

Participación en iniciativas de paisaje

Guía práctica para empresas de la cadena de suministro



Introducción

Muchas empresas de las cadenas de suministro de productos agrícolas básicos se han comprometido a realizar un abastecimiento responsable de productos básicos. Esto incluye, por ejemplo, la adopción de medidas para reducir la deforestación, mejorar las condiciones laborales, apoyar a los pequeños productores y respetar los derechos humanos. Las empresas pueden hacerlo de muchas maneras y es evidente que, en muchos casos, necesitan colaborar con otras empresas, organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil para cumplir con sus compromisos y tener un impacto a gran escala.

Las empresas pueden aplicar medidas tanto dentro como fuera de sus propias cadenas de suministro, a fin de cumplir sus compromisos y contribuir eficazmente al desarrollo sostenible (ver Figura 1). **Dentro de las cadenas de suministro**, las empresas pueden exigir a sus proveedores garantías de que los volúmenes que adquieren se produjeron de manera responsable, mediante certificación o garantía legal. Las empresas también pueden colaborar con sus proveedores para forzar los compromisos hacia los eslabones iniciales de la cadena de suministro, impulsando así cambios en las prácticas de producción.

Más allá de la propia cadena de suministro de una empresa, la colaboración y la armonización a escala de paisaje, jurisdiccional o sectorial pueden abordar cuestiones que requieren una acción colectiva y tener un impacto más amplio (ver la *Nota Informativa de Proforest 13: Compra Responsable de Productos Agrícolas Básicos*).

Participación en iniciativas de paisaje: Guía práctica para empresas de la cadena de suministro

Nuestra experiencia ha demostrado que es necesario adoptar medidas tanto dentro como fuera de las cadenas de suministro individuales para aplicar eficazmente los compromisos de compra responsable y lograr efectos positivos a largo plazo.

Por consiguiente, muchas empresas están tratando de colaborar directamente con iniciativas para mejorar los resultados ambientales y sociales. Esto puede ser complejo, ya que los productos básicos suelen proceder de múltiples

orígenes que conllevan diversas oportunidades, riesgos y contextos. Al mismo tiempo, en muchos lugares se están desarrollando iniciativas a escala de paisaje o jurisdiccional, con estructuras y objetivos diferentes. Esta guía recopila el aprendizaje inicial sobre dónde y cómo las empresas de la cadena de suministro pueden participar más eficazmente en estas iniciativas de paisaje para ayudar a cumplir sus compromisos.

Acciones dentro de las cadenas de suministro

Acciones más allá de las cadenas de suministro

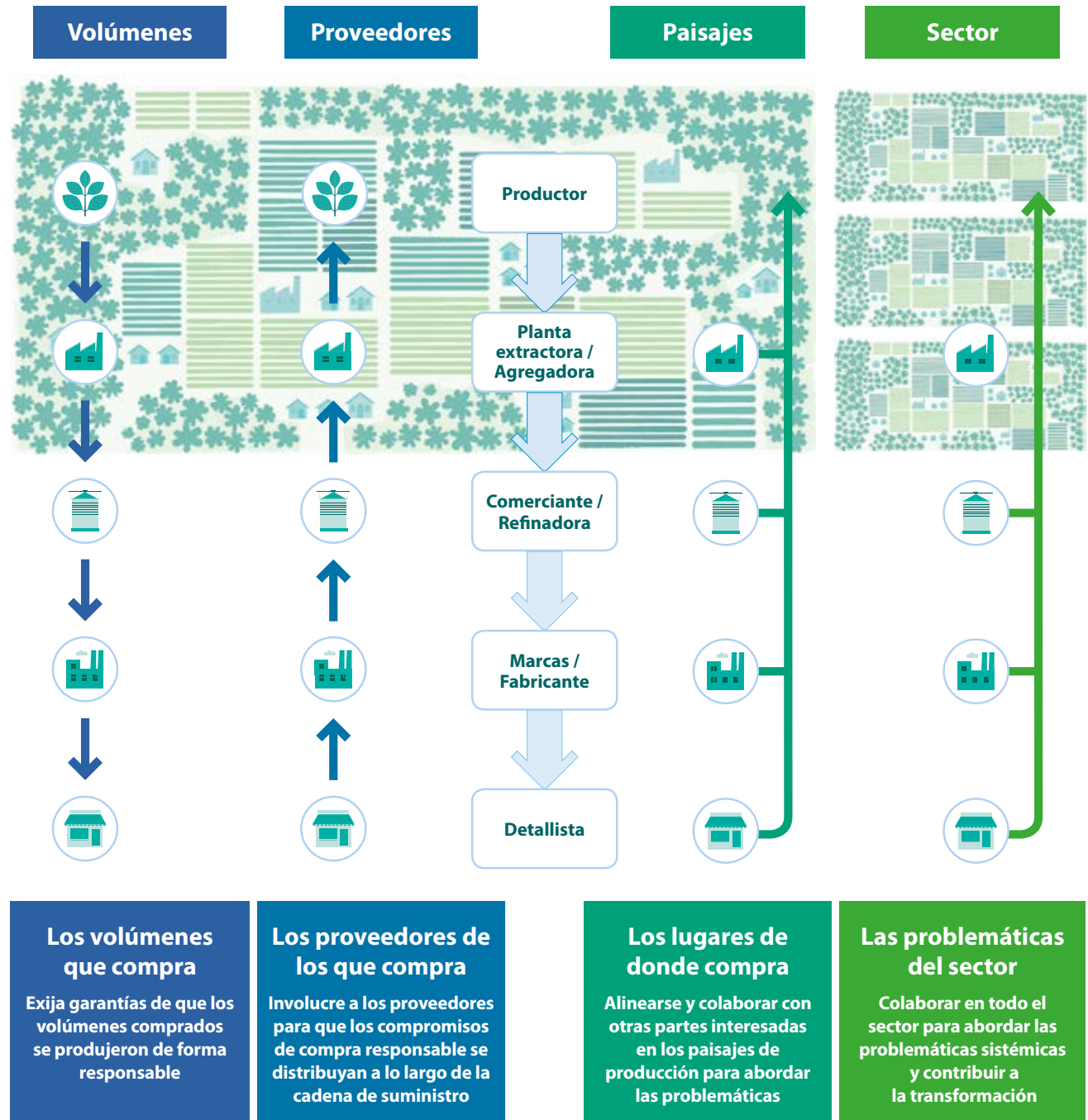


Figura 1: Las empresas de la cadena de suministro pueden tomar medidas para cumplir sus compromisos de compra responsable tanto dentro como fuera de sus propias cadenas de suministro (ver la *Nota Informativa 13 de Proforest: Compra Responsable de Productos Agrícolas Básicos*).

¿Por qué trabajar a escala de paisaje?

Trabajar a escala de paisaje puede ser una forma de aumentar el impacto. Tal vez lo más importante es que muchas cuestiones fundamentales para los compromisos de compra responsable no están bajo el control de un solo productor, planta extractora, agregadora o agente de la cadena de suministro. Para abordar estas cuestiones se requiere la

acción de múltiples actores del paisaje, como el gobierno, las comunidades locales, los productores, las organizaciones de la sociedad civil y otras empresas. Por lo tanto, el cumplimiento de los compromisos de compra responsable sólo puede lograrse mediante algún tipo de iniciativa de colaboración dentro del paisaje productivo.

