. Proyecto piloto	1
Actividades del proyecto piloto	2
Metodología de la encuesta	4
Limitaciones del presente informe	5
Participantes en el proyecto piloto	5
III. Constataciones y lecciones extraídas del proyecto piloto	7
Paso 1. Establecer sistemas sólidos de gestión empresarial para cadenas de suministro responsables	7
Paso 2. Detectar y evaluar los riesgos en la cadena de suministro y establecer un orden de prioridad entre ellos	22
Paso 3. Diseñar y aplicar una estrategia dirigida a responder a los riesgos detectados en la cadena de suministro	40
Paso 4. Comprobar la debida diligencia en la cadena de suministro	49
Paso 5. Informar sobre la debida diligencia en la cadena de suministro	52
IV. Conclusiones	55
V. Recomendaciones	57
VI. Más allá del proyecto piloto: Medidas sugeridas para seguir fomentando la aplicación de la Guía OCDE FAO	59
Anexo I. Temas y principales conclusiones extraídas de las sesiones de aprendizaje entre homólogos	63
Anexo II. Instrumentos y recursos disponibles en apoyo de la debida diligencia	65

Prólogo

Las empresas que operan en el sector agrícola son objeto de una presión cada vez mayor para hacer frente a los daños sociales y medioambientales en sus cadenas de suministro y, además, encontrar la manera de cumplir las metas fundamentales establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Al mismo tiempo, el contexto en el que operan las empresas plantea desafíos cada vez mayores relacionados con la escasez de recursos, la degradación del suelo y el agua, el cambio climático y una población mundial que, según las previsiones, alcanzará los 11 000 millones de personas a finales de siglo. La [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#) (Guía OCDE FAO) ayuda a las empresas a hacer frente a esos desafíos proporcionando un marco para la debida diligencia basada en el riesgo con miras a detectar y abordar los riesgos en las cadenas mundiales de suministro agrícola. Las recomendaciones de la Guía OCDE FAO cuentan con el reconocimiento de 39 países, así como de la sociedad civil, los trabajadores y las empresas. La Guía OCDE FAO se basa en normas existentes, como los Principios del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial para la Inversión Responsable en la Agricultura y los Sistemas Alimentarios y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, a fin de ayudar a las empresas a cumplir las expectativas de conducta empresarial responsable a nivel internacional en las cadenas de valor agrícolas.

Con el propósito de promover la adopción de lo dispuesto en la Guía OCDE FAO, ambos organismos pusieron en marcha en 2018 un proyecto piloto de carácter voluntario con empresas e iniciativas del sector que operaban en las cadenas de suministro agrícola. Entre los participantes figuraban empresas dedicadas a diferentes partes de la cadena de valor, encargadas de producir, transportar y transformar una amplia gama de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios como el banano, la carne de vacuno, el cacao, el algodón, los productos lácteos, el aceite de palma, la soja, el azúcar y el tabaco, entre otros. En la página 23 del presente informe se puede encontrar una lista con los participantes que han aceptado dar a conocer su participación en el proyecto piloto.

Además de evaluar la forma en que las empresas interpretan y aplican los principios de conducta empresarial responsable y de debida diligencia, el proyecto piloto tenía por objeto ayudar a las empresas a comprender mejor el marco de cinco pasos para la debida diligencia recomendado por la Guía OCDE FAO en materia de gestión sistemática e integral de los riesgos que prevalecen en las cadenas de suministro agrícola. El proyecto piloto también permitió a las empresas compartir abiertamente sus enseñanzas y buenas prácticas en la aplicación de la debida diligencia, plantear preguntas y compartir soluciones para abordar las deficiencias e incoherencias.

En el presente informe final se presentan las principales conclusiones del proyecto piloto. Asimismo, se resumen las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y los desafíos que plantea la aplicación de la debida diligencia en la cadena de suministro detectados por los participantes del proyecto piloto, y se establecen las recomendaciones y las medidas siguientes para que las empresas y los encargados de la formulación de políticas fomenten la adopción de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO en el sector agrícola.

Definiciones

Actores interesados

Los actores interesados son las personas o grupos que se ven o podrían verse afectados directa o indirectamente por las acciones de la empresa y sus interlocutores.

Base de referencia corregida

Datos recabados a través de la encuesta de referencia que se corrigieron para no incluir los datos de tres empresas que no respondieron a la encuesta sobre los progresos realizados. Esta corrección garantiza la comparabilidad entre el mismo grupo de empresas que sí han respondido a ambas encuestas.

Cadenas de suministro agrícolas

Sistema que engloba todas las actividades, organizaciones, actores, tecnología, información, recursos y servicios que intervienen en la producción de productos agrícolas para los mercados de consumo. Abarca los procesos iniciales y finales del sector agrícola, desde el suministro de insumos agrícolas (como semillas, fertilizantes, piensos, medicamentos o equipo) hasta la producción, la manipulación posterior a la cosecha, el procesamiento, el transporte, la comercialización, la distribución y la venta al por menor. También incluye servicios de apoyo como los servicios de extensión, investigación y desarrollo e información de mercado.

Debida diligencia

Proceso por medio del cual las empresas pueden detectar, evaluar, mitigar y prevenir los efectos adversos existentes y potenciales de sus actividades y rendir cuentas sobre la forma en que los abordan, como parte de sus sistemas de toma de decisiones y gestión del riesgo. Atañe a los efectos adversos causados o a los que contribuyen las empresas, así como a aquellos que están directamente asociados a sus operaciones, productos o servicios en el marco de una relación comercial.

Debida diligencia basada en el riesgo

Cuando la naturaleza y el alcance de la debida diligencia guardan relación con el tipo y el nivel de riesgo de los efectos adversos. La gravedad de los efectos adversos existentes y potenciales debe determinar la escala y la complejidad de la debida diligencia necesaria.

Debida diligencia reforzada

Las esferas de mayor riesgo, como las ubicaciones, los productos o los socios comerciales señalados como “puntos críticos” deben ser objeto de una diligencia debida reforzada. La diligencia debida reforzada puede conllevar la verificación sobre el terreno de las circunstancias cualitativas ligadas a las ubicaciones, productos o socios comerciales señalados como “puntos críticos”.

Empresas agrícolas o de etapas iniciales

Empresas que participan en la producción agrícola y en la elaboración básica cercana a la explotación agrícola. Puede tratarse de agricultores (incluidas las explotaciones familiares pequeñas o grandes, así como las organizaciones de agricultores, cooperativas y empresas privadas) y empresas que invierten en la tierra y gestionan directamente las explotaciones agrícolas.

Empresas de etapas finales

Empresas dedicadas a la agregación, la elaboración, la distribución y la comercialización de productos agrícolas. Puede tratarse de mayoristas, comerciantes, empresas de transporte, fabricantes, productores de textiles y biocombustibles, o minoristas y supermercados.

Gestión de riesgos

Prevención, mitigación y reparación de los efectos adversos potenciales y existentes.

Mitigación

La “mitigación” se refiere a las medidas adoptadas para disminuir o eliminar el daño en caso de que se produzca un incidente adverso. Las medidas de mitigación pueden adoptarse antes, durante o después de un incidente con el objetivo de reducir el nivel de daño.

Prevención

La “prevención” consiste en adoptar medidas para evitar que se produzcan o vuelvan a producirse daños. En otras palabras, las medidas de prevención se adoptan antes de que ocurra el daño.

Proveedor

Todas las relaciones comerciales que proporcionan un producto o servicio a una empresa, ya sea directa o indirectamente.

Puntos críticos

Situaciones que pueden requerir la aplicación de un proceso reforzado de debida diligencia. Puede conllevar la verificación sobre el terreno de las circunstancias cualitativas ligadas a las ubicaciones, productos o socios comerciales señalados como “puntos críticos”.

Relación comercial

El término “relación comercial” comprende las relaciones de una empresa con sus socios comerciales, las entidades de la cadena de suministro y cualquier otra entidad estatal o no estatal directamente relacionada con sus operaciones comerciales, productos o servicios.

Reparación

Consiste en la adopción de medidas que reparen los efectos adversos.

Riesgo

Probabilidad de efectos adversos en las personas, el medio ambiente y la sociedad que las empresas causan, a las que contribuyen o con las que están directamente relacionadas.

Socio comercial

Las entidades con las que una empresa mantiene una relación comercial se denominan “socios comerciales”.

Siglas y abreviaturas

BANELINO	Bananos Ecológicos de la Línea Noroeste
BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
CSA	Comité de Seguridad Alimentaria Mundial de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
FLA	Fair Labour Association
FMCG	Bienes de consumo de rápido movimiento
IIED	Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
UNGP	Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de la ONU
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Resumen

La Guía OCDE FAO se publicó en 2016 tras un proceso consultivo de dos años dirigido por las secretarías de la OCDE y la FAO en el que participaron múltiples actores interesados. En ella se ofrece un marco común y un punto de referencia aplicable a nivel mundial con los que ayudar a las empresas que operan a lo largo de las cadenas de suministro agrícola a detectar y mitigar los efectos adversos y contribuir al desarrollo sostenible.

En febrero de 2018 la OCDE y la FAO pusieron en marcha un proyecto piloto de aplicación para poner a prueba la aplicación práctica de la Guía OCDE FAO y hacer ver a las empresas y a las iniciativas del sector la forma en que las empresas están aplicando las recomendaciones formuladas en la Guía OCDE FAO. El proyecto comenzó en la primavera de 2018 con una encuesta de referencia de las empresas e iniciativas de la cadena de suministro participantes, en la que se evaluó la medida en que los participantes ya habían aplicado las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. Las conclusiones del [Informe de referencia](#)¹, junto con el posterior análisis y debate con los participantes, sirvieron para determinar el alcance de otras actividades que se emprendieron durante el proyecto piloto. Entre ellas se incluyeron una serie de seminarios web de aprendizaje entre homólogos y reuniones presenciales que permitieron a los participantes y a una comunidad más amplia de actores interesados compartir experiencias y debatir sobre soluciones para hacer frente a los problemas detectados. En la primavera de 2019 se llevó a cabo una segunda encuesta sobre los progresos realizados con el objetivo de comprender los avances logrados por las empresas en la aplicación de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO.

En este informe se examinan los actuales enfoques de conducta empresarial responsable en las cadenas mundiales de suministro agrícola. Se exponen las lecciones aprendidas de este proyecto de aplicación, incluidos ejemplos de buenas prácticas. En el informe también se exponen algunos de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas y sus actores interesados al aplicar la debida diligencia basada en el riesgo y abordar los posibles riesgos y repercusiones sobre sus propias operaciones y en relaciones comerciales más amplias.

Muchas empresas de las cadenas de suministro agrícola aplican un enfoque sofisticado de conducta empresarial responsable, pero las estrategias de debida diligencia suelen estar motivadas por presiones externas

Muchas de las empresas que participaron en el proyecto piloto han comprendido perfectamente la pertinencia de las cuestiones de desarrollo sostenible para sus operaciones comerciales y han tomado medidas para asumir una conducta empresarial responsable mediante la adopción de firmes compromisos normativos. Han establecido sistemas y procesos de gestión robustos para aplicar esos compromisos y garantizar la responsabilidad del personal directivo superior. Este aspecto ya quedó claramente reflejado gracias a la encuesta de referencia y, desde entonces, las empresas que participaron en el proyecto piloto han seguido reforzando sus compromisos en materia de conducta empresarial responsable como, por ejemplo, los enfoques de cuestiones como el bienestar de los animales y la necesidad de integrar una perspectiva de género en la debida diligencia. Las empresas participantes que se abastecían o producían los principales productos básicos seleccionados (cacao, aceite de palma, soja, azúcar y tabaco) demostraron compromisos particularmente firmes en lo tocante a las políticas relacionadas con la conducta empresarial responsable que se recomendaban en la Guía OCDE FAO.

Las empresas destacaron que su participación en el proyecto piloto respaldaba su compromiso de mejorar continuamente las prácticas de debida diligencia. Algunas de las medidas concretas adoptadas por los participantes en el curso del proyecto piloto consistían en entablar diálogos internos en sus organizaciones sobre los problemas que se habían detectado durante su participación en el proyecto piloto, o elaborar y aplicar nuevos procesos y

¹ Proyecto piloto de aplicación de la Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola: Informe de referencia. Disponible únicamente en inglés en el enlace siguiente: <http://mneguidelines.oecd.org/Baseline-Report-on-OECD-FAO-Guidance-For-Responsible-Agricultural-Supply-Chains.pdf>

políticas formalizados. Varias empresas declararon que el proyecto piloto les brindaba la oportunidad de comparar y aprovechar las experiencias, los instrumentos y las buenas prácticas de otras empresas para apoyar las mejoras en curso relativas a la forma de abordar la debida diligencia en la cadena de suministro.

No obstante, la mayoría de los cambios introducidos por las empresas durante el período de ejecución de este proyecto piloto se han visto influenciados y motivados por otros factores que van más allá de su participación en el proyecto. Entre ellos figuran factores externos, como la introducción de nuevos requisitos jurídicos y la creciente presión de las organizaciones de la sociedad civil, y factores internos como los cambios en la estrategia empresarial.

Las empresas participantes, en particular las orientadas al consumidor y las dedicadas a los bienes de consumo de rápida circulación, destacaron la frecuencia con que se adoptan medidas en respuesta a la presión externa de las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación, que suscitan preocupación por los casos de efectos adversos en el medio ambiente, la sociedad y los derechos humanos. Esos actores interesados desempeñan un papel fundamental a la hora de motivar a las empresas para que aborden las deficiencias en sus prácticas de conducta empresarial responsable. Sin embargo, también pueden lograr que las empresas den prioridad a cuestiones concretas de manera reactiva, en lugar de promover un enfoque integral de la debida diligencia que sea constante y se centre en el tratamiento de las cuestiones en las que existan los mayores riesgos de daño para las personas o el medio ambiente.

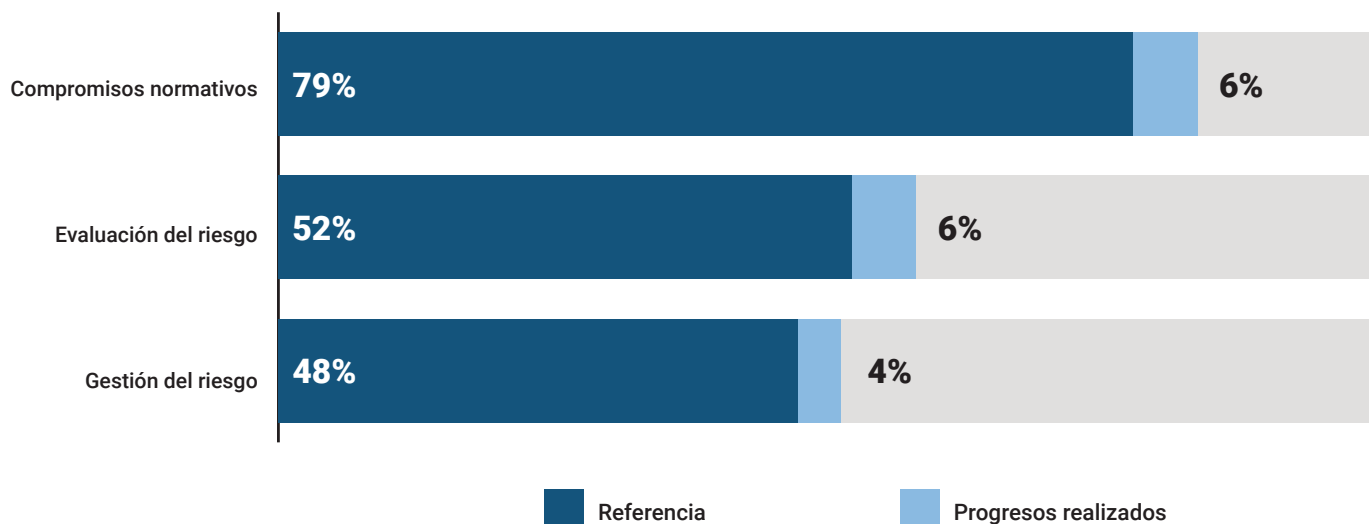
[Sigue habiendo deficiencias en la forma en que las empresas transforman los compromisos normativos en medidas de aplicación](#)

En la encuesta de referencia se constató que muchas empresas tienen cadenas de suministro grandes y muy complejas, utilizan una gama de prácticas de compra diferentes y tienen distintos niveles de influencia o control de la gestión sobre partes de la cadena de suministro. Por ejemplo, muchas empresas orientadas al consumidor y dedicadas a los bienes de consumo de rápida circulación operan en múltiples cadenas de suministro de productos básicos y se abastecen de proveedores de todo el mundo. Inevitablemente, la variedad de problemas a los que se enfrentan es amplia y compleja. En el caso de las empresas que operan en las etapas iniciales y que colaboran con cientos o miles de pequeños agricultores, es necesario disponer de considerables recursos o innovaciones para garantizar que los riesgos se detecten y aborden adecuadamente. De las empresas que participaron en el proyecto piloto, el 75 % informó de que obtenía productos agrícolas de pequeños agricultores en cierta medida. Es posible que las empresas financieras que invierten en tierras y proporcionan capital a las empresas a lo largo de la cadena de suministro no tengan la capacidad para evaluar todos los riesgos de sus carteras. Por consiguiente, es fundamental establecer prioridades en las medidas de evaluación y gestión del riesgo, como se recomienda en la Guía OCDE FAO.

En el transcurso del proyecto piloto, las empresas han compartido buenas prácticas y ejemplos de cómo están transformando sus compromisos en medidas de evaluación y gestión del riesgo. Entre otras, por ejemplo, la creación de sistemas internos para recopilar datos e información relacionados con los riesgos, el uso de la tecnología, la asociación con actores interesados externos y la utilización de personal sobre el terreno para vigilar los riesgos y sentar las bases de la colaboración con los proveedores.

No obstante, sigue habiendo diferencias notables entre los compromisos normativos de las empresas y su transformación en medidas prácticas de debida diligencia, como estrategias de evaluación y gestión del riesgo. Esas diferencias se ilustran en la Figura 1, donde se muestra la medida en que los participantes integraron en sus políticas empresariales y en las actividades relacionadas con la evaluación y la gestión del riesgo las normas transversales y las esferas específicas de riesgo que se abordan en la Guía OCDE FAO. En el transcurso del proyecto piloto, muchas empresas asumieron nuevos compromisos normativos en consonancia con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. Sin embargo, el cumplimiento de los compromisos normativos de las empresas suele depender en gran medida no solo de la aceptación y el apoyo internos de sus propias organizaciones, sino también de la actuación de los proveedores y los socios comerciales a lo largo de la cadena de valor..

Figura 1. Porcentaje registrado en la encuesta de referencia de empresas que integraron en sus políticas empresariales y en las actividades relacionadas con la evaluación y la gestión del riesgo las normas transversales y las esferas específicas de riesgo que se abordan en la Guía OCDE FAO, y mejora porcentual registrada en la encuesta sobre los progresos realizados.



Las diferencias entre los compromisos y las medidas de las empresas y las recomendaciones formuladas en la Guía OCDE FAO son especialmente notables en lo que concierne a cuestiones como la seguridad alimentaria y la nutrición, los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales y la distribución de beneficios en torno a las operaciones de las empresas. Todas estas cuestiones, que son fundamentales para muchos de los ODS, han sido consideradas por los actores interesados como muy importantes para la conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro agrícola. También son algunas de las cuestiones más complejas y difíciles de abordar, que requieren un examen de las posibles compensaciones (por ejemplo, entre el uso de la tierra por las comunidades y las prioridades de desarrollo gubernamentales), la claridad de la tenencia de la tierra y la colaboración de las comunidades locales y los trabajadores. Por consiguiente, la falta de enfoques eficaces de debida diligencia para estas cuestiones puede agravar los posibles riesgos para las comunidades de las áreas de producción agrícola y las empresas que operan o se abastecen en esas áreas. También pone de relieve la necesidad de una mayor participación de los actores interesados con objeto de apoyar la ejecución eficaz de una evaluación y medidas de mitigación de los riesgos asociados a esas cuestiones..

Los desafíos sistémicos exigen una colaboración más estrecha con los principales actores interesados

En el sector agrícola es muy habitual que las empresas se enfrenten a ciertos desafíos, como los relacionados con los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales, el trabajo informal, el trabajo infantil y la discriminación contra grupos vulnerables como las mujeres y los trabajadores migrantes. Para muchas empresas, la gestión de esos desafíos es fundamental para mantener una concesión de licencias sociales a largo plazo a fin de operar en los países de los que se abastecen y proteger a la empresa de los riesgos operacionales y relacionados con su reputación. Sin embargo, muchas empresas también reconocen que su capacidad para mitigar eficazmente por sí mismas los riesgos asociados a estas cuestiones es limitada, debido a los desafíos sistémicos y contextuales más amplios. La colaboración precompetitiva a lo largo de la cadena de suministro y entre sus distintas etapas es un enfoque que se recomienda en la Guía OCDE FAO.

Si bien la responsabilidad de proteger los derechos sobre la tenencia y los recursos recae principalmente en los gobiernos, las empresas suelen operar o abastecerse en países donde los marcos jurídicos no abordan adecuadamente esos derechos. En esos casos, en la Guía OCDE FAO se recomienda que las empresas centren su atención en la gestión directa de los riesgos y en la promoción de buenas prácticas, incluso cuando no se disponga de normas ni directrices nacionales. Para ello, tal vez sea necesario que las empresas estén dispuestas a participar y colaborar con diversos grupos de actores interesados y que consideren la posibilidad de crear asociaciones innovadoras con esos grupos.

Algunas empresas han entablado relaciones con asociados sobre el terreno, como organizaciones de la sociedad civil locales (por ejemplo, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de trabajadores) y donantes bilaterales y multilaterales, y han puesto en marcha programas de múltiples actores interesados dirigidos a buscar soluciones a los problemas difíciles y sistémicos a los que se enfrentan en sus cadenas de suministro. Varias empresas han comprobado que al trabajar con esos asociados pueden garantizar que el enfoque de gestión del riesgo que elaboran es adecuado para el nivel y la complejidad de los riesgos detectados en función del contexto local. Las empresas también destacaron que una colaboración estrecha con los actores de la administración local puede ser a menudo una fuente de apoyo.

La dependencia generalizada de las empresas en sistemas del sector o en plataformas a cargo de terceros puede repercutir en la eficacia de la debida diligencia

Las empresas dependen en gran medida de sistemas aplicables a todo el sector, como los marcos de auditoría y certificación, los proveedores de información sobre el riesgo o las plataformas de seguimiento de los proveedores, a la hora de apoyar la debida diligencia en sus cadenas de suministro. Muchas empresas hacen uso de esos sistemas para detectar riesgos o infundir la confianza de que se han mitigado los posibles riesgos. La Guía OCDE FAO considera los programas de certificación y las iniciativas del sector como recursos que las empresas pueden utilizar para apoyar sus medidas de debida diligencia. De hecho, la colaboración del sector puede ser decisiva a la hora de promover la eficiencia en la recopilación de información sobre los riesgos y la ejecución de un plan para abordarlos y mitigarlos. Sin embargo, la Guía OCDE FAO también deja claro que las empresas siguen siendo responsables de garantizar una debida diligencia eficaz y la mitigación de los riesgos en sus cadenas de suministro, y que esta responsabilidad no puede encomendarse a otras entidades externas. En el proyecto piloto se detectaron tres dificultades específicas relacionadas con la dependencia de los sistemas del sector.

- En primer lugar, los marcos normalizados que utilizan los sistemas del sector no siempre están diseñados para abordar la amplia gama de problemas que las empresas pueden encontrar en sus cadenas de suministro y que se recogen en la Guía OCDE FAO. El enfoque metodológico único adoptado por muchos sistemas (por ejemplo, en relación con los mecanismos de garantía) plantea problemas a las empresas que tratan de resolver cuestiones que son propias de una región o contexto específicos.
- En segundo lugar, la mayoría de los sistemas a cargo de terceros no proporcionan muchos detalles sobre los riesgos presentes en la cadena de suministro y cómo se gestionan sobre el terreno. Muchos sistemas se centran en determinar si se están cumpliendo ciertas normas (por ejemplo, una norma de certificación) en lugar de comunicar a las empresas información sobre los riesgos. Esto crea dificultades a las empresas de las etapas finales que tratan de comprender la forma en que los proveedores abordan los principales riesgos, limitando así la capacidad de las empresas para compartir esa información con los actores interesados, como los gobiernos, los inversores y los clientes, y ejercer presión sobre los proveedores para que modifiquen o apliquen medidas.
- Por último, las empresas pueden elegir de entre una amplia gama de sistemas aplicables a todo el sector para apoyar su proceso de diligencia debida. Sin embargo, los distintos sistemas se ocupan de diferentes conjuntos de cuestiones y algunos son más apropiados que otros para determinados productos básicos o riesgos específicos. Esto puede ocasionar costos significativos para las empresas, tanto de las etapas iniciales como finales, pero sobre todo para las empresas y productores más pequeños, como los pequeños agricultores.

No obstante, hay que reconocer que estas dificultades no son exclusivas del sector agrícola y que son comparables a las de otros sectores. La labor que la OCDE ha llevado a cabo en los sectores mineral, textil y del calzado se ha centrado en la colaboración con los sistemas sectoriales, las empresas y otros actores interesados para apoyar la armonización de los sistemas de esos sectores con la correspondiente Guía de debida diligencia de cada sector. La OCDE tiene la oportunidad de aplicar las lecciones extraídas de esta labor en el sector agrícola.

Las empresas todavía no proporcionan suficiente información pertinente sobre los riesgos y las prácticas de debida diligencia en sus informes públicos

Si bien la mayoría de las empresas participantes cuentan con sofisticados procesos de presentación de informes externos, la presentación de informes públicos sigue siendo limitada en lo que respecta a los efectos existentes y potenciales dentro de sus cadenas de suministro y a la forma en que se están aplicando las medidas de debida diligencia recomendadas en la Guía OCDE FAO. A menudo a las empresas les preocupa el efecto que la divulgación de ese tipo de información puede tener en sus negocios, en particular en relación con la confidencialidad comercial y la reputación de la marca. No obstante, la presentación de informes públicos pertinentes, oportunos y precisos es muy importante para los actores interesados externos, incluidas las propias empresas, los gobiernos, los inversores, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades afectadas. La presentación de informes públicos sobre los efectos existentes y potenciales identificados y las medidas adoptadas para identificarlos, evaluarlos y gestionarlos no solo se ajusta a las recomendaciones de la Guía OCDE FAO, sino que también ayuda a las empresas a fomentar confianza en la debida diligencia de su cadena de suministro y con las comunidades afectadas. Los actores interesados externos desempeñan una función de apoyo a las mejoras en la presentación de informes de las empresas, proporcionando claridad y una mayor coherencia en sus expectativas sobre la información que desean que las empresas faciliten, con la debida atención a la confidencialidad comercial, la seguridad y otras preocupaciones en materia de competencia.

Recomendaciones acerca de las prioridades de mejora

En este informe final se destacan los pasos adoptados por las empresas a la hora de aplicar un proceso eficaz de debida diligencia en todas las etapas de la cadena de suministro. Si bien sigue habiendo desafíos, también hay medidas prácticas que pueden adoptarse para subsanar las deficiencias detectadas y reforzar la aplicación de los principios de conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro agrícola..

Recomendaciones dirigidas a las empresas

- Las empresas que son titulares o gestionan el proceso de producción deberían reforzar su enfoque para hacer frente a los principales riesgos que se encuentran en las etapas iniciales de la cadena de suministro. Asimismo, deberían tratar de establecer asociaciones eficaces con los principales actores interesados sobre el terreno, incluidas las organizaciones de la sociedad civil, los donantes, los organismos gubernamentales, las organizaciones internacionales y los expertos con un conocimiento profundo de la dinámica cultural y social local, cuando sea posible. La colaboración, las consultas y las asociaciones con terceros son un componente importante del enfoque de debida diligencia recomendado en la Guía OCDE FAO, y deberían constituir una esfera de trabajo e investigación continua a medida que los actores interesados sigan promoviendo la aplicación de las recomendaciones relativas a la debida diligencia. Tal vez Las empresas también deseen estudiar las estrategias de comercio, inversión y desarrollo de los países de origen para averiguar de qué manera podrían articularse con una mayor aplicación de la debida diligencia en los países de destino.
- Se debe prestar más atención a las perspectivas de las comunidades potencialmente afectadas a lo largo del proceso de debida diligencia para fundamentar la detección, el establecimiento de prioridades y la evaluación de los riesgos, así como la elaboración de planes de gestión del riesgo y la aplicación de medidas de reparación cuando sea necesario. Además, las empresas deberían apoyar el acceso a los mecanismos existentes de reclamación y solución de conflictos, como el sistema de puntos de contacto nacionales, los tribunales y los mecanismos internacionales de rendición de cuentas. Las empresas también podrían

colaborar con las organizaciones de la sociedad civil para establecer una lista de indicadores de debida diligencia a fin de hacer un seguimiento de la forma en que las empresas avanzan en la gestión de los riesgos sobre el terreno.

- Explorar formas de fomentar la adopción de las recomendaciones formuladas en la Guía OCDE FAO en la cadena de suministro. Esto podría incluir, por ejemplo, alentar a los grupos del sector de los que son miembros las empresas a que ajusten sus normas y marcos con la Guía OCDE FAO y apoyen la colaboración constante con la OCDE y la FAO. Las empresas de las etapas finales de la cadena deberían aprovechar su posición como compradores para colaborar más estrechamente con los proveedores (tanto directos como indirectos) a fin de garantizar que las recomendaciones en materia de debida diligencia sean aplicadas eficazmente por sus proveedores y socios comerciales, incluido mediante la integración de las recomendaciones de la OCDE y la FAO en los contratos de los proveedores. Las empresas deberían reconocer que algunos proveedores tal vez no dispongan de los recursos o la capacidad necesarios para aplicar por sí solos todos los requisitos de debida diligencia y, por consiguiente, deberían prestarles apoyo, por ejemplo, mediante capacitación y creación de capacidad.
- Participar de forma estratégica en los “cuellos de botella” o “puntos de control” de las cadenas de suministro, como comerciantes, exportadores, agregadores, bolsas de productos básicos y procesadores de productos. Esto también podría hacerse en colaboración con los homólogos del sector y otros actores interesados, como los encargados de la formulación de políticas, para generar una mayor visibilidad y mejoras de las condiciones en las etapas iniciales de la cadena.
- Seguir estudiando y aprovechando las nuevas tecnologías (como las tecnologías satelital y de registro distribuido, incluida la tecnología de cadenas de bloques) para trazar el mapa de las cadenas de suministro y detectar, evaluar, gestionar y efectuar un seguimiento de los riesgos y los efectos. El Centro de la OCDE de Política de Cadenas de Bloques², así como los Principios de la OCDE sobre Inteligencia Artificial³, pueden ser recursos útiles para las empresas.
- Como solo transcurrió un año entre las encuestas de referencia y sobre los progresos realizados, los participantes del proyecto piloto pudieron ofrecerse voluntarios para participar en una evaluación de seguimiento a principios de 2021 a fin de examinar todos los progresos realizados en tres años. De ese modo, la OCDE y la FAO podrían reunir otras recomendaciones útiles y buenas prácticas para compartirlas con todos los grupos interesados.

Recomendaciones dirigidas a los encargados de la formulación de políticas

- Apoyar estrategias que permitan abordar cuestiones complicadas y sistémicas y aumentar la aplicación de la debida diligencia en el sector. Las actividades deben estar en contacto, cuando proceda, con las plataformas e iniciativas existentes para reducir la duplicación.
- Aprovechar las lecciones extraídas de este proyecto piloto y de la labor de promoción de la OCDE en el marco del programa Cadenas de Suministro Responsable en Asia y Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe⁴, así como de la labor de la FAO en materia de inversión agrícola responsable, incluido su

² “Is there a role for blockchain in responsible supply chains?”, OCDE (septiembre de 2019); disponible únicamente en inglés en el enlace siguiente: <https://mneguidelines.oecd.org/is-there-a-role-for-blockchain-in-responsible-supply-chains.htm>. Para obtener más información sobre el Centro, sírvase consultar el enlace siguiente: <http://www.oecd.org/daf/blockchain/>

³ Puede consultar los Principios de la OCDE sobre Inteligencia Artificial en el enlace siguiente: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/>

⁴ El programa Cadenas de Suministro responsable en Asia, una asociación entre la Unión Europea (UE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OCDE, con financiación de la UE, trabaja con asociados en Asia para promover el respeto de los derechos humanos, incluidos los derechos laborales, y las normas empresariales responsables en las cadenas de suministro mundiales. El proyecto Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe, ejecutado conjuntamente con la OIT, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y la UE, tiene por objeto promover un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo en la UE y América Latina y el Caribe mediante el apoyo a las prácticas de conducta empresarial responsable en consonancia con los instrumentos de la OCDE, las Naciones Unidas y la OIT. Si desea obtener más información, sírvase consultar el siguiente enlace: <https://mneguidelines.oecd.org/globalpartnerships/>

Programa marco, que promueve la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios⁵, con miras a estudiar las sinergias y las oportunidades para hacer frente a los desafíos comunes en las cadenas de valor agrícolas. Los esfuerzos deberían relacionarse con la labor pertinente de la OCDE y la FAO en materia de sistemas alimentarios mundiales, así como con la coordinación y colaboración permanentes con otras organizaciones e iniciativas internacionales.