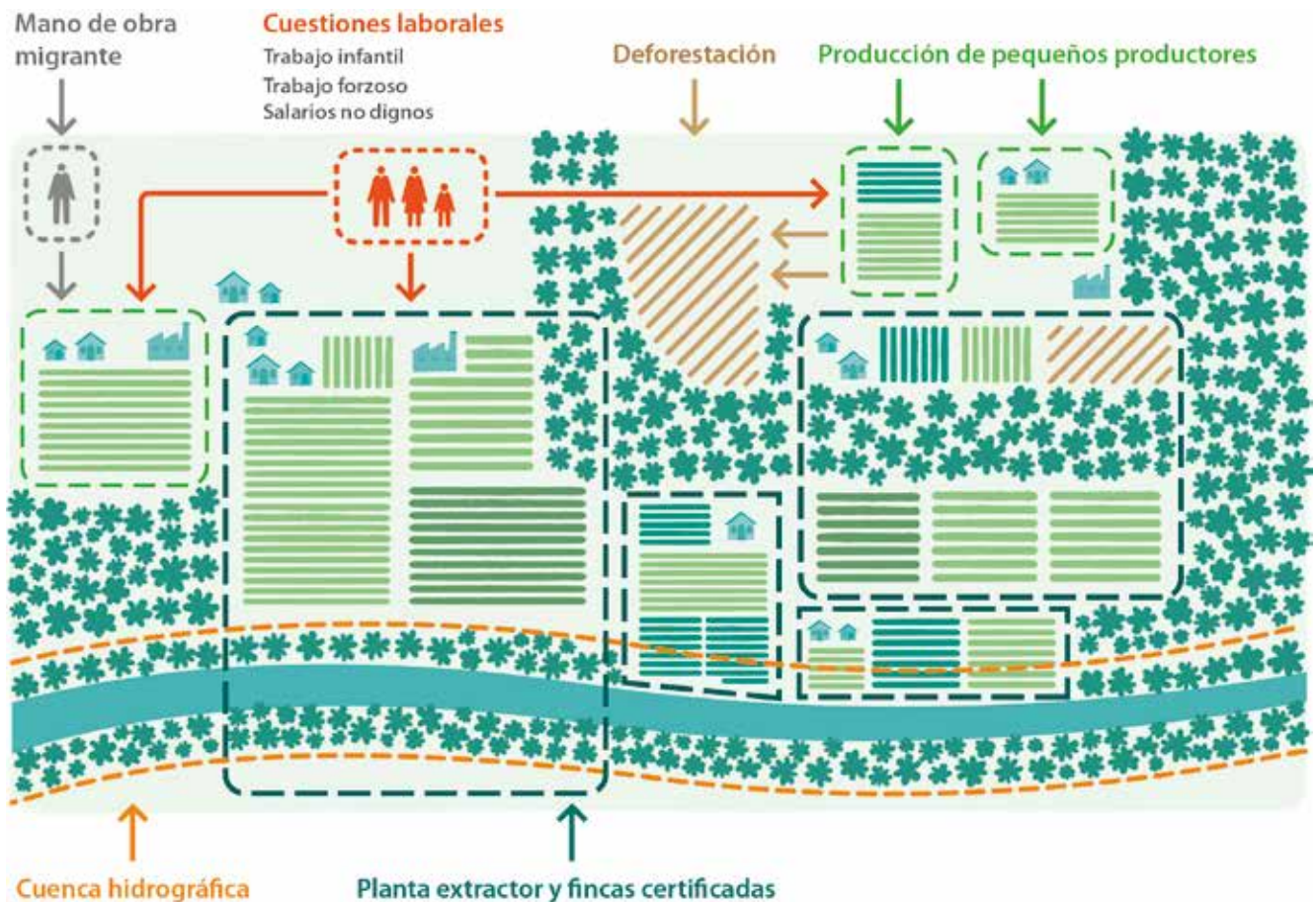


Figura 2: Representación esquemática de algunas problemáticas que pueden abordarse más eficazmente a nivel de paisaje.

En la Figura 2 se señalan algunas problemáticas que pueden abordarse mejor a nivel de paisaje. Por ejemplo, puede ser necesario trabajar a nivel de paisaje para:

- **Mantener los bosques y los ecosistemas naturales:** Se ha avanzado considerablemente en el cumplimiento de los compromisos de deforestación cero trabajando con los productores, por ejemplo excluyendo a los productores que todavía están talando los bosques u otros ecosistemas naturales. Sin embargo, muchos de los que deforestan son pequeños propietarios o especuladores en pequeña escala que aún no forman parte de ninguna cadena de suministro, por lo que no se puede interactuar con ellos mediante los enfoques tradicionales de la cadena de suministro. Para hacer frente a estos impulsores de la deforestación se requiere participación y colaboración en el paisaje antes de que se despeje el bosque (ver la *Nota Informativa 10 de Proforest: Suministro y Producción Responsable*).
- **Resolver o evitar los conflictos sobre tierras:** La planificación del uso de la tierra a escala de paisaje debe contar con la participación de múltiples partes interesadas para asegurar una asignación y conservación de la tierra efectiva y equitativa.
- **Gestión de la captación de agua:** Las acciones coherentes para proteger y conservar los recursos hídricos requieren la participación de todos los usuarios del agua, muchos de los cuales están fuera de cualquier cadena de suministro específica.

- **Apoyo a la producción de los pequeños propietarios:** Las plantas extractoras y otros lugares de producción pueden compartir una base común de suministro de pequeños propietarios. Es posible que las empresas que compran a los pequeños propietarios a través de intermediarios desconozcan la ubicación, los estándares de producción y la situación jurídica de los pequeños propietarios que les suministran. Los pequeños propietarios pueden recibir un apoyo más eficaz mediante colaboraciones para aumentar la sensibilización, fortalecer capacidades e introducir prácticas de gestión más sostenibles. Esto puede ser más eficaz que tratar de trazar la cadena de suministro hasta llegar a los productores individuales, y más equitativo que

excluir a los pequeños propietarios de las cadenas de suministro.

- **Mejora de las condiciones laborales** Muchas cuestiones de los mercados laborales tienen causas subyacentes complejas que deben abordarse en todo un sector o jurisdicción mediante políticas, legislación, la aplicación de la ley y la educación. Los trabajadores migrantes, por ejemplo, pueden ser particularmente vulnerables a la explotación, y los sistemas a escala de paisaje pueden ayudar a garantizar la protección de los derechos en un sector o jurisdicción.

¿Qué entendemos por una iniciativa de paisaje productivo?

Existe una gama de diferentes tipos de iniciativas de paisaje o jurisdiccionales que las empresas de la cadena de suministro podrían emprender (ver la Figura 3). Las iniciativas a nivel de paisaje o jurisdiccional suelen reunir elementos de trabajo a escala, participación del gobierno y otros interesados, acuerdos sobre objetivos compartidos, mecanismos para garantizar la rendición de cuentas y la credibilidad, y la armonización de las actividades entre las partes interesadas.

Además, también existen proyectos e iniciativas de suministro que funcionan "a escala" y que son medidas eficaces para que las empresas de la cadena de suministro cumplan sus compromisos con el abastecimiento responsable. Estos proyectos en una cuenca de suministro funcionan a escala de

paisaje, pero pueden carecer de la coordinación general o de la participación del gobierno y de las partes interesadas que se observan en un enfoque de paisaje o jurisdiccional. Los enfoques sectoriales, que funcionan en diversos lugares para un mismo sector o producto básico, también pueden proporcionar un mecanismo para lograr un impacto a escala en cuestiones que son específicas de las instituciones de un sector o que se abordan mejor a través de ellas.

En esta guía práctica se incluyen todos estos tipos de iniciativas 'a escala' bajo el término iniciativa de paisaje de producción.



Figura 3: Las iniciativas a escala de paisaje varían en un espectro que va desde los proyectos de suministro hasta los enfoques jurisdiccionales o de paisaje y los enfoques sectoriales nacionales.

Acerca de este manual

La forma en que una empresa participa en las iniciativas de paisaje depende en parte de la posición de la empresa en la cadena de suministro. Las empresas de transformación (fabricantes, marcas, minoristas) de la cadena de suministro se abastecen a menudo de muchos paisajes diferentes en distintos países, por lo que primero deben determinar dónde participar

y qué iniciativas serían apropiadas. Las empresas de las fases iniciales de la cadena (productores, plantas extractoras y comerciantes) están más cerca del paisaje de producción y tal vez deseen participar directamente en iniciativas conocidas y sobre el terreno en su lugar de operaciones.

Parte 1 Prepararse para participar en un paisaje productivo

1. Comprender la base de suministro

Mediante el mapeo de la cadena de suministro, entender los lugares donde se producen los productos básicos

Entender los riesgos de que la producción no cumpla con los compromisos de compra responsable

2. Identificación de paisajes prioritarios

Identificar los paisajes prioritarios para la participación, considerando la importancia para el abastecimiento, el nivel y la esencia del riesgo, la posibilidad de ejercer influencia y los factores de éxito

3. Decidir qué tipo de enfoque es apropiado

Para cada cuestión clave, decida el mejor enfoque, que puede ser: una iniciativa de la cadena de suministro; la colaboración dentro de un paisaje, una jurisdicción o un sector; o una combinación de estas

4. Identificar y evaluar las iniciativas en el paisaje seleccionado

Identificar las iniciativas existentes en el paisaje seleccionado

Explorar los objetivos, la gobernanza, el mandato y el carácter inclusivo de las iniciativas seleccionadas

Parte 2 Intervención práctica en un paisaje

5. Comprender a escala local la motivación, las expectativas y la toma de decisiones

Comprender las motivaciones y expectativas locales para ayudar a alinear los objetivos de la empresa con las prioridades locales

Identificar quién tiene la autoridad y el mandato para la toma de decisiones

6. Aclarar los recursos disponibles y el alcance del compromiso

Identificar el nivel de fondos o de apoyo en especie que puede asignarse y en qué plazo

Decidir el alcance de la participación, como la financiación directa, los conocimientos especializados, o la compra preferente

Considerar el nivel de involucramiento, desde la participación limitada hasta la función de liderazgo

Aclarar los plazos previstos para la participación y la obtención de resultados

7. Comprender la gobernanza y fomentar la confianza

Comprender las estructuras y los mecanismos de gobernanza para la participación del sector privado

Fomentar la confianza mediante el apoyo a las estructuras de gobernanza existentes y en desarrollo

Considerar la colaboración precompetitiva con otras empresas

8. Planificar y ejecutar intervenciones

Las intervenciones pueden realizarse a diversas escalas, ya sea dentro de un paisaje o a nivel de políticas más amplias

Aclarar las expectativas de apoyo por parte de la empresa

Alinear los plazos de implementación con los de otros interesados

9. Coordinar las comunicaciones

Tratar de alinear las comunicaciones de los socios y planificar las comunicaciones con antelación

Asignar una persona responsable de comunicaciones en la empresa y considerar el apoyo compartido en las comunicaciones

Elaborar un plan para imprevistos con el que hacer frente a la falta de comunicación y la publicidad adversa

10. Monitoreo y evaluación

Alinearse con los marcos de monitoreo del paisaje existentes cuando sea posible

Tratar de compartir indicadores y procesos de monitoreo comunes con otros socios

Establecer reglas claras de actuación si la iniciativa no da los resultados esperados

Figura 4: Los diez pasos para participar en iniciativas de paisaje.

Esta guía se divide, por tanto, en dos secciones: La **Parte 1** tiene por objeto ayudar a las empresas de transformación de las cadenas de suministro a identificar **dónde** empezar a participar en las iniciativas de paisaje. La **Parte 2** es una guía sobre cómo participar en una iniciativa de paisaje que es útil para todas las empresas que ya saben dónde trabajarán.

Esta guía contiene diez pasos (ver Figura 4). Aunque se presentan como una secuencia con el fin de simplificar, es probable que la mayoría de los pasos sean iterativos, que se realicen en paralelo o se que se revisen, a medida

que los usuarios adquieren una mejor comprensión de las oportunidades y las dificultades.

La guía se basa en la experiencia de trabajo con empresas de la cadena de suministro y nuestros socios para comprender mejor y ahondar el compromiso con iniciativas a escala de paisaje. Se trata de un área que evoluciona rápidamente y Proforest seguirá trabajando con socios y empresas para revisar la guía con el paso del tiempo.

Parte 1 Prepararse para participar en un paisaje productivo

La Parte 1 está dirigida principalmente a las empresas transformadoras de la cadena que se abastecen de muchos paisajes de producción diferentes. Su propósito es ayudar a las empresas a comprender su base de suministro, a decidir dónde deberían considerar adoptar medidas más allá de su propia cadena de suministro y a identificar las iniciativas que podrían emprender en distintos lugares.

Paso 1 Comprender la base de suministro

Puntos Clave 1: Comprender la base de suministro

- **Mapeo de la cadena de suministro** Comprender los lugares donde se producen los productos básicos que compra la empresa. Identificar las procesadoras o agregadoras primarias. Evaluar los volúmenes que cada lugar contribuye al suministro.
- **Comprensión de los riesgos:** Comprender los riesgos de que la producción no cumpla con los compromisos de sostenibilidad de la empresa en cada lugar de donde se abastece (p. ej. que no hay deforestación, no existe el trabajo infantil, que se respetan los derechos de la comunidad a la tierra o que se apoya a los pequeños propietarios).

Mapeo de la cadena de suministro Los compromisos de compra responsable se refieren principalmente a las prácticas de producción, por lo que el punto de partida es comprender dónde se producen los productos básicos que compra la empresa y cuáles son los principales problemas y riesgos en esos lugares.

Para decidir dónde y cómo participar es esencial comprender la base de la suministro, como los orígenes de los volúmenes principales, qué regiones son estratégicamente importantes para el abastecimiento y la ubicación de las principales plantas extractoras, procesadoras primarias o agregadoras. En el caso de las empresas de las **fases iniciales** situadas cerca de los productores, esto puede ser relativamente sencillo. Es probable que la empresa conozca el lugar de producción y tenga una idea clara de las problemáticas clave de ese paisaje.

Para las empresas **transformadoras**, que pueden tener muchos intermediarios y productos de origen muy diferente, comprender la base de suministro puede ser una tarea de

envergadura. El mapeo de la cadena de suministro rastrea los productos a través de la cadena de suministro hasta el área de producción e incluso a menudo hasta la planta extractora, la procesadora primaria o la primera agregadora (ver *Abastecimiento Responsable: una Guía Práctica, de Proforest*).

Entendiendo los riesgos: Una vez que la empresa sabe dónde se producen sus productos básicos, puede evaluar los riesgos y las problemáticas que determinan si es probable que la producción cumpla los compromisos de sostenibilidad en cada sitio, o si existe el riesgo de que no se cumplan los compromisos de sostenibilidad de la empresa. Los riesgos pueden variar considerablemente entre los países y las regiones de un mismo país, por lo que es necesario evaluar toda la base de suministro. Por lo general, se trata de un examen de alto nivel de los riesgos y las problemáticas, que se complementará más adelante con una evaluación más detallada sobre el terreno en los paisajes prioritarios.

Paso 2 Identificación de paisajes prioritarios

Puntos clave 2: Identificación de paisajes prioritarios

Identificar los paisajes prioritarios para la participación, considerando en particular:

- **Importancia para las compras:** ¿son los volúmenes obtenidos del paisaje considerables, estratégicamente importantes o están asociados a la infraestructura existente?
- **Nivel y materialidad del riesgo:** ¿existe un riesgo significativo de que en la base de producción no se cumplan uno o más compromisos de compra responsable?
- **Factores existentes de influencia y de éxito:** ¿está la empresa presente en el paisaje, o cerca de los proveedores de las fases iniciales de la cadena presentes en el paisaje? ¿Ya hay contacto con iniciativas relevantes en el paisaje?

Algunas empresas se abastecen tan sólo de unos pocos paisajes por lo que pueden trabajar con todos ellos desde el principio. Sin embargo, muchas empresas de la cadena de suministro, en particular las de transformación, se abastecen de decenas o incluso cientos de paisajes diferentes en todo el mundo. En este caso, es necesario identificar los paisajes prioritarios en los que comenzar a involucrarse, manteniendo al mismo tiempo una visión general de toda la base de suministro y el objetivo de asegurar que los compromisos se cumplen en todas las áreas de producción. A partir de la evaluación del Paso 1, la empresa puede priorizar los paisajes en los que involucrarse en función de tres factores principales:

Importancia para el abastecimiento: En general, es probable que los paisajes que suministran grandes volúmenes tengan una mayor prioridad. Los paisajes también serán muy importantes cuando el suministro de productos básicos tiene una importancia estratégica por razones económicas, políticas o logísticas. Es posible que las empresas de la fase inicial ya estén estrechamente integradas en los paisajes de producción y que cuenten con infraestructura y actividades en curso, lo que apoyaría el compromiso en la zona.

Nivel y materialidad del riesgo: Es probable que los paisajes tengan una mayor prioridad para el involucramiento cuando haya grandes riesgos de que no se cumplan los compromisos de sostenibilidad, tanto dentro de la cadena de suministro directo como en el paisaje productivo más amplio, o cuando el riesgo sea particularmente grave. Por ejemplo, esto podría ocurrir si hay una alta tasa de deforestación o incendios, problemas laborales conocidos, conflictos por la tierra o altos niveles de producción por parte de pequeños productores independientes.

Factores de influencia y éxito existentes: Además de considerar la importancia para las compras y el grado de riesgo, también es útil considerar otras ventajas y factores que tienen más probabilidades de hacer que una intervención tenga éxito. Por ejemplo:

- un buen compromiso con los proveedores y las empresas de las fases iniciales de la cadena puede contribuir a la implementación de actividades
- la presencia de la empresa en el país o la región, o buenos contactos, pueden apoyar las actividades
- tener contacto previo con iniciativas que se sabe que funcionan en el paisaje y que son comunes a los compromisos de la empresa, como la reducción de la deforestación o la mejora de las condiciones laborales. (Las iniciativas se revisan con más detalle en el Paso 4).