- Estudiar la posibilidad de apoyar una evaluación del nivel de armonización de los sistemas del sector agrícola con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO, basándose en las lecciones de la experiencia de la OCDE en otros sectores. Los gobiernos podrían reforzar la armonización mundial alentando a los actores de los sistemas del sector a participar en las evaluaciones de la armonización dirigidas por la OCDE, o basarse en las conclusiones de las evaluaciones de la armonización dirigidas por la OCDE para utilizarlas en sus actividades de adquisición y contratación pública y financiación respaldada por el Estado, o para supervisar las disposiciones medioambientales y laborales de los acuerdos comerciales.
- Apoyar la recopilación, difusión y presentación de datos de calidad y comparables sobre los riesgos de la cadena de suministro y la debida diligencia para fundamentar eficazmente la toma de decisiones de empresas e inversores.
- Impartir módulos de capacitación y creación de capacidad en las organizaciones de la sociedad civil para sensibilizar sobre las expectativas de las empresas en materia de debida diligencia y el papel de apoyo que pueden desempeñar esas organizaciones para lograr una mayor colaboración de las empresas con las comunidades y los gobiernos locales.

Medidas sugeridas para seguir fomentando la aplicación de la Guía OCDE FAO

Sobre la base de las conclusiones y las lecciones aprendidas durante este proyecto piloto, existen varias oportunidades para fomentar la adopción de lo dispuesto en la Guía OCDE FAO, a saber:

- i. Una evaluación del nivel de armonización de las iniciativas del sector para determinar maneras de fortalecer la convergencia mundial y la eficacia de los sistemas que aplican las recomendaciones de la Guía OCDE FAO.
- ii. Intercambio de conocimientos y elaboración de instrumentos prácticos para la aplicación de la Guía OCDE FAO y la debida diligencia, en particular mediante iniciativas de capacitación y creación de capacidad.
- iii. Investigación y análisis de las cuestiones fundamentales en las cadenas de suministro agrícola y la forma en que la Guía OCDE FAO puede contribuir a abordarlas. Los temas pueden incluir, entre otros, el cambio climático; los efectos de la aplicación de las normas de conducta empresarial responsable en los pequeños agricultores; los nuevos riesgos en el uso de la tecnología en las cadenas de suministro agrícola; las dificultades que siguen existiendo en relación con la seguridad alimentaria y la nutrición; y la investigación sobre la adopción y los efectos de la debida diligencia.
- iv. Un programa auspiciado por la OCDE y la FAO centrado en esferas en las que ambos pueden aprovechar sus conocimientos y capacidad para subsanar las deficiencias en las prácticas de debida diligencia debida. Este programa podría prestar apoyo a los grupos de trabajo y a la acción colectiva existentes entre diversas plataformas/programas para hacer frente a los desafíos en materia de debida diligencia y promover las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola.

⁵ Resumen del Programa marco de la FAO: Apoyo a la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, disponible en el enlace siguiente: <http://www.fao.org/in-action/responsible-agricultural-investments/umbrella-programme/es/>

I. Antecedentes

Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola

La OCDE y la FAO, con el apoyo de un Grupo asesor en materia agrícola de múltiples actores interesados, elaboraron la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#) (Guía OCDE FAO) con el fin de ayudar a las empresas a cumplir las normas vigentes de conducta empresarial responsable a lo largo de las cadenas de suministro agrícola. En la Guía OCDE FAO, que se publicó en 2016, se ofrece un marco común y un punto de referencia aplicable a nivel mundial con los que ayudar a las empresas que operan a lo largo de las cadenas de valor agrícolas, ya sean nacionales o extranjeras, privadas o públicas, o pequeñas, medianas o grandes, a mitigar los efectos adversos y contribuir al desarrollo sostenible.

La Guía OCDE FAO se elaboró para dar respuesta a una necesidad imperiosa de proporcionar orientación sobre la conducta empresarial responsable en el sector agrícola. Se determinó que era especialmente notable a medida que el sector seguía creciendo y aumentaban las inversiones en la producción agrícola. La Guía OCDE FAO se basa e incorpora normas de larga data sobre conducta empresarial responsable, como las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de la Organización Internacional del Trabajo y los Principios del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial de las Naciones Unidas (CSA) para la Inversión Responsable en la Agricultura y los Sistemas Alimentarios. El programa marco de la FAO⁶ también presta apoyo en la aplicación de estos últimos Principios del CSA y de la Guía OCDE FAO mediante el aumento de la sensibilización y la capacidad para realizar inversiones responsables en la agricultura y los sistemas alimentarios. Los países que se han adherido a la recomendación del Consejo de la OCDE sobre la Guía OCDE FAO se han comprometido a promover la adopción y la aplicación generalizada del marco de trabajo descrito en la Guía OCDE FAO en sus propios países y fuera de ellos. En el momento de la publicación del presente informe, 40 países⁷ habían asumido este compromiso.

Cuando se aplican eficazmente, las empresas pueden utilizar los procesos de debida diligencia para gestionar los riesgos asociados a sus operaciones, así como mitigar sus propios riesgos de reputación, operacionales y financieros. Al adoptar el marco de trabajo de cinco pasos para la debida diligencia recomendado en la Guía OCDE FAO, las empresas también pueden contribuir proactivamente al logro de los ODS.

II. Proyecto piloto

A principios de 2018 la OCDE y la FAO pusieron en marcha un proyecto piloto de carácter voluntario con empresas e iniciativas del sector para poner a prueba la aplicación práctica de la Guía OCDE FAO y comprender el modo en que las empresas están aplicando sus recomendaciones. Un Grupo asesor en materia agrícola de múltiples actores interesados, dirigido por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y respaldado por vicepresidentes de empresas, inversores y la sociedad civil, proporcionó asesoramiento y observaciones a través de

⁶ Resumen del Programa marco de la FAO: Apoyo a la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, disponible en el enlace siguiente: <http://www.fao.org/in-action/responsible-agricultural-investments/umbrella-programme/es/>

⁷ Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Kazajstán, Letonia, Lituania, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Chequia, República de Corea, Suecia, Suiza y Turquía, el 29 de octubre de 2019: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0428>

las secretarías de la OCDE y la FAO con objeto de ayudar a dar forma a las actividades del proyecto piloto y colaborar con los participantes mediante los seminarios web de aprendizaje entre homólogos. Las lecciones extraídas del proyecto piloto se transmitieron periódicamente al Grupo asesor en materia agrícola durante el transcurso del mismo.

En el transcurso del proyecto piloto, los participantes tuvieron la oportunidad de compartir sus experiencias y ayudar a definir las buenas prácticas de aplicación de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO mediante un enfoque colaborativo e interactivo. El proyecto piloto brindó a las empresas la oportunidad de mantener conversaciones detenidas con sus homólogos dentro de un espacio seguro y confidencial, examinar los éxitos y los desafíos relacionados con la debida diligencia de la cadena de suministro y aprender de los demás.

En el presente informe se describen las actividades y las principales lecciones aprendidas a lo largo del proyecto piloto. Se resumen los cambios que han adoptado las empresas desde el comienzo del proyecto y se muestran las buenas prácticas para llevar a cabo una debida diligencia eficaz en la cadena de suministro. También se ponen de relieve las deficiencias y las dificultades que perduran en el enfoque de las empresas respecto de la conducta empresarial responsable y se formulan recomendaciones sobre la forma de abordarlos.

Actividades del proyecto piloto

Encuesta de referencia

Las empresas e iniciativas del sector participantes completaron una encuesta de referencia en primavera de 2018, en la que se evaluó la forma en que esas empresas e iniciativas del sector estaban aplicando lo dispuesto en la Guía OCDE FAO y otras normas internacionales conexas. Las preguntas se estructuraron en torno al marco de cinco pasos de la Guía OCDE FAO. La encuesta también tenía por objeto determinar las posibles deficiencias y oportunidades de mejora en la aplicación de la debida diligencia en las cadenas de suministro agrícola.

Las conclusiones de la encuesta de referencia se presentaron en el Informe de referencia⁸, publicado en octubre de 2018. Esas conclusiones sirvieron de base para las actividades posteriores del proyecto piloto, que incluían siete sesiones de aprendizaje entre homólogos celebradas entre otoño de 2018 y verano de 2019, y dos reuniones presenciales organizadas con los participantes del proyecto piloto y otros actores interesados en junio de 2018 y marzo de 2019.

Seminarios web y sesiones de aprendizaje entre homólogos

En el transcurso del proyecto piloto, se celebraron siete sesiones en línea de aprendizaje entre homólogos con los participantes del proyecto. En ellas se abordaron los desafíos y las deficiencias señalados por las empresas en la encuesta de referencia.

Algunos de los desafíos más destacados guardan relación con las diferencias entre los compromisos normativos de las empresas y la forma en que esos compromisos se transforman en medidas de evaluación y gestión del riesgo. Se organizaron dos sesiones de aprendizaje entre homólogos sobre este tema con el objetivo de examinar la forma en que las empresas pueden incorporar el marco de cinco pasos para la debida diligencia en los sistemas de gestión y los procesos de verificación. Los temas abordados en otras sesiones de aprendizaje entre homólogos trataron otros desafíos principales, como los relacionados con la cartografía y rastreabilidad de la cadena de suministro, y el conocimiento de los riesgos y los enfoques de gestión de buenas prácticas en el marco del trabajo informal,

⁸ Proyecto piloto de aplicación de la Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola: Informe de referencia. Disponible únicamente en inglés en el enlace siguiente: <http://mneguidelines.oecd.org/Baseline-Report-on-OECD-FAO-Guidance-For-Responsible-Agricultural-Supply-Chains.pdf>

estacional y familiar. En otras sesiones se examinaron las oportunidades de apoyo a una debida diligencia eficaz, por ejemplo, estudiando la experiencia de las empresas a la hora de reforzar la colaboración con terceros, la función de las instituciones financieras en el apoyo de las prácticas agrícolas responsables y la forma en que la Guía OCDE FAO puede contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo más amplios, como los ODS.

En cada sesión se recopiló una lista de instrumentos y recursos de apoyo disponibles para la aplicación de las medidas de debida diligencia. También se determinaron oportunidades para desarrollar nuevas herramientas que puedan prestar apoyo a las empresas. Por ejemplo, un grupo de trabajo integrado por cuatro empresas y una iniciativa del sector formado durante el proyecto piloto, junto con la OCDE y la FAO, elaboró un folleto en el que se destacaban los vínculos entre la Guía OCDE FAO y los ODS, como la vida de ecosistemas terrestres (ODS 15), trabajo decente (ODS 8) y producción y consumo responsables (ODS 12)⁹.

En el Anexo I se incluye una lista completa de los temas tratados en las sesiones de aprendizaje entre homólogos. En el Anexo II figura una lista con los instrumentos y recursos disponibles en apoyo de la debida diligencia señalados en las sesiones de aprendizaje entre homólogos.

También se organizaron otros tres seminarios web con el objetivo de examinar las conclusiones iniciales de las encuestas realizadas durante el proyecto piloto y determinar los posibles pasos siguientes para aprovechar los resultados del proyecto piloto. Se incluyó un seminario web organizado junto con los equipos que dirigen la labor en los sectores mineral, textil y del calzado en la OCDE con miras a examinar con los participantes la oportunidad de elaborar una evaluación del nivel de armonización de las iniciativas del sector con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. Puede consultarse más información sobre la evaluación del nivel de armonización en el Paso 4 (página 71) del presente informe, así como en las secciones V “Recomendaciones” (página 80) y VI “Más allá del proyecto piloto: Medidas sugeridas para seguir fomentando la aplicación de la Guía OCDE FAO” (página 84).

Reuniones presenciales

Durante el proyecto piloto se celebraron seis reuniones presenciales, dos de ellas abiertas a todos los actores interesados:

- **Puesta en marcha del proyecto piloto (febrero de 2018):** Se organizó una reunión inicial para examinar los objetivos del proyecto piloto y determinar las esferas prioritarias (por ejemplo, problemas, riesgos y dificultades concretos) que se abordarán en el marco del proyecto.
- **Reunión presencial de los participantes en el proyecto piloto (junio de 2018):** En esta reunión se examinaron las conclusiones de la encuesta de referencia, se formularon observaciones al respecto del informe de referencia y se debatieron temas prioritarios para las sesiones de aprendizaje entre homólogos.
- **Mesa redonda OCDE FAO sobre las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola (junio de 2018):** Una mesa redonda de múltiples actores interesados contó con presentaciones e intervenciones de miembros del Grupo asesor en materia agrícola, encargados de la formulación de políticas, la OIT, la sociedad civil, investigadores y empresas e iniciativas del sector. La mesa redonda facilitó un debate dinámico en torno a temas específicos sobre la debida diligencia en la cadena de suministro en el sector agrícola, y permitió a los participantes compartir sus opiniones sobre temas concretos a los que se debía dar prioridad para seguir aprendiendo como parte del proyecto piloto.
- **Reunión presencial de los participantes en el proyecto piloto (marzo de 2019):** Se organizó una reunión para los participantes en el proyecto piloto, a fin de examinar la estructura de la encuesta sobre los progresos

⁹ Véase el folleto titulado “Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola: Cómo puede ayudar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, disponible en inglés en el enlace siguiente: <https://mneguidelines.oecd.org/Brochure-How-the-OECD-FAO-Guidance-can-help-achieve-the-Sustainable-Development-Goals.pdf>

realizados y recabar observaciones acerca del proceso y el enfoque del proyecto piloto.

- **Reunión presencial de los participantes en el proyecto piloto (octubre de 2019):** Se organizó una reunión final para que los participantes en el proyecto piloto intercambiaran información sobre el mismo y examinaran posibles actividades complementarias.
- **Mesa redonda OCDE FAO sobre las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola (octubre de 2019):** Al final del proyecto piloto se celebró una mesa redonda para examinar las conclusiones y las posibles futuras medidas para promover las recomendaciones de la Guía OCDE FAO con delegados de los países de la OCDE, la sociedad civil, sindicatos, investigadores y empresas.

Encuesta sobre los progresos realizados

En primavera de 2019, 24 de las 27 empresas participantes completaron una encuesta sobre los progresos realizados. Sus objetivo consistía en conocer los cambios que las empresas habían realizado con respecto a la aplicación de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO desde que se había realizado la encuesta de referencia de 2018 y evaluar la forma en que el proyecto piloto había contribuido a comprender y abordar las posibles deficiencias y desafíos en el marco de la debida diligencia y las prácticas empresariales responsables de los participantes.

Para ello se definieron como progresos las medidas adoptadas por los participantes para fortalecer sus prácticas de debida diligencia, de conformidad con lo dispuesto en la Guía OCDE FAO. De acuerdo con lo dispuesto en la Guía OCDE FAO, la debida diligencia requiere una mejora progresiva a lo largo del tiempo; por ese motivo, no se esperaba que los participantes hubieran adoptado plenamente el marco de cinco pasos para la debida diligencia.

Al igual que la encuesta de referencia, la encuesta sobre los progresos realizados se estructuró en torno al marco de cinco pasos de la Guía OCDE FAO y se basó en las preguntas que se habían formulado en la encuesta de referencia. En algunos casos, la encuesta sobre los progresos realizados incluía preguntas adicionales que anteriormente no se habían formulado en la encuesta de referencia, a fin de lograr una mayor comprensión de la actuación de las empresas en lo tocante a las cuestiones y recomendaciones establecidas en la Guía OCDE FAO.

Metodología de la encuesta

El análisis y las conclusiones que se presentan en este informe se basan en los resultados de las encuestas de referencia y sobre los progresos realizados, así como en el contenido de las conversaciones posteriores celebradas con los distintos participantes y las siete sesiones de aprendizaje entre homólogos que se celebraron a lo largo de la ejecución del proyecto piloto. Toda la información proporcionada por los participantes ha sido anonimizada y analizada de forma agregada. Por consiguiente, los resultados de la encuesta que se presentan en este informe no se atribuyen a ningún encuestado individual.

Las respuestas proporcionadas a cada pregunta de las encuestas de referencia y sobre los progresos realizados se analizaron en el caso de todas las empresas participantes, aunque no todas las preguntas de las encuestas se formularon siempre a todos los encuestados. Algunas preguntas de la encuesta son específicas para determinados tipos de empresas o productos básicos o pueden no ser aplicables al ámbito seleccionado por determinados participantes. Estas consideraciones se integraron en el análisis que se presenta en este informe, por lo que los resultados agregados resumen solo las respuestas que son “aplicables”.

Las encuestas de referencia y sobre los progresos realizados incluyeron respuestas tanto cuantitativas como cualitativas de los participantes. Los resultados cuantitativos se utilizaron para analizar las principales tendencias y las esferas problemáticas y presentar datos sobre el enfoque de las empresas respecto de la debida diligencia en la cadena de suministro. Las respuestas cualitativas proporcionaron un resumen descriptivo sobre la forma en que las empresas aplican la debida diligencia en sus cadenas de suministro, así como, en el caso de la encuesta sobre los

progresos realizados, el contexto y las razones por las que se han producido o no cambios desde que se llevó a cabo la encuesta de referencia.

Limitaciones del presente informe

Las actividades del proyecto piloto tenían por objeto recopilar información sobre la forma en que las empresas que participaban en el proyecto estaban adoptando una conducta empresarial responsable y prácticas de debida diligencia de conformidad con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. Las encuestas de referencia y sobre los progresos realizados fueron fundamentales a la hora de recabar datos cuantitativos y cualitativos sobre las prácticas de las empresas para fundamentar las actividades del proyecto piloto, así como las posibles medidas complementarias posteriores. No obstante, cabe señalar que hay algunas limitaciones en la información recopilada y presentada en este informe.

En primer lugar, entre la encuesta de referencia y la encuesta sobre los progresos realizados transcurrió muy poco tiempo. Si bien muchas empresas habían adoptado medidas importantes para fortalecer su enfoque de conducta empresarial responsable, varias de ellas destacaron también que muchos cambios tardan mucho más tiempo en aplicarse. La mayoría de las empresas que participan en el proyecto piloto son empresas multinacionales que operan en múltiples zonas geográficas y, en algunos casos, en múltiples cadenas de suministro de productos básicos. La elaboración de nuevas políticas, procesos y marcos para la debida diligencia requiere tiempo y, en la mayoría de los casos, consultas internas dilatadas y la aprobación final del personal directivo superior. No obstante, la encuesta sobre los progresos realizados se estructuró de manera que se captaran tanto los casos en que se produjeron cambios mediante la aplicación de medidas concretas como las consideraciones iniciales que probablemente darían lugar a cambios en el futuro, más allá de la duración del proyecto piloto.

En segundo lugar, la participación en el proyecto piloto estaba abierta a empresas de todos los tamaños, ya fueran empresas agrícolas o marcas internacionales dedicadas a los bienes de consumo de rápida circulación, y que operaran en las cadenas de suministro alimentarias o no alimentarias. Esto permite realizar actividades para recabar y presentar información valiosa sobre las empresas de diferentes sectores y cadenas de suministro. No obstante, la diversidad de organizaciones participantes limita inevitablemente la comparabilidad de los datos y la información. De manera análoga, algunas empresas optaron por mantener un ámbito determinado a lo largo de su participación en el proyecto piloto, seleccionando una cuestión, un producto básico o una región específicos en los que centrarse al responder a las preguntas de la encuesta. Si bien esto ha permitido a las empresas explorar más a fondo los desafíos prioritarios, en lugar de centrarse en todas las operaciones de la empresa, también ha creado más límites a la comparabilidad de los datos entre los participantes del proyecto.

Por último, el nivel de comparabilidad entre los resultados de la encuesta de referencia y la encuesta sobre los progresos realizados se ve reducido por la diferencia de tamaño de la muestra de las empresas que participaron en el análisis. En la encuesta de referencia participaron 27 empresas, mientras que a la encuesta sobre los progresos realizados respondieron 24 empresas. Por consiguiente, todas las comparaciones entre los datos captados en la primera y segunda encuestas se han ajustado para excluir a las tres empresas que no respondieron a la encuesta sobre los progresos realizados y garantizar la comparabilidad entre el mismo grupo de empresas que sí respondieron a ambas.

Participantes en el proyecto piloto

En 2018, 27 empresas y siete iniciativas del sector se ofrecieron voluntarias para participar en el proyecto piloto y completaron la encuesta de referencia. En el marco de su participación, 24 empresas completaron la encuesta sobre los progresos realizados. Entre los participantes del proyecto piloto figuran empresas de productos básicos alimentarios y no alimentarios, como marcas de consumo internacionales, minoristas, productores, empresas

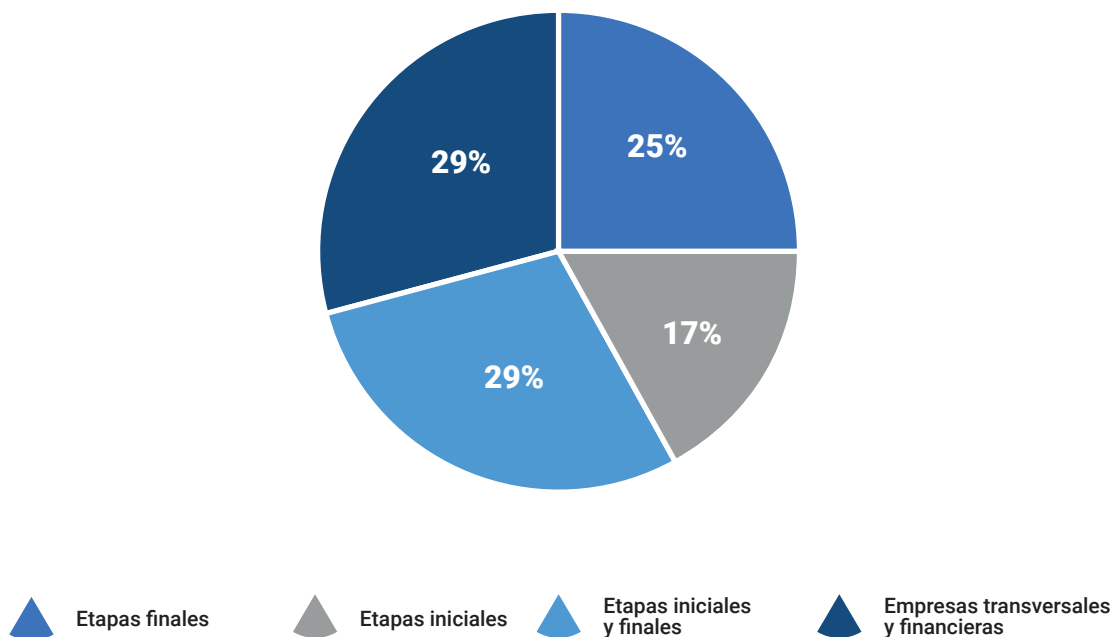
financieras que invierten en proyectos relacionados con la tierra y la agricultura, y proveedores de insumos, así como programas, asociaciones y cooperativas del sector que tratan de apoyar a sus miembros en el fortalecimiento de sus prácticas de abastecimiento responsable. La mayoría de las empresas de este proyecto piloto eran grandes empresas multinacionales. También participaron empresas y cooperativas de tamaño mediano.

A continuación figura una lista de las empresas e iniciativas del sector participantes que han aceptado dar a conocer su participación en el proyecto piloto OCDE FAO.

Empresas	Iniciativas del sector
AB Sugar	Better Cotton Initiative
AgDevCo	Bonsucro
Ahold Delhaize	Commodity Club Switzerland
Ajinomoto Co., Inc.	Table ronde sur l’huile de palme durable
Aquila Capital	Table ronde pour un soja responsable
Arla Foods	Plate-forme suisse du cacao durable
Bananos Ecológicos de la Línea Noroeste (BANELINO)	Swiss Trading and Shipping Association
Bayer	
British American Tobacco PLC	
Caldenes Agropecuaria	
CEMOI	
Crédit Agricole du Maroc	
Danone	
Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)	
Fyffes	
Japan Tobacco International	
Mars Wrigley Confectionery	
Nestlé	
Philip Morris International	
Rabobank	
Saudi Agricultural and Livestock Investment Co (SALIC)	
Sime Darby Plantation Berhad	
Syngenta	

La Figura 2 ilustra la posición de las empresas que participan en el proyecto piloto a lo largo de la cadena de suministro. Las empresas que operan en las etapas iniciales son empresas agrícolas, organizaciones y cooperativas de agricultores o empresas que invierten en la tierra con un control operacional directo sobre la producción de los productos básicos de los que se abastecen. Las empresas de las etapas finales incluyen procesadores, mayoristas, fabricantes de alimentos, piensos y bebidas, y minoristas. También hay algunas empresas que operan tanto en las etapas iniciales como finales de la cadena de suministro. En la Figura 2 se indican como “etapas iniciales y finales”. Entre las empresas “transversales” que participan en el proyecto piloto figuran, por ejemplo, los proveedores de insumos. También participaron en el proyecto piloto varias empresas financieras que invierten en proyectos relacionados con la tierra y la agricultura.

Figura 2. Empresas participantes en función de su posición en la cadena de suministro (solo participantes que respondieron a la encuesta sobre los progresos realizados).



III. Constataciones y lecciones extraídas del proyecto piloto

Paso 1. Establecer sistemas sólidos de gestión empresarial para cadenas de suministro responsables

Principales conclusiones y lecciones aprendidas

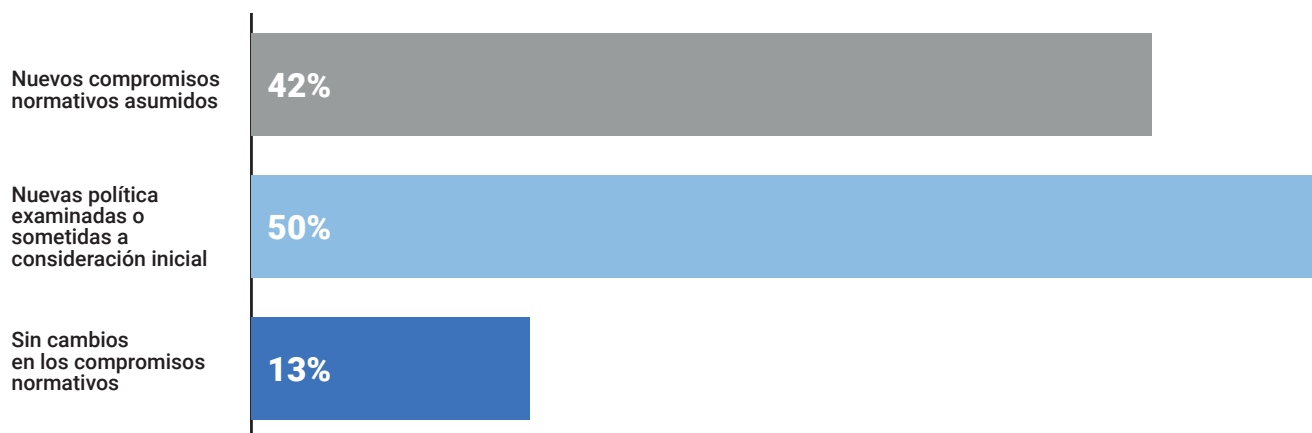
- Las empresas siguen adoptando medidas para reforzar sus compromisos normativos en materia de conducta empresarial responsable y mejorar las medidas para cumplir esos compromisos. Sin embargo, sigue habiendo deficiencias en la forma en que las empresas abordan los compromisos relativos a esferas temáticas específicas, como la seguridad alimentaria y la nutrición, los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales y la tecnología y la innovación.
- La difusión de las políticas y la creación de capacidad mediante la capacitación y los incentivos para cumplir los requisitos normativos en sus empresas han ido en aumento. La mitad de las empresas participantes también comunicaron una mayor implicación del personal directivo superior en los asuntos de la conducta empresarial responsable durante el transcurso del proyecto piloto.
- Las empresas siguen teniendo dificultades para garantizar que los requisitos normativos se difundan eficazmente y se adopten entre sus proveedores, empresas participadas y socios comerciales.
- La tecnología puede desempeñar un papel importante en el apoyo a la debida diligencia y varias empresas del proyecto piloto están investigando sobre el uso de la tecnología en sus sistemas de gestión del riesgo. Casi todas las empresas participantes han adoptado o están considerando la posibilidad de adoptar nuevas tecnologías para apoyar la rastreabilidad y la evaluación, gestión y seguimiento de los riesgos en sus cadenas de suministro.

Progresos realizados en lo tocante a los compromisos normativos en materia de conducta empresarial responsable

En la Guía OCDE FAO se recomienda que las empresas adopten políticas en materia de conducta empresarial responsable en las que se enuncien los compromisos de la empresa para detectar, abordar y mitigar los riesgos sociales y medioambientales potenciales y existentes en las operaciones de la cadena de suministro. En la Guía OCDE FAO también se definen cuestiones específicas que se recomienda incluir en esos compromisos normativos de las empresas¹⁰. En la encuesta de referencia se constató que todas las empresas participantes habían asumido compromisos normativos en materia de conducta empresarial responsable, pero que también había variabilidad en el alcance de esos compromisos y en la medida en que se habían abordado las recomendaciones específicas sobre el contenido de las políticas que figuran en la Guía OCDE FAO.

La mayoría de las empresas que participaron en el proyecto piloto notificaron avances en el fortalecimiento de sus compromisos normativos en materia de conducta empresarial responsable tras la encuesta de referencia. Casi todas las empresas participantes (el 88 %) habían adoptado o tomado medidas para asumir nuevos compromisos formalizados, a pesar del poco tiempo transcurrido desde la encuesta de referencia y la encuesta sobre los progresos realizados. En la Figura 3 se desglosan las medidas adoptadas por las empresas para reforzar sus compromisos normativos en materia de conducta empresarial responsable a lo largo de la ejecución del programa piloto.

Figura 3. Porcentaje de empresas que notificaron avances en relación con los compromisos normativos en materia de conducta empresarial responsable en la encuesta sobre los progresos realizados.

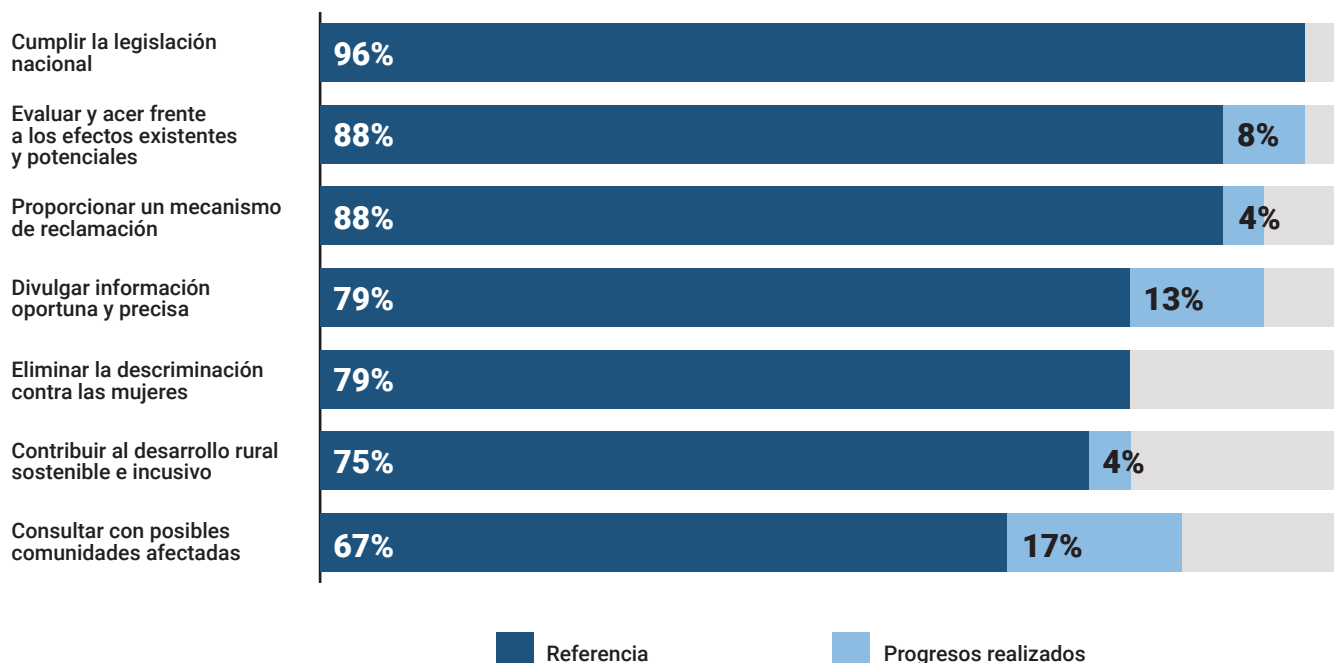


Durante el transcurso del proyecto piloto, el 75 % de las empresas reforzaron sus compromisos con las seis normas transversales recomendadas en la Guía OCDE FAO¹¹ y el compromiso de cumplir con todas las leyes nacionales aplicables. Esto incluye a las empresas que reforzaron los compromisos existentes en materia de conducta empresarial responsable, así como a las empresas que tomaron medidas para abordar cuestiones que anteriormente no se contemplaban en las políticas relativas a la conducta empresarial responsable al comienzo del proyecto piloto.

¹⁰ Modelo de política empresarial para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola, páginas 25 a 30 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

¹¹ Las normas transversales de conducta empresarial responsable que se recomiendan en la Guía OCDE FAO son las siguientes: i) evaluación del impacto; ii) divulgación; iii) consultas; iv) distribución de los beneficios; v) mecanismos de reclamación, y vi) cuestiones de género. En la Guía OCDE FAO también se recomienda asumir un compromiso normativo para cumplir con todas las leyes nacionales aplicables.

Figura 4. Porcentaje de empresas que han adoptado compromisos transversales para una conducta empresarial responsable, con indicación del porcentaje de empresas que han abordado cada esfera en la encuesta de referencia y la mejora porcentual en la encuesta sobre los progresos realizados respecto de la adopción de esos compromisos entre los participantes .



Los avances más significativos realizados por las empresas estaban relacionados con los compromisos normativos asumidos para i) realizar consultas con las comunidades locales, ii) divulgar información oportuna y precisa relacionada con los riesgos y efectos medioambientales, sociales y de derechos humanos, y iii) evaluar y hacer frente a los efectos de las operaciones de las empresas. Todas estas esferas habían sido determinadas como deficiencias comunes en la encuesta de referencia.

La celebración de consultas con las comunidades locales, en particular, fue uno de los compromisos transversales que las empresas reconocieron como un paso importante para la debida diligencia. Durante las sesiones de aprendizaje entre homólogos, las empresas examinaron la manera en que la participación de las comunidades locales potencialmente afectadas por las operaciones de la empresa, ya sea directa o indirectamente, puede ser clave para mantener una “licencia social” para operar. Se reconoció la necesidad de garantizar que las políticas estén bien definidas y se comuniquen a los actores interesados, así como que se transformen en procedimientos operacionales eficaces para la evaluación y la gestión de los riesgos. Las empresas también reconocieron que, al operar en diferentes sectores y zonas geográficas, podría ser necesario adaptar las políticas empresariales generales al contexto específico de las diferentes operaciones.

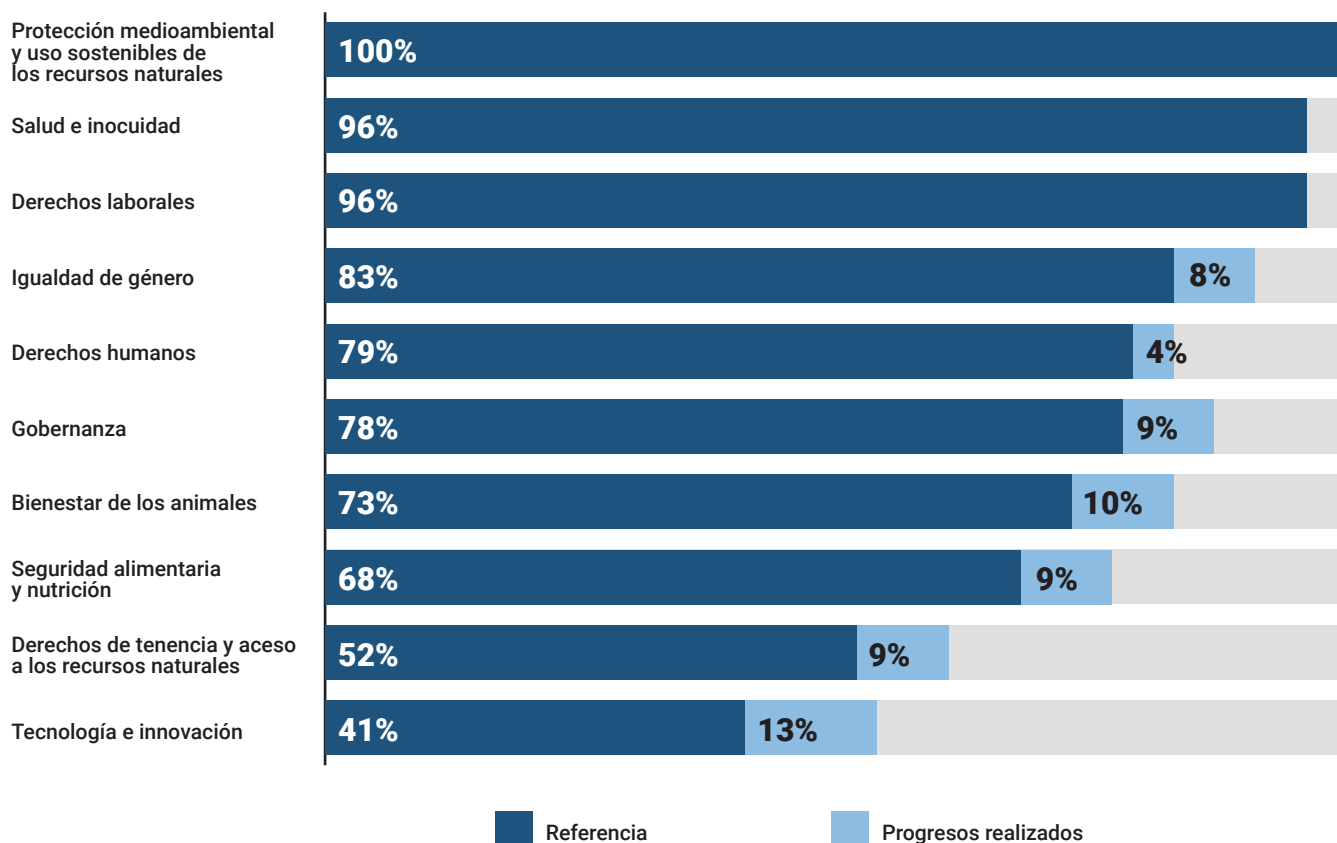
Durante el transcurso del proyecto piloto, las empresas también realizaron progresos en la forma en que se abordan las normas específicas para una conducta empresarial responsable recomendadas en la Guía OCDE FAO. En particular, al comparar los resultados con los de la encuesta de referencia, se desprende que se han realizado importantes avances en la forma en que las empresas abordan i) el bienestar de los animales, ii) la igualdad de género y iii) la gobernanza en el marco de sus compromisos normativos. Esto se ilustra en la Figura 5. Más del 80 % de las empresas participantes ya han incluido o han tomado medidas para incluir estas cuestiones en sus políticas. En particular, cabe señalar que la igualdad de género es un principio básico de los Principios del CSA para la inversión responsable en la

agricultura y los sistemas alimentarios, y que en la Guía se reconoce que es uno de los factores que más contribuye al desarrollo sostenible. El compromiso de casi todas las empresas participantes (el 91 %) para con esta cuestión es importante a la hora de trabajar con miras a alcanzar los objetivos de desarrollo mundiales.

Muchas empresas de las cadenas de suministro en el sector agrícola han asumido compromisos en relación con la protección medioambiental y el uso sostenible de los recursos naturales, la salud y la seguridad, y los derechos laborales. Sin embargo, la adopción de políticas que abordan otras cuestiones fundamentales destacadas en la Guía OCDE FAO sigue siendo proporcionalmente insuficiente. Entre los ejemplos de esas cuestiones figuran la seguridad alimentaria y la nutrición, los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales, y la tecnología y la innovación.

Al comienzo del proyecto piloto, un poco más de la mitad de los participantes habían asumido compromisos en relación con los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Muchos de ellos también habían asumido compromisos relacionados con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Un número menor de empresas había contraído compromisos en relación con los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, la Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional y las Normas de rendimiento de la Corporación Financiera Internacional (CFI). Desde entonces, algunas empresas (el 29 %) informaron de que habían introducido compromisos en la mayoría de las normas internacionales incluidas en la Guía, a excepción de las Normas de rendimiento de la CFI y los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios.

Figura 5. Porcentaje de empresas que han adoptado normas específicas para una conducta empresarial responsable en la encuesta de referencia y mejora porcentual en la encuesta sobre los progresos realizados respecto de la adopción de esas normas.



En la Guía OCDE FAO se tienen en cuenta todos esos marcos internacionales establecidos, en particular los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios¹². Sin embargo, muchos participantes admitieron que no estaban familiarizados con esos Principios del CSA antes de participar en el proyecto piloto. Otros afirmaron que, si bien habían oído hablar de ellos anteriormente, no comprendían bien cómo se podían aplicar en la práctica esos Principios en el marco del proceso de debida diligencia.

Definir los vínculos entre la debida diligencia y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los ODS desempeñan un papel esencial en la forma en que las empresas conciben la conducta empresarial responsable. Mediante la aplicación del marco de trabajo de cinco pasos para la debida diligencia recomendado en la Guía OCDE FAO, las empresas también pueden contribuir proactivamente al logro de los ODS. El proyecto piloto brindó a las empresas la oportunidad de identificar los vínculos existentes entre la aplicación de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO y las metas establecidas en los ODS.

Tras la primera sesión de aprendizaje entre homólogos, titulada “Abordar las diferencias entre los compromisos normativos y las medidas de aplicación”, un grupo de trabajo integrado por cuatro empresas y una iniciativa del sector formado durante el proyecto piloto, junto con la OCDE y la FAO, elaboró un instrumento práctico en el que se destacaban los vínculos entre la Guía OCDE FAO y los ODS, como la vida de ecosistemas terrestres (ODS 15), trabajo decente (ODS 8) y producción y consumo responsables (ODS 12)¹³.

¹² Introducción, Alcance, páginas 16 a 18 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

¹³ Véase el folleto titulado “Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola: Cómo puede ayudar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, disponible en inglés en el enlace siguiente: <https://mneguidelines.oecd.org/Brochure-How-the-OECD-FAO-Guidance-can-help-achieve-the-Sustainable-Development-Goals.pdf>

Figura 6. El marco de trabajo de cinco pasos para la debida diligencia dirigido a alcanzar los ODS.

Informar sobre la debida diligencia en la cadena de suministro

Informar públicamente incluye informar sobre los riesgos detectados. Ello genera confianza y credibilidad en los compromisos de las empresas con respecto a la RSE y a la consecución de los ODS.

Establecer sistemas sólidos de gestión empresarial

Las empresas pueden hacer referencia a los ODS en sus políticas y poner de relieve la forma en que la debida diligencia ayuda a detectar y abordar riesgos para que no interfieran con los ODS. Los sistemas sólidos de gestión ayudan a integrar las responsabilidades de la debida diligencia y las medidas relacionadas con los ODS en todas las divisiones, y a que la rendición de cuentas recaiga en la Junta.

Comprobar la debida diligencia en la cadena de suministro

La comprobación permite a las empresas evaluar la eficacia y los efectos de su debida diligencia y, a su vez, cuantificar los logros con respecto a los ODS.

Detectar y evaluar los riesgos en la cadena de suministro y establecer un orden de prioridad entre ellos

Las empresas pueden determinar cuáles los riesgos más graves y cómo inciden en los ODS analizando sus operaciones y relaciones comerciales. Al determinar los riesgos y dónde se encuentran, las empresas pueden saber a qué ODS afectan más. El proceso de evaluación de riesgos les ayuda a establecer un orden de prioridad entre las actuaciones, allí donde los riesgos son más graves.



Incorporar:

- **La participación significativa de las partes interesadas**
- **Una perspectiva de género en la debida diligencia**

Diseñar y aplicar una estrategia dirigida a responder a los riesgos detectados

Diseñar y aplicar una estrategia permite a las empresas pasar de las palabras a la acción. Las medidas proactivas dirigidas a prevenir efectos adversos, como trabajar en las causas últimas, permiten aumentar al máximo la contribución de las empresas a los ODS. La debida diligencia facilita que se avance en el logro de los ODS de forma sistemática.

Compromisos normativos desglosados por producto básico

En el Cuadro 1 se muestra la medida en que, al final del proyecto piloto, las empresas que producen o se abastecen de determinados cultivos de productos agrícolas básicos habían contraído compromisos normativos para abordar los factores de riesgo específicos que suelen estar asociados a esos cultivos. En el cuadro figuran las respuestas de un grupo de participantes seleccionado del proyecto piloto, la mayoría de los cuales son empresas dedicadas a las etapas finales o a los bienes de consumo de rápida circulación.

Los datos se elaboraron combinando los datos notificados en la encuesta de referencia por el mismo grupo seleccionado de empresas con los cambios comunicados en la encuesta sobre los progresos realizados en esferas que anteriormente no se habían contemplado en la encuesta de referencia. El análisis se basa en el análisis desglosado por productos básicos seleccionados que las empresas participantes identificaron como productos básicos principales (definidos por las propias empresas en conversaciones posteriores o mediante el examen de la información a disposición del público).

En el cuadro no se ofrece una lista completa de todos los productos básicos de las cadenas de suministro de las empresas participantes:

Cuadro 1. Porcentaje de empresas participantes que se abastecen o producen productos básicos principales (seleccionados) que han asumido compromisos normativos para hacer frente a riesgos específicos al término del proyecto piloto.

Compromisos en materia de política	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> >70% 40-70% <40% </div>				
	Cacao	Aceite de palma	Soja	Azúcar	Tabaco
Cumplir la legislación nacional	●	●	●	●	●
Evaluar y hacer frente a los efectos existentes y potenciales	●	●	●	●	●
Divulgar información oportuna y precisa	●	●	●	●	●
Consultar con posibles comunidades afectadas	◐	●	●	●	●
Contribuir al desarrollo rural sostenible e inclusivo	◐	◐	◐	◐	●
Proporcionar un mecanismo de reclamación	●	●	●	●	●
Eliminar la discriminación contra las mujeres	●	●	●	◐	●
Derechos humanos	●	●	●	●	●
Derechos laborales	●	●	●	●	●
Salud y seguridad	●	●	●	●	●
Seguridad alimentaria y nutrición	●	●	●	●	◐
Derechos de tenencia	◐	◐	◐	◐	◐
Medio ambiente	●	●	●	●	●
Gobernanza	●	●	●	●	●
Tecnología e innovación	○	○	◐	○	◐
Igualdad de género	●	●	●	◐	●

Nota: En el cuadro figuran las respuestas de un grupo de participantes seleccionado del proyecto piloto, la mayoría de los cuales son empresas dedicadas a las etapas finales o a los bienes de consumo de rápida circulación. Los datos que se muestran en el Cuadro 1 utilizados para mostrar los progresos realizados emplearon datos de referencia corregidos con objeto de incluir solo las empresas que han respondido tanto a la encuesta de referencia como a la encuesta de los progresos realizados.

El número de empresas analizadas para cada producto básico es el siguiente:

Cacao: 5 Aceite de palma: 8 Soja: 4 Azúcar: 5 Tabaco: 3

Como se muestra en el Cuadro 1, las empresas de las cinco cadenas de suministro de productos básicos realizaron algunos progresos para abordar las normas para una conducta empresarial responsable que la Guía OCDE FAO recomienda se incluyan en los compromisos normativos de las empresas. Sin embargo, siguen existiendo deficiencias en relación con:

- i. **Derechos de tenencia y acceso a los recursos naturales:** Algunas empresas notificaron progresos a la hora de abordar este tema en sus políticas, pero siguen existiendo deficiencias en los cinco productos básicos. Las deficiencias de carácter normativo se observaron en particular entre las empresas de las cadenas de suministro del cacao y el aceite de palma, ya que solo una empresa y poco más de un tercio abordan la cuestión en sus políticas, respectivamente.
- ii. **Contribución al desarrollo rural sostenible e inclusivo:** Alrededor de la mitad de las empresas (entre el 40 % y el 60 %) que operan en las cadenas de suministro del azúcar, la soja, el cacao y el aceite de palma han asumido compromisos normativos en relación con el desarrollo rural sostenible e inclusivo.
- iii. **Tecnología e innovación:** Sigue siendo la cuestión que menos empresas abordan. Únicamente el 39 % de las empresas incluyen una referencia a esta cuestión en sus políticas.

Motivos por los que las empresas introdujeron cambios en sus compromisos normativos

Las empresas informaron de que su participación en el proyecto piloto contribuyó positivamente en la mejora de sus políticas en materia de conducta empresarial responsable. Sin embargo, muchas empresas señalaron que no todos los cambios normativos pueden atribuirse únicamente a su participación en el proyecto piloto. Otros factores desempeñaron un papel importante, a saber:

- **Introducción de nuevos requisitos jurídicos:** Los requisitos jurídicos relacionados con cuestiones de la cadena de suministro se están haciendo más estrictos gradualmente y se espera que las empresas refuercen cada vez más sus compromisos en materia de conducta empresarial responsable y debida diligencia de la cadena de suministro. Las leyes francesas sobre la lucha contra el soborno (Sapin II) y el deber de vigilancia son dos ejemplos señalados por las empresas. Aunque no se mencionan explícitamente en el análisis de los progresos realizados, la ley holandesa de debida diligencia sobre el trabajo infantil entró en vigor en mayo de 2019 y representa otro ejemplo de reglamento que repercutirá en la forma en que las empresas aborden el tema de la conducta empresarial responsable en sus operaciones.
- **Presiones de las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación:** Algunas empresas introdujeron cambios en sus políticas como resultado de la presión de grupos encargados de las campañas y consultas con actores de la sociedad civil, que han puesto de relieve las deficiencias de las políticas y los sistemas de gestión existentes.
- **Exámenes internos de las políticas existentes:** Muchas empresas ya tenían compromisos anteriores sobre la mejora continua de sus políticas en materia de conducta empresarial responsable y prácticas de abastecimiento responsable. Además, algunas empresas declararon que ya estaban revisando sus políticas en materia de conducta empresarial responsable como parte de su estrategia de sostenibilidad.
- **Cambios en la estrategia comercial:** Otras empresas informaron de que la revisión de las políticas existentes obedecía a un giro en las necesidades y prioridades empresariales como, por ejemplo, la expansión de las actividades a nuevos mercados o zonas geográficas, así como las fusiones y adquisiciones de otras empresas.

Desafíos y oportunidades determinados en relación con los compromisos normativos:

- Varias empresas siguen careciendo de compromisos explícitos para hacer frente a los riesgos relacionados con los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales, la seguridad alimentaria y la nutrición, y la tecnología y la innovación. En cuanto a las empresas que operan en las etapas finales de la cadena, el vínculo entre las operaciones de la empresa y las cuestiones que surgen en las etapas iniciales no es tan directo en comparación con las etapas de producción de la cadena de suministro, y la influencia que pueden ejercer para gestionar los riesgos asociados es limitada.
- Para las empresas que supervisan directamente el proceso de producción, establecer el vínculo entre las operaciones de la empresa y los efectos existentes de algunas de las cuestiones destacadas en la Guía OCDE FAO también puede resultar difícil. Esto puede ser particularmente cierto cuando la gravedad del riesgo depende también de factores contextuales, como la legislación nacional o local sobre la tenencia de la tierra, o cuando es posible que transcurra un período de tiempo considerable entre la ejecución de un proyecto y la materialización de un efecto negativo, como los efectos a largo plazo en la seguridad alimentaria de las comunidades locales.
- Las empresas reconocieron las contribuciones positivas que el proyecto piloto aportó para apoyar las mejoras de las políticas y los sistemas de gestión en sus organizaciones. Sin embargo, la mayoría de los cambios en las políticas en materia de conducta empresarial responsable comunicados por los participantes se debieron a otros factores ajenos a su participación en el proyecto piloto. Por ejemplo, muchas empresas pueden reaccionar a la presión externa, en particular de las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos. Si bien esos actores interesados pueden desempeñar un papel importante a la hora de impulsar a las empresas a adoptar prácticas comerciales responsables más sólidas, también puede significar que se dé prioridad a las cuestiones en las que las empresas se enfrentan a una mayor presión, en lugar de las cuestiones en las que los riesgos de daño son mayores (que es la forma en que la Guía OCDE FAO recomienda que las empresas den prioridad a sus esfuerzos). A menudo las organizaciones encargadas de las campañas se dirigen a las empresas con campañas específicas; esto puede dar lugar a que las empresas adopten un enfoque igualmente específico en la priorización de los riesgos.
- Sigue habiendo deficiencias en cuanto a la medida en que empresas que se abastecen de determinados cultivos de productos básicos conocidos por estar asociados a ciertos riesgos (como el cacao, el aceite de palma, la soja, el azúcar y el tabaco) han abordado esos riesgos en sus compromisos normativos. Estas deficiencias en los compromisos normativos se dan principalmente en las empresas orientadas al consumidor y las dedicadas a los bienes de consumo de rápida circulación. Aunque operen a varios niveles de distancia de la etapa de producción de la cadena de suministro, la falta de políticas que aborden esas cuestiones puede crear problemas en la forma en que las empresas de las etapas finales aplican los procesos de evaluación y gestión de los riesgos conexos. Por ejemplo, puede limitar la forma en que las expectativas de debida diligencia se comunican a los proveedores y se integran en sus contratos. También puede dar a entender a algunos actores interesados que el compromiso de una empresa de abordar esas cuestiones es débil y que, por lo tanto, no es necesario que la esa cuestión sea prioritaria.
- Las empresas demostraron su firme compromiso con la protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales tanto en el análisis de referencia como en el de los progresos realizados. Varias empresas destacaron que sus compromisos para con esos temas y su vinculación con las cuestiones sociales obedecen en gran medida a la manera en que las consideraciones relativas al cambio climático están cada vez más presentes en las cadenas de suministro agrícola. Sin embargo, las empresas señalaron que la Guía OCDE FAO no brinda la oportunidad de destacar explícitamente esos vínculos, por ejemplo, en la forma en que se abordan en las políticas empresariales, y que la exhaustividad con que la Guía aborda los riesgos ambientales es limitada. Las actividades futuras de aplicación ofrecen a la OCDE y la FAO la oportunidad de poner de relieve la forma en que la adopción de prácticas de conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro agrícola apoya las medidas de las empresas sobre la mitigación de los riesgos del cambio climático

Recuadro 1: Abordar los desafíos ambientales, sociales y económicos interrelacionados a través de una política empresarial holística

Una de las empresas participantes seleccionó un ámbito temático limitado para su participación en el proyecto piloto, y optó por centrarse en las condiciones laborales y de trabajo en su cadena de suministro. En el transcurso del proyecto piloto la empresa adoptó un nuevo conjunto de principios para promover una agricultura sostenible y responsable. Los nuevos compromisos normativos tienen por objeto acelerar la innovación y apoyar a los agricultores en su cadena de suministro para que puedan hacer frente a las dificultades relacionadas con los efectos medioambientales, la pérdida de diversidad biológica y el cambio climático.

Con este nuevo conjunto de compromisos, la empresa reconoce que los desafíos ambientales, sociales y económicos a los que se enfrentan los agricultores en las etapas iniciales de la cadena están interconectados y, por lo tanto, requieren un marco normativo que aborde los riesgos asociados de manera más holística. La empresa se propone lograr este objetivo apoyando directamente a los agricultores para mejorar la forma en que se cultivan y protegen los cultivos. Este nuevo enfoque también se centra en una estrategia de múltiples actores interesados que implica no solo trabajar directamente con los agricultores, sino también con el mundo académico y grupos ecologistas en apoyo de este objetivo.

Sistemas de gestión interna en apoyo de la debida diligencia

Es esencial establecer una fuerte estructura de gestión interna para aplicar eficazmente los compromisos normativos dentro de una empresa. Es fundamental garantizar la disponibilidad de recursos financieros y humanos adecuados y un firme compromiso por parte del personal directivo superior para lograr los objetivos en materia de debida diligencia, mientras que el desarrollo de estructuras internas claras para la presentación de informes que faciliten la armonización y las comunicaciones entre los departamentos y equipos puede garantizar que las actividades de debida diligencia cuenten con el apoyo adecuado.

En el informe de referencia se determinó que la transformación de los compromisos normativos en medidas de aplicación era una de las deficiencias más importantes. Se celebraron dos de las siete sesiones de aprendizaje entre homólogos sobre este tema (“Abordar las diferencias entre los compromisos normativos y las medidas de aplicación”, partes I y II) con el fin de identificar ejemplos de buenas prácticas y los desafíos actuales a los que se enfrentan las empresas. Las sesiones se centraron en ejemplos prácticos acerca de la forma en que las empresas están haciendo frente a riesgos específicos, como la deforestación, la seguridad alimentaria y la nutrición, la tenencia de la tierra y el bienestar de los animales. Las empresas e iniciativas del sector que participaron en estas sesiones reconocieron que la elaboración de marcos de gestión sólidos para la aplicación de la debida diligencia es un primer paso necesario para garantizar que las políticas empresariales puedan aplicarse eficazmente en la práctica.

Recuadro 2: Elaborar un marco de gestión práctica para abordar las deficiencias de carácter normativo

Una de las empresas participantes describió la manera en que la atención prestada por las organizaciones de la sociedad civil a los riesgos y los efectos en la cadena de suministro incitó a la empresa a revisar sus políticas y su marco de gestión interna para asegurarse de que los compromisos normativos se plasmaran en procedimientos prácticos que los equipos internos pudieran utilizar para gestionar los riesgos cuando se detectaran.

El objetivo consistía en elaborar un marco amplio que permitiera a la empresa no solo responder más eficazmente a las denuncias de efectos adversos, sino también, en última instancia, adoptar medidas más proactivas para impulsar el cambio y el cumplimiento en las diferentes cadenas de suministro. Para apoyar la aplicación del marco de gestión, se elaboraron directrices internas que aclararan las expectativas “universales” de la empresa y apoyaran a los equipos de abastecimiento responsables de las distintas cadenas de suministro dentro de la empresa para que las convirtieran en diferentes tácticas y medidas prácticas para hacer frente a los riesgos.

A lo largo de la ejecución del proyecto piloto, las empresas reforzaron en general sus sistemas de gestión interna para la debida diligencia. En particular, las empresas notificaron los siguientes cambios desde que se realizó la encuesta de referencia:

- **Mayor disponibilidad de recursos financieros en apoyo de la debida diligencia:** En el análisis de referencia, algunas empresas indicaron que el presupuesto asignado para la aplicación de la debida diligencia no siempre era suficiente y a menudo carecía de coherencia de un año a otro. Los presupuestos de muchas empresas no cambiaron desde la encuesta de referencia; sin embargo, una cuarta parte de las empresas participantes declaró que se habían puesto a su disposición recursos adicionales.
- **Aplicación de la capacitación y la creación de capacidad de los empleados y proveedores en apoyo del cumplimiento de los requisitos normativos:** Gracias a la encuesta de referencia se concluyó que la capacitación relacionada con la conducta empresarial responsable no siempre era prioritaria para las empresas; sin embargo la encuesta sobre los progresos realizados se constató que el 71 % de las empresas notificaron que se había impartido o considerado la posibilidad de impartir nueva capacitación. El enfoque que se daba a la capacitación variaba entre las empresas, pero por lo general se centraba en el trabajo y los derechos humanos.
- **Fortalecimiento de las comunicaciones y las estructuras para la presentación de informes en las empresas:** En la encuesta sobre los progresos realizados se comprobó que más de la mitad de los participantes notificaron una mejora en el modo en que comunicaban sus políticas a los actores interesados internos.
- **Mayor implicación del personal directivo superior:** La mitad de los participantes comunicó que percibían al personal directivo superior de sus empresas cada vez más comprometido con las cuestiones relacionadas con la debida diligencia de la cadena de suministro.

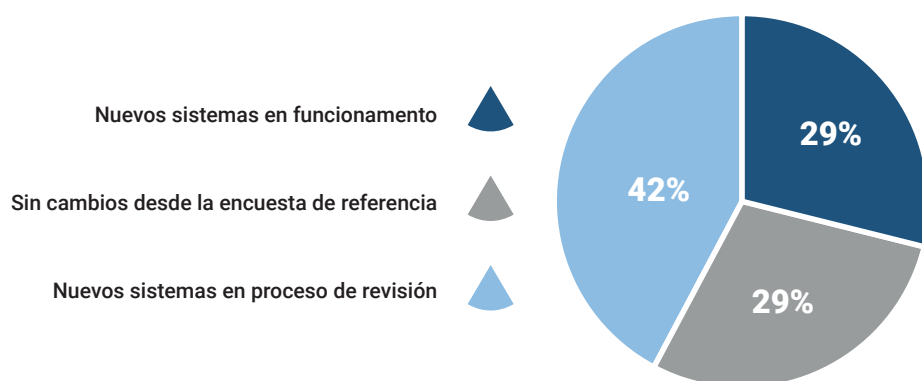
Recuadro 3: Establecer responsabilidades y estructuras claras para la presentación de informes puede apoyar con mayor eficacia la aplicación de los compromisos normativos dentro de una empresa

Como parte de la estrategia empresarial, la sostenibilidad se asienta firmemente a nivel de la junta directiva. Las competencias en materia de orientación sostenible de la empresa recaen sobre el miembro de la junta directiva encargado de los recursos humanos, la tecnología y la sostenibilidad, y en las funciones encargadas de la salud, la seguridad y la sostenibilidad empresariales. La ejecución operacional se lleva a cabo con el apoyo de metas no financieras e indicadores del rendimiento en toda la cadena de suministro, sobre la base de una definición precisa de las responsabilidades en la estructura empresarial y la identificación de las principales esferas de actividad mediante análisis de su importancia. Las políticas empresariales garantizan que sus principios de sostenibilidad estén firmemente asentados en las operaciones comerciales y se apliquen mediante sistemas, comités y procesos de gestión.

Sistemas de control y transparencia y colaboración con los socios comerciales

Como se ilustra en la Figura 7, en el transcurso del proyecto piloto el 29 % de las empresas adoptaron nuevos sistemas para hacer un seguimiento y documentar la información relacionada con sus procesos de debida diligencia, y casi la mitad de las empresas estaban considerando la posibilidad de implementar nuevos sistemas para la gestión de la información sobre la debida diligencia en la cadena de suministro. Esto pone de relieve que los participantes son cada vez más conscientes de la necesidad de fortalecer la gestión de la información sobre la debida diligencia.

Figura 7. Porcentaje de empresas que adoptaron nuevos sistemas internos para el seguimiento y la documentación de la información sobre la debida diligencia en el transcurso del proyecto piloto.



Las empresas que contrajeron nuevos compromisos normativos también adoptaron medidas para comunicar esos compromisos a sus principales interesados comerciales. La Figura 8 muestra que el 36% de los participantes incluyeron nuevos requisitos normativos en sus acuerdos contractuales con los proveedores, las empresas participadas y los socios comerciales. Como se ilustra en la Figura 9, el mismo número de participantes también introdujo requisitos para que los proveedores, las empresas participadas y los socios comerciales incluyeran las mismas expectativas en sus propios acuerdos comerciales desde que se realizó la encuesta de referencia. .

Figura 8. Porcentaje de empresas que, durante la ejecución del proyecto piloto, incluyeron nuevos requisitos normativos en sus contratos con proveedores, empresas participadas o socios comerciales.

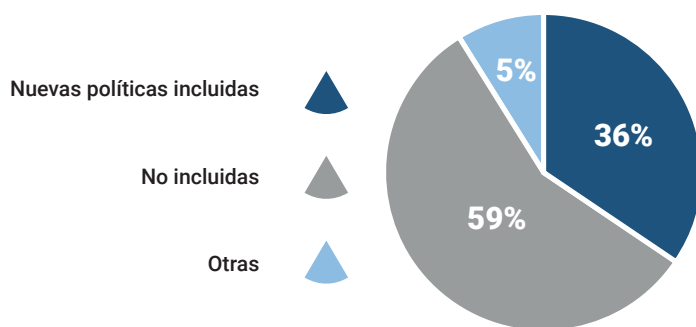
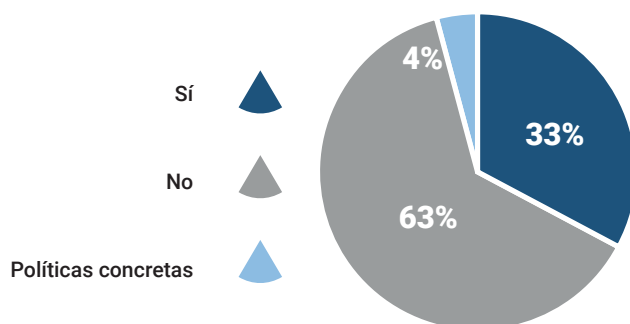


Figura 9. Porcentaje de empresas que declararon exigir a los proveedores, empresas participadas o socios comerciales que aplicaran las mismas normas en sus contratos.



Una sesión de aprendizaje entre homólogos se centró en “El papel de las instituciones financieras en el apoyo a las prácticas agrícolas responsables”; allí se estudió el enfoque empleado por las instituciones financieras para establecer sistemas de gestión interna en apoyo de la debida diligencia de la cadena de suministro. Esto comprende, por ejemplo, el desarrollo de un sistema de gestión ambiental y social sólido para apoyar la gestión de los efectos medioambientales y sociales de las actividades financiadas, así como para vigilar y evaluar los efectos y fundamentar la creación de capacidad en esferas pertinentes para el sector agrícola, como el cambio climático, las cuestiones de género y la gestión de los recursos naturales. Las instituciones financieras informaron de la elaboración de procedimientos y directrices más específicos que pueden prestar apoyo a sus clientes en la aplicación de medidas de gestión del riesgo. Entre otras, cabe señalar directrices específicas para mejorar, por ejemplo, la eficiencia energética, el uso del agua en el riego y la gestión de desechos. A su vez, esto puede ayudar a los clientes a hacer frente a los problemas que son típicos de determinados entornos y que pueden repercutir en la producción agrícola local, como las sequías y otros fenómenos climáticos adversos.