Esta información debería ayudar a las empresas a hacer una primera selección de los paisajes en los que podría involucrarse. Para la mayoría de las empresas hasta ahora, este no ha sido un proceso completamente sistemático, pero la identificación de los paisajes más importantes para las compras y la superposición de estos con los mapas de riesgos suele dar lugar a varios candidatos. La suma de los factores de influencia y éxito existentes suele ayudar a decidir por dónde empezar.

Paso 3 Decidir qué tipo de enfoque es apropiado

Puntos clave 3: Decidir qué tipo de enfoque es apropiado

Para cada problemática identificada, considere si se abordará mejor a través de:

- Una iniciativa de la cadena de suministro (comprar volúmenes conformes o trabajar con proveedores), o
- Colaboración con una iniciativa de paisaje, jurisdiccional o sectorial, o
- Una combinación de ambos.

Una vez que se hayan identificado los paisajes prioritarios y los riesgos y problemáticas que plantean, la empresa debe decidir qué riesgos y dificultades abordar y la mejor manera de hacerlo.

Las empresas pueden trabajar tanto dentro como fuera de su propia cadena de suministro mediante actividades que les ayuden a cumplir sus compromisos de compra responsable (ver Introducción). Puede resultar práctico trabajar en algunas problemáticas a través de la cadena de suministro directo, y en otras mediante iniciativas del paisaje más amplio, o mediante una combinación de ambos enfoques.

Por ejemplo, cuando las problemáticas están en gran medida bajo el control de empresas o proveedores individuales, puede ser eficaz centrarse en la participación de los proveedores o en la compra de volúmenes verificados para cumplir los compromisos de abastecimiento mediante la certificación, las garantías legales u otros mecanismos.

Sin embargo, muchas cuestiones no están bajo el control de una sola empresa o proveedor en el paisaje (ver Introducción, ¿Por qué trabajar a escala de paisaje?).

Muchos actores diferentes, como el gobierno, las comunidades locales, las organizaciones no gubernamentales (ONG) o las empresas de fuera de la cadena de suministro, pueden influir en las causas y soluciones de un problema. En estos casos, un enfoque de paisaje, jurisdiccional o sectorial puede proporcionar un marco para la colaboración. En algunos casos, la combinación de la participación de los proveedores y la colaboración con iniciativas de paisaje más amplias puede resultar la forma más eficaz de lograr un impacto en toda una serie de problemáticas.

Los enfoques basados en el paisaje tienen un gran potencial para lograr impactos a escala, pero también requieren una inversión significativa, a menudo a largo plazo. Por lo tanto, es importante asegurarse de si un enfoque de paisaje será la forma más eficaz de abordar las problemáticas en cada lugar.

El resto de esta guía se ocupa de la participación del sector privado en las iniciativas a nivel de paisaje. La participación de los proveedores se detalla en la *Nota informativa 8 de Proforest: Puesta en práctica del abastecimiento responsable Interacción con los proveedores*.



Paso 4 Identificar y evaluar las iniciativas en el paisaje seleccionado

Puntos clave 4: Identificar y evaluar las iniciativas en el paisaje seleccionado

- Identificar las principales iniciativas existentes en el paisaje seleccionado
- Para cada iniciativa, se exploran los objetivos, la gobernanza, el mandato y su carácter inclusivo.

Una vez identificados los paisajes prioritarios y decidido que un enfoque a escala de paisaje será la forma más eficaz de abordar las problemáticas prioritarias, es importante revisar lo que ya está pasando en el paisaje. Siempre que sea posible, el involucramiento debería basarse en las iniciativas existentes.

Es posible que ya se hayan identificado iniciativas clave como parte del proceso de priorización (Paso 2). Sin embargo, puede haber otras iniciativas en el paisaje que también se puedan alinear con los compromisos de la empresa, que podrían identificarse en esta etapa. Las iniciativas pueden identificarse a través de conversaciones con los proveedores, agencias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil u otras empresas que trabajan en el paisaje.

Las iniciativas funcionan a diferentes escalas, que van desde programas para la totalidad un sector nacional hasta iniciativas dentro de un paisaje o jurisdicción, o puede haber proyectos que funcionan en toda la cuenca de suministro y que requieren la colaboración entre empresas, gobierno y sociedad civil.

Por ejemplo, si la cuestión prioritaria es la deforestación, las iniciativas a nivel nacional podrían incluir un programa nacional de REDD+ o un programa de desarrollo de productos básicos centrado en la reducción de la pérdida de bosques. Estas iniciativas a nivel nacional pueden estar ya activas en el paisaje identificado. También puede haber programas a nivel

jurisdiccional para mejorar la conservación y protección de los bosques en el estado, provincia o distrito que contiene el paisaje identificado. Del mismo modo, cuando la problemática es el trabajo forzoso o el trabajo infantil, las iniciativas sectoriales de ámbito nacional pueden ser importantes y podrían aplicarse al paisaje identificado. También pueden ser importantes las iniciativas desarrolladas y ejecutadas localmente dentro de un estado o distrito, bajo el liderazgo del gobierno, las ONG locales o las empresas. La empresa debe decidir qué iniciativas apoyar en un paisaje.

En el Recuadro 1 figura una lista de los criterios utilizados por las empresas para ayudar a evaluar las iniciativas de paisaje. Los criterios se dividen en tres secciones. **Objetivos:** describen si la iniciativa pretende lograr resultados que coincidan con los objetivos de la empresa. **Gobernanza y transparencia:** describen la *eficacia* con que la iniciativa puede cumplir sus objetivos. **Mandato e inclusión:** consideran la *voluntad* de la iniciativa de *incluir* a las partes interesadas, incluidas las empresas.

Es improbable que las iniciativas cumplan con absolutamente todos los criterios, pero mostrarán los puntos fuertes y débiles de las diferentes iniciativas.



Recuadro 1. ¿Qué es una 'buena' iniciativa de paisaje?

A continuación figura una lista de criterios que han utilizado las empresas para ayudarlas a evaluar las iniciativas de paisaje. Es poco probable que una sola iniciativa cumpla con todos los criterios, pero proporcionan un marco para comparar las iniciativas y comprender las fortalezas y debilidades.

Objetivos

- ✓ Hay objetivos y metas intermedias claras
- ✓ Ayudará a la empresa a cumplir sus compromisos de abastecimiento y producción responsable
- ✓ Abarca cuestiones importantes para el sector
- ✓ Existen beneficios tangibles, a escala
- ✓ Existen salvaguardias para proteger a los grupos vulnerables de los daños

Gobernanza y transparencia

- ✓ Hay un liderazgo convincente
- ✓ Existe un proceso claro de gobernanza, con funciones y responsabilidades identificadas
- ✓ Existen incentivos y sanciones apropiados que apoyan la implementación
- ✓ La implementación goza de credibilidad
- ✓ Existe un sistema para monitorear el progreso y adaptarse a las circunstancias cambiantes
- ✓ Hay transparencia en las finanzas

Mandato e inclusión

- ✓ Involucra a las partes interesadas (comunidades, organizaciones de la sociedad civil, productores y gobierno) y ofrece una oportunidad genuina de participar
- ✓ Respeto y reconoce los derechos e intereses de la población local
- ✓ Existe la voluntad de colaborar con el sector privado
- ✓ Hay una justificación económica para que todas las partes se involucren
- ✓ Está claro lo que se espera de la empresa (qué papel, por cuánto tiempo, etc.)

¿Iniciativas ya existentes o nuevas?

El resto de esta guía apoya a las empresas para que colaboren con las iniciativas ya existentes. En algunos casos, la conclusión de esta fase inicial puede ser que no existe una iniciativa adecuada en la actualidad y que será necesario algo diferente. Es inusual que las empresas de la cadena de suministro lideren el desarrollo de nuevas iniciativas de paisaje, ya que rara vez son el actor adecuado para reunir a largo plazo a los actores necesarios. La Alianza de Bosques Tropicales (TFA, por sus siglas en inglés) ofrece un foro en el que las empresas pueden dialogar sobre la necesidad de nuevas iniciativas y la posible colaboración con otras empresas de la cadena de suministro, así como con las ONG, gobiernos y otras organizaciones que podrían estar mejor situadas para desarrollarlas (más información en www.tfa2020.org).