Utilización de la tecnología en apoyo de la debida diligencia

Casi todas las empresas informaron acerca de la adopción o evaluación de la adopción de nuevas tecnologías para la debida diligencia con el fin de apoyar la rastreabilidad, así como la evaluación, gestión y seguimiento de los riesgos medioambientales y sociales. En una sesión de aprendizaje entre homólogos se examinó la forma en que las empresas están aplicando algunos de los instrumentos tecnológicos disponibles para apoyar los objetivos de la debida diligencia. Entre los que destacaron las empresas durante las sesiones de aprendizaje entre homólogos y en la encuesta sobre los progresos realizados figuran:

- **Cadena de bloques:** Siete empresas han adoptado o están en proceso de adoptar tecnología basada en cadenas de bloques para apoyar la rastreabilidad de los principales productos básicos en sus cadenas de suministro. El jugo de naranja, los productos lácteos, los huevos y el tabaco son algunos ejemplos de los productos básicos para los que se está poniendo a prueba la tecnología de rastreo basada en cadenas de bloques para facilitar la rastreabilidad. Los participantes reconocieron que la utilización de la tecnología de cadenas en bloque, por sí sola, no sustituye a la debida diligencia. No obstante, las empresas comprobaron que la aplicación de la tecnología de cadenas en bloque les está ayudando a proporcionar a sus clientes, inversores y otros actores interesados información sobre la procedencia de sus productos. Esto, a su vez, puede añadir valor comercial al producto. La rastreabilidad que utiliza la tecnología de cadenas de bloque puede integrarse en los enfoques existentes en las empresas que realizan un seguimiento del desempeño de un proveedor y sus suministradores. Para las empresas que operan a lo largo de cadenas de suministro complejas, existe la oportunidad de establecer sistemas de rastreo integrados verticalmente. Estos pueden reforzar el compromiso con los proveedores de las etapas iniciales en apoyo de las actividades de debida diligencia, como la identificación de los puntos críticos y los riesgos elevados en la cadena de suministro.
- **Seguimiento por satélite:** Algunas empresas están utilizando imágenes de satélite y análisis de sistemas de información geográfica con el objetivo de rastrear los principales riesgos medioambientales en sus cadenas de suministro y ayudar a cumplir los compromisos en materia de conducta empresarial responsable. En el Recuadro 5 se describe un ejemplo.
- **Aplicaciones móviles:** Las aplicaciones de telefonía móvil pueden utilizarse con diversos fines, desde la recopilación de datos sobre la producción hasta el establecimiento de sistemas de pago móviles, pasando por la recepción y la tramitación de las reclamaciones de los trabajadores dentro de sus cadenas de suministro. En el Recuadro 6 se describe un ejemplo.
- **Mantenimiento de registros digitales:** Varias empresas que operan a nivel mundial han destacado la necesidad de prestar apoyo en favor de una comunicación más oportuna de información clave para respaldar la adopción de decisiones a nivel empresarial. Algunas empresas informaron de un aumento de la utilización de sistemas digitales para pasar de la documentación en papel a registros en línea o digitales con miras a facilitar el intercambio de información en toda la organización.

Recuadro 4: Cómo emplear el seguimiento por satélite para reforzar los compromisos en materia de abastecimiento responsable

Una empresa expuso el modo en que se asoció con proveedores de servicios externos para utilizar la tecnología satelital y los análisis de sistemas de información geográfica con objeto de hacer un seguimiento de las variaciones de la cubierta terrestre y las perturbaciones de la cubierta forestal relacionadas con la producción de aceite de palma. Mediante la identificación y el seguimiento de los focos de deforestación, el seguimiento por satélite puede aportar información clave sobre los cambios medioambientales y prestar apoyo a la empresa en su enfoque para priorizar y evaluar las zonas de alto riesgo, así como colaborar con los proveedores para gestionar los riesgos antes de que se conviertan en efectos adversos significativos.

La empresa reconoce que esa tecnología de teledetección tiene limitaciones, en particular cuando se examinan cuestiones sociales relacionadas con la producción de aceite de palma, como los abusos de los derechos humanos y las malas condiciones laborales y de trabajo. Sin embargo, cuando se combina con una estrecha vigilancia sobre el terreno, la empresa opina que la utilización de esta tecnología está proporcionando un medio importante para cumplir su compromiso de obtener un aceite de palma 100 % “responsable”.

Recuadro 5: Utilización de aplicaciones móviles para un seguimiento de los riesgos en las explotaciones agrícolas

Una empresa internacional presentó una aplicación móvil, que se puso a prueba en el Pakistán y luego se implantó en otros diez países, dirigida a mejorar la forma en que se recopilan los datos sobre los agricultores. La aplicación hace un seguimiento y mide los indicadores de sostenibilidad como sustituto del papeleo tradicional, lo que optimiza el tiempo que los técnicos de campo dedican al seguimiento de la sostenibilidad. La empresa comprobó que la aplicación y los datos recopilados ayudan a cumplir mejor sus compromisos en materia de sostenibilidad y a garantizar el cumplimiento de las normas en las explotaciones agrícolas de las que proceden. Por ejemplo, la aplicación ayudó a identificar varias cuestiones relacionadas con la deforestación y las normas laborales en las cadenas de suministro. Como resultado, la empresa pudo elaborar medidas de mitigación específicas para hacer frente a esos problemas.

Mecanismos de reclamación

Los mecanismos de reclamación alertan a las empresas sobre las desviaciones de las normas pertinentes y ayudan a detectar los riesgos y los efectos adversos. A su vez, pone de relieve los principales riesgos que no se han abordado o tenido en cuenta adecuadamente. En la Guía OCDE FAO se aconseja que los mecanismos de reclamación sean de fácil acceso para los trabajadores y todos los que puedan verse afectados por los efectos adversos derivados del incumplimiento de las normas sobre conducta empresarial responsable por parte de una empresa¹⁴.

En la encuesta de referencia se constató que la mayoría de las empresas (el 88 %) habían asumido el compromiso normativo de dar acceso a un mecanismo de reclamación a todos los interesados afectados. Sin embargo, también hubo variaciones en la forma en que las empresas aplicaban este compromiso normativo en cuestión. Más de la mitad de las empresas participantes informaron de que los actores interesados, tanto internos como externos, tenían acceso a un proceso formalizado de reclamación, pero más de un tercio reconoció que carecían de un proceso formal para recibir y tramitar las reclamaciones de actores interesados externos (a diferencia, por ejemplo, de los empleados de la empresa para los que se habían establecido procesos para resolver las reclamaciones).

Desde que se realizó la encuesta de referencia, el 33 % de las empresas han introducido cambios en sus mecanismos de reclamación. Varias de las empresas que han modificado sus mecanismos han estado buscando formas de ampliar el alcance de sus mecanismos para que más actores interesados puedan tener acceso y presentar reclamaciones si es necesario.

¹⁴ Sección 1.5 del Paso 1, página 33 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

Desafíos y oportunidades determinados en relación con los sistemas de gestión interna y los mecanismos de reclamación:

- Las empresas se han comprometido a hacer un seguimiento y mantener información sobre sus prácticas de debida diligencia y a comunicar sus expectativas a los principales actores interesados, como los proveedores, las empresas participadas y los socios comerciales. Sin embargo, el cumplimiento de esos compromisos suele depender en gran medida de la forma en que los proveedores adopten sus propias normas y sistemas para promoverlos en sus propias operaciones y las de sus proveedores y socios comerciales. A medida que las empresas siguen reforzando sus propios compromisos en materia de conducta empresarial responsable, es fundamental que se aseguren de que sus proveedores, empresas participadas y socios comerciales se comprometan y se ajusten a sus expectativas sobre los datos que deben proporcionar. Asegurarse de que se integren requisitos claros en los acuerdos contractuales es el primer paso que pueden dar las empresas para lograr este objetivo. La colaboración con los proveedores para fortalecer su capacidad interna, por ejemplo mediante la capacitación, es también una oportunidad para promover las prácticas de conducta empresarial responsable con los actores de la cadena de suministro.
- Las nuevas tecnologías están proporcionando a las empresas un valioso apoyo a la hora de recopilar una variedad de datos, a menudo en tiempo real, sobre los riesgos en sus cadenas de suministro. Invertir en esas tecnologías puede ser costoso, pero cabe la posibilidad de colaboración entre los actores que operan en las mismas cadenas de suministro, como se ha demostrado en los seminarios web de aprendizaje entre homólogos. Por ejemplo, los proveedores y sus clientes en las etapas finales de la cadena pueden colaborar para establecer plataformas digitales compartidas que sirvan de apoyo en la detección y el establecimiento de prioridades en materia de riesgos, así como en la elaboración de medidas de gestión del riesgo cuando sea necesario. Si bien la tecnología por sí sola no puede sustituir la responsabilidad de las empresas de garantizar que se aborden adecuadamente los riesgos sobre el terreno, sí puede ayudar a generar eficiencias en la forma en que las empresas recopilan y comparten información relacionada con los riesgos con los principales actores interesados.
- Desde la encuesta de referencia, las empresas han realizado una serie de cambios positivos encaminados a reforzar sus mecanismos de reclamación. En particular, se ha hecho hincapié en aumentar la accesibilidad de los mecanismos de recurso a una gama más amplia de actores interesados con el fin de ayudar a las empresas a detectar y abordar con mayor eficacia los riesgos asociados a sus operaciones. Las empresas han adoptado diferentes enfoques para fortalecer sus mecanismos de reclamación, incluida una mayor utilización de la tecnología, como las aplicaciones móviles y las líneas de atención telefónica directa para mejorar la accesibilidad. Sin embargo, las dificultades persisten. Por ejemplo, en algunos lugares donde operan las empresas, los niveles de analfabetismo son elevados o los grupos dentro de la comunidad (como las mujeres o los grupos étnicos minoritarios) no se sienten capaces de utilizar los mecanismos de reclamación. Es necesario prestar más atención a la accesibilidad y la inclusividad de los mecanismos de reclamación, y velar por que se adapten eficazmente a los contextos locales.

Paso 2. Detectar y evaluar los riesgos en la cadena de suministro y establecer un orden de prioridad entre ellos

Principales conclusiones y lecciones aprendidas

- Trazar el mapa y rastrear la cadena de suministro sigue siendo un desafío para muchas empresas, independientemente de la posición de la empresa en la cadena de suministro. Este desafío se ve agravado por el porcentaje de pequeños agricultores en muchas cadenas de suministro (en particular, del cacao, la fruta, el azúcar y el tabaco). La mayoría de las empresas que participaron en el proyecto piloto informaron de que se abastecían de pequeños agricultores.
- La mayoría de las empresas han adoptado un proceso interno para detectar y evaluar los riesgos de la cadena de suministro y, a pesar de la corta duración del proyecto piloto, en la encuesta sobre los progresos realizados se constató que aproximadamente la mitad de las empresas participantes habían reforzado su enfoque de evaluación de los riesgos de la cadena de suministro desde que se realizó la encuesta de referencia. No obstante, alrededor de una cuarta parte de las empresas participantes definen el “alto riesgo” y los “puntos críticos” de acuerdo con los ejemplos establecidos en la Guía OCDE FAO¹⁵.
- Desde la encuesta de referencia, las empresas han ampliado el alcance de su evaluación del riesgo para incluir algunas cuestiones fundamentales que antes no se habían considerado. Sin embargo, sigue habiendo deficiencias en la forma en que las empresas transforman sus compromisos normativos en medidas de evaluación del riesgo en relación con cuestiones fundamentales.
- La colaboración con terceros, como los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y las iniciativas del sector, puede ser valiosa durante el proceso de detección, establecimiento de prioridades y evaluación de los riesgos. Sin embargo, sigue habiendo algunas dificultades en cuanto a la forma en que las empresas confían en los sistemas del sector al llevar a cabo la debida diligencia.

Cartografía de la cadena de suministro

Para trazar el mapa de la cadena de suministro es preciso identificar a los distintos actores que intervienen en ella a fin de establecer dónde y de quién debe recabarse la información que sirva de base para el proceso de debida diligencia¹⁶. Esto constituye un componente clave del proceso de debida diligencia que se recomienda a las empresas en la Guía OCDE FAO. En el transcurso del proyecto piloto, las empresas señalaron que la cartografía de la cadena de suministro representaba una de las mayores dificultades que se planteaban al llevar a cabo la debida diligencia. Los mayores desafíos señalados por las empresas están relacionados con la rastreabilidad de los productos y el acceso a la información de los proveedores. Los participantes observaron que muchos proveedores no están dispuestos, no pueden o no están suficientemente motivados para compartir información sobre sus cadenas de suministro.

En la sesión de aprendizaje entre homólogos sobre el tema “Abordar los desafíos relacionados con la cartografía y rastreabilidad de la cadena de suministro” se estudió la forma en que las empresas recurren a proveedores no directos (de primer nivel) para aplicar medidas de debida diligencia. Las empresas reconocieron que uno de los factores decisivos para hacer frente a los riesgos con éxito es el grado de integración entre los proveedores y los compradores dentro de la cadena de suministro. Sin embargo, esto suele resultar difícil cuando las empresas operan en múltiples cadenas de suministro. La influencia que pueden ejercer las empresas que no están integradas verticalmente es menor que la que tienen las empresas integradas más verticalmente. No obstante, se pueden adoptar medidas para reforzar los vínculos entre los proveedores en las etapas iniciales y las empresas en las etapas finales a fin de aumentar la visibilidad de los riesgos de la cadena de suministro. En este sentido, la rastreabilidad de la cadena de suministro puede desempeñar un papel fundamental.

Una rastreabilidad exhaustiva puede llevar mucho tiempo y ser difícil de lograr. En el caso de algunos productos

¹⁵ El recuadro 3.1 de la página 35 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#) contiene ejemplos de “alto riesgo” y “puntos críticos”.

¹⁶ Sección 2.1 del Paso 2, página 33 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

básicos, en particular los producidos por pequeños agricultores (por ejemplo, en la cadena de suministro del cacao, la fruta, el azúcar o el tabaco), el rastreo de los proveedores hasta cada explotación agrícola puede suponer un desafío.

En esos casos, tal vez sea más apropiado centrarse en conseguir la rastreabilidad hasta el suministro y la producción dentro de una zona geográfica definida (“a nivel del territorio”), en lugar de hasta el nivel de cada explotación agrícola. Puede haber situaciones en las que se sepa que existen riesgos particulares en una zona determinada y la rastreabilidad hasta un pequeño agricultor en concreto no mejoraría el conocimiento y la gestión de esos riesgos; por consiguiente, es mejor utilizar los recursos y los esfuerzos para que las empresas se centren en programas de creación de capacidad y gestión del riesgo con miras a abordar los riesgos conocidos en lugar de buscar una rastreabilidad cada vez más detallada.

Recuadro 6: Intensificar la colaboración con los proveedores puede mejorar la cartografía y trazabilidad de la cadena de suministro

Una empresa explicó que había podido aumentar la rastreabilidad en su cadena de suministro de cacao aprovechando los procesos existentes de gestión de la inocuidad y la calidad de los alimentos, e intensificando la colaboración con los proveedores directos, en particular las cooperativas, para obtener información más detallada sobre los productores. Las lecciones aprendidas al establecer la rastreabilidad en la cadena de suministro del cacao están ayudando ahora a configurar el enfoque de la empresa respecto de otros productos básicos de los que se abastece..

Si bien en la Guía OCDE FAO se reconoce que las empresas que operan en varios niveles de las etapas finales de la cadena, como las empresas orientadas al consumidor, tal vez inicialmente no puedan trazar un mapa de todos sus proveedores y socios comerciales, se recomienda que las empresas trabajen sistemáticamente para obtener con el tiempo un panorama completo de sus relaciones comerciales. Tras la encuesta de referencia, las empresas participantes adoptaron medidas para ubicar a los nuevos proveedores: cinco empresas identificaron nuevos proveedores de alto riesgo y cuatro empresas identificaron nuevos proveedores de alto riesgo.

Como se aprecia en la Figura 10 que se presenta a continuación, en la encuesta sobre los progresos realizados se comprobó que la mayoría (el 67 %) de las nueve empresas de las etapas finales que participaron en el proyecto piloto han trazado un mapa de todos los proveedores directos (del primer nivel). La Figura 11 muestra que poco menos de una cuarta parte (el 22 %) de las empresas de las etapas finales que participaron en el proyecto piloto han localizado a todos los proveedores más allá del primer nivel. En el caso de la mayoría de las empresas de las etapas finales, la cartografía de la cadena de suministro más allá del primer nivel se centra en los proveedores prioritarios seleccionados y en proveedores clasificados como de alto riesgo y puntos críticos. Esto está en consonancia con el enfoque recomendado en la Guía OCDE FAO, aunque también pone de relieve la medida en que muchas empresas de las etapas finales actualmente no cuentan con un panorama completo de las relaciones comerciales en su cadena de suministro.

Figura 10. Porcentaje de empresas de las etapas finales que trazan el mapa de proveedores directos (del primer nivel).

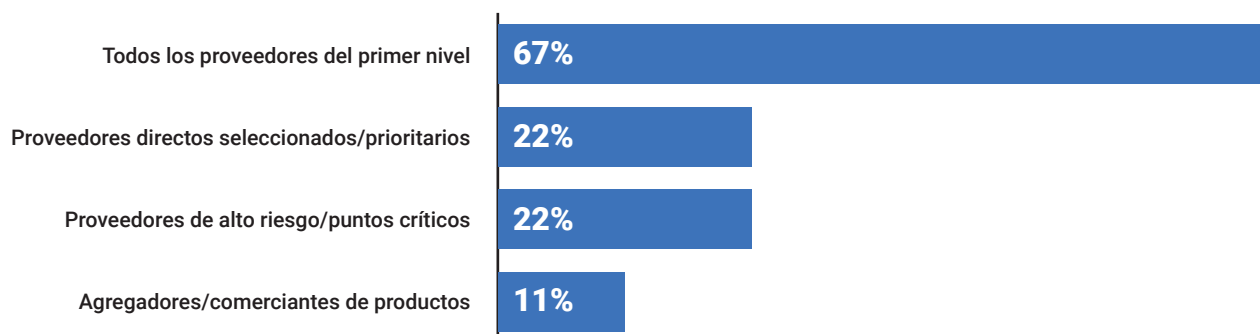
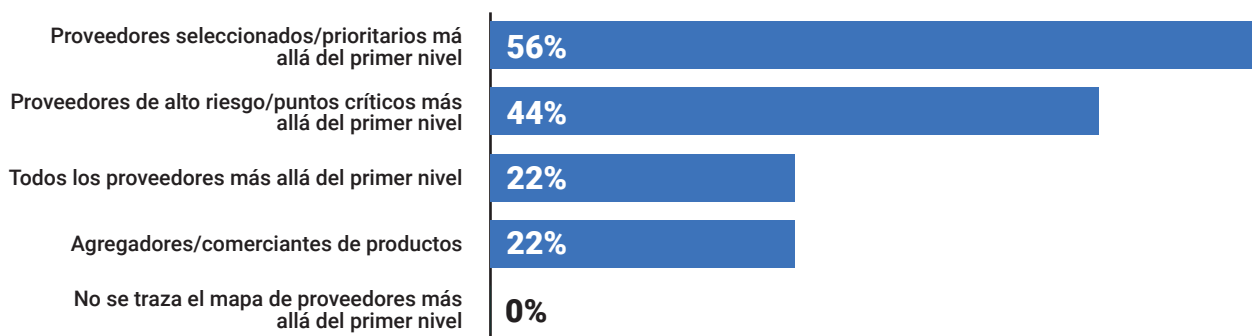


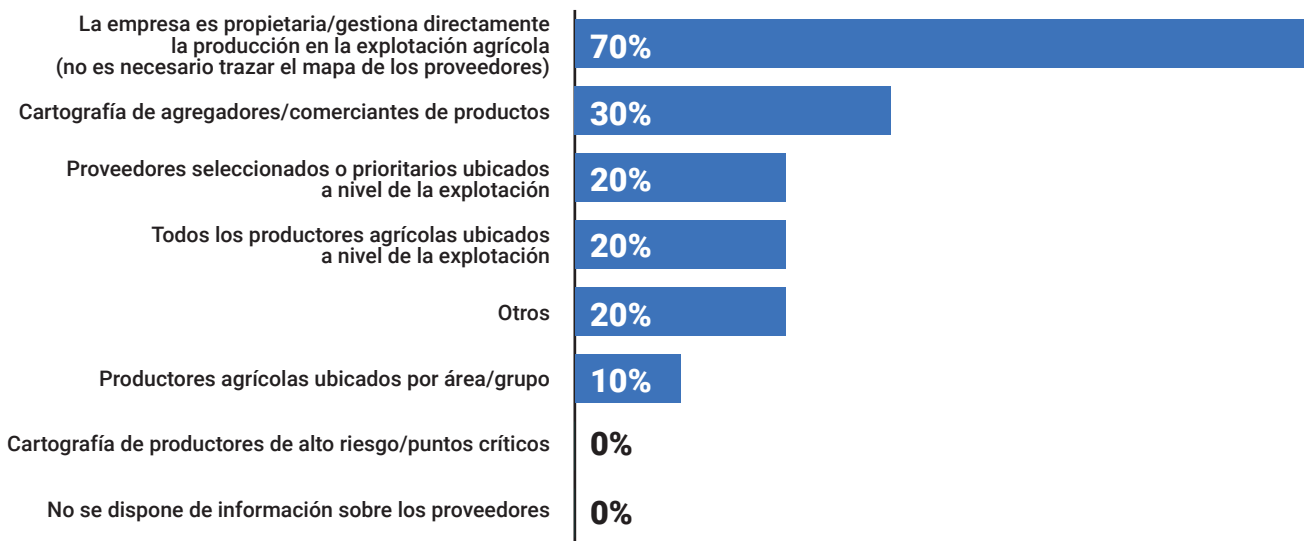
Figura 11. Porcentaje de empresas de las etapas finales que trazan el mapa de proveedores indirectos (más allá del primer nivel).



Nota: Algunos participantes que no habían trazado el mapa de todos los proveedores del primer nivel indicaron que realizaban más de uno de los pasos alternativos, por ejemplo, trazar el mapa de proveedores clasificados como puntos críticos y de agregadores de productos.

En la Figura 12 se observa que de las diez empresas que participaron en el proyecto piloto y que operan en las etapas iniciales de la cadena de suministro, siete son empresas agrícolas (propietarias directas o con control sobre la gestión de la producción) que, por lo tanto, no tienen proveedores. De las empresas que no gestionan directamente la producción pero que tienen cierto grado de control sobre la gestión del proceso de producción, el 20 % ha trazado el mapa de todos los productores agrícolas y el 30 %, de los agregadores y comerciantes de productos.

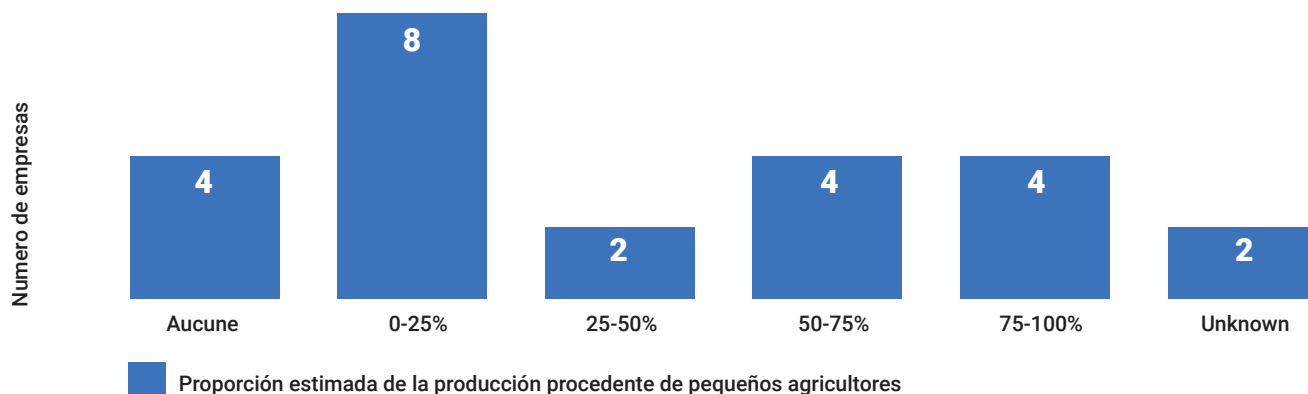
Figura 12. Porcentaje de empresas de las etapas iniciales que trazan el mapa de proveedores directos e indirectos.



Nota: Algunos participantes que no son propietarios directos o no gestionan la producción indicaron que habían realizado más de uno de los pasos alternativos, por ejemplo, trazar el mapa de agregadores de productos y de los proveedores prioritarios seleccionados.

Muchos productos básicos, como el cacao, la fruta, el azúcar y el tabaco, son producidos por pequeños agricultores. El hecho de abastecerse de cientos o incluso miles de agricultores diferentes, cada uno con sus propias características y geografías, puede hacer que el proceso de trazar un mapa completo de la cadena de suministro sea una tarea difícil incluso para las empresas que operan en las etapas iniciales. La agricultura en pequeña escala es una práctica muy común en las cadenas de suministro agrícola, lo que también quedó plasmado en el grupo del proyecto piloto. La mayoría de las empresas que participaron en el proyecto piloto (el 75 %) informaron de que se abastecían de pequeños agricultores. En la Figura 13 se muestra la proporción de producción agrícola obtenida de pequeños agricultores por las empresas que han incluido la producción de pequeños agricultores en sus cadenas de suministro. En el caso de ocho de las 18 empresas que se abastecen de la producción pequeños agricultores, estos últimos representan la mayor parte de la producción de la empresa. Esto tiene importantes repercusiones en la forma en que las empresas pueden detectar y evaluar los posibles riesgos en esas cadenas de suministro.

Figura 13. Proporción estimada de la producción procedente de pequeños agricultores, donde se muestra el número de empresas que comunicaron las diferentes proporciones de producción de pequeños agricultores.



Como se ha señalado anteriormente, al trazar el mapa de la cadena de suministro y determinar los riesgos conexos, algunas empresas utilizan un enfoque territorial para evaluar los riesgos centrándose en las zonas o regiones de producción en lugar de realizar visitas a cada explotación agrícola, lo que inevitablemente requiere más tiempo y recursos. Si bien los enfoques regionales o territoriales¹⁷ no aportan información detallada sobre cada una de las operaciones en las explotaciones agrícolas, sí pueden ser igualmente eficaces como apoyo en la detección inicial y priorización de los riesgos en la cadena de suministro.

Muchas empresas, tanto en las etapas iniciales como en las finales, se abastecen de productos de proveedores externos que actúan como intermediarios entre los productores y los compradores internacionales. Esos terceros pueden ser comerciantes, agregadores, mayoristas y procesadores de productos básicos locales o internacionales que gestionan, procesan, empaquetan, agregan y/o comercializan un gran volumen de productos básicos en puntos específicos de la cadena de suministro. Los puntos de la cadena de suministro en los que solo opera un conjunto reducido de actores interesados se definen en la Guía OCDE FAO como “cuellos de botella” o “puntos de control”¹⁸. Dada su posición en la cadena de suministro, esos operadores pueden ayudar a evaluar la información clave sobre las prácticas de debida diligencia de las empresas de las etapas iniciales y tienen mayor visibilidad sobre las condiciones y los riesgos de la producción agrícola. Por lo tanto, pueden representar un importante punto de influencia para las empresas que trabajan en las etapas finales que deseen trazar un mapa de toda su cadena de suministro, recopilar información relacionada con los riesgos y elaborar una estrategia para hacerles frente.

Los intermediarios, como los comerciantes y los agregadores, pueden desempeñar un papel importante en la cartografía de la cadena de suministro y la evaluación de los riesgos. Sin embargo, varias empresas participantes destacaron los problemas que experimentan cuando tratan de colaborar con comerciantes y agregadores. Los motivos responden a varios factores. Muchos intermediarios son reacios a permitir que sus clientes accedan a la información sobre los proveedores debido a la preocupación de revelar información comercialmente sensible y la posibilidad de permitir que sus clientes los “excluyan” de la cadena de suministro. Otros consideran que la debida diligencia es un obstáculo para los negocios y añade un costo adicional.

Muchos intermediarios, en particular los que operan a nivel local (nacional o subnacional), pueden no comprender plenamente los requisitos de debida diligencia de los clientes o carecer de la capacidad para aplicarlos. Además, aunque muchas empresas multinacionales han tomado medidas para presionar a sus proveedores, la presión general del mercado no ha sido lo suficientemente fuerte como para propiciar el cambio debido a la escala de la demanda de los compradores de los mercados emergentes que no tienen requisitos de contratación responsable. Algunos intermediarios están dispuestos a invertir sus propios recursos para satisfacer los requisitos de los clientes, pero otros pueden optar simplemente por suministrar a clientes cuyos requisitos de abastecimiento responsable son menos estrictos.

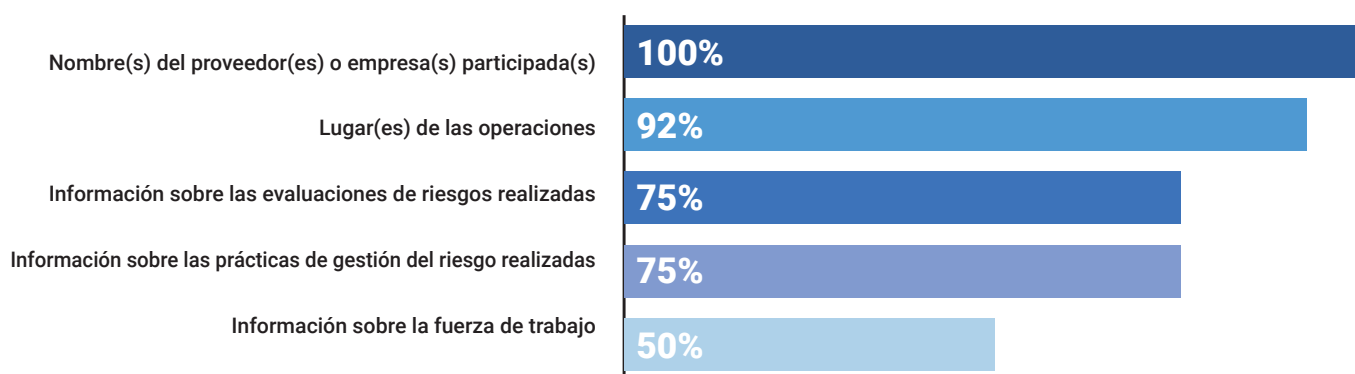
Las recomendaciones de la Guía OCDE FAO sobre la confección de un panorama completo de las relaciones comerciales no se limitan a las empresas que producen o se abastecen de productos agrícolas; también se aplican a las empresas financieras que invierten en las cadenas de suministro agrícolas. Esto puede servir de apoyo para la detección de los riesgos más significativos y el establecimiento de prioridades en las evaluaciones de riesgos de las carteras de inversión.

¹⁷ El enfoque territorial consiste en adoptar “un enfoque tanto geográfico como socioeconómico para gestionar los recursos terrestres, hídricos y forestales” (Banco Mundial). Este enfoque tiene por objeto “proporcionar instrumentos y conceptos para la asignación y gestión de la tierra a fin de lograr objetivos sociales, económicos y medioambientales en áreas en que la agricultura, la minería y otros usos productivos de la tierra compiten con los objetivos medioambientales y de biodiversidad” (Centro de Investigación Forestal Internacional [CIFOR]). La aplicación del enfoque territorial a la debida diligencia en las cadenas de suministro agrícola puede servir de apoyo a la detección de los riesgos medioambientales y sociales asociados a una determinada zona o región al centrar el proceso de debida diligencia en zonas “territoriales” clave sin que sea necesario realizar evaluaciones sitio por sitio. Proyecto piloto de aplicación de la Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola: [Informe de referencia](#).

¹⁸ Paso 4, páginas 38 a 39 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

A la hora de trazar el mapa de la cadena de suministro, la Guía OCDE FAO recomienda que las empresas recopilen información clave como los nombres de los proveedores y socios comerciales inmediatos y los lugares de las operaciones. Las empresas también pueden reunir información sobre la forma en que se evalúan y gestionan los riesgos en las etapas de producción, así como detalles sobre la mano de obra por ejemplo, el número de trabajadores por sexo¹⁹. Las cinco empresas financieras que participan en el proyecto piloto reúnen información sobre los nombres y lugares de operación de sus empresas participadas. La mayoría también reúne información sobre la fuerza de trabajo de las empresas en las que invierten. Sin embargo, son menos las que declaran haber reunido información sobre las prácticas de evaluación y gestión de riesgos de sus empresas participadas. En la Figura 14 se muestra la información que recogen las empresas participantes sobre sus proveedores o empresas participadas como parte del proceso de cartografía.

Figura 14. Tipo de información recabada por los participantes al trazar el mapa de proveedores y socios comerciales, donde se indica el porcentaje de participantes que reúnen cada tipo de información.



Entre los medios que utilizan las empresas para recabar esa información figuran las auditorías, las evaluaciones *in situ*, las autoevaluaciones y los controles por sondeo, así como los cuestionarios de debida diligencia, las bases de datos y las plataformas en línea. Otros ejemplos también incluyen formas de correspondencia como reuniones y correos electrónicos y documentos de identificación, contratos e informes rutinarios.