Parte 1 Intervención práctica en un paisaje

La Parte 2 ofrece orientación sobre la forma de actuar en un paisaje específico. En ella se asume que ya existe un entendimiento básico de las problemáticas, los riesgos y las iniciativas.



Paso 5 Entender a escala local las motivaciones, las expectativas y la toma de decisiones

Puntos clave 5: Entender a escala local las motivaciones, las expectativas y la toma de decisiones

Motivaciones y expectativas: Comprender las motivaciones locales para enmarcar las metas y los objetivos que busca la empresa para apoyar de una forma alineada con las prioridades locales.

Toma de decisiones: Identificar quién tiene la autoridad y el mandato para tomar e implementar decisiones que influyen en el éxito de la iniciativa y cómo se toman las decisiones. Esto podría incluir a los agricultores individuales, las comunidades locales, las autoridades regionales o el gobierno nacional.

Motivaciones y expectativas: Es probable que las iniciativas existentes tengan ya objetivos y metas en común con los objetivos de la empresa, pero es poco probable que sean exactamente los mismos. Las perspectivas, motivaciones y expectativas de las personas involucradas en una iniciativa pueden diferir considerablemente de la perspectiva de la empresa.

Por ejemplo, aunque el objetivo principal de una empresa puede ser cumplir con su compromiso de reducir la deforestación, el interés primordial de una iniciativa de ámbito local puede ser la mejora de los medios de vida, además de reducir la deforestación o ser un medio para lograrlo. La motivación para colaborar en las prioridades mundiales, como

la reducción de la deforestación, tendrá poca resonancia a nivel local si las iniciativas no crean resultados positivos para las comunidades y los gobiernos locales.

Es posible que las comunidades estén más motivadas por cuestiones como la mejora de los medios de vida, mejores mercados, el acceso a los recursos o una mayor seguridad en los derechos sobre la tierra. Mientras tanto, los gobiernos locales deben atender las prioridades locales, como las oportunidades económicas, los servicios básicos y la seguridad ambiental. Es importante enmarcar los resultados de manera que se ajusten a estas prioridades locales. Si las iniciativas no contribuyen a estos objetivos, es improbable que tengan éxito.

Toma de decisiones: También es importante entender a qué nivel se toman las decisiones clave que determinan los resultados ambientales y sociales de la producción de productos básicos.

- Algunas decisiones se controlan a nivel jurisdiccional nacional o subnacional, por lo que es importante comprender a los actores involucrados y sus motivaciones, capacidades y objetivos.
- Otras decisiones pueden ser tomadas por actores locales, como líderes comunitarios, empresarios locales, cabezas de familia y pequeños productores individuales. El cambio en el comportamiento de los actores locales sólo será sostenible si es entendido como propio por los locales.

Esto significa que las iniciativas destinadas a lograr una mayor sostenibilidad en la producción deben a menudo trabajar conjuntamente con el gobierno nacional y subnacional, así como con los líderes comunitarios y de los agricultores y otros actores locales para acordar e implementar las intervenciones.

La comprensión de las motivaciones, las perspectivas y la toma de decisiones a nivel local es la base para tener expectativas comunes, incentivos apropiados y objetivos alineados (ver el Recuadro 2). Una empresa puede tratar de comprender este contexto antes de unirse a una iniciativa, por

ejemplo, mediante:

- Identificación de las problemáticas importantes para las partes interesadas locales (como los medios de vida, la productividad, la salud y la migración), que pueden ir más allá de los objetivos de la empresa
- Evaluación del alcance del logro de los compromisos de la empresa respecto a la compra responsable si apoya la iniciativa
- Comprensión de los procesos locales de toma de decisiones, en particular los actores, los plazos y los contextos de planificación que deben cumplir las intervenciones.

El proceso de participación en una iniciativa también puede ayudar a las empresas de la cadena de suministro a comprender las perspectivas locales, especialmente a las de transformación. Por ejemplo, la Coalición para los Medios de Vida Sostenibles en las provincias de Sumatra del Norte y Aceh (Indonesia) es una iniciativa en curso mediante la cual las empresas, el gobierno local y las organizaciones de la sociedad civil identifican juntas las prioridades y expectativas locales. En el Recuadro 2 se describe otra coalición en los distritos de Siak y Pelalawan de la provincia de Riau (Indonesia), que también trata de armonizar las acciones del sector privado con prioridades locales.

Recuadro 2: Comprensión de las prioridades locales en los distritos de Siak y Pelalawan (Indonesia)

Proforest y Daemeter colaboran en dos distritos de Indonesia con una coalición de siete empresas participantes en la cadena de suministro de aceite de palma. El objetivo es desarrollar un programa de acciones del sector privado que apoye los esfuerzos locales y las plataformas de múltiples partes interesadas para promover una visión compartida de una producción sostenible e inclusiva. Para ello, es esencial comprender las necesidades locales y otras iniciativas existentes, así como el proceso y los plazos de los marcos de planificación de los distritos.

La coalición de empresas examinó las metas y los objetivos de las organizaciones que trabajan en los dos distritos, así como las políticas e iniciativas gubernamentales, la hoja de ruta de Siak (elaborada por Saudagho Siak, una coalición de ONG locales) y el Plan de Acción Nacional sobre el Aceite de Palma Sostenible en Pelalawan. Se consultó a los principales actores locales de las ONG, las organizaciones de la sociedad civil y los sectores público y privado para determinar las causas subyacentes de los problemas en estos distritos e indicar posibles intervenciones adecuadas. Esto ayudó a identificar los objetivos, actividades y plazos apropiados que están alineados con los planes del distrito, y las actividades implementadas por otras organizaciones que podrían ser ampliadas y replicadas. Los socios compartieron las intervenciones propuestas con los actores gubernamentales y otras partes interesadas clave para su ulterior desarrollo.

Paso 6 Aclarar los recursos disponibles y el alcance y nivel del compromiso

Puntos clave 6: Aclarar los recursos disponibles y el alcance y nivel del compromiso

Deje clara de antemano la escala de los recursos disponibles para invertir en una iniciativa y el alcance y el nivel de involucramiento previstos:

- **Escala del apoyo:** La empresa necesita tener una idea de cuánto dinero u otro tipo de apoyo en especie podría comprometer y en qué plazo. Es probable que esto sea muy importante para otros actores de la iniciativa.
- **Alcance del compromiso:** Piense en la forma en que la empresa planea involucrarse y apoyar la iniciativa. Esto puede ser mediante financiación directa, conocimientos especializados, compras preferentes u otro tipo de apoyo, como la incidencia.
- **Nivel del compromiso:** Considere el grado en que la empresa pretende involucrarse en cada una de las iniciativas en las que participa, ya que puede variar desde un involucramiento ligero hasta una participación activa, o incluso un papel de liderazgo.
- **Marco temporal:** el marco temporal para el involucramiento y el logro de resultados debe ser claro y estar incluido en la planificación de la empresa y en la presentación de informes.

Escala del apoyo: El creciente interés en las iniciativas de paisaje está impulsando a un número cada vez mayor de empresas de la cadena de suministro a expresar su interés en participar, pero no siempre tienen claro qué recursos están dispuestos a invertir. Sin embargo, para los demás actores de la iniciativa de paisaje, es probable que este sea el aspecto más importante de la participación de las empresas de la cadena de suministro. Por lo tanto, las empresas deberían decidir desde el principio lo que pueden aportar a una iniciativa de paisaje, tanto en términos de la escala de apoyo como del enfoque de participación.

Alcance del compromiso: Las empresas de la fase inicial de la cadena, más cercanas a la producción y la agregación, cuentan con contactos locales, infraestructura, personal técnico e inversiones sobre el terreno. Pueden tener conexiones políticas y capital social que pueden ayudar a que una iniciativa avance. Por el contrario, es probable que las empresas de transformación de la cadena de suministro estén más distantes y que sus contribuciones se centren en las finanzas, las compras preferentes o el apoyo a las comunicaciones.