Desafíos y oportunidades en la cartografía de la cadena de suministro:

- La cartografía de la cadena de suministro sigue siendo uno de los mayores desafíos para las empresas que operan en todas las etapas de la cadena de suministro. Las empresas que operan en las etapas finales de la cadena de suministro de múltiples productos básicos y las empresas de las etapas iniciales que dependen de cientos o miles de pequeños agricultores no han trazado el mapa de toda su cadena de suministro. Muchas empresas se esfuerzan por comprender los posibles riesgos que existen en sus cadenas de suministro. Sin embargo, esto también requiere recursos importantes. Los enfoques alternativos para identificar a cada uno de los proveedores, como la cartografía de los proveedores por zona de producción o por grupo (por ejemplo, las cooperativas de productores), también han demostrado su eficacia en la identificación de los actores pertinentes en el suministro.
- Los terceros que actúan como intermediarios entre los productores y los compradores de productos básicos desempeñan un papel fundamental en las cadenas de suministro agrícola como comerciantes y agregadores de productos. Sin embargo, la escasa participación de muchos intermediarios en el proceso de debida diligencia puede plantear problemas a las empresas que tratan de detectar y evaluar el riesgo de la cadena de suministro. La medida en que las empresas de las etapas finales tratan de ejercer influencia sobre los intermediarios de la cadena de suministro ha sido variada; mientras que algunas empresas pueden imponer

¹⁹ Sección 2.1 del Paso 2, página 33 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

requisitos a los intermediarios, otras empresas que se abastecen del mismo intermediario pueden no hacerlo. Esas discrepancias debilitan la influencia que puede ejercer cada una de las empresas, a menos que sea un comprador estratégicamente importante para el intermediario. Las empresas que se abastecen de los mismos proveedores de productos comercializados o agregados tienen la oportunidad de colaborar para definir un conjunto común de expectativas y ejercer una influencia conjunta para obtener información sobre los proveedores de las etapas iniciales y los riesgos asociados.

Detección de riesgos

Las evaluaciones del riesgo permiten a las empresas detectar los riesgos en su cadena de suministro y comprender mejor los posibles efectos adversos de las operaciones, procesos, bienes y servicios sobre el medio ambiente, la sociedad y los derechos humanos. En la Guía OCDE FAO se advierte de que ciertos riesgos elevados y puntos críticos requieren aplicar una debida diligencia reforzada²⁰. Disponer de una definición clara de lo que constituye un alto riesgo o un punto crítico puede orientar más eficazmente a las empresas a la hora de detectar, evaluar y establecer un orden de prioridad de los riesgos, así como servir de base para la elaboración y aplicación de medidas de gestión de riesgos específicas.

A raíz del proyecto piloto se determinó que las empresas dan prioridad a los temas ambientales, sociales y de derechos humanos dentro de su actividad comercial en función de la gravedad y la probabilidad de los riesgos; las repercusiones en la actividad comercial, en términos de repercusiones en la reputación, las finanzas y las operaciones, y las repercusiones sobre los actores interesados, incluidos los inversores, los consumidores, los proveedores, la sociedad civil, el medio ambiente y las comunidades. También se determinó que la información proporcionada por las organizaciones de la sociedad civil desempeña un papel importante en la forma en que las empresas deciden dar prioridad a los riesgos detectados mediante sus procesos de debida diligencia.

La encuesta sobre los progresos realizados se basó en la encuesta de referencia para seguir analizando la manera en que las empresas utilizan los factores de riesgo recomendados en la Guía OCDE FAO y la Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable, a fin de determinar los riesgos elevados y los puntos críticos en sus cadenas de suministro y poner en marcha una debida diligencia reforzada²¹. Se destacan cuatro grandes categorías de riesgo:

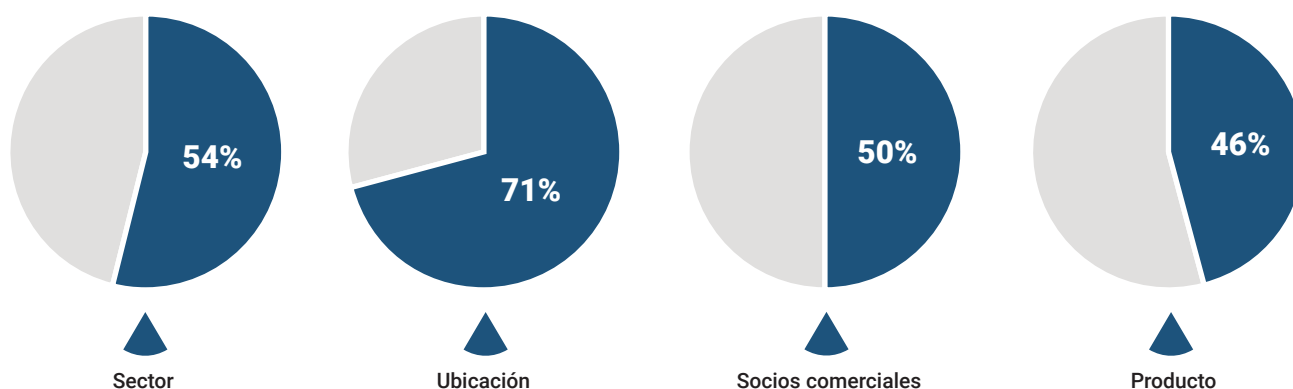
- **Sector:** Riesgos que prevalecen dentro de un sector a nivel mundial como resultado de las características del sector, sus actividades, sus productos y sus procesos de producción.
- **Ubicación:** Las operaciones se planifican o los productos agrícolas proceden de zonas afectadas por conflictos o consideradas de alto riesgo; zonas de gobernanza deficiente; zonas en las que se han notificado vulneraciones de los derechos humanos o los derechos laborales; zonas en las que los derechos de tenencia están poco definidos o son objeto de controversia; zonas en las que las comunidades se enfrentan a la inseguridad alimentaria o a la escasez de agua, y zonas afectadas por la degradación del medio ambiente.
- **Socio comercial:** Se sabe que los socios comerciales han obtenido productos de una ubicación clasificada como punto crítico en los últimos doce meses; tienen intereses accionariales o de otro tipo en empresas que no respetan las normas que figuran en la Guía OCDE FAO, o suministran productos agrícolas de una ubicación clasificada como punto crítico u operan en ella.
- **Producto:** Se sabe que la producción del producto tiene efectos medioambientales o sociales adversos; el producto no se ajusta a las normas de salud y seguridad alimentaria.

²⁰ Sección 2.2 del Paso 2, páginas 34 a 36 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

²¹ Recuadro 3.1 del Paso 2, página 35 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#) y P.20, A.2 en la página 68 de la [Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable](#).

Como se ilustra en la Figura 15, el más común de estos factores de riesgo que las empresas utilizan para determinar los riesgos elevados y los puntos críticos es la ubicación geográfica de sus operaciones y las de sus proveedores. Una cuarta parte de las empresas participantes declararon haber utilizado los cuatro factores de riesgo. El 8 % informó de que no utilizaba ninguno de esos factores de riesgo.

Figura 15. Porcentaje de empresas que utilizan cada uno de los cuatro factores de riesgo definidos en la Guía OCDE FAO para definir los puntos críticos y los riesgos elevados en sus cadenas de suministros.



Además de estas cuatro amplias categorías de riesgo, las empresas también destacaron que con información adicional se puede determinar si se requiere una diligencia debida reforzada. En los casos en que los riesgos podrían considerarse inicialmente bajos a nivel macroeconómico, como cuando se abastecen de países de riesgo bajo o se opera en ellos, las empresas podrían enfrentarse a riesgos específicos vinculados a factores contextuales o sistémicos, por ejemplo, la entrada de migrantes o trabajadores informales o una aplicación deficiente de las leyes nacionales, que pueden repercutir en el nivel general de exposición al riesgo.

Recuadro 7: ¿Acaso existe algún país que no sea un “punto crítico”?

Recientes informes de los medios de comunicación han puesto de relieve los abusos laborales que tienen lugar en las plantaciones de tomates de Italia, donde dos de las mayores empresas de alimentos del país se abastecen de tomates²². Se ha revelado que los trabajadores migrantes que recogen tomates son objeto de graves abusos laborales, como trabajar muchas horas sin descansos y por un salario mínimo. Del mismo modo, los recolectores de fruta en España, compuestos principalmente por trabajadores migrantes del África septentrional, expresaron su preocupación por las condiciones de explotación laboral y el acoso²³.

Ni España ni Italia suelen considerarse países de alto riesgo o puntos críticos, y las circunstancias en que se produce la producción agrícola normalmente no generan la necesidad de un proceso de debida diligencia reforzada. No obstante, la presencia de riesgos y efectos significativamente adversos asociados al sector y a las cadenas de suministro de alimentos pone de relieve la necesidad de tomar en consideración las circunstancias fácticas en que se realiza la producción. Si bien tradicionalmente se considera que los países de ingresos bajos y medianos presentan un riesgo mayor, la consideración de otros factores, como los desafíos contextuales y las deficiencias en materia de observancia y control, puede ayudar a las empresas a detectar con mayor eficacia los principales riesgos en sus cadenas de suministro.

En cuanto a países no europeos, una empresa participante del proyecto piloto que trabaja en varios continentes se ha comprometido a abordar el trabajo infantil en su cadena de suministro como parte de una iniciativa de atención a la infancia. Los riesgos del trabajo infantil en sus cadenas de suministro en América Latina son bajos gracias al seguimiento gubernamental y a la utilización de procesos mecanizados en sus operaciones. Sin embargo, la empresa seguía realizando auditorías de sus proveedores en esos países para asegurarse de que no hubiera riesgos y para sensibilizar a sus empleados acerca de la cuestión.

²² “Are your tinned tomatoes picked by slave labour?”, The Guardian (2019), disponible en inglés en el enlace siguiente: <https://www.theguardian.com/world/2019/jun/20/tomatoes-italy-mafia-migrant-labour-modern-slavery>

²³ “Fresh abuse claims from women picking strawberries in Spain for UK market”, The Guardian (2019), disponible en inglés en el enlace siguiente: <https://www.theguardian.com/global-development/2019/jun/29/fresh-abuse-claims-from-women-picking-spain-strawberries>

Algunas instituciones financieras han elaborado procedimientos específicos para determinar el nivel de riesgo de las inversiones y decidir si se requiere un proceso de debida diligencia reforzada, de conformidad con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. En una sesión de aprendizaje entre homólogos sobre “El papel de las instituciones financieras en el apoyo a las prácticas agrícolas responsables” se examinó la forma en que las empresas seleccionan, determinan y establecen un orden de prioridad de los riesgos en sus carteras. Se podría utilizar una “lista de exclusión” que incluya ciertos productos, sectores o regiones, lo que significa que la institución no invertiría en ciertos proyectos por motivos ambientales y sociales. Esto puede incluir, por ejemplo, proyectos que estén sujetos a sanciones internacionales. En el caso de las inversiones que no figuran en la lista de exclusión, la minuciosidad y el alcance de la debida diligencia dependen de la gravedad del riesgo ambiental y social que puedan entrañar las inversiones. Algunas instituciones financieras informaron de que se puede exigir una debida diligencia reforzada en el caso de los proyectos que presenten un alto riesgo de provocar la tala y la deforestación a gran escala, el cambio de uso de la tierra, así como posibles efectos adversos en las comunidades locales o el bienestar de los animales. En el caso de las inversiones consideradas de menor riesgo, la debida diligencia puede ser más limitada, y los requisitos de debida diligencia de las empresas participadas son menos estrictos.

Durante el proyecto piloto se identificaron algunos problemas fundamentales en cuanto a la forma en que las instituciones financieras integran las consideraciones de debida diligencia en su proceso de adopción de decisiones:

- El enfoque adoptado y los instrumentos utilizados por las instituciones financieras para integrar las consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza en sus prácticas de inversión son variados y, hasta ahora, ha habido poca coherencia entre las distintas instituciones financieras. Esto puede crear dificultades a las empresas que tratan de obtener financiación de diferentes fuentes y se ven obligadas a cumplir requisitos diferentes, y a veces contradictorios.
- Hay una tendencia general a utilizar estrategias de exclusión, en lugar de incorporar consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza en el proceso de inversión y en toda la cartera para dar prioridad a los riesgos. Esto puede disminuir la influencia de las instituciones financieras en el apoyo a las estrategias de gestión de riesgos y llevar a otros inversores con requisitos más laxos para la gestión de los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza a intervenir e ignorar los riesgos que de otro modo podrían mitigarse.

Evaluación de los riesgos y debida diligencia reforzada

En la encuesta de referencia se identificaron algunas deficiencias sustanciales entre las cuestiones enumeradas por las empresas en sus compromisos normativos y la aplicación práctica de esos compromisos a lo largo del proceso de evaluación de los riesgos. Como se ha mencionado anteriormente, dos sesiones de aprendizaje entre homólogos sobre el tema “Abordar las diferencias entre los compromisos normativos y las medidas de aplicación” se centraron en comprender los principales problemas a que se enfrentan las empresas para transformar sus compromisos en medidas, así como en identificar ejemplos de buenas prácticas sobre la forma en que las empresas pueden lograr este objetivo con mayor eficacia. En las sesiones de aprendizaje entre homólogos se estudió la forma en que las empresas procuraban adoptar un enfoque más proactivo para evaluar los riesgos y asegurar que los proveedores cumplieran sus requisitos normativos, en lugar de responder a las cuestiones planteadas una vez que se identificaban los efectos. Se examinó una amplia gama de cuestiones, como el derecho a la tenencia de la tierra, el bienestar de los animales, la deforestación y la seguridad alimentaria y la nutrición.

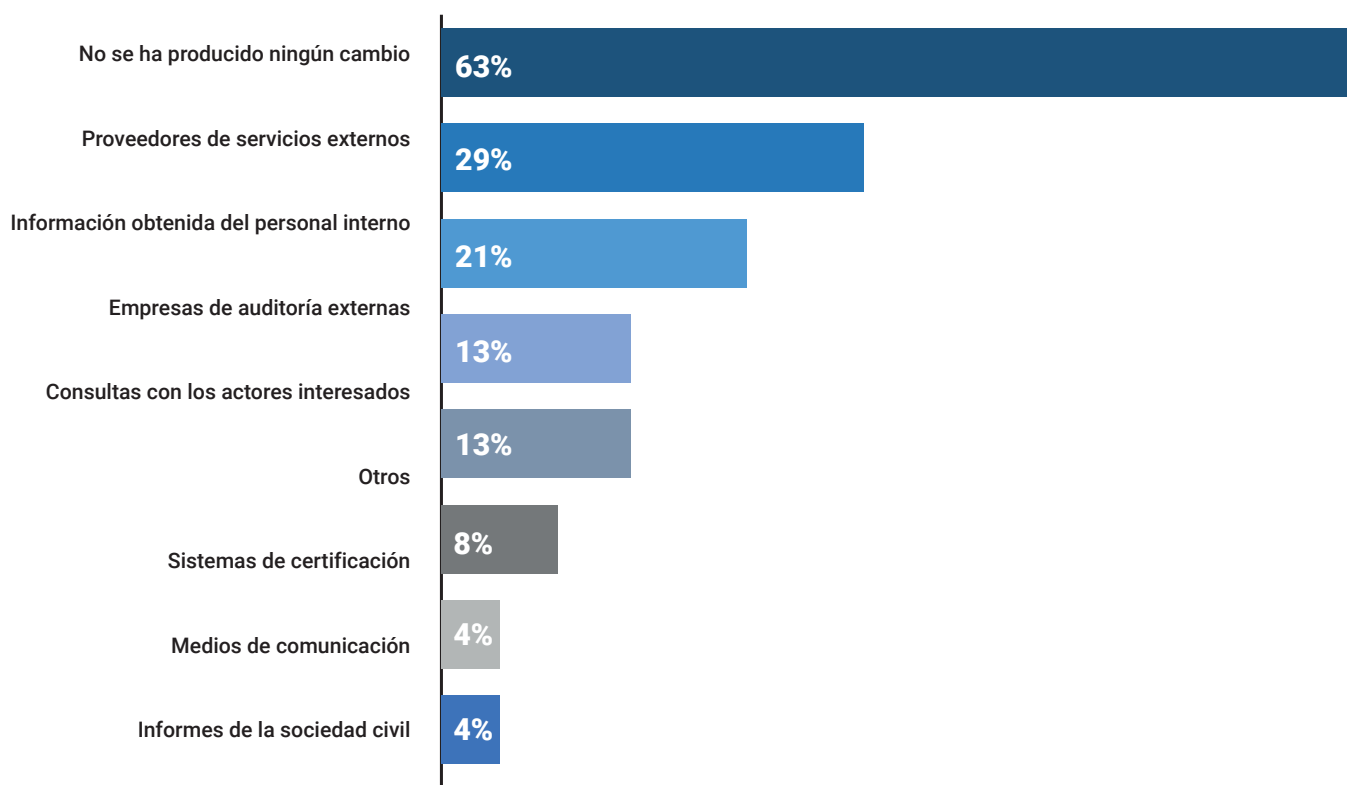
A pesar de la corta duración del proyecto piloto, en la encuesta sobre los progresos realizados se constató que aproximadamente la mitad de las empresas participantes habían reforzado su enfoque de evaluación de los riesgos de la cadena de suministro desde que se realizó la encuesta de referencia. En la encuesta de referencia se determinó que la mayoría de las empresas habían adoptado un proceso interno para detectar y evaluar los riesgos de la cadena de suministro. Siete empresas informaron de que utilizaban instrumentos como registros de riesgos, evaluaciones

de datos históricos y riesgos, o información proporcionada en los informes de las organizaciones de la sociedad civil, investigación documental y tecnología de seguimiento por satélite utilizada a través de proveedores de servicios externos. Muchas empresas, en particular las que operan en las etapas finales de la cadena, también recurren a proveedores de servicios externos, empresas de auditoría, sistemas de certificación, e informes de los medios de comunicación y de la sociedad civil, así como a consultas con los principales actores interesados..

Recuadro 8: Recopilar información sobre los riesgos del personal interno

Una empresa explicó el modo en que utiliza a los técnicos de campo para supervisar y mitigar las cuestiones conexas en cada explotación agrícola. Esto puede resultar útil cuando se abordan cuestiones graves, por ejemplo, cuando el bienestar físico y mental de los trabajadores pueda estar en peligro. En esos casos, los técnicos de campo pueden aplicar medidas de mitigación rápidas para resolver los problemas. Al mismo tiempo, los datos recopilados a nivel de la explotación agrícola son consolidados por la empresa a nivel mundial, lo que proporciona visibilidad y supervisión en todas las operaciones. El seguimiento periódico de la aplicación de las políticas y procedimientos sobre el terreno puede aportar información de gran importancia y una mayor visibilidad de los riesgos de la cadena de suministro.

Figura 16. Porcentaje de empresas que hicieron un mayor uso de diferentes fuentes de información relacionada con el riesgo durante el transcurso del proyecto piloto



Si bien el 63 % de las empresas informaron de que no se habían introducido cambios en la manera en que se recopilaba la información sobre los riesgos en el transcurso del proyecto piloto, algunas empresas adoptaron medidas para reforzar sus enfoques. En la Figura 16 que se muestra a continuación se desglosan las fuentes a las que las empresas recurrieron con mayor frecuencia en el transcurso del proyecto piloto para recabar información relacionada con los riesgos. Se puede observar que el cambio más común fue un mayor uso de proveedores de servicios externos, seguido de un mayor empleo de la información obtenida del personal interno. De hecho, muchas empresas del sector agrícola cuentan con personal que trabaja in situ y está cerca de las actividades de

producción sobre el terreno. Entre ellos pueden incluirse agrónomos, técnicos de campo o compradores locales que se relacionan regularmente con los productores y son capaces de recabar información clave sobre los riesgos y asegurar la presentación oportuna de información a la empresa.

Muchas empresas dependen en gran medida de terceros para evaluar los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza e identificar los puntos críticos en sus cadenas de suministro. Entre los instrumentos comunicados como más utilizados por las empresas que participaron en el proyecto piloto figuraban Maplecroft, SEDEX (y las auditorías SMETA) y RepRisk. En muchos casos, la prueba de certificación es un requisito básico de las empresas cuando trabajan con proveedores. Algunas empresas reconocen las limitaciones de los marcos de auditoría externa y han elaborado sus propias normas con arreglo a las cuales los auditores externos pueden evaluar las prácticas de los proveedores o dar seguimiento a las auditorías externas con sus propias medidas de evaluación. Sin embargo, este enfoque suele utilizarse únicamente para determinados productos básicos, en particular los más importantes para la empresa en términos de volumen adquirido. En otros casos, se exige que se cumplan únicamente los requisitos de certificación. Para muchas empresas, los marcos de auditoría a cargo de terceros siguen siendo un pilar fundamental de sus medidas de evaluación del riesgo.

Recuadro 9: Cómo utilizan las empresas los marcos de evaluación y auditoría para establecer prioridades y evaluar los riesgos

Una empresa que opera en las etapas iniciales de la cadena se incorporó a un sistema de bases de datos de la cadena de suministro a cargo de terceros y aumentó sus comunicaciones con los proveedores acerca de las evaluaciones de riesgos, pidiéndoles que realizaran autoevaluaciones en apoyo del establecimiento de prioridades en relación con los riesgos.

Otra empresa utilizó un sistema del sector como parte de su debida diligencia para realizar evaluaciones oficiales y exámenes independientes in situ de todos sus proveedores de primer nivel durante un período de tres años. Un auditor externo realiza exámenes independientes de todo el funcionamiento de sus emplazamientos, que posteriormente se publican. Estas evaluaciones se han realizado para aproximadamente 250 000 agricultores, lo que permite a la empresa conocer bien a sus proveedores de primer nivel. Esa misma empresa también espera que los proveedores realicen autoevaluaciones. Estas autoevaluaciones se utilizan para garantizar que los proveedores cumplan las políticas de la empresa. La información reunida a partir de las autoevaluaciones y los exámenes independientes se utiliza para promover medidas correctivas y mitigar los riesgos detectados.

Los marcos, instrumentos y proveedores de servicios externos pueden desempeñar un papel importante en los procesos de debida diligencia de las empresas, en particular en el caso de las empresas de las etapas finales que carecen de conocimientos profundos o técnicos sobre las cuestiones o contextos en que operan, o que simplemente carecen de capacidad interna para evaluar los riesgos. En el caso de los productores de las etapas iniciales, los sistemas aplicables a todo el sector son esenciales para abastecer a los compradores de las etapas finales y satisfacer las exigencias del mercado. Sin embargo, en la Guía OCDE FAO se hace hincapié en que las empresas siguen siendo los únicos responsables de la aplicación de la debida diligencia en sus cadenas de suministro²⁴. Por lo tanto, es fundamental que las empresas participen activamente y mantengan la supervisión durante todo el proceso de evaluación del riesgo.

Algunas empresas han reconocido que anteriormente no disponían de suficiente supervisión e información sobre las actividades de debida diligencia y han reorientado su enfoque de evaluación del riesgo. Esto ha supuesto un cambio de rumbo, pasando de depender principalmente de las auditorías y los sistemas de certificación a fortalecer los procedimientos internos, entablando una relación más directa con los proveedores y colaborando con consultores

²⁴ Introducción, Debida diligencia, páginas 23 a 24 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

externos y organizaciones de la sociedad civil con un conocimiento más detallado de las cuestiones y los contextos de funcionamiento.

En las sesiones de aprendizaje entre homólogos sobre “Abordar las diferencias entre los compromisos normativos y las medidas de aplicación” e “Intensificar la colaboración con terceros para mejorar la gestión del riesgo” se estudió la forma en que la cooperación con terceros, incluidos los marcos sectoriales, las organizaciones de la sociedad civil nacionales e internacionales y los consultores externos, puede aportar valor al proceso de evaluación del riesgo.

Recuadro 10: Más allá de la auditoría y la certificación: reforzar los procesos internos de evaluación del riesgo

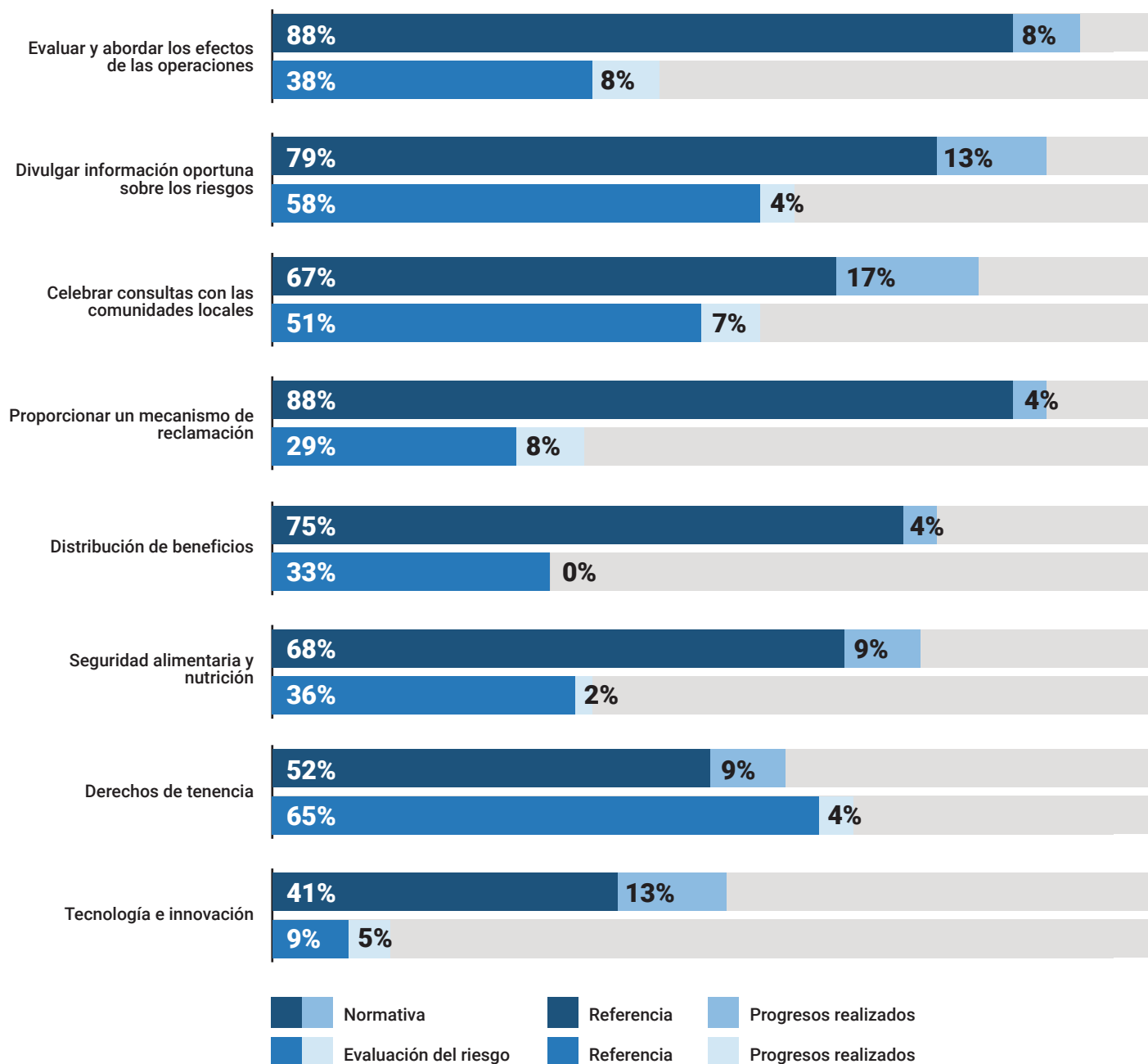
Una empresa dedicada a los bienes de consumo de rápida circulación con múltiples cadenas de suministro de productos básicos está dejando de depender de las auditorías y los sistemas de certificación en su cadena de suministro de aceite de palma. Consciente de que los sistemas de certificación y las auditorías tienen un papel importante que desempeñar, la empresa también reconoce que no deben sustituir a la debida diligencia. En su lugar, la empresa se ha comprometido a realizar análisis de las causas profundas y a participar directamente en la búsqueda de soluciones eficaces a los problemas detectados en la cadena de suministro.

Para ello, la empresa está trabajando con una organización de la sociedad civil con el fin de hacer un seguimiento de la deforestación en el sector de la palma. La organización de la sociedad civil proporciona alertas mensuales a los proveedores de primer nivel de la empresa e informa simultáneamente a la empresa. Como resultado, la empresa puede colaborar directamente con los proveedores para efectuar un seguimiento de cómo están abordando los riesgos en el terreno.

En la encuesta sobre los progresos realizados se constató que se habían hecho progresos importantes para reforzar la evaluación de los riesgos relacionados con el bienestar de los animales y la protección del medio ambiente, dos cuestiones que ya habían sido abordadas por la mayoría de las empresas. En particular, las empresas que fortalecieron sus procesos de evaluación del riesgo para la protección del medio ambiente se centraron en la deforestación, la contaminación del agua y el agotamiento de los recursos hídricos.

En la encuesta de referencia se constató que había importantes diferencias entre los compromisos normativos de las empresas respecto de cuestiones fundamentales y la integración de esas mismas cuestiones en el ámbito de la evaluación de los riesgos. Las empresas ampliaron el alcance de sus evaluaciones de riesgos a cuestiones en las que se habían detectado anteriormente deficiencias entre los compromisos normativos y las prácticas de evaluación del riesgo. Por ejemplo, varias empresas han reforzado su enfoque de evaluación del riesgo asociado a la falta de consulta con los actores interesados potencialmente afectados, los efectos adversos en los derechos humanos y la falta de transparencia y de divulgación de información. Sin embargo, como se muestra a continuación en la Figura 17, siguen existiendo varias deficiencias en relación con la forma en que las empresas abordan otros riesgos fundamentales de los que se ocupa la Guía OCDE FAO.

Figura 17. Diferencias entre los compromisos normativos y el ámbito de las evaluaciones de los riesgos



Nota: El gráfico muestra el porcentaje de empresas que comunicaron haber contraído compromisos normativos en relación con determinadas esferas de riesgo en la encuesta de referencia y la medida en que eso había cambiado en el momento en que se realizó la encuesta sobre los progresos realizados, junto con el porcentaje de empresas que realizaron actividades de evaluación de los riesgos en relación con las mismas cuestiones y la medida en que eso había cambiado en el momento en que se realizó la encuesta sobre los progresos realizados.

La mayoría de las empresas que participaron en el proyecto piloto informaron de que habían incluido los derechos laborales en el ámbito de sus evaluaciones de riesgos. Si bien las condiciones laborales y de trabajo son esferas en las que se pueden identificar riesgos significativos, también es importante distinguir entre las diferentes prácticas laborales, en particular entre el trabajo formal y el trabajo informal, el trabajo temporal/estacional y el trabajo familiar. Las protecciones que ofrecen los marcos jurídicos de los países en que se realizan operaciones pueden diferir considerablemente en función de las prácticas laborales. Por ejemplo, muchos países tienen una legislación limitada en materia de trabajadores migrantes o estacionales. Varias empresas que participaron en el proyecto piloto

destacaron que garantizar la evaluación de esos riesgos es fundamental para obtener un panorama completo de los posibles efectos en la cadena de suministro. Durante la sesión de aprendizaje entre homólogos sobre “Conocer los riesgos y los enfoques de gestión de buenas prácticas en el marco del trabajo informal, estacional y familiar”, los participantes tuvieron la oportunidad de examinar algunos de los principales desafíos presentes en esta esfera. La sesión de aprendizaje entre homólogos también incluyó intervenciones de la OIT y la FLA, en las que se resumió la forma en que se definen estos diferentes grupos y los instrumentos y estrategias existentes para hacer frente a los riesgos conexos.

En la Guía OCDE FAO se recomienda que las evaluaciones de riesgos se realicen de manera continua a fin de mantener una imagen fiel de los riesgos a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta las circunstancias cambiantes²⁵. Algunas empresas han adoptado procesos internos para asegurar que la información sobre los riesgos se recopile y evalúe de manera constante. Por ejemplo, varios participantes describieron cómo el hecho de garantizar que los equipos locales puedan recabar información sobre el terreno y compartirla con la sede es fundamental para el proceso de evaluación de los riesgos. El establecimiento de sistemas internos para mantener y actualizar la información sobre los riesgos puede ayudar a compartir oportunamente la información recogida por los equipos pertinentes y a fundamentar las medidas de mitigación de los riesgos, cuando sea necesario. Los registros de riesgos son una herramienta común que las empresas pueden utilizar para registrar, rastrear y categorizar los riesgos (por ejemplo, por riesgos bajos, medios y altos).

Recuadro 11: Cómo utilizan las empresas las matrices y registros de riesgos para mantener la información sobre los riesgos de la cadena de suministro

Una empresa que supervisa directamente la producción en las explotaciones agrícolas con-sultó a una organización de la sociedad civil dedicada a los derechos humanos para que examinara su enfoque de evaluación de los riesgos de la cadena de suministro. Gracias a ello, se han logrado mejoras en la forma en que la empresa utiliza una matriz de riesgos para determinar la gravedad de los riesgos y los efectos de las operaciones de la empresa mediante el seguimiento de la gravedad de los efectos, la escala de éstos (número aproximado de personas afectadas) y el nivel de irremediabilidad.

Otra empresa forma parte de una iniciativa del sector que exige a sus miembros que mantengan un registro de riesgos para las cuestiones sociales y ambientales relacionadas con la producción y la elaboración de los productos. La empresa utiliza registros de riesgos a nivel de grupo, regional y de mercado final para detectar, evaluar y seguir de cerca los riesgos. Todos los riesgos se clasifican en tres niveles (alto, medio o bajo) en función de su impacto y probabilidad. La función de gestión del riesgo tiene en cuenta diversas fuentes, entre ellas los nuevos tableros de riesgos y los informes de riesgos mundiales y nacionales. De esta forma, la empresa puede determinar quiénes son los afectados, cómo se ven afectados y cuáles son las medidas de mitigación de los riesgos identificados. La empresa suele hacer partícipes a los interesados afectados como parte de la elaboración de cualquier medida de mitigación y sus correspondientes mediciones. El registro de riesgos es revisado periódicamente por un comité de gestión de riesgos y por la dirección de todos los países en los que se realizan operaciones.