Por lo tanto, las diferentes formas de participación pueden ser apropiadas para empresas diferentes, incluso en el mismo paisaje. Por ejemplo:

- **Financiación para actuaciones a nivel de paisaje:** A medida que surgen iniciativas jurisdiccionales y de paisaje, son más capaces de identificar las actividades e intervenciones sobre el terreno, y los costos asociados. Pueden buscar socios y apoyo financiero de empresas u otro tipo de financiación. Algunas de esas actividades pueden estar directamente relacionadas con los compromisos de compra responsable (como el apoyo a las mejoras en la gestión agrícola de

los pequeños productores o la capacitación en buenas prácticas laborales). Otras pueden ser más indirectas, como la financiación de un proceso de planificación del uso de la tierra o la creación de opciones de empleo alternativas para reducir la dependencia de la expansión ilegal de las zonas de producción. El monto de la financiación necesaria también varía mucho, desde unos pocos miles hasta muchos millones de dólares.

- **Financiación de la iniciativa:** Muchas empresas comienzan su apoyo ofreciendo financiación directamente a la iniciativa para reuniones, planificación, viajes y personal. Esta puede ser una forma útil de comenzar a involucrarse y es probable que el presupuesto sea relativamente modesto. Sin embargo, este enfoque sólo proporciona beneficios limitados a los que viven y trabajan en el paisaje.
- **Experiencia y recursos de personal:** Una alternativa a proporcionar financiación, en particular para las empresas de las fases iniciales de la cadena, es proporcionar conocimiento experto, infraestructura y personal. Esto es particularmente útil para actividades como la formación y el desarrollo de capacidades, el apoyo a los servicios de extensión, la colaboración con el gobierno local o incluso el nacional, la celebración de reuniones, la comunicación con las comunidades locales o el suministro de conocimiento experto, como la cartografía y las encuestas.
- **Apoyo y medición del progreso:** Muchas empresas tienen experiencia en el establecimiento, la medición y la presentación de informes sobre los indicadores de progreso. Las empresas pueden aportar estos conocimientos a una iniciativa y apoyar el desarrollo de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación.

- **Comunicaciones y visibilidad:** El apoyo a las comunicaciones y a la visibilidad ha sido muy útil para algunas iniciativas de paisaje y puede ayudar a vincular las iniciativas locales con las plataformas y cadenas de suministro internacionales, así como a aumentar la visibilidad de posibles inversiones internas de carácter ecológico o en impactos. Puede ser muy motivador (y útil) para los políticos y productores locales recibir el reconocimiento internacional, el cual ayudará a mantener el compromiso y la motivación.
- **Compra preferente de un paisaje:** La compra preferente es el foco de muchas discusiones. Asume que si las empresas concentran sus compras en paisajes en los que se están aplicando programas de sostenibilidad eficaces, esto proporcionará incentivos inmediatos para las mejores prácticas a escala de paisaje mediante un mejor acceso a los mercados. La compra preferente también puede ayudar a las empresas a mejorar el control de los riesgos operacionales, físicos o legales a medio y largo plazo.

El concepto de Áreas de Abastecimiento Verificadas promovido por la Iniciativa para el Comercio Sostenible (IDH, por sus siglas en neerlandés) trata de emplear el concepto de compra preferente mediante la identificación y evaluación de los progresos realizados en esos paisajes y vinculándolos a los compradores finales comprometidos. Cuando la compra preferente es posible a la escala necesaria puede ser muy eficaz, pero las empresas deben involucrar al personal de compras en las conversaciones antes de asumir cualquier compromiso, ya que puede haber límites logísticos y comerciales a las opciones de compra preferente.

En el Recuadro 3 se muestra un ejemplo del Mato Grosso (Brasil) de uno de los enfoques jurisdiccionales más desarrollados, que ha elaborado su propia guía para las empresas sobre las formas de participar. En el Recuadro 4 se esboza la guía para empresas de la Iniciativa del Marco de Exigencia de Responsabilidades sobre como colaborar con las partes interesadas en las diferentes etapas de la cadena de suministro, a fin de apoyar los enfoques de paisaje

Recuadro 3: La iniciativa "Producir, Conservar e Incluir" en Brasil

La Iniciativa "Producir, Conservar e Incluir" (PCI) en Mato Grosso es un enfoque jurisdiccional cuyo objeto es combinar la producción sostenible de bajo carbono con la conservación del medio ambiente y la inclusión social. Sus objetivos son aumentar la productividad de los productos agrícolas básicos, manteniendo al mismo tiempo la cubierta vegetal nativa y reduciendo la deforestación. El Estado de Mato Grosso es el mayor productor agrícola de Brasil. El cumplimiento de los objetivos de PCI evitará aproximadamente 6,6 gigatoneladas de emisiones de gases de efecto invernadero para 2030 y creará un modelo ampliable que puede ser replicado en todo Brasil y fuera de Brasil. La iniciativa ha elaborado guías para ayudar a las empresas a participar e información sobre los beneficios de la participación.

La guía de PCI incluye:

- **Participación en el Grupo de Acción Corporativa:** Este grupo se reunirá aproximadamente cuatro veces al año para discutir temas pertinentes y ayudar a las empresas a poder participar en oportunidades sobre el terreno y a gran escala.
- **Apoyar uno o más proyectos prioritarios relacionados con los objetivos de PCI:** PCI ha identificado proyectos prioritarios que están listos para ser replicados y ampliados. Las empresas pueden prestar asistencia técnica o financiera a estos proyectos.
- **Compromiso a comprar de los proyectos de PCI:** Esto envía una señal sobre la demanda de que el desarrollo sostenible aumenta el acceso a los mercados.
- **Expresar apoyo para la estrategia de PCI:** Las empresas deben comunicarse con sus socios de la cadena de suministro y con el público, y participar en las conversaciones sobre políticas en Brasil.

Los beneficios de la participación para las empresas incluyen:

- Progreso hacia las metas forestales corporativas.
- Incentivos para la expansión sostenible de la producción.
- Una monitoreo robusto y transparente a nivel estatal.
- Reducción del riesgo de deforestación en todo el estado.
- Progreso hacia los objetivos climáticos corporativos.
- Prueba de concepto para un nuevo modelo de liderazgo en la lucha contra la deforestación.

Para más información visite: www.pcimonitor.org.

Recuadro 4: Iniciativa del Marco de Exigencia de Responsabilidades

La Iniciativa del Marco de Exigencia de Responsabilidades (AFI, por sus siglas en inglés) ofrece una guía a las empresas en las diferentes etapas de la cadena de suministro sobre la manera de colaborar con las partes interesadas. Entre los posibles enfoques para la participación en los paisajes están:

- Elaborar un plan de involucramiento de las partes interesadas para cada jurisdicción en la que opera la empresa.
- Poner en marcha, fortalecer o emprender actividades de planificación y políticas con múltiples partes interesadas para mejorar la planificación del uso de la tierra y la gobernanza, respetar los derechos humanos y reducir la deforestación.
- Alentar a los proveedores y clientes a que apoyen los esfuerzos de planificación y políticas por múltiples partes interesadas.
- Labores de incidencia con otras partes interesadas para que el gobierno proporcione acceso a las leyes aplicables y a los datos de monitoreo.
- Asegurarse de que el involucramiento de la empresa con el gobierno cumple con las obligaciones legales y los compromisos de la empresa.

La AFI incluye otras medidas específicas que pueden adoptar los actores de las fases iniciales, los compradores de las fases de transformación y las empresas financieras cuando participan en iniciativas de paisaje.

Para más información visite: <https://accountability-framework.org/>.

Nivel del compromiso: Al unirse a una iniciativa en curso, las empresas deben tener claro el nivel de compromiso que esperan. Es posible que algunas empresas deseen participar activamente en todos los aspectos, desde el establecimiento de prioridades y la identificación de intervenciones hasta la implementación de actividades sobre el terreno. Para otras, puede ser más apropiado un papel de apoyo. Las empresas de transformación de la cadena de suministro suelen comprar en múltiples lugares, la mayoría de los cuales es probable que necesiten algún tipo de medida, lo que puede limitar el compromiso potencial de la empresa con cada paisaje. Además, algunas iniciativas ya tienen un programa claro de prioridades e intervenciones, y puede que no sea apropiado que una empresa trate de influir en ellas. Por lo tanto, es

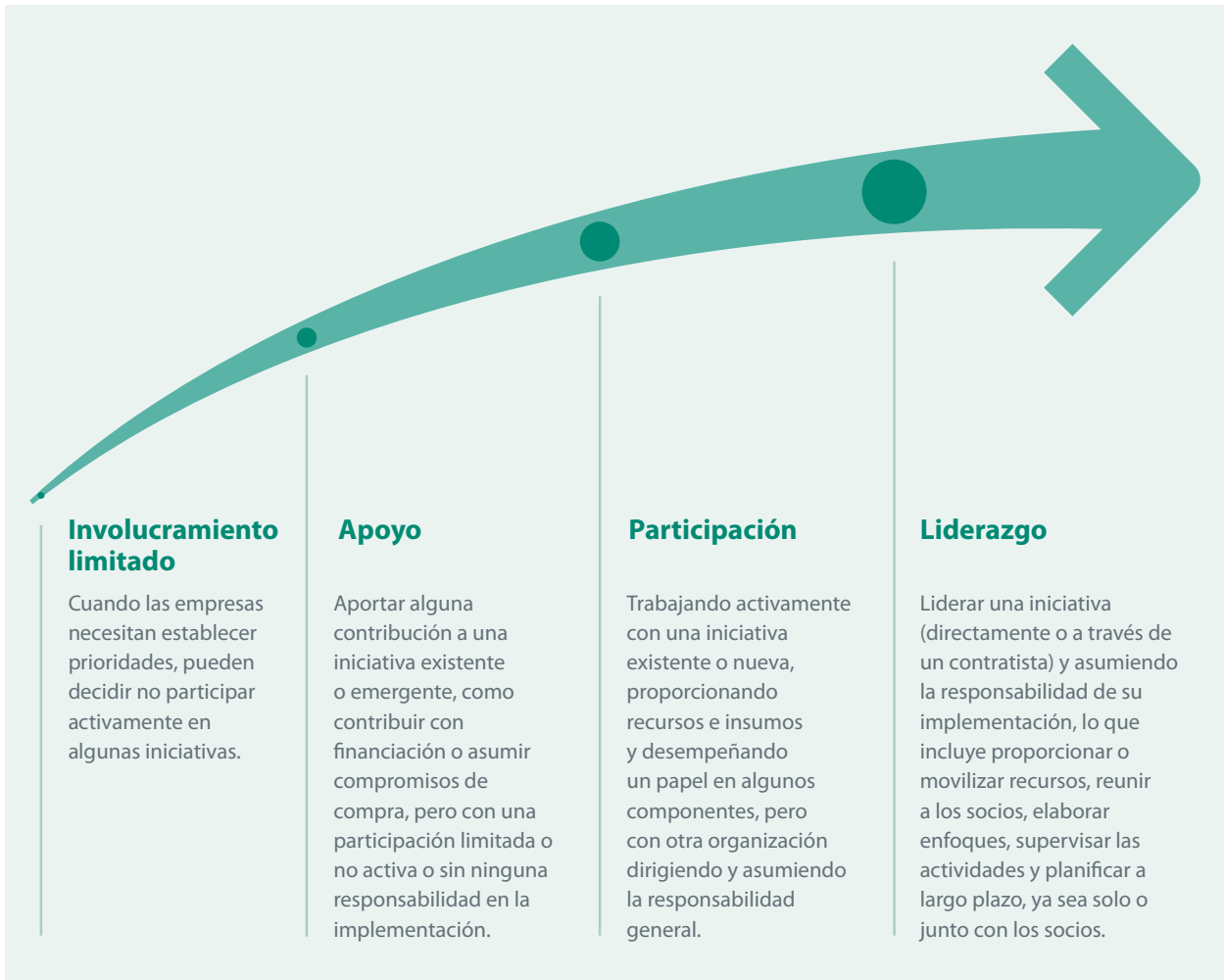
importante que las empresas tengan claro su nivel de compromiso en cada paisaje en el que es necesario actuar (ver el Recuadro 5).

Plazos: Los programas de paisaje son iniciativas complejas con múltiples partes interesadas que pueden tardar meses en establecerse y años en dar resultados. La mayoría de las empresas están mucho más acostumbradas a los ciclos anuales de planificación y de presentación de informes, por lo que es importante que haya un entendimiento claro a todos los niveles de la empresa sobre los plazos requeridos para la intervención, y antes de que se obtengan resultados.



Recuadro 5: Grado de involucramiento con las iniciativas

Las empresas deben ser creíbles, sólidas y transparentes cuando asumen sus responsabilidades y cuando aportan recursos acordes con la magnitud de sus compras. Deberían ser realistas sobre lo que pueden hacer en cada lugar. En toda la base de suministro, el compromiso puede ir desde el liderazgo de algunas iniciativas hasta un involucramiento limitado o mínimo con otras, especialmente cuando ya participan en otras iniciativas.



Paso 7 Comprender la gobernanza y fomentar la confianza

Puntos clave 7. Comprender la gobernanza y fomentar la confianza

- Comprender las estructuras y mecanismos de gobernanza existentes, tanto para la iniciativa en su conjunto como para la participación del sector privado.
- Fomentar la confianza con otras partes interesadas por medio del respeto a las estructuras de gobernanza establecidas, cuando existan, y apoyando proactivamente los procesos emergentes si la gobernanza no está clara.
- Considerar la colaboración precompetitiva con otras empresas para armonizar la participación en la iniciativa, en particular cuando la estructura de gobernanza no está plenamente desarrollada o no está clara.

Cada vez se reconoce más la transparencia de la gobernanza como una cuestión clave en el desarrollo y la gestión de las iniciativas de paisaje y jurisdiccionales. Por ejemplo, los programas como las Áreas de Abastecimiento Verificadas de IDH y los Principios de la Plataforma para un Paisaje Sostenible en Indonesia abordan la necesidad de claridad y transparencia en torno a la gobernanza de las iniciativas de paisaje.

Las iniciativas de paisaje se encuentran en diferentes etapas de desarrollo en distintos lugares, y las estructuras de gobernanza pueden estar claramente definidas, o estar surgiendo y desarrollándose con el tiempo. Además, pueden ser lideradas a nivel local, subnacional o incluso nacional. Por consiguiente, existe una variedad de tipos y niveles de gobernanza, por lo que es importante entender primero cómo funciona la gobernanza existente y cuáles son las expectativas de participación del sector privado.

Conocer a los demás actores de un paisaje y crear confianza es una parte crucial de este proceso. Algunas iniciativas tendrán ya procesos de gobernanza claros y es importante determinar cómo encajan las empresas en esos procesos y cómo operan dentro de esa función. Por ejemplo, los programas liderados por los países, como los procesos de REDD+, suelen tener procesos claramente definidos (y a veces complejos) para la participación del sector privado. En el Recuadro 6 se destaca un ejemplo del proceso de participación del sector privado en el Programa de REDD+ de los Bosques de Cacao de Ghana. En cambio, muchas iniciativas locales están lideradas por el gobierno local o las ONG con normas menos definidas y en las que aún se están debatiendo o desarrollando las contribuciones y el papel del sector privado en la gobernanza y la implementación.

Recuadro 6: Comprensión de una estructura de gobernanza existente

Al examinar su papel en las iniciativas de paisaje, las empresas deben asegurarse de que entienden todas las estructuras y requisitos de gobernanza en torno a su función. En Ghana, numerosas empresas cacaoteras están trabajando con el Programa de REDD+ de los Bosques de Cacao de Ghana en nueve Áreas Focales de Intervención (AFI) en la región en que se cultiva cacao. Para que se las reconozca como socios en la implementación, las empresas deben cumplir con los requisitos establecidos que rigen la forma en que pueden participar en una AFI.

Para lograr el reconocimiento, las empresas deben firmar un memorando de entendimiento con la Comisión Forestal de Ghana. Esto puede basarse en una inversión prevista o existente de la empresa o de un consorcio de empresas en cualquiera de las AFI de Ghana. El acuerdo, conocido como un marco tripartito, se organiza entre el consorcio de partes interesadas externas, integrado por empresas, una organización convocante y las instituciones gubernamentales pertinentes; la Junta de Gestión del Paisaje de la AFI; y la Junta del Cacao de Ghana. Antes de que se pueda firmar un acuerdo, los socios deben realizar una evaluación del paisaje y elaborar una estructura de gobernanza del paisaje para garantizar que los intereses de todos los socios quedan reflejados plenamente en el plan de gestión.

Por lo tanto, las empresas deben participar en cada iniciativa según corresponda. Cuando la gobernanza no está clara, es importante que las empresas trabajen de manera proactiva y cuidadosa para lograr la confianza de una variedad de actores del paisaje. En muchos lugares puede haber tensiones históricas entre las empresas, las ONG, las comunidades y el gobierno local. Comprender y reconocer estos aspectos, al tiempo que se establecen relaciones personales y profesionales y se mejora la comunicación, es una parte crucial del proceso de participación.