Como se examinó en el Paso 1, muchas empresas señalaron que haber participado en el proyecto piloto ayudó a determinar dónde debían aplicarse los cambios en las prácticas de gestión de la cadena de suministro. La mayoría de las empresas comentaron que el proyecto piloto les brindó la oportunidad de comparar sus prácticas con la Guía OCDE FAO, así como de aprender de otros participantes acerca de la forma en que se están abordando problemas similares en el ámbito de sus propios procesos de debida diligencia. Algunas empresas examinaron sus prácticas de evaluación de riesgos como parte de su compromiso de mejora continua. En muchos casos, los mismos factores externos que impulsaron a las empresas a reforzar sus compromisos normativos también influyeron en los cambios introducidos en el proceso de evaluación del riesgo. Al igual que los factores que influyeron en los cambios de los compromisos normativos de las empresas, entre estos figuran la introducción de nuevos requisitos legales, la presión de las OSC y los medios de comunicación y los cambios en la estrategia empresarial.

²⁵ Sección 2.2 del Paso 2, páginas 34 a 36 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

Las demandas de los clientes y los compradores en las etapas finales también influyen en las cuestiones a las que las empresas dan prioridad y en la forma en que se llevan a cabo las evaluaciones de los riesgos. Como se ha señalado anteriormente, las empresas que operan en las etapas finales suelen establecer requisitos para que sus proveedores se sometan a certificaciones o auditorías con el fin de ganar confianza en que los proveedores están abordando los principales riesgos. Esto es particularmente común en el caso de determinados productos básicos como la soja, el azúcar y el aceite de palma, cuando las empresas de las etapas finales se encuentran a varios niveles de distancia en el proceso de producción. Por consiguiente, la evaluación de los riesgos por parte de los productores suele definirse únicamente sobre la base de las normas y cuestiones que se abordan en esos sistemas aplicables a todo el sector.

Evaluación del riesgo para determinados productos básicos

Casi la mitad (el 47 %) de las empresas con múltiples cadenas de suministro de productos básicos utilizan enfoques diferentes para evaluar productos básicos de alto riesgo como la palma, la soja, el cacao, el tabaco y la vainilla, en comparación con otros productos básicos que se considera que representan un nivel de riesgo menor. Algunos de los enfoques utilizados para evaluar los productos básicos de alto riesgo incluyen la mejora de la cartografía y la rastreabilidad de la cadena de suministro y el uso de sistemas de certificación e iniciativas sectoriales.

Como continuación del análisis presentado en el Paso 1 (Cuadro 1), en la encuesta sobre los progresos realizados se estudió la forma en que las empresas que operan dentro de determinadas cadenas de suministro de productos básicos, o que se abastecen de ellas, incluyen en su proceso de evaluación de los riesgos las cuestiones fundamentales destacadas en la Guía OCDE FAO.

En el Cuadro 2 se combinan las cuestiones incluidas en el ámbito de la evaluación de los riesgos de las empresas que figuran en la encuesta de referencia y en la encuesta sobre los progresos realizados a fin de mostrar los progresos acumulados logrados por las empresas en el proceso de evaluación de los riesgos en relación con determinados productos básicos que se sabe que están comúnmente asociados a ciertos riesgos. En el cuadro figuran las respuestas de un grupo de participantes seleccionado del proyecto piloto, la mayoría de los cuales son empresas dedicadas principalmente a las etapas finales o a los bienes de consumo de rápida circulación (véase la explicación del alcance en el Cuadro 1 de la página 31).

Cuadro 2. Porcentaje de empresas participantes que se abastecen o producen productos básicos principales (seleccionados) que han realizado evaluaciones de riesgos para hacer frente a riesgos específicos considerados pertinentes para esos productos al término del proyecto piloto.

Evaluaciones del riesgo	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> >70% 40-70% <40% </div>				
	Cacao	Aceite de palma	Soja	Azúcar	Tabaco
Transparencia y divulgación de información	●	●	●	●	●
Consulta con los interesados afectados	●	●	●	●	●
Consentimiento libre, previo e informado de los pueblos indígenas	●	●	●	●	●
Efectos de las operaciones, los procesos, los bienes y los servicios	●	○	●	○	○
Distribución de beneficios en torno a las operaciones	○	○	○	○	●
Acceso a un mecanismo de reclamación	●	●	●	●	●
Efectos adversos sobre los derechos humanos	●	●	●	●	●
Vulneración de los derechos laborales	●	●	●	●	●
Riesgos para la salud relacionados con las condiciones de trabajo	●	●	●	●	●
Efectos en la salud y seguridad humanas	●	●	●	●	●
Efectos en el acceso a los alimentos y la nutrición	○	○	●	○	○
Efectos sobre los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales	●	○	●	●	●
Efectos sobre la protección del medio ambiente	●	●	●	●	●
Cuestiones relativas a la gobernanza	●	●	●	○	●
Efectos de la transferencia de tecnología e innovación	○	○	○	○	●

Nota: En el cuadro figuran las respuestas de un grupo de participantes seleccionado del proyecto piloto, la mayoría de los cuales son empresas dedicadas a las etapas finales o a los bienes de consumo de rápida circulación. Los datos que se muestran en el Cuadro 2 utilizados para mostrar los progresos realizados emplearon datos de referencia corregidos con objeto de incluir solo las empresas que han respondido tanto a la encuesta de referencia como a la encuesta de los progresos realizados.

Las empresas de las cinco cadenas de suministro de productos básicos comunicaron algunos progresos. En particular, las empresas que operan a lo largo de la cadena de suministro del azúcar informaron de que habían introducido cambios para ampliar el ámbito del proceso de evaluación de riesgos a cuestiones que anteriormente no se habían abordado. Sin embargo, como se muestra en el Cuadro 2, siguen existiendo importantes deficiencias en la medida en que las empresas evalúan i) la distribución de beneficios en torno a las operaciones de la empresa, ii) los efectos sobre los derechos de tenencia de la tierra y el acceso a los recursos naturales y iii) los efectos de la transferencia de tecnología e innovación en los cinco productos básicos. La mayoría de las empresas que no incluyeron anteriormente estas cuestiones en su evaluación de riesgos no hicieron ningún cambio en el transcurso del proyecto piloto.

Recuadro 12: ¿Cómo pueden las empresas evaluar los riesgos relacionados con la tierra y su tenencia?

LEGEND (Land: Enhancing Governance for Economic Development) es un programa financiado por el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID) diseñado para investigar las inversiones en tierra y agricultura responsables. El programa tiene por objeto movilizar los conocimientos y la capacidad para apoyar la programación a nivel nacional con el fin de mejorar la gobernanza de la tierra y fortalecer los derechos sobre la misma. En el marco del programa se ha puesto a prueba un conjunto de asociaciones innovadoras entre las organizaciones no gubernamentales y el sector privado con objeto de elaborar enfoques e instrumentos prácticos para proyectos de inversión responsable en África. Además:

- TMP Systems, asociados de Legend, desarrollaron Landscape, un instrumento en línea basado en datos dirigido a evaluar el riesgo de la tenencia (www.landscape.info) que ayuda a las empresas a determinar las mejores ubicaciones para las nuevas inversiones y a reducir la carga del riesgo medioambiental, social y de gobernanza. Una herramienta sobre el riesgo de la tenencia también permite a las empresas introducir datos para cuantificar los niveles de riesgo de proyectos específicos, lo que puede ayudar a justificar medidas adicionales de debida diligencia y otras actuaciones destinadas a mitigar el riesgo de la tenencia, preparando el terreno para establecer relaciones sostenibles y responsables con las comunidades locales.
- Con el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), el Land Portal (www.landportal.org) ha desarrollado un navegador de inversiones responsables relacionadas con la tierra (www.landinvestments.org), una herramienta en línea que ayuda a las empresas a identificar y acceder a las herramientas prácticas más relevantes para su trabajo, a partir de una amplia gama de recursos sobre temas de inversión en la tierra, adecuados a sus funciones y posiciones dentro de cadenas de valor específicas y a los requisitos de proyectos de inversión concretos.

Desafíos y oportunidades determinados en la detección, evaluación y establecimiento de prioridades de los riesgos:

- En la actualidad, no existe una definición comúnmente aceptada para los términos “alto riesgo” y “puntos críticos” por parte de las empresas que operan a lo largo de las cadenas de suministro agrícola que definan qué circunstancias podrían justificar una debida diligencia reforzada. Algunas empresas definen el “alto riesgo” y los “puntos críticos” con arreglo a las definiciones recomendadas por la OCDE y la FAO. Muchas también llevan a cabo un proceso reforzado de debida diligencia en respuesta a las preocupaciones de los principales actores interesados, en particular los medios de comunicación y la sociedad civil (sus organizaciones), sobre cuestiones concretas en lugar de adoptar un enfoque holístico para la debida diligencia que sea permanente y se centre en el tratamiento de las cuestiones en las que existan los mayores riesgos de daños a las personas o al medio ambiente. La OCDE y la FAO tienen la oportunidad de promover el uso coherente del enfoque para determinar los “altos riesgos” y los “puntos críticos” establecidas en la Guía OCDE FAO, lo que puede facilitar el intercambio de información entre las empresas y asegurar la coherencia en la identificación de los riesgos entre las empresas que operan en contextos similares o a lo largo de la misma cadena de suministro.
- Hoy en día, el alcance de las actividades de evaluación de riesgos de la mayoría de las empresas no tiene en cuenta los posibles riesgos relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición, la distribución de los beneficios en torno a las operaciones de la empresa y las repercusiones de la tecnología y la innovación; todas ellas son esferas de riesgo que se destacan específicamente en la Guía OCDE FAO. Es necesario sensibilizar y comprender en mayor medida la forma en que estas cuestiones se relacionan con los riesgos pertinentes en las cadenas de suministro de las empresas y las medidas que estas deberían adoptar para detectar y mitigar esos riesgos.
- Algunas empresas han adoptado medidas notables para fortalecer sus procesos internos de debida diligencia. Sin embargo, muchas siguen confiando en los sistemas e iniciativas del sector para obtener información sobre los riesgos de sus cadenas de suministro. Si bien esas iniciativas pueden prestar un valioso apoyo a la hora de abordar algunas de las cuestiones concretas que caracterizan a determinadas cadenas de suministro de productos básicos, existen limitaciones en cuanto a la forma en que pueden utilizarse eficazmente en apoyo del proceso de evaluación del riesgo. Como se ha destacado anteriormente en el informe de referencia y

se ha vuelto a poner de relieve en el presente informe, existen algunos desafíos fundamentales para las empresas que dependen de las iniciativas del sector:

- i. La eficacia de un proceso continuo de debida diligencia depende de la frecuencia de las evaluaciones de los riesgos y de si esas evaluaciones son suficientes para reunir información oportuna y precisa que sirva de base para la adopción de decisiones. La dependencia de las empresas de la certificación como medio para garantizar que los riesgos se detectan y evalúan adecuadamente puede llevar cada vez más a que esos sistemas se utilicen con fines que vayan más allá de los que originalmente se diseñaron para cumplir. Esto plantea un desafío tanto para los sistemas de certificación como para las empresas que dependen de ellos. Es importante que las empresas establezcan sus propios procesos internos que puedan complementar la información recibida de fuentes externas.
- ii. En el caso de las empresas de las etapas finales, el empleo de marcos de referencia para todo el sector, como los sistemas de auditoría y certificación, está muy extendido y suele ser el único instrumento utilizado para garantizar que los proveedores se encarguen de los riesgos de la cadena de suministro. Sin embargo, es posible que las empresas no adopten las medidas necesarias para verificar si las normas y los requisitos establecidos por esos sistemas están en consonancia con sus propias expectativas en cuanto a la forma en que los proveedores de las etapas iniciales deben adoptar los principios en materia de conducta empresarial responsable. Las empresas de las etapas finales reconocen que las auditorías realizadas con arreglo a los marcos normalizados no siempre pueden aportar suficiente información sobre los riesgos en la cadena de suministro. En el caso de los sistemas de certificación, las empresas solo reciben información sobre si un proveedor ha pasado la “prueba” de certificación o de auditoría. Existe la posibilidad de que las empresas que operan en las etapas finales colaboren con los proveedores de las fases iniciales y los sistemas aplicables a todo el sector para definir el tipo de información relacionada con los riesgos que se espera sea facilitada, y garantizar que los sistemas se establezcan para atender a los requisitos de las etapas finales, en particular a medida que aumente la presión de los actores interesados internos y externos para hacer frente a los principales riesgos.
- iii. En el caso de las explotaciones agrícolas, el cumplimiento de las exigencias de los clientes que deben ser evaluadas en relación con un sistema aplicable a todo el sector suele ser fundamental para garantizar el acceso a los mercados clave. Sin embargo, el cumplimiento de un conjunto normalizado de requisitos puede ser a menudo costoso, lleva mucho tiempo y no siempre se centra en las cuestiones prioritarias observadas sobre el terreno. Contribuye a estos desafíos el hecho de que las empresas que suministran a diferentes mercados y zonas geográficas y que trabajan con una multitud de clientes a menudo se enfrentan a diferentes conjuntos de requisitos. Esto es particularmente difícil para los pequeños agricultores, que pueden tener una capacidad y unos recursos limitados y, por lo tanto, corren el riesgo de quedar excluidos del acceso a determinados mercados.
- iv. La utilización de un ámbito de aplicación normalizado puede no captar todos los riesgos pertinentes para cada empresa. Por ejemplo, algunos marcos pueden ser eficaces para evaluar los riesgos sociales, pero no abordan con la exhaustividad adecuada las cuestiones ambientales, o viceversa. En el caso de las empresas, tanto de las que operan en las etapas iniciales como en las finales, a escala mundial o en distintas regiones geográficas, una norma única no siempre funciona cuando se trata de contextos diferentes. Las empresas que procuran entender con más precisión las cuestiones sistémicas, como la tenencia de la tierra o la discriminación de las mujeres y los trabajadores migrantes en determinados países, o los problemas relacionados con operaciones concretas, como los efectos en la seguridad alimentaria y la nutrición, no pueden adaptar un enfoque normalizado a esas necesidades.

Paso 3. Diseñar y aplicar una estrategia dirigida a responder a los riesgos detectados en la cadena de suministro

Principales conclusiones y lecciones aprendidas

- Las prácticas de gestión de riesgos de las empresas están más establecidas en lo que respecta a los efectos sobre los derechos humanos, la salud y la seguridad públicas y la gestión del medio ambiente.
- Sigue habiendo deficiencias considerables en la forma en que las empresas que operan a lo largo de determinadas cadenas de suministro de productos básicos gestionan los riesgos relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición, la participación de los actores interesados y consulta con las comunidades potencialmente afectadas, incluidos los pueblos indígenas, y la evaluación de las actividades en relación con la legislación sobre ciencia y tecnología.
- Las empresas, en particular las que operan en las etapas finales, siguen dependiendo en gran medida de los sistemas aplicables a todo el sector para asegurarse de que se están gestionando los riesgos en sus cadenas de suministro.
- Las empresas señalaron la medición de los efectos de las operaciones empresariales como un desafío. Sin embargo, se identificaron oportunidades para colaborar con sus homólogos y otros actores interesados a fin de elaborar indicadores y marcos que sirvan de base para la adopción de decisiones.

Presentación de las conclusiones de la evaluación al personal directivo superior

En la Guía OCDE FAO se aconseja a las empresas que notifiquen al personal directivo superior las conclusiones de sus evaluaciones del riesgo²⁶. La encuesta de referencia reveló que la mayoría de las empresas participantes comunican las conclusiones de la debida diligencia al personal directivo superior. La encuesta sobre los progresos realizados constató que de las empresas que previamente contaban con procesos destinados a comunicar las conclusiones de la debida diligencia al personal directivo superior, el 25 % había introducido cambios para reforzar aún más la presentación de informes internos en el transcurso del proyecto piloto.

Elaboración de un plan de gestión del riesgo

Cuando se identifican y evalúan los riesgos, las empresas deben decidir si mantienen una relación comercial con un proveedor mientras se mitigan los riesgos, o si optan por no mantenerla. En función de la posición de una empresa en la cadena de suministro, la Guía OCDE FAO recomienda a las empresas que tomen medidas para remediar, mitigar y evitar que se produzcan efectos²⁷. Las empresas que no están causando los efectos adversos pero que sí están directamente vinculadas mediante una relación comercial, deberían utilizar su influencia para mitigar o prevenir los efectos. Cuando la mitigación de los riesgos falle o se considere imposible, las empresas deberían dejar de colaborar con el proveedor o el socio comercial²⁸.

En general, las empresas expresaron su voluntad de colaborar con los proveedores y los socios comerciales cuando se detectan riesgos. En la Guía OCDE FAO se recomienda que esa colaboración incluya el fortalecimiento de la relación comercial, por ejemplo, invirtiendo en relaciones a largo plazo y utilizando su influencia para impulsar la aplicación de medidas de gestión de riesgos. Sin embargo, seguir colaborando con proveedores que se hayan visto asociados a riesgos puede suponer un desafío para las empresas, en particular cuando la reputación comercial está en peligro y dejar de colaborar se considera la única respuesta factible (y a menudo es la respuesta que pueden exigir los actores interesados, como las organizaciones encargadas de las campañas).

²⁶ Sección 3.1 del Paso 3, páginas 36 a 37 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

²⁷ Recuadro 3.1 del Paso 3, página 35 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

²⁸ Recuadro 3.1 del Paso 3, página 35 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

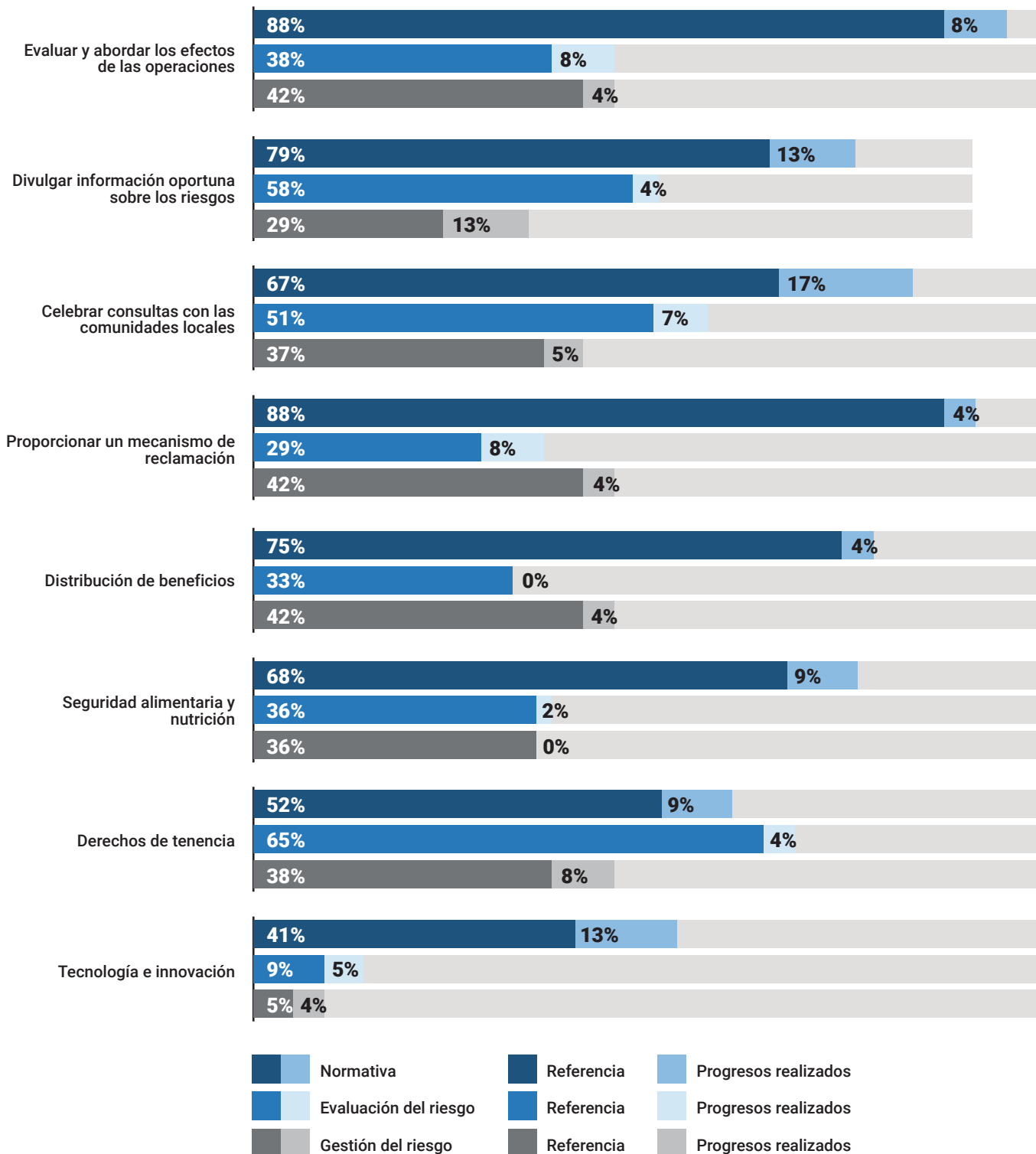
Recuadro 13: Efectos adversos: ¿las empresas deberían colaborar o no?

Una organización de la sociedad civil dedicada a mejorar el bienestar de los animales publicó un vídeo para crear conciencia acerca de uno de los proveedores de las empresas del proyecto piloto. La empresa no había identificado inicialmente ningún “punto crítico” relacionado con este proveedor y generalmente prefería trabajar con los proveedores para impulsar el cumplimiento de sus expectativas de abastecimiento. Sin embargo, cuando la organización de la sociedad civil proporcionó pruebas de los graves efectos adversos sobre el bienestar de los animales, la empresa tomó medidas directas y dejó de colaborar con el proveedor. Al examinar este caso con otros participantes del proyecto piloto, la empresa reconoció que la decisión de optar por seguir o no colaborando con un proveedor no siempre está bien definida. Hay muchos casos en los que las empresas intentarán mantener la colaboración con sus proveedores para gestionar los riesgos de la cadena de suministro, pero en última instancia es la empresa la que decide si se debe aplicar ese enfoque.

Durante el transcurso del proyecto piloto, algunas empresas reforzaron las prácticas de gestión de riesgos existentes en lo que respecta a la salud y la seguridad, la gestión del medio ambiente y los efectos sobre los derechos humanos. Los mayores progresos realizados por las empresas consistieron en la difusión de información, con especial atención a las evaluaciones de los efectos sociales y medioambientales y los planes de gestión. Sin embargo, como se muestra en la Figura 18, en el caso de muchas empresas existen deficiencias significativas relacionada con el ámbito de las cuestiones incluidas en las actividades de gestión del riesgo de las empresas, en comparación con las cuestiones que la Guía OCDE FAO recomienda que sean abordadas. En concreto, esas deficiencias guardan relación con:

- i. La identificación de oportunidades para los beneficios de desarrollo.
- ii. La adopción de estrategias para mitigar los efectos sobre la seguridad alimentaria y la nutrición.
- iii. La elaboración de una estrategia de colaboración con los pueblos indígenas.
- iv. La evaluación de las actividades relacionadas con las políticas nacionales de ciencia y tecnología y la contribución local.

Figura 18. Diferencias entre los compromisos normativos y el ámbito de las evaluaciones de los riesgos.



Nota: El gráfico muestra el porcentaje de empresas que comunicaron haber contraído compromisos normativos en relación con determinadas esferas de riesgo en la encuesta de referencia y la medida en que eso había cambiado en el momento en que se realizó la encuesta sobre los progresos realizados y el porcentaje de empresas que realizaron actividades de evaluación de los riesgos en relación con las mismas cuestiones y la medida en que eso había cambiado en el momento en que se realizó la encuesta sobre los progresos realizados.

Si bien las empresas informaron de la aplicación de medidas destinadas a hacer frente a los riesgos detectados en relación con los derechos laborales, cabe señalar que los desafíos identificados en el Paso 2 con respecto a la evaluación de los riesgos relacionados con el trabajo y las condiciones laborales cuando estos se refieren al trabajo informal, el trabajo familiar y el trabajo estacional/temporal se convierten en dificultades para las empresas que tratan de solventarlas en sus procesos de gestión de riesgos. Tal es el caso, en particular, cuando las causas fundamentales pueden rastrearse hasta cuestiones sistémicas más amplias en los países en que se realizan las operaciones.

Como se ha examinado anteriormente en el Paso 1, los desafíos relacionados con los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales también limitan la medida en que las empresas pueden hacer frente a los riesgos conexos. A menudo se requiere un enfoque adaptado y una estrecha colaboración con terceros, incluidas las organizaciones locales de la sociedad civil, los organismos gubernamentales y los asesores especializados de terceros, para mitigar eficazmente los riesgos y los efectos conexos.

Las instituciones financieras también desempeñan un papel importante en el apoyo a la gestión de riesgos significativos en contextos difíciles. Durante la sesión de aprendizaje entre homólogos sobre “El papel de las instituciones financieras en el apoyo a las prácticas agrícolas responsables”, las empresas destacaron que al proporcionar garantías de inversión, por ejemplo, las instituciones financieras pueden ayudar a instaurar mecanismos de reparto del riesgo e incentivar a las empresas a participar en contextos considerados demasiado arriesgados para que las empresas operen.

Recuadro 14: Gestión de los riesgos en contextos complejos

El trabajo precario y vulnerable dentro de la cadena de suministro de una empresa no puede abordarse adecuadamente a menos que se desarrollen soluciones holísticas más amplias. Los niños que trabajan con sus familias, por ejemplo, suelen contribuir a los ingresos de sus familias mediante el trabajo. Esto es especialmente más común en las zonas en que hay pocas oportunidades de educación disponibles y los salarios que reciben los padres son muy bajos.

Una empresa del proyecto piloto colaboró estrechamente con los proveedores y las organizaciones de la sociedad civil para determinar los riesgos laborales relacionados con sus cadenas de suministro en el sector de las avellanas en Turquía, país donde es frecuente encontrar trabajadores estacionales y temporeros informales trabajando en el sector agrícola. Las evaluaciones de los riesgos (que incluyeron visitas a las explotaciones agrícolas y entrevistas a casi 400 trabajadores) revelaron la existencia de trabajadores extranjeros ilegales, falta de registros de empleo, discriminación en materia de indemnización, acoso, trabajadores menores de edad y falta de rastreabilidad de la cadena de suministro. Gracias a la colaboración con la organización de la sociedad civil, que contribuyó con conocimientos profundos y la aplicación de las normas internacionales, la empresa pudo adoptar medidas decisivas para hacer frente a los riesgos laborales que se identificaron. Para ello se tuvieron en cuenta también los demás sectores en los que operaban los trabajadores cuando no se dedicaban al sector de las avellanas. En este caso, el hecho de abordar la cuestión desde una perspectiva que abarcara todos los productos básicos fue útil para comprender y abordar los riesgos sobre el terreno. También se formularon recomendaciones a otros actores interesados, entre ellos el Gobierno de Turquía y los compradores internacionales, para asegurar que se adoptara un enfoque más holístico para hacer frente a los problemas laborales sistémicos.

Gestión del riesgo para determinados productos básicos

En cuanto al Paso 3, se realizó un análisis similar de las empresas que operan a lo largo de determinadas cadenas de suministro de productos básicos en el Cuadro 1 del Paso 1 y el Cuadro 2 del Paso 2 (véanse las páginas 31 y 57). En el Cuadro 3 se combinan las cuestiones incluidas en el ámbito de la gestión de los riesgos de las empresas que figuran en la encuesta de referencia y en la encuesta sobre los progresos realizados a fin de mostrar los progresos acumulados logrados por las empresas en la aplicación de medidas de gestión del riesgo en relación

con determinados productos básicos que se sabe que están asociados a ciertos riesgos. En el cuadro figuran las respuestas de un grupo de participantes seleccionado del proyecto piloto, la mayoría de los cuales son empresas dedicadas a las etapas finales o a los bienes de consumo de rápida circulación (véase la explicación del alcance en el Cuadro 1 de la página 31).

Cuadro 3. Porcentaje de empresas participantes que se abastecen o producen productos básicos principales (seleccionados) que han realizado actividades de gestión del riesgo para hacer frente a riesgos específicos considerados pertinentes para esos productos al término del proyecto piloto.

Gestión del riesgo	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> >70% 40-70% <40% </div>				
	Cacao	Aceite de palma	Soja	Azúcar	Tabaco
Divulgación de información					
Plan de participación de los actores interesados y consulta con las comunidades potencialmente afectadas					
Estrategia de colaboración con los pueblos indígenas					
Adopción de un proceso de evaluación de los efectos					
Identificación de oportunidades para los beneficios de desarrollo					
Establecimiento de un mecanismo de reclamación					
Evaluación continua de los efectos sobre los derechos humanos					
Establecimiento de medidas de protección y seguimiento de los trabajadores					
Adopción de normas relativas a las condiciones de trabajo decentes					
Establecimiento de medidas preventivas y de control para la salud y la seguridad					
Adopción de estrategias para mitigar los efectos sobre la seguridad alimentaria y la nutrición					
Medidas para gestionar los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales					
Establecimiento de sistemas de gestión ambiental					
Adopción de controles internos y programas de ética y cumplimiento					
Presentación de información fiscal a las autoridades					
Cese o abstención de la celebración de acuerdos anticompetitivos					
Evaluación de las actividades relacionadas con las políticas nacionales de ciencia y tecnología y la contribución local					

Nota: En el cuadro figuran las respuestas de un grupo de participantes seleccionado del proyecto piloto, la mayoría de los cuales son empresas dedicadas a las etapas finales o a los bienes de consumo de rápida circulación. Los datos que se muestran en el Cuadro 3 emplearon datos de referencia corregidos con objeto de incluir solo las empresas que han respondido tanto a la encuesta de referencia como a la encuesta de los progresos realizados.

El análisis del Cuadro 3 pone de manifiesto que existen importantes deficiencias en el enfoque de estas empresas para la gestión de los riesgos mencionados. En particular, las deficiencias más notables encontradas en las cinco cadenas de suministro de productos básicos están relacionadas con los aspectos siguientes:

- i. Adopción de estrategias para mitigar los efectos sobre la seguridad alimentaria y la nutrición.
- ii. Elaboración de un plan de participación de los actores interesados y consulta con las comunidades potencialmente afectadas, incluidos los pueblos indígenas.
- iii. Evaluación de las actividades relacionadas con las políticas nacionales de ciencia y tecnología y la contribución local.

Recuadro 15: ¿Cómo se pueden integrar las consideraciones de seguridad alimentaria en el proceso de gestión del riesgo?

La seguridad alimentaria está estrechamente vinculada al ODS 2, “Hambre Cero”, y algunas empresas han reconocido la repercusión que sus operaciones pueden tener en la seguridad alimentaria, incluso cuando se encuentran a varios niveles de distancia de las etapas de producción en sus cadenas de suministro. Sin embargo, la adopción de medidas en esta esfera de riesgo puede suponer un reto para las empresas. En función del contexto, los riesgos relacionados con la seguridad alimentaria pueden ser especialmente pertinentes cuando se utiliza la tierra para producir productos básicos para usos no alimentarios. Es el caso, por ejemplo, de la caña de azúcar para la producción de biocombustibles y bioplásticos. Si bien los agricultores pueden utilizar la caña de azúcar como cultivo comercial, la compra y el consumo de productos agrícolas con fines nutricionales depende de si se dispone de productos alimentarios a nivel local y de si hay tierras disponibles para producir productos básicos para el consumo de alimentos.

Uno de los participantes del proyecto piloto declaró que exigían que se consideraran las repercusiones en la seguridad alimentaria como parte de las evaluaciones de los efectos ambientales y sociales en la fase inicial de los proyectos que estuvieran creando o ampliando zonas verdes. Ese participante consideró que la solución a la inseguridad alimentaria consistía en dedicar algunas parcelas de tierra a la zona de operaciones agrícolas. A cada hogar se le dio una parcela de tierra de entre 0,5 y 1 hectárea. Los cultivos pueden venderse en el mercado o ser utilizados por el hogar para su propio consumo.

Aplicación, seguimiento y control del rendimiento

Una vez que se ha adoptado un plan de gestión del riesgo, la Guía OCDE FAO recomienda que las empresas realicen un seguimiento y control del rendimiento de los esfuerzos de mitigación de los riesgos. La eficacia de las medidas de gestión del riesgo aplicadas por las empresas dependerá también de la medida en que estas colaboren con los proveedores y los socios comerciales para garantizar que se cumplan las expectativas de gestión del riesgo. Además de incluir requisitos específicos en los acuerdos contractuales, las empresas también pueden colaborar con los proveedores para acordar un plan de acción de gestión del riesgo, aumentar su capacidad de gestionar los riesgos y mantener una estrecha supervisión de la forma en que se aplica la debida diligencia en sus operaciones.

Las empresas señalaron que la medición y cuantificación de los efectos era uno de los desafíos más notables a los que se enfrentaban. Como se ha señalado anteriormente en el Paso 2, muchas empresas, en particular las que operan en las etapas finales, se basan principalmente en planes aplicables a todo el sector para garantizar que se aborden los riesgos en la cadena de suministro. En esos casos, las empresas suelen basarse únicamente en la información proporcionada por los sistemas y sus auditores externos sobre si los proveedores han superado una auditoría o están certificados de conformidad con los criterios establecidos por el sistema. Esto es común entre las empresas que se abastecen de determinados productos básicos y cuando la visibilidad sobre las cuestiones de la cadena de suministro es limitada porque se encuentran a varios niveles de distancia de las etapas de producción.

Las empresas también utilizan sus propios marcos de seguimiento y evaluación para recopilar información cualitativa y cuantitativa, ya sea a través de personal interno o de terceros. Las que operan en las etapas iniciales suelen contar con el apoyo del personal local y otros actores interesados, como técnicos sobre el terreno, organizaciones de la sociedad civil y consultores externos que pueden apoyar la recopilación continua de datos sobre el terreno. En la sesión de aprendizaje entre homólogos sobre “Intensificar la colaboración con terceros para mejorar la gestión del riesgo”, las empresas participantes señalaron que la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil a veces puede resultar difícil, en particular con aquellas dedicadas a la promoción. No obstante, se señaló que esas organizaciones pueden desempeñar un papel importante en la tarea de fomentar prácticas comerciales responsables y que es necesario acordar la elaboración de indicadores comunes para medir las repercusiones a fin de garantizar la armonización de los objetivos.

La sesión de aprendizaje entre homólogos sobre “Instrumentos y técnicas para cuantificar los efectos sociales, medioambientales y económicos” brindó a las empresas la oportunidad de compartir sus experiencias a la hora de medir las repercusiones mediante instrumentos prácticos y estrategias de medición de los efectos.

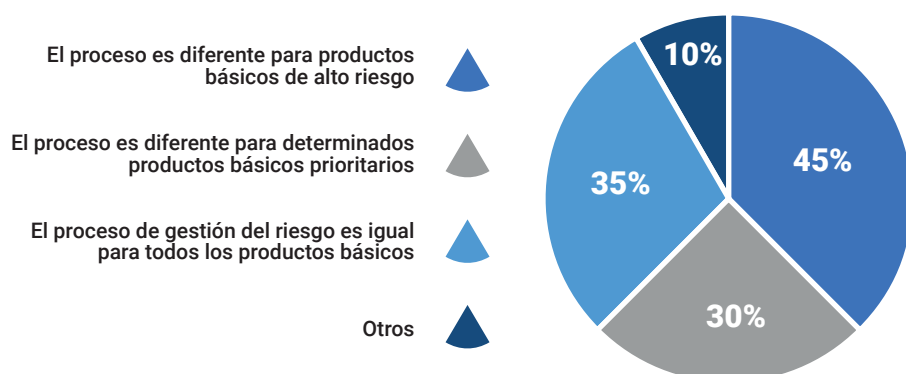
Se observó que cuando tratan de medir los efectos asociados a sus operaciones, las empresas deben centrarse no solo en los resultados a corto plazo, sino también en el cambio a largo plazo. En este contexto, algunas empresas destacaron la necesidad de establecer una sólida base de referencia que permita medir el cambio y evaluar los efectos mediante un enfoque gradual. Las empresas que compartieron sus experiencias en la medición de los efectos destacaron los aspectos siguientes:

- El uso de indicadores clave del rendimiento directos e indirectos (sustitutivos) bien definidos en cada etapa es esencial para cuantificar los efectos. También es importante medir los efectos tanto sobre los actores interesados externos (por ejemplo, proveedores y comunidades) como sobre la propia empresa. Los indicadores clave del rendimiento pueden ser indicadores directos, por ejemplo, el número de agricultores capacitados en temas de salud y seguridad, así como indicadores indirectos o sustitutivos, por ejemplo, la reducción de las enfermedades transmitidas por el agua en las zonas en que se han aplicado medidas para mejorar el acceso al agua potable. Los participantes señalaron la importancia de esos indicadores clave del rendimiento para fundamentar la adopción de decisiones internas relativas a las operaciones actuales y futuras y la estrategia de abastecimiento responsable de la empresa.
- Las empresas utilizan la recopilación de datos e información sobre el terreno no solo para medir los efectos de sus operaciones e inversiones, sino también para retroalimentar la toma de decisiones internas y extraer lecciones para reforzar las actividades futuras.

La colaboración entre los principales interesados puede servir de apoyo a la capacidad de las empresas para recabar datos e información pertinentes y medir los efectos, y reforzar su detección y gestión de los riesgos. La mayoría de las empresas adaptan sus enfoques de gestión del riesgo a los diferentes productos básicos. En su mayor parte (el 45 %), las empresas declararon que contaban con un proceso diferente de gestión del riesgo para los productos básicos clasificados como de alto riesgo por la empresa, y el 30 % de las empresas adoptaban un proceso diferente para determinados productos básicos prioritarios. Ejemplos de productos básicos que las empresas consideran de alto riesgo son el aceite de palma, la soja, el cacao y el azúcar, así como otros productos como los mariscos.

En la Figura 19 se ilustra la medida en que las empresas utilizan diferentes procesos para gestionar los riesgos en las distintas cadenas de suministro de productos básicos.

Figura 19. Porcentaje de empresas que varían sus procesos de gestión del riesgo en las diferentes cadenas de suministro de productos básicos.



Nota: La muestra de empresas de este gráfico solo comprende participantes cuyas cadenas de suministro incluyen múltiples productos básicos.

Recuadro 16: Utilizar los indicadores clave del rendimiento para rastrear el rendimiento social, económico y medioambiental

Una empresa dedicada a los bienes de consumo de rápida circulación describió los programas que ha puesto en práctica para apoyar a los pequeños agricultores en su cadena de suministro de leche y fruta. Para medir los efectos sociales, económicos y medioambientales de esos programas, era importante que la empresa encontrara indicadores clave del rendimiento que pudieran reflejar eficazmente los resultados logrados y volver a vincularse con las actividades realizadas. Por ejemplo, para evaluar los efectos sociales los indicadores clave de rendimiento incluyen indicadores sustitutos que miden el número de:

- Personas con ingresos mayores o asegurados
- Personas formadas
- Personas con acceso a las prestaciones sociales
- Personas que se benefician de microcréditos
- Personas con mejores condiciones de trabajo

Para garantizar que los programas pudieran estar relacionados con los objetivos comerciales, la empresa dedicada a los bienes de consumo de rápida circulación también evaluó el volumen de negocios de las actividades relacionadas con los programas y el volumen adicional obtenido de los proveedores.

Un inversor describió la forma en que ha adoptado dos marcos para medir los efectos de sus inversiones. Mediante un marco de supervisión anual, los equipos de inversión recopilan datos cuantitativos sobre las operaciones locales (por ejemplo, el número de empleados y pequeños agricultores empleados, el aumento estimado de los ingresos, así como información cualitativa sobre la igualdad de género, los desafíos y las consecuencias imprevistas) para medir los productos y los resultados. Esta información se recopila luego a nivel de la cartera. El marco de evaluación permite a los equipos de inversión analizar luego con más detalle los resultados y los efectos de las actividades, reuniendo datos de los empleados de las empresas participadas, así como de los actores interesados que interactúan con la empresa participada. Esto incluye una evaluación del cambio transformador que generan las inversiones, como los efectos que la inversión en una empresa puede tener en la productividad de otras empresas. Las lecciones aprendidas servirán luego para determinar la forma en que se examinan las inversiones y se identifican las oportunidades de inversiones futuras.

Desafíos y oportunidades determinados en el proceso de gestión del riesgo:

- La falta general de enfoques eficaces para la gestión de los riesgos relacionados con la participación de los actores interesados (incluida la adopción de un proceso para obtener el consentimiento libre, previo e informado de los pueblos indígenas) y con la seguridad alimentaria y la nutrición por parte de las empresas que se abastecen de azúcar, soja, cacao, aceite de palma y tabaco representa una limitación fundamental para la aplicación de la debida diligencia eficaz en esas cadenas de suministro. Los productos básicos seleccionados que se utilizan en este análisis se cuentan entre los que se sabe que están asociados a esos riesgos. Es fundamental garantizar que las empresas que operan a lo largo de esas cadenas de suministro adopten medidas concretas de gestión del riesgo, en particular cuando esas empresas son algunas de las mayores empresas dedicadas a los bienes de consumo de rápida circulación y orientadas al consumidor que impulsan el abastecimiento de volúmenes considerables de esos productos básicos a nivel mundial.
- Las empresas que operan en diferentes zonas geográficas y a lo largo de complejas cadenas de suministro de productos básicos pueden tener dificultades para determinar qué medidas de mitigación de riesgos pueden ser apropiadas para un contexto o cuestión particular. Existen oportunidades para que las empresas fortalezcan su colaboración con los actores interesados, como las organizaciones de la sociedad civil, que pueden proporcionar conocimientos locales profundos y apoyar a las empresas en el seguimiento de la eficacia de sus planes de gestión de riesgos. Por supuesto, para ello es necesario que esas organizaciones estén dispuestas a colaborar de manera constructiva con las empresas.
- Los mismos desafíos que se pusieron de relieve en el Paso 2 con respecto a la utilización de sistemas aplicables a todo el sector también influyen en la forma en que las empresas abordan la gestión de los riesgos en sus cadenas de suministro. En concreto:
 - i. En el caso de las empresas que se basan principalmente en marcos aplicables a todo el sector, existen varias limitaciones en cuanto a la forma en que las empresas mantienen la responsabilidad individual de llevar a cabo una debida diligencia continua. La información que reciben las empresas sobre la forma en que se gestionan los riesgos en la cadena de suministro depende del ámbito de las cuestiones que se evalúa y del nivel de detalle que revela el propio sistema. Como las empresas suelen recibir únicamente información sobre si un proveedor ha superado la “prueba” de certificación o auditoría, no pueden comprender cuáles son los riesgos específicos detectados en la cadena de suministro y cómo los proveedores están adoptando medidas para gestionarlos, y si las están adoptando.
 - ii. En el caso de las empresas que operan en distintas regiones geográficas o en contextos específicos, un enfoque normalizado de la gestión del riesgo no siempre permite alcanzar los objetivos deseados. Es importante que las empresas, tanto en las etapas iniciales como en las finales, se aseguren de que las cuestiones que suelen estar estrechamente vinculadas a los desafíos contextuales, por ejemplo las relacionadas con la tenencia de la tierra y los derechos laborales, se gestionen mediante un enfoque adaptado al contexto local.
- Las empresas utilizan diferentes marcos para realizar el seguimiento de la aplicación de las medidas de mitigación de riesgos. Para aquellas que aún no han establecido un marco, existe la posibilidad de desarrollar un sistema de seguimiento de los productos, los resultados y los efectos de las operaciones. Esto puede ayudar a las empresas no solo a vigilar la gestión de los riesgos principales, sino también a cuantificar y medir los efectos positivos de las actividades comerciales. A su vez, puede servir de apoyo a la forma en que las empresas informan a los principales actores interesados sobre los efectos de las actividades comerciales tanto a corto como a largo plazo, tema que se examina en el Paso 5.

Paso 4. Comprobar la debida diligencia en la cadena de suministro

Principales conclusiones y lecciones aprendidas

- Se sigue dependiendo en gran medida de las auditorías y la certificación para verificar que se evalúan y gestionan algunos riesgos. Así ocurre en particular con los riesgos relacionados con la salud y la seguridad, el medio ambiente, la gobernanza y las condiciones laborales y de trabajo. Sin embargo, se realizan pocas verificaciones para otros riesgos clave asociados con la seguridad alimentaria y la nutrición, los derechos de tenencia de la tierra y el acceso a los recursos naturales.
- Los sistemas de auditoría y certificación utilizados por las empresas no ofrecen un enfoque uniforme para verificar la debida diligencia. Asegurarse de que esos sistemas se ajusten a las recomendaciones de la Guía OCDE FAO puede ayudar a las empresas que los utilizan al aplicar las normas en materia de conducta empresarial responsable.

La Guía OCDE FAO recomienda a las empresas que verifiquen que sus prácticas de debida diligencia son eficaces y que abordan, mitigan y previenen adecuadamente los riesgos detectados²⁹. En la encuesta de referencia se determinó que la mayoría de las empresas habían adoptado medidas para verificar la eficacia de su debida diligencia. Esto incluía auditorías internas y externas, investigaciones in situ y consultas con terceros, incluidas las organizaciones de la sociedad civil.

Durante la ejecución del proyecto piloto, la mayoría de las empresas (el 67 %) no introdujeron ningún cambio en sus procesos de verificación, aunque algunas empresas aumentaron el uso de procesos de verificación internos o externos, como se muestra en la Figura 20.

Figura 20. Aumentos porcentuales en el uso de los procesos de verificación por parte de las empresas en el transcurso del proyecto piloto.



En las siete sesiones de aprendizaje entre homólogos celebradas a lo largo de la ejecución del proyecto piloto también se estudiaron las posibilidades de colaborar con terceros como medio para verificar los progresos realizados en materia de debida diligencia. Sin embargo, la mayoría de las empresas siguen dependiendo principalmente de las auditorías internas, las auditorías externas y los mecanismos de certificación para la verificación. Las empresas utilizan con frecuencia los mismos mecanismos de verificación tanto para verificar que se han abordado los riesgos como para detectar, evaluar y gestionar los riesgos. Si bien los sistemas de auditoría y certificación aportan un valor significativo al proceso de verificación, existe el riesgo de que las empresas confíen excesivamente en ellos para llevar a cabo la debida diligencia.

²⁹ Paso 4, páginas 38 a 39 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

Sin embargo, como se mencionó anteriormente en los pasos 2 y 3, las empresas deben garantizar que mantienen la responsabilidad individual de llevar a cabo la debida diligencia y evitar el empleo de esos sistemas para fines que vayan más allá de los que originalmente estaban destinados a cumplir.

La mayoría de los mecanismos de verificación utilizados por las empresas se centraban principalmente en cuestiones relacionadas con la salud y la seguridad, la protección del medio ambiente, la gobernanza, los derechos laborales y los derechos humanos. Otras cuestiones como la seguridad alimentaria y la nutrición, los derechos de tenencia y el acceso a los recursos naturales, y la tecnología y la innovación no se abordaban tan ampliamente. Las empresas hicieron algunos progresos durante la duración del proyecto piloto para verificar la debida diligencia en relación con la seguridad alimentaria y la nutrición y los derechos de tenencia y acceso a los recursos naturales. Sin embargo, siguen existiendo importantes deficiencias en la verificación de la debida diligencia respecto de estas cuestiones en comparación con otras. Como se ha destacado en los pasos 2 y 3, esto no hace sino recalcar la pregunta de si los marcos de verificación pueden proporcionar a las empresas información suficiente sobre los riesgos que caracterizan la cadena de suministro y si esos riesgos se abordan adecuadamente.

En la Guía OCDE FAO se afirma que la independencia y la calidad de las auditorías son fundamentales para su eficacia y que los auditores deben ser independientes, competentes y responsables³⁰. Sin embargo, el 14 % de las empresas comunicó en la encuesta de referencia que los auditores empleados en su proceso de verificación no eran independientes y, en el caso de los nuevos mecanismos de auditoría introducidos por las empresas tras la realización de esa encuesta, el 53 % comunicó que los auditores no eran independientes.

Desafíos y oportunidades determinados en el proceso de verificación:

- Las empresas pueden utilizar y combinar los marcos aplicables a todo el sector para verificar la eficacia de su proceso de debida diligencia en relación con diferentes cuestiones. Las empresas deberían considerar qué carencias de información pueden tener al realizar la verificación y asegurarse de que los riesgos se detectan, evalúan y gestionan adecuadamente a lo largo del proceso de debida diligencia. El uso generalizado de marcos sectoriales (en particular los sistemas de auditoría y certificación) para la evaluación y gestión de los riesgos, así como a lo largo del proceso de verificación, puede plantear problemas en cuanto a la forma en que las empresas pueden ganar confianza en que se están abordando adecuadamente las cuestiones fundamentales de la cadena de suministro.
- Las empresas, tanto las de las etapas iniciales como las de las etapas finales, pueden elegir entre una amplia gama de mecanismos de verificación para evaluar la eficacia de su proceso de debida diligencia. Sin embargo, los múltiples esfuerzos de verificación para abordar diferentes conjuntos de desafíos o demandas de los clientes de las etapas finales pueden ser costosos y requerir mucho tiempo. En la Guía OCDE FAO se destaca que los procesos de verificación complementarios y que se refuerzan mutuamente sobre la base de normas comunes, realizados en puntos apropiados de la cadena de suministro, pueden ayudar a evitar la fatiga de evaluaciones y aumentar la eficiencia. Los auditores pueden reconocer las conclusiones de las auditorías realizadas por otros terceros independientes³¹. Para ello, sin embargo, se requeriría una armonización entre las normas pertinentes. La OCDE y la FAO tienen la oportunidad de considerar la posibilidad de llevar a cabo evaluaciones de armonización de los marcos sectoriales más comúnmente utilizados por las empresas en apoyo de la debida diligencia de la cadena de suministro con respecto a las normas que se definen en la Guía OCDE FAO. Los participantes del proyecto piloto, incluidas tanto las empresas como las iniciativas del sector, han expresado su interés en que se realicen esas evaluaciones de la armonización de los principales sistemas utilizados en las cadenas de suministro agrícolas. Las oportunidades de realizar una evaluación del nivel de armonización se examinaron durante un seminario web dirigido por la OCDE y con la participación de

³⁰ Paso 4, páginas 38 a 39 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

³¹ Paso 4, páginas 38 a 39 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

iniciativas y empresas del sector.

- Algunas empresas realizan consultas con las organizaciones de la sociedad civil. No obstante, se podría seguir trabajando para fortalecer la participación de los actores interesados en el proceso de verificación. Las organizaciones de la sociedad civil pueden apoyar a las empresas que tal vez no tengan suficiente capacidad o presencia permanente sobre el terreno o conocimientos de los contextos, cuestiones y dinámicas locales para verificar eficazmente la forma en que se lleva a cabo la debida diligencia respecto de los riesgos asociados al suministro. El apoyo de las organizaciones de la sociedad civil también puede aportar independencia al proceso de verificación, y al mismo tiempo fomentar la confianza y el equilibrio entre los intereses de la empresa y los de los interesados locales, en particular las comunidades locales. Sin embargo, como se señaló anteriormente, esto también requiere que las organizaciones de la sociedad civil estén dispuestas a trabajar de manera constructiva con las empresas.
- Como se destacó anteriormente en el informe de referencia, la independencia de los auditores encargados de verificar los procesos de debida diligencia de las empresas es fundamental para mantener la objetividad en todo el proceso de verificación. Las empresas deben asegurarse de que los auditores, ya sean internos o externos, sean suficientemente independientes tanto respecto de las operaciones propias de la empresa como del resto del proceso de debida diligencia.³²

Recuadro 17: Evaluación de la OCDE del nivel de armonización de las iniciativas de los sectores mineral y textil

Cabe señalar que los desafíos que se destacan en el presente informe con respecto a la excesiva dependencia de los sistemas de certificación y auditoría para fines de debida diligencia no son exclusivos del sector agrícola. Las empresas que operan en las cadenas de suministro de los minerales y las prendas de vestir se enfrentan a los mismos problemas.

Para hacer frente a esos desafíos, la OCDE ha organizado una evaluación del nivel de armonización en cada sector a fin de determinar la forma en que las iniciativas sectoriales se ajustan a la Guía de debida diligencia de la OCDE para las cadenas de suministro responsable en el sector mineral y la Guía de debida diligencia de la OCDE para las cadenas de suministro responsable en el sector textil y del calzado. En cuanto a la Guía OCDE FAO, las directrices sectoriales para los minerales y las prendas de vestir se han elaborado mediante un proceso de consulta con múltiples actores interesados en el que participan los gobiernos de los países miembros de la OCDE, el sector privado y la sociedad civil. Por consiguiente, el ejercicio de evaluación del nivel de armonización ayudó a establecer un punto de referencia con respecto al cual las iniciativas pueden evaluar sus propios criterios para ajustarse a los de la guía de debida diligencia³².

³² Pueden consultarse en inglés las evaluaciones del nivel de armonización de los sectores mineral, textil y del calzado en los enlaces siguientes: *Alignment assessment of industry programmes with the OECD minerals guidance* en <https://mneguidelines.oecd.org/industry-initiatives-alignment-assessment.htm> y *Alignment assessment of industry and multi-stakeholder programmes with the OECD Garment and Footwear Guidance* en <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/alignment-assessment-garment-footwear-sac.htm>

Paso 5. Informar sobre la debida diligencia en la cadena de suministro

Principales conclusiones y lecciones aprendidas

- Algo más de un tercio de las empresas introdujeron cambios en sus prácticas de presentación de informes en el transcurso del proyecto piloto. Sin embargo, todavía hay deficiencias en la forma en que las empresas presentan públicamente información sobre todos los pasos de sus prácticas de debida diligencia.
- Muchas empresas se basan en los marcos aplicables a todo el sector para recabar información sobre los riesgos de sus cadenas de suministro y la forma en que se gestionan. No obstante, la información que esos marcos comparten con las empresas no siempre es oportuna ni suficientemente detallada para que estas puedan utilizarla al presentar públicamente información sobre sus prácticas de debida diligencia.

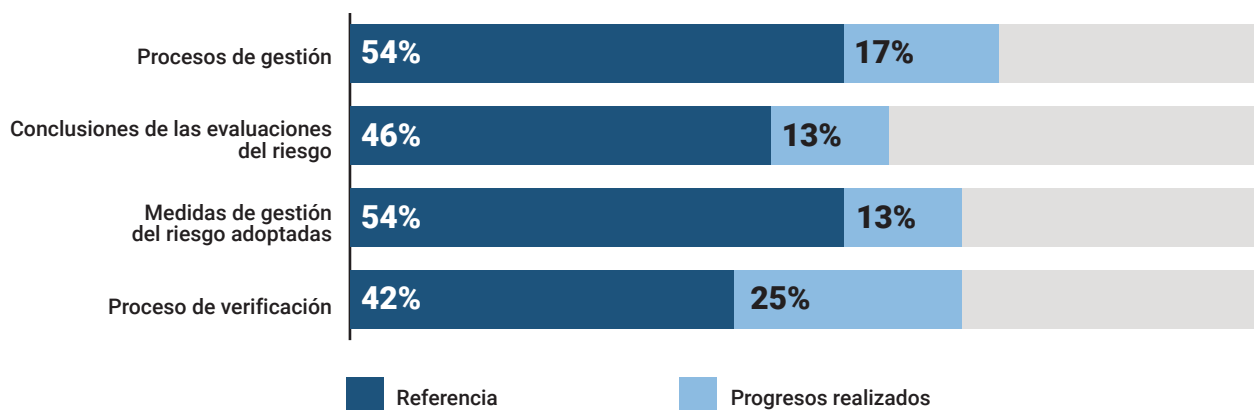
La Guía OCDE FAO aconseja a las empresas que divulguen públicamente sus prácticas de debida diligencia, proporcionando a los interesados afectados y a los socios comerciales información clara y precisa sobre los posibles efectos adversos en la cadena de suministro de la empresa y las medidas adoptadas para mitigarlos o prevenirlos³³. En la encuesta de referencia se constató que, si bien dos tercios de las empresas presentaron públicamente su información, aproximadamente solo un tercio informó sobre sus procesos de gestión de la debida diligencia, la evaluación de los riesgos, la gestión de los riesgos y los procesos de verificación. Un tercio no informó sobre ningún aspecto relacionado con las actividades de debida diligencia.

Durante las sesiones de aprendizaje entre homólogos y las reuniones presenciales celebradas durante todo el proyecto piloto, las empresas señalaron que la presentación de informes sigue siendo un problema, en particular cuando se trata de decidir internamente sobre la información que puede divulgarse. Las empresas reconocen que es posible mejorar la presentación de informes sobre los riesgos detectados.

En la encuesta sobre los progresos realizados se comprobó que el 38 % de las empresas habían modificado sus prácticas de presentación de informes desde el comienzo del proyecto piloto. Algunas empresas reforzaron su presentación de informes a grupos específicos de actores interesados, incluidos clientes, organismos gubernamentales, inversores y socios comerciales. Varias empresas ampliaron el alcance de la presentación de informes sobre sus prácticas de debida diligencia en comparación con la encuesta de referencia, como se muestra en la Figura 21. La mayoría de los participantes que introdujeron cambios en sus prácticas de presentación de informes fueron empresas de las etapas finales.

³³ Paso 5, página 39 de la [Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola](#).

Figura 21. Porcentaje de empresas cuyas prácticas de presentación de informes se adecuaron a las recomendaciones de la Guía OCDE FAO en cuanto al contenido de los informes, donde se muestran los resultados de este análisis en la encuesta de referencia y los progresos realizados durante el transcurso de la prueba piloto.



La mayoría de las empresas reconocen la importancia de la presentación pública de información e informan anualmente al público sobre la forma en que promueven las prácticas empresariales responsables. Sin embargo, la información divulgada sobre los riesgos detectados, evaluados y gestionados en sus cadenas de suministro es limitada y sigue habiendo importantes deficiencias, como se destaca en la Figura 21 *supra*.

Esto puede deberse a varios motivos. Algunas empresas se muestran reacias a revelar información detallada sobre sus cadenas de suministro por motivos de confidencialidad comercial, por ejemplo, muchas pueden considerar delicado revelar los detalles de los nombres y las ubicaciones de las operaciones de los proveedores. Otras, en particular las que operan en las etapas finales, pueden carecer de información sobre la forma en que los proveedores cumplen los requisitos de debida diligencia dentro de sus propias cadenas de suministro. Como se ha destacado en los capítulos anteriores del presente informe, muchas empresas siguen confiando en los sistemas de auditoría y certificación para cerciorarse de que se están abordando los riesgos de la cadena de suministro. Sin embargo, la información que esos sistemas proporcionan a las empresas suele limitarse a un resumen de los resultados de la auditoría o la certificación. En la actualidad, la mayoría de los sistemas sectoriales ofrecen pocos detalles sobre los riesgos prioritarios detectados en la cadena de suministro a la que se aplica el sistema y la medida en que se están abordando esos riesgos.

Las empresas también presentan informes comparativos sobre los requisitos de los principales actores interesados, como los inversores, los clientes y los organismos reguladores. Sin embargo, el alcance de la información suele centrarse en las prioridades y expectativas establecidas por cada interesado, cada una de las cuales podría centrarse en diferentes cuestiones o requisitos. Las normas de presentación de informes también pueden diferir. Por ejemplo, los inversores a menudo se basan en marcos de presentación de informes sobre consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza, mientras que los clientes pueden tener requisitos de información específicos para sus proveedores. En la sesión de aprendizaje entre homólogos sobre “El papel de las instituciones financieras en el apoyo a las prácticas agrícolas responsables” se señaló que a menudo los requisitos de presentación de informes se rigen por las prioridades percibidas y la “jerga” común en un momento dado, más que por los riesgos y problemas reales a los que se enfrentan las empresas.

En cambio, para los inversores, uno de los problemas detectados es la falta de datos de calidad disponibles que sirvan de base para la adopción de decisiones. Los requisitos de presentación de informes son cada vez más estrictos

y existen varios marcos de presentación de informes que las empresas pueden utilizar; sin embargo, a menudo no se proporcionan datos suficientemente detallados o comparables en los informes de las empresas para que los inversores los utilicen como base de sus decisiones de inversión.

Prácticas de presentación de informes sobre los ODS y los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios

Más de la mitad (67%) de las empresas presentan o tienen previsto presentar informes respecto de los ODS en el futuro. Los 17 ODS de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible constituyen el plan mundialmente reconocido para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. La Guía OCDE FAO recomienda que las empresas con cadenas de suministro agrícola consideren toda la gama de riesgos en sus cadenas de suministro. La aplicación de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO puede ayudar a las empresas a cumplir las metas establecidas por los ODS, así como a informar públicamente sobre la forma en que las prácticas de conducta empresarial responsable contribuyen a la consecución de los objetivos.

Como parte del proyecto piloto, cuatro empresas y una iniciativa del sector participaron en un grupo de trabajo informal destinado a elaborar un instrumento de comunicación que ponga de relieve los vínculos entre los ODS y la Guía OCDE FAO. El instrumento elaborado se publicó en junio de 2019 y está a disposición del público para que las empresas lo utilicen con fines tanto internos como externos³⁴.

En la encuesta sobre los progresos realizados también se estudió la medida en que las empresas informan en relación con los Principios del CSA para la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios. Si bien algunas empresas han asumido compromisos relacionados con los Principios, como se destaca en el Paso 1, ninguna de las empresas participantes incluye información sobre la forma en que abordan los Principios en sus prácticas de presentación de informes.

Desafíos y oportunidades determinados en las prácticas de presentación de informes de las empresas:

- La presentación pública de informes por parte de las empresas sobre sus prácticas de debida diligencia sigue siendo limitada. Durante la elaboración de la Guía OCDE FAO se ha determinado que la divulgación de la forma en que las empresas realizan la debida diligencia dentro de sus cadenas de suministro y, en particular, la forma en que se identifican y gestionan los riesgos, es de suma importancia para los actores interesados que se ven afectados por las operaciones de una empresa, incluidos los gobiernos, los inversores, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades.
- Muchas empresas se enfrentan a solicitudes de información sobre los riesgos de la cadena de suministro y sus repercusiones por parte de diferentes actores interesados, en formatos diferentes. El número de esas solicitudes puede ocasionar la “fatiga de la presentación de informes” para muchas empresas. Existe la oportunidad de que las partes interesadas se pongan de acuerdo sobre unas prácticas aceptadas de presentación de informes que se ajusten al marco de cinco pasos para la debida diligencia recomendado en la Guía OCDE FAO y establezcan plataformas de colaboración que apoyen una presentación de informes más eficiente basada en la identificación de los principales riesgos en el sector agrícola. Esto podría aliviar la carga de la presentación de informes de las empresas y ayudar a los inversores a recibir datos e información más normalizados de sus empresas participadas.

³⁴ Véase el folleto titulado “Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola: Cómo puede ayudar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, disponible en inglés en el enlace siguiente: <https://mneguidelines.oecd.org/Brochure-How-the-OECD-FAO-Guidance-can-help-achieve-the-Sustainable-Development-Goals.pdf>

- Ese marco aceptado de presentación de informes podría contribuir a uniformar las prácticas de presentación de informes de las empresas y el intercambio de información, lo que permitiría comparar la forma en que las empresas que operan dentro de las mismas cadenas de suministro de productos básicos o en las mismas zonas geográficas están llevando a cabo la debida diligencia. También podría simplificar el proceso de presentación de informes de las empresas y reducir la carga al abordar los diferentes requisitos de presentación de informes con un solo enfoque uniforme.
- Como se señaló en el Paso 3, las empresas utilizan diferentes marcos para realizar el seguimiento de la aplicación de las medidas de mitigación de riesgos. El seguimiento y la cuantificación de los productos, los resultados y los efectos de las operaciones pueden ayudar a las empresas a proporcionar información a los principales actores interesados acerca de los riesgos y los efectos a corto y largo plazo en sus cadenas de suministro y la forma en que se gestionan a lo largo del tiempo.

IV. Conclusiones

En el presente informe se exponen las lecciones aprendidas, los desafíos y las oportunidades identificados a lo largo del proyecto piloto sobre los enfoques actuales de conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro agrícola y los progresos realizados por las empresas participantes en la aplicación de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO desde el comienzo del proyecto. El carácter heterogéneo del grupo del proyecto piloto (que abarca una diversidad de cadenas de productos básicos, situadas en diferentes etapas de la cadena de valor, además de reflejar diferentes niveles de madurez de debida diligencia) dificulta la formulación de conclusiones generales. No obstante, se pueden extraer algunas observaciones esenciales.

Las empresas reconocen la importancia de armonizar las prácticas de debida diligencia con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. A lo largo de su participación en el proyecto piloto y sobre la base de sus prácticas existentes, muchas empresas han adoptado medidas para fortalecer sus compromisos normativos y las medidas de debida diligencia para aplicar esos compromisos. Si bien persisten varios desafíos y deficiencias en la forma en que las empresas abordan los principales riesgos, en particular en la forma en que los compromisos se transforman en medidas eficaces de evaluación y gestión de riesgos, en las diversas reuniones, sesiones de aprendizaje entre homólogos y conversaciones mantenidas con los participantes y otros actores interesados se identificaron varias oportunidades y buenas prácticas para abordar algunas de las deficiencias que aún se observan.

La cartografía de la cadena de suministro y la colaboración con los proveedores en las etapas iniciales sigue siendo uno de los desafíos más importantes para muchos participantes, en particular para las empresas dedicadas a los bienes de consumo de rápida circulación y las orientadas al consumidor, pero también para las empresas en las etapas iniciales que a menudo se abastecen de cientos, a veces miles, de pequeños agricultores. Algunas empresas han identificado buenas oportunidades para establecer sistemas sólidos de cartografía y rastreo de la cadena de suministro y los han puesto a prueba en diferentes cadenas de suministro de productos básicos. Por ejemplo, la integración de la rastreabilidad en los enfoques existentes para la gestión de la inocuidad y la calidad de los alimentos, la utilización de imágenes de satélite y análisis de sistema de información geográfica para evaluar los riesgos y fundamentar la colaboración con los proveedores, la utilización de un “enfoque territorial” con miras a identificar grupos de proveedores y los riesgos conexos en determinadas regiones y la asociación con otras empresas y actores interesados para abordar las cuestiones en las etapas iniciales de la cadena de suministro.

Con frecuencia, la presión de los actores interesados externos es el principal factor que impulsa a las empresas a introducir cambios en sus procesos de debida diligencia. La atención que las organizaciones de la sociedad civil y

las campañas de los medios de comunicación prestan a determinadas cuestiones del sector agrícola puede tener repercusiones importantes en la reputación de las empresas o en sus marcas comerciales y, en consecuencia, las empresas pueden verse obligadas a dar prioridad a determinadas cuestiones en detrimento de otras a lo largo de su proceso de debida diligencia. También hay que reconocer que no todos los riesgos y los efectos conexos pueden evaluarse y abordarse en su totalidad durante el período de participación de una empresa en un proyecto o una operación. Los desafíos relacionados con los efectos de las actividades agrícolas en la seguridad alimentaria y la nutrición o los desafíos asociados con el cambio climático son un ejemplo de ello. Garantizar que se disponga de los instrumentos adecuados y que las empresas adquieran conocimientos profundos sobre los riesgos conexos es fundamental para apoyar la prevención de los efectos negativos a largo plazo en cuestiones como la seguridad alimentaria o la resiliencia ante el cambio climático.

Algunas empresas, en particular los productores de las etapas iniciales, han adoptado medidas para elaborar programas específicos destinados a abordar los riesgos relacionados con cuestiones como la tenencia de la tierra y el acceso a los recursos naturales, el trabajo informal, el trabajo familiar y el trabajo estacional. Esos riesgos están muy extendidos en el sector agrícola. No obstante, también se reconoce que las empresas tienen una capacidad limitada para abordar estas cuestiones por sí solas. Esto ocurre especialmente cuando el éxito de las medidas de mitigación de riesgos depende de la eficacia de las instituciones locales o de las protecciones que ofrece el marco jurídico de un país.

Muchas de las empresas participantes han puesto de relieve su experiencia en la participación proactiva con los actores interesados, incluidas las organizaciones de la sociedad civil locales, los gobiernos nacionales y regionales, las organizaciones internacionales y las comunidades afectadas, a fin de subsanar esas deficiencias.

A lo largo del presente informe se han puesto de relieve los desafíos relacionados con la dependencia de las empresas de los sistemas de la industria, como los sistemas de auditoría y certificación. La dependencia de los sistemas del sector puede limitar la capacidad de las empresas para recopilar y divulgar información importante sobre las actividades de los proveedores, gestionar eficazmente los riesgos pertinentes de la cadena de suministro y aplicar un enfoque de debida diligencia que responda adecuadamente al contexto y las necesidades de las diferentes zonas geográficas, sectores y cadenas de valor de los productos básicos.

Si bien la mayoría de las empresas participantes presentan informes a sus actores interesados, la información sobre los efectos existentes y potenciales en la cadena de suministro sigue siendo limitada. Uno de los desafíos identificados mediante el proyecto piloto es que las diferentes solicitudes de presentación de informes recibidas por las empresas de su amplia gama de actores interesados a menudo pueden ocasionar la “fatiga de la presentación de informes” y no siempre garantiza la divulgación efectiva de la información sobre la debida diligencia de conformidad con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. Esto crea una carga para las empresas y puede socavar la capacidad de los principales actores interesados, como los inversores, de recabar datos e información coherentes y de calidad para fundamentar eficazmente la adopción de decisiones.

V. Recomendaciones

Las empresas que participaron voluntariamente en el proyecto piloto reconocen el valor de la Guía OCDE FAO y están adoptando medidas para aplicar las recomendaciones en sus propias operaciones y a lo largo de la cadena de suministro. Uno de los principales objetivos de la próxima fase de esta labor es intensificar los esfuerzos para promover la adopción de estas recomendaciones por un grupo más amplio de empresas del sector. Las siguientes recomendaciones tienen por objeto apoyar este objetivo.

Recomendaciones dirigidas a las empresas

- Las empresas que son titulares o gestionan el proceso de producción deberían reforzar su enfoque para hacer frente a los principales riesgos que se encuentran en las etapas iniciales de la cadena de suministro. En este proyecto piloto se ha constatado que las empresas tienen que seguir intensificando sus esfuerzos de debida diligencia en relación con los riesgos asociados a los derechos de tenencia y acceso a los recursos naturales, la seguridad alimentaria y la nutrición, y la distribución de beneficios en torno a las operaciones de la empresa. Estas cuestiones suelen ser complejas, dependen de múltiples factores que van más allá de las propias operaciones de la empresa y los efectos asociados no siempre son directos o inmediatos. Esto puede requerir la creación de capacidad y la comprensión de estas cuestiones dentro de las empresas. Asimismo, deberían tratar de establecer asociaciones eficaces con los principales actores interesados sobre el terreno, incluidas las organizaciones de la sociedad civil, los donantes, los organismos gubernamentales y los consultores externos con un conocimiento profundo de la dinámica cultural y social local, cuando sea posible. La colaboración, las consultas y las asociaciones con terceros son un componente importante del enfoque de debida diligencia recomendado en la Guía OCDE FAO, y deberían constituir una esfera de trabajo e investigación continua a medida que los actores interesados sigan promoviendo la aplicación de las recomendaciones relativas a la debida diligencia. Tal vez las empresas también deseen estudiar las estrategias de comercio, inversión y desarrollo de los países de origen para averiguar de qué manera podrían articularse con una mayor aplicación de la debida diligencia en los países de destino.
- Se debe prestar más atención a las perspectivas de las comunidades potencialmente afectadas a lo largo del proceso de debida diligencia para fundamentar la detección, el establecimiento de prioridades y la evaluación de los riesgos, así como la elaboración de planes de gestión del riesgo y la aplicación de medidas de reparación cuando sea necesario. Las empresas deberían garantizar que los mecanismos de recurso que ofrecen a las comunidades potencialmente afectadas por sus operaciones se adapten al contexto y los problemas locales. Para ello es preciso velar por que los instrumentos y canales sean accesibles a todos los actores interesados, en particular a los grupos más vulnerables y marginados, y tener en cuenta factores como el analfabetismo y las barreras lingüísticas. Las empresas deberían apoyar el acceso a los mecanismos existentes de reclamación y solución de conflictos, como el sistema de puntos de contacto nacionales, los tribunales y los mecanismos internacionales de rendición de cuentas. Las empresas también podrían colaborar con las organizaciones de la sociedad civil para establecer una lista de indicadores de debida diligencia a fin de hacer un seguimiento de la forma en que las empresas avanzan en la gestión de los riesgos sobre el terreno.
- Explorar formas de fomentar la adopción de las recomendaciones formuladas en la Guía OCDE FAO en la cadena de suministro. Esto podría incluir, por ejemplo, alentar a los grupos del sector de los que son miembros las empresas a que ajusten sus normas y marcos con la Guía OCDE FAO y apoyen la colaboración constante con la OCDE y la FAO. Las empresas de las etapas finales de la cadena deberían aprovechar su posición como compradores para colaborar más estrechamente con los proveedores (tanto directos como indirectos) a fin de garantizar que las recomendaciones en materia de debida diligencia sean aplicadas eficazmente por sus proveedores y socios comerciales. Esto debería entrañar una clara comunicación de las expectativas sobre el tipo de información que los proveedores proporcionan a los compradores en las

etapas finales, entre otras cosas mediante la integración de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO en los contratos de los proveedores. Las empresas deberían reconocer que algunos proveedores tal vez no dispongan de los recursos o la capacidad necesarios para aplicar por sí solos todos los requisitos de debida diligencia y, por consiguiente, deberían prestarles el apoyo pertinente, por ejemplo, mediante capacitación y creación de capacidad, e incorporar esas actividades en su política y presupuesto empresariales.

- Intensificar la participación estratégica en los “cuellos de botella” o “puntos de control” de las cadenas de suministro, como comerciantes, exportadores, agregadores, bolsas de productos básicos y procesadores de productos. Deberían estudiarse las posibilidades de aprovechar al máximo esa influencia colaborando con los homólogos del sector para armonizar los requisitos de los proveedores de las etapas iniciales, así como con otros actores interesados, como los encargados de la formulación de políticas, a fin de lograr una mayor visibilidad y una mejora de las condiciones en las etapas iniciales. Habida cuenta de los importantes desafíos identificados en determinadas cadenas de suministro de productos básicos que se sabe que están asociados con ciertos riesgos clave, las empresas deberían considerar la posibilidad de centrarse en las cadenas de suministro en las que se comercian y se obtienen grandes volúmenes de productos y en las que persisten importantes deficiencias en la aplicación de las prácticas de debida diligencia.
- Las empresas deberían seguir estudiando la aplicación de nuevas tecnologías para trazar el mapa de las cadenas de suministro y detectar, evaluar, gestionar y hacer un seguimiento de los riesgos y los efectos. El seguimiento por satélite puede ser un instrumento útil de apoyo al seguimiento en tiempo real de los cambios y riesgos medioambientales en las etapas de producción de la cadena de suministro. La tecnología basada en cadenas de bloques está demostrando ser un instrumento eficaz para establecer la rastreabilidad de los productos agrícolas. Si bien la adopción de nuevas tecnologías puede ser costosa y su uso no reemplaza la responsabilidad de las empresas de llevar a cabo la debida diligencia, la tecnología utilizada de manera adecuada puede generar importantes eficiencias para las empresas que tratan de obtener información oportuna y precisa sobre el origen de los productos básicos que obtienen y los riesgos asociados. Esto puede ayudar a las empresas a aplicar más proactivamente las medidas de mitigación. También existe la posibilidad de que las empresas financieras que invierten en las cadenas de suministro agrícolas apoyen a las empresas mediante proyectos de financiación para experimentar con la adopción de nuevas tecnologías. El Centro de la OCDE de Política de Cadenas de Bloques³⁵, así como los Principios de la OCDE sobre Inteligencia Artificial³⁶, pueden ser recursos útiles para las empresas en este sentido.
- Habida cuenta del escaso tiempo que transcurrió entre las encuestas de referencia y sobre los progresos realizados, las empresas participantes del proyecto piloto pudieron ofrecerse voluntarias para participar en una evaluación de seguimiento a principios de 2021 a fin de examinar los progresos realizados en tres años. De ese modo, la OCDE y la FAO podrían reunir otras recomendaciones útiles y buenas prácticas para compartirlas con todos los grupos interesados.

Recomendaciones dirigidas a los encargados de la formulación de políticas

- Apoyar estrategias que permitan abordar cuestiones complicadas y sistémicas (como las identificadas en el presente informe) y aumentar la aplicación de la debida diligencia en el sector agrícola. Para ello se podría facilitar la colaboración y la participación de las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, los donantes y los gobiernos. Las actividades deben estar en contacto, cuando proceda, con las plataformas e iniciativas existentes para reducir la duplicación.

³⁵ Is there a role for blockchain in responsible supply chains?, OCDE (septiembre de 2019); disponible únicamente en inglés en el enlace siguiente: <https://mneguidelines.oecd.org/is-there-a-role-for-blockchain-in-responsible-supply-chains.htm>. Para obtener más información sobre el Centro, sírvase consultar el enlace siguiente: <http://www.oecd.org/daf/blockchain/>

³⁶ Puede consultar los Principios de la OCDE sobre Inteligencia Artificial en el enlace siguiente: <https://www.oecd.org/going-digital/ai/principles/>

- Aprovechar las lecciones extraídas de este proyecto piloto y de la labor de promoción de la OCDE en el marco del programa Cadenas de Suministro Responsable en Asia y Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe³⁷, así como de la labor de la FAO en materia de inversión agrícola responsable, incluido su Programa marco, que promueve la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios³⁸, con miras a estudiar las sinergias y las oportunidades para hacer frente a los desafíos comunes en las cadenas de valor agrícolas. Los esfuerzos deberían relacionarse con la labor pertinente de la OCDE y la FAO en materia de sistemas alimentarios mundiales, así como con la coordinación y colaboración permanentes con otras organizaciones e iniciativas internacionales.
- Estudiar la posibilidad de apoyar una evaluación del nivel de armonización de los sistemas del sector agrícola con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. La OCDE concluyó con éxito las evaluaciones de la armonización con las iniciativas de los sectores mineral, textil y del calzado, en las que se evaluó la armonización con las respectivas pautas de debida diligencia en esos sectores³⁹. Se podría realizar un ejercicio similar para el sector agrícola, y las lecciones aprendidas de la evaluación de la armonización realizada en otros sectores deberían integrarse en este enfoque. Los gobiernos podrían reforzar la armonización mundial alentando a los actores de los sistemas del sector a participar en las evaluaciones de la armonización dirigidas por la OCDE, o basarse en las conclusiones de las evaluaciones de la armonización dirigidas por la OCDE para utilizarlas en sus actividades de adquisición y contratación pública y financiación respaldada por el Estado, o para supervisar las disposiciones medioambientales y laborales de los acuerdos comerciales.
- Apoyar la recopilación, difusión y presentación de datos de calidad y comparables sobre los riesgos de la cadena de suministro y la debida diligencia para fundamentar eficazmente la toma de decisiones de empresas e inversores.
- Impartir módulos de capacitación y creación de capacidad en las organizaciones de la sociedad civil para sensibilizar sobre las expectativas de las empresas en materia de debida diligencia y el papel de apoyo que pueden desempeñar esas organizaciones para lograr una mayor colaboración de las empresas con las comunidades y los gobiernos locales.

VI. Más allá del proyecto piloto: Medidas sugeridas para seguir fomentando la aplicación de la Guía OCDE FAO

Las observaciones recibidas de los participantes del proyecto piloto, así como de los encargados de la formulación de políticas, la sociedad civil, los investigadores, las empresas y los organismos del sector público, demuestran que sigue habiendo un gran interés en aprovechar el impulso y las lecciones aprendidas durante todo el proyecto piloto para avanzar en la aplicación de las prácticas de conducta empresarial responsable y promover la adopción del marco de cinco pasos para la debida diligencia en las cadenas de valor agrícolas mundiales.

³⁷ El programa Cadenas de Suministro responsable en Asia, una asociación entre la Unión Europea (UE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OCDE, con financiación de la UE, trabaja con asociados en Asia para promover el respeto de los derechos humanos, incluidos los derechos laborales, y las normas empresariales responsables en las cadenas de suministro mundiales. El proyecto Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe, ejecutado conjuntamente con la OIT, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y la UE, tiene por objeto promover un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo en la UE y América Latina y el Caribe mediante el apoyo a las prácticas de conducta empresarial responsable en consonancia con los instrumentos de la OCDE, las Naciones Unidas y la OIT. Si desea obtener más información, sírvase consultar el siguiente enlace: <https://mneguidelines.oecd.org/globalpartnerships/>

³⁸ Resumen del Programa marco de la FAO: Apoyo a la inversión responsable en la agricultura y los sistemas alimentarios, disponible en el enlace siguiente: <http://www.fao.org/in-action/responsible-agricultural-investments/umbrella-programme/es/>

³⁹ Pueden consultarse en inglés las evaluaciones del nivel de armonización de los sectores mineral, textil y del calzado en los enlaces siguientes: Alignment assessment of industry programmes with the OECD minerals guidance en <https://mneguidelines.oecd.org/industry-initiatives-alignment-assessment.htm> y Alignment assessment of industry and multi-stakeholder programmes with the OECD Garment and Footwear Guidance en <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/alignment-assessment-garment-footwear-sac.htm>

Sobre la base de las recomendaciones que figuran en el presente informe, se proponen las siguientes medidas para seguir apoyando la adopción y aplicación de la Guía OCDE FAO. Estas nuevas actividades deberían conectarse con las plataformas, iniciativas y eventos existentes cuando sea pertinente, a fin de evitar la duplicación y aprovechar el tiempo y los recursos todo lo posible.

Elaborar y poner en marcha una evaluación del nivel de armonización de las iniciativas del sector

Como se recomienda en la Sección V, una evaluación de la armonización de las normas y marcos comunes utilizados por las iniciativas del sector puede ayudar a superar las principales dificultades identificadas a lo largo del presente informe.

Los beneficios de llevar a cabo una evaluación de la armonización incluyen, entre otros, los siguientes:

- Superar el desafío de los requisitos contradictorios a los que se enfrentan las empresas, así como fortalecer la convergencia y la eficacia mundiales en los diferentes sistemas del sector, en particular para las empresas que operan en diferentes contextos y regiones.
- Aprovechar las oportunidades de colaboración mediante iniciativas del sector y de múltiples actores interesados para promover la debida diligencia a fin de identificar, prevenir y mitigar los efectos adversos.
- Permitir que los sistemas del sector sean reconocidos dentro del mismo por los principales interesados, incluidas las empresas y los gobiernos, y reducir la duplicación y la carga de los costos para los proveedores.
- Facilitar el diálogo y la colaboración entre las iniciativas del sector y otros actores interesados que tratan de mejorar progresivamente la forma en que se utilizan esos marcos para mitigar los posibles efectos adversos relacionados con la producción y el comercio agrícolas.

Apoyar el intercambio de conocimientos e instrumentos prácticos para aplicar la debida diligencia

En el proyecto piloto se identificaron varios instrumentos existentes que las empresas pueden emplear para apoyar la aplicación de la debida diligencia en sus cadenas de suministro. En los casos en que se han identificado deficiencias, se pueden desarrollar nuevos instrumentos que permitan responder con mayor eficacia a la amplia gama de necesidades de las empresas. La OCDE y la FAO, junto con las empresas y otros asociados, pueden prestar apoyo en la elaboración de conjuntos de instrumentos para la capacitación que se adapten a los distintos países, regiones y cadenas de productos básicos, en apoyo de una mayor creación de capacidad entre los principales actores del sector. Se podrían elaborar más orientaciones para apoyar a las pequeñas y medianas empresas y a las cooperativas de productores, en particular en los países de ingresos bajos y medianos, en la aplicación de las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. También pueden elaborarse instrumentos similares para los actores interesados no relacionados con la actividad empresarial, como las organizaciones de la sociedad civil y los sindicatos.

Realizar investigaciones y análisis sobre los principales desafíos en las cadenas de suministro agrícola

La corta duración del proyecto piloto no siempre brindó la oportunidad de explorar con detenimiento los aspectos más detallados de la Guía OCDE FAO y otros temas conexos. Las nuevas investigaciones deberían ser complementarias y basarse en las ya existentes. Además de las oportunidades destacadas en el presente informe, podrían explorarse con mayor detalle las esferas siguientes:

- **Relaciones entre las recomendaciones de la Guía OCDE FAO y la mitigación de los riesgos medioambientales y sociales asociados al cambio climático:** Varias empresas que participaron en el proyecto piloto hicieron referencia a sus compromisos relativos a la tarea de hacer frente a los múltiples desafíos que plantea el cambio climático. Sin embargo, esas empresas señalaron que el proyecto piloto no ofrecía suficientes

oportunidades para estudiar la forma en que se están abordando (o pueden abordarse) los desafíos relacionados con el cambio climático mediante el proceso de debida diligencia. Estudiar la forma en que la aplicación de un marco eficaz de debida diligencia, en consonancia con la Guía OCDE FAO, puede servir de apoyo a la identificación, evaluación y gestión de los riesgos del cambio climático podría ayudar a las empresas no solo a gestionar los riesgos asociados a sus operaciones, sino también reforzar la colaboración con los actores interesados en esos temas.

- **Efectos de la aplicación de las normas en materia de conducta empresarial responsable sobre los pequeños agricultores:** Varias empresas señalaron que puede ser difícil lograr que las normas en materia de conducta empresarial responsable adoptadas por grandes empresas y multinacionales sean también adoptadas por empresas pequeñas y medianas, en particular por pequeños agricultores. Cumplir los requisitos de los compradores de las etapas finales puede ser sumamente exigente en términos de recursos para los productores en pequeña escala. Son ampliamente reconocidos los beneficios de acceder a los mercados internacionales, por ejemplo, cumpliendo los requisitos de certificación. Sin embargo, en la actualidad hay pocas pruebas que respalden que la aplicación de las normas en materia de conducta empresarial responsable pueda repercutir positivamente en los niveles de ingresos, reducir la pobreza y tener beneficios a largo plazo para los productores y las comunidades que se encuentran en las etapas iniciales de las cadenas de suministro agrícola. Si bien algunas empresas han iniciado esfuerzos en esta esfera, por ejemplo estudiando los efectos de la certificación en los salarios mínimos vitales, podrían realizarse investigaciones complementarias que reciban un apoyo más amplio en todo el sector.
- **Nuevos riesgos relacionados con el uso de la tecnología en las cadenas de suministro agrícola:** La mayoría de las empresas comunicaron que habían puesto a prueba nuevas tecnologías en apoyo de sus prácticas de debida diligencia. Sin embargo, también hay muchos posibles desafíos que vale la pena analizar más detalladamente. Entre ellos figuran el uso de la inteligencia artificial, los desafíos relacionados con los datos y la privacidad, y el papel desempeñado por las soluciones tecnológicas para la rastreabilidad. Se pueden llevar a cabo investigaciones sobre estos temas en coordinación con el Centro de la OCDE de Política de Cadenas de Bloques y los Principios de la OCDE sobre Inteligencia Artificial.
- **Los desafíos que persisten a la hora de afrontar los riesgos asociados a la seguridad alimentaria y la nutrición** no se abordan tan ampliamente en las prácticas de debida diligencia de las empresas en comparación con otras cuestiones. Se podrían realizar más investigaciones para estudiar la forma en que la Guía OCDE FAO puede ayudar a promover medidas para abordar estas cuestiones a lo largo de las cadenas mundiales de suministro agrícola. Esas investigaciones se basarían en la labor realizada por la FAO en materia de seguridad alimentaria y nutrición.

Apoyar un programa auspiciado por la OCDE y la FAO dirigido a promover las cadenas de suministro agrícola responsables a nivel mundial

Convertir los compromisos en materia de debida diligencia en medidas cuantificables y a escala para hacer frente a los riesgos de la cadena de suministro sigue siendo un desafío. Varias empresas e iniciativas del sector que participaron en el proyecto piloto han expresado su interés en seguir colaborando y promoviendo las cadenas de suministro agrícolas responsables, de conformidad con las recomendaciones de la Guía OCDE FAO. En la actualidad la OCDE está llevando a cabo una labor de promoción de las cadenas de suministro agrícola responsables en Asia y América Latina. La FAO está preparando un proyecto para promover una conducta empresarial responsable en las cadenas de valor de las frutas tropicales. Este esfuerzo podría contar con el apoyo de un programa mundial, auspiciado por la OCDE y la FAO, para promover la debida diligencia en las cadenas de suministro agrícola responsables y hacer frente a los problemas comunes. Un programa de esa índole debería centrarse en las esferas en que la OCDE y la FAO pueden aprovechar sus respectivos conocimientos y capacidad para subsanar las deficiencias de las prácticas de debida diligencia y conectarse con las iniciativas existentes para promover cadenas de suministro agrícola responsables a fin de evitar la duplicación. Gracias a ese programa se podría reunir a una amplia coalición de actores interesados, incluidos los encargados de formular políticas, los representantes del sector, los proveedores de servicios, los organismos de desarrollo, los institutos de investigación, los sindicatos y la sociedad civil, y podría incluir actividades como las que se enumeran en el presente informe.

Anexo I. Temas y principales conclusiones extraídas de las sesiones de aprendizaje entre homólogos

Sesión de aprendizaje entre homólogos 1

Abordar las diferencias entre los compromisos normativos y las medidas de aplicación (PARTE 1)

- Las empresas reconocen que la debida diligencia puede ayudarlas a adoptar un enfoque proactivo, en lugar de reactivo, para hacer frente a los riesgos de la cadena de suministro. El riesgo para la reputación, las presiones de los clientes y la exposición a los medios son algunos de los factores más significativos que impulsan a las empresas a adoptar medidas de debida diligencia.
- Para las empresas que operan en las etapas iniciales, garantizar que los compromisos se conviertan en medidas de debida diligencia es fundamental para mantener una “licencia social” para operar en los países en los que se abastecen.
- La colaboración con los actores gubernamentales, los organismos de ayuda y las organizaciones de la sociedad civil locales puede ser una fuente de apoyo para hacer frente a desafíos complejos (por ejemplo, los derechos de tenencia de la tierra) sobre el terreno.
- Las empresas expresaron su interés en comprender la relación entre la Guía OCDE FAO y el logro de las metas de los ODS. Como resultado, se elaboró un instrumento de comunicación.

Sesión de aprendizaje entre homólogos 2

Abordar los desafíos relacionados con la cartografía y rastreabilidad de la cadena de suministro

- Los sistemas de rastreabilidad pueden establecerse a partir de los enfoques existentes en las empresas que realizan un seguimiento del desempeño de una empresa y sus proveedores. Sin embargo, la rastreabilidad no siempre proporciona información detallada sobre los riesgos y problemas sobre el terreno.
- Las empresas pueden aprovechar su posición para colaborar con los actores en los “cuellos de botella” o “puntos de control” de sus cadenas de suministro. No obstante, la capacidad de las empresas para colaborar activamente con los proveedores suele depender de la duración de los acuerdos contractuales y del tamaño de la empresa.
- La tecnología se ha convertido en una herramienta importante con la que las empresas pueden trazar un mapa de los problemas de la cadena de suministro y colaborar con los proveedores a fin de realizar su seguimiento.

Sesión de aprendizaje entre homólogos 3

Intensificar la colaboración con terceros para mejorar la gestión del riesgo

- La colaboración entre empresas homólogas y mediante iniciativas de múltiples actores interesados ayuda a determinar las prioridades y a coordinar las medidas para abordar los riesgos u objetivos compartidos.
- La colaboración con los gobiernos nacionales y locales puede comenzar con las empresas que les transmiten las cuestiones y sensibilizan sobre la importancia de adoptar medidas para abordarlas.
- La colaboración con las organizaciones de la sociedad civil también puede proporcionar a las empresas los conocimientos y el apoyo que tanto necesitan, especialmente sobre el terreno, en particular en los países y las cadenas de suministro con un gran número de pequeños agricultores.

Sesión de aprendizaje entre homólogos 4

Abordar las diferencias entre los compromisos normativos y las medidas de aplicación (PARTE 2)

- La sesión de aprendizaje entre homólogos se centró en dos cuestiones: la deforestación y la seguridad alimentaria y la nutrición.
- En lo que respecta a la deforestación, la Guía OCDE FAO ofrece recomendaciones claras sobre el enfoque que deben adoptar las empresas para evaluar su repercusión en cuestiones como la deforestación. La certificación también puede desempeñar un papel importante, pero puede acarrear consecuencias imprevistas para determinados grupos (por ejemplo, la exclusión de los pequeños agricultores).
- Los riesgos relacionados con la seguridad alimentaria pueden ser particularmente pertinentes cuando los productos básicos agrícolas se producen para usos no alimentarios (por ejemplo, la producción de biocombustibles). Las empresas y las iniciativas industriales pueden apoyar a los pequeños agricultores en la producción de cultivos alternativos e invertir en investigación a fin de garantizar que se aborden adecuadamente los riesgos.

Sesión de aprendizaje entre homólogos 5

Conocer los riesgos y los enfoques de gestión de buenas prácticas en el marco del trabajo informal, estacional y familiar

- Las empresas pueden integrar las consideraciones relativas a los riesgos de la actividad laboral en su enfoque de debida diligencia elaborando políticas y procedimientos basados en normas internacionales (por ejemplo, los convenios de la OIT) y aplicándolos en todas las operaciones de la cadena de suministro.
- Las empresas pueden adoptar varias medidas individuales dentro de su propia esfera de influencia. Sin embargo, no pueden resolver todos los problemas por sí solas y necesitan una estrecha colaboración con sus homólogos y otros actores interesados, como los gobiernos, para lograr una mayor repercusión.

Sesión de aprendizaje entre homólogos 6

El papel de las instituciones financieras en el apoyo a las prácticas agrícolas responsables

- La debida diligencia desempeña un papel fundamental en la gestión de los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza para los inversores, incluidos los posibles riesgos financieros, operacionales, de reputación y jurídicos.
- Entre los principales desafíos que afrontan las instituciones financieras cabe destacar los siguientes:
 - la disponibilidad de datos de calidad para fundamentar la toma de decisiones;
 - la incompatibilidad percibida entre los deberes legales y la incorporación de las consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza;
 - conocimientos y capacidad limitados para evaluar los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza en los equipos de inversión; y
 - las leyes de confidencialidad a menudo impiden que las instituciones financieras revelen información sobre relaciones comerciales.
- Desde el punto de vista de las empresas, hay una carencia o insuficiente coordinación entre los inversores en cuanto a los requisitos para la presentación de informes.

Sesión de aprendizaje entre homólogos 7

Instrumentos y técnicas para cuantificar los efectos sociales (incluida la igualdad de género), medioambientales y económicos

- Al medir los efectos asociados a sus operaciones, las empresas deberían centrarse no solo en los resultados a corto plazo (productos), sino también en el cambio a largo plazo (resultados y efectos). Es importante utilizar unos indicadores clave del rendimiento directos e indirectos bien definidos.
- Las empresas pueden trabajar con sus socios sobre el terreno para recopilar datos e información que sirvan de base para la adopción de decisiones internas y la elaboración de estrategias.
- Para garantizar la armonización también es importante que las empresas midan los efectos tanto sobre los actores interesados externos (por ejemplo, proveedores y comunidades) como sobre la propia empresa.

Anexo II. Instrumentos y recursos disponibles en apoyo de la debida diligencia

En las siete sesiones de aprendizaje entre homólogos organizadas durante el proyecto piloto se identificaron y compartieron los siguientes instrumentos y recursos:

Instrumentos y recursos para las instituciones financieras que sirven de apoyo a las prácticas agrícolas responsables:

- Documento de la OCDE [“Conducta Empresarial Responsable para los Inversores Institucionales”](#) (marzo de 2017) y su [hoja informativa](#) (disponibles en inglés).
- Manual de la CFI [“Trabajar con los pequeños agricultores: un manual para las empresas que construyen cadenas de suministro sostenibles”](#) (disponible en inglés).

Instrumentos y recursos para comprender los riesgos y los buenos enfoques de gestión del trabajo informal:

- Sitio web de la OCDE [“Portal de bienestar infantil”](#), en especial la [“Nota de orientación sobre bienestar infantil: ¿Cómo podemos ayudar a detener el trabajo infantil?”](#) (febrero de 2019, disponibles en inglés).
- Sitio web de la FAO [“El trabajo infantil en la agricultura”](#), en especial el [“Manual para el seguimiento y la evaluación del trabajo infantil en la agricultura \(en inglés\)”](#) (2015) y el [“Centro de aprendizaje electrónico: Trabajo infantil”](#).
- Sitio web del servicio de asistencia de la OIT [“Herramientas y recursos”](#), [“Formación y eventos”](#) entre otros, que se enumeran en las conclusiones adjuntas.
- Recursos de la Fair Labor Association sobre el [“Proyecto del sector de la avellana en Turquía”](#), otros proyectos y [estudios de casos](#) (disponibles en inglés).

Instrumentos y recursos para medir y evaluar los efectos sociales y medioambientales de las operaciones de una empresa:

- **B Assessment** y **B Analytics**: Instrumentos para medir y gestionar los efectos de las empresas sobre los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente y para hacer un seguimiento fácil del rendimiento de las empresas a lo largo del tiempo, hacia los objetivos y en comparación con empresas similares. Para los inversores y los gestores de la cadena de suministro.
- Cerise **MetODD-SDG**: MetODD-SDG es una herramienta de evaluación que permite a las empresas con una misión social a medir su contribución a los ODS.
- FAO: **Guía metodológica para la huella de carbono y la huella de agua en la producción bananera**.
- FAO: **Medición de las existencias de carbono en el suelo y los cambios en las existencias de los sistemas de producción ganadera**.
- **MIX Markets**: La plataforma de datos e inteligencia para inversores socialmente responsables, líder en el sector, centrada en la financiación inclusiva en los mercados emergentes.
- OCDE: **Medir la distancia hasta las metas de los ODS** (disponible en inglés)
- **IRIS+**: Un sistema completo de fácil navegación para que los inversores conviertan en resultados reales el efecto que pretenden lograr. Gestionado por Global Impact Investing Network (GIIN).
- **So Pact**: Software y recursos que permiten medir y gestionar fácilmente los efectos sociales y medioambientales. Dirigido a inversores, donantes, organismos públicos, organizaciones sin fines de lucro y empresas.
- **LandAssess**: Es un instrumento que ayuda a las empresas a medir y hacer un seguimiento de las medidas para demostrar el cumplimiento de las mejores prácticas en materia de inversión en tierras agrícolas y que puede aplicarse a las operaciones existentes de las empresas, a las nuevas propuestas de inversión y a las cadenas de suministro ampliadas. (www.landesa.org/what-we-do/landassess-tool).

Instrumentos y recursos de apoyo a las empresas para cumplir con los ODS a través de la debida diligencia:

- **“Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola: Cómo puede ayudar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible”**: un instrumento informativo elaborado por un grupo de trabajo durante el proyecto piloto agrícola de la OCDE y la FAO que ilustra cómo una empresa puede utilizar su proceso de debida diligencia para contribuir al logro de los ODS.
- **Encuesta Mundial sobre la Sostenibilidad y los ODS**: puesta en marcha por el Gobierno de Alemania para evaluar el grado de sensibilización sobre los ODS.

Proyecto piloto de aplicación de la Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola

INFORME FINAL

Para apoyar la aplicación práctica de la Guía OCDE-FAO, a principios de 2018 la OCDE y la FAO lanzaron un proyecto de implementación piloto con más de treinta empresas e iniciativas industriales. Este informe final presenta los principales hallazgos del proyecto piloto. Resume las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y los desafíos en la implementación de la debida diligencia de la cadena de suministro identificados por los participantes del proyecto piloto, y presenta recomendaciones y próximos pasos para las empresas y los responsables políticos. promover la adopción de las recomendaciones de la Guía OCDE-FAO en el sector agrícola.

mneguidelines.oecd.org/rbc-agriculture-supply-chains.htm