También es importante comprender que tan inclusiva es la gobernanza para las partes interesadas locales y si permite la representación y la participación de los diferentes grupos de personas que viven en el paisaje, en particular los pequeños productores que podrían formar parte de la cadena de suministro de la empresa. En algunos casos, puede ser apropiado incluir el apoyo a las instituciones locales de gobernanza, para permitir un mayor sentido de apropiación local de la toma de decisiones.

Es probable que las empresas que se encuentran en diferentes etapas de la cadena de suministro tengan también diferentes niveles de participación en la gobernanza de una iniciativa. Puede ser práctico y eficaz que las empresas que se abastecen de un paisaje colaboren con otras empresas y que participen como parte de una coalición precompetitiva. Esto permite a las empresas coordinar sus aportaciones en relación con cuestiones comunes y ofrecer una voz coherente en la gobernanza, pero requiere un proceso de coordinación activo y compromiso.

Por ejemplo, en los distritos de Siak y Pelalawan de Indonesia, siete empresas que trabajan en el sector del aceite de palma se han unido para trabajar en coalición (ver el Recuadro 2). La coordinación en una coalición de empresas puede verse apoyada por la elaboración de directrices y pautas internas, como las que se muestran en el Recuadro 7.

Recuadro 7: Formación de una coalición de empresas

A las empresas que se abastecen de un solo paisaje puede resultarles útil unirse para formar una coalición del sector privado. Esto tiene la ventaja de aunar recursos en áreas de interés común y de proporcionar una voz uniforme cuando se trabaja con otras partes interesadas. Reunir y gestionar una coalición precompetitiva de empresas puede requerir mucho tiempo y energía. A fin de orientar a los miembros de la coalición y apoyar el trabajo en colaboración, puede ser útil desarrollar:

- Principios rectores que describen la estructura y los procesos de toma de decisiones en la coalición, y los requisitos que se imponen a los nuevos miembros.
- Directrices sobre las contribuciones, incluida la forma en que se miden y gestionan las contribuciones financieras y en especie, los controles financieros y los niveles de contribución que se espera de los miembros de las distintas partes de la cadena de suministro.
- Un protocolo de comunicaciones para acordar entre las empresas lo que se puede comunicar y cuándo sobre la coalición y el progreso de las intervenciones y los resultados.
- Documentos sobre las relaciones entre los miembros de la coalición, incluido un memorando de entendimiento o acuerdo de cooperación, un acuerdo de no divulgación, una declaración antimonopolio y acuerdos de transferencia de datos.

Paso 8 Planificar y ejecutar intervenciones

Puntos clave 8: Planificar y ejecutar intervenciones

- Las iniciativas de paisaje pueden planificar y ejecutar intervenciones a diferentes escalas, tanto dentro del paisaje como a un nivel más amplio de políticas o gobernanza.
- Las empresas que trabajan con iniciativas de paisaje deberían aclarar sus expectativas de apoyo o actuación en las diferentes intervenciones.
- Los plazos de implementación deben ser lo más claros posible, si bien dependen a menudo de factores externos. Las empresas deben armonizar sus plazos de implementación con los de otras partes interesadas que participan en las intervenciones.

Como se ha señalado en la Introducción, hay una serie de tipos de iniciativas a escala de paisaje en las que una empresa se puede involucrar para cumplir sus compromisos en materia de abastecimiento y producción responsables. Entre ellas figuran los enfoques jurisdiccionales, así como los proyectos que operan en una cuenca de suministro, y los enfoques sectoriales que pueden suponer trabajar en diferentes lugares geográficos, vinculados por instituciones sectoriales comunes. Además, como se explicó en el Paso 6, hay muchas formas diferentes en que las empresas pueden contribuir a las iniciativas de paisaje de producción, que van desde la financiación o el liderazgo de actividades dentro del paisaje hasta la concertación de acuerdos de compra preferente.

Dada la gama de posibles tipos de iniciativas y acciones de paisaje, existe una gran variación en el tipo y escala de las intervenciones de las empresas. Sin embargo, cualquiera que sea la actividad, hay algunos factores comunes que es útil considerar.

Es útil definir conjuntamente lo que todas las partes interesadas esperan que ocurra y cuándo, y alinear esos

procesos con los plazos existentes. Se pueden identificar distintas fases de implementación, con expectativas claras para la ejecución de cada una. Lograr ese acuerdo puede ser un proceso lento porque a menudo hay múltiples actores que trabajan en el paisaje y que pueden tener prioridades y plazos diferentes. Por todo esto, es esencial tomarse el tiempo para la consulta y el diálogo.

Todos los actores pertinentes, incluidos los afectados directamente por la iniciativa, deberían participar en la planificación y ejecución de las intervenciones, así como en el monitoreo y la retroalimentación. Por ejemplo, si el objetivo de una intervención es apoyar a los pequeños productores, es importante que ellos (o sus representantes) participen en todas las etapas.

También es importante gestionar las expectativas, tanto internas como externas, sobre las actividades planificadas o que se están llevando a cabo, lo que es probable que consigan y en qué plazo.



Paso 9 Coordinar las comunicaciones

Puntos clave 9: Coordinar las comunicaciones

- Trate activamente de armonizar las comunicaciones de todos los socios, a saber la iniciativa de paisaje, los socios del sector privado, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil. Asegúrese de que las declaraciones de todos los socios sean creíbles.
- Planifique las comunicaciones con antelación, para permitir la aprobación y revisión por parte de los equipos de comunicaciones de otras organizaciones y la dirección ejecutiva.
- Asigne una persona encargada de las comunicaciones dentro de la empresa e identifique sus homólogos en las organizaciones asociadas. Puede ser útil considerar la posibilidad de asumir un apoyo dedicado y compartido para la comunicación.
- Establezca planes de contingencia para hacer frente a los malentendidos, las malas noticias y la publicidad adversa.

Las iniciativas de paisaje, por su naturaleza, implican la colaboración entre diferentes organizaciones, como el sector privado, el gobierno, las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, este tipo de organizaciones tienden a operar a diferentes velocidades. Los equipos de la empresa pueden sentir la presión de mostrar un progreso rápido, tanto interna como externamente. Sin embargo, a nivel de paisaje, el progreso puede ser difícil de demostrar. Esto es especialmente cierto en las etapas iniciales de una iniciativa de paisaje, cuando se dedica mucho esfuerzo a la planificación, la creación de instituciones y los procesos de colaboración, la definición de los procesos de gobernanza y garantizar la aceptación y la participación de las partes interesadas.

Puede ser particularmente difícil para las empresas comunicar su apoyo a los paisajes o jurisdicciones en los que se está abordando la deforestación y otras cuestiones sociales y ambientales, pero en los que los progresos son lentos. Existe una gran presión sobre las empresas para que garanticen que

sus cadenas de suministro estén libres de problemas como la deforestación, daños a las turberas, conflictos sobre la tierra y la explotación de la mano de obra, y puede ser difícil comunicar el valor de participar en paisajes de alto riesgo para abordar los problemas en lugar de desentenderse de esos paisajes. La comunicación cuidadosa entre todos los socios es importante en tales situaciones.

Por lo tanto, es necesario que todas las partes acuerden las declaraciones que se harán sobre los progresos y los impactos, para mantener una narrativa común que esté respaldada por la evidencia. Para apoyar esto, puede ser útil acordar un protocolo de comunicaciones que establezca lo que se puede comunicar y cuándo. Si las empresas que participan tienen indicadores clave de desempeño y plazos que deben comunicar, éstos pueden incorporarse a las expectativas y su comunicación puede acordarse y compartirse.



Representantes del gobierno y del sector privado se coordinaron para comunicar públicamente su apoyo al Programa de Paisaje de Siak y Pelalawan en Riau (Indonesia).

Paso 10 Monitoreo y evaluación

Puntos clave 10: Monitoreo y evaluación

- Es posible que una iniciativa de paisaje establecida haya desarrollado su propio marco de monitoreo y evaluación. Siempre que sea posible, el monitoreo de la empresa debería alinearse con este.
- En los casos en que sea necesario desarrollar nuevos procesos para monitorear los progresos de la iniciativa de paisaje, las empresas deberían tratar de compartir indicadores y procesos comunes con el resto de los socios. Considere la posibilidad de usar o alinearse con un marco externo, como LandScale o el modelo de IDH de Áreas de Abastecimiento Verificadas, para medir el progreso.
- Es posible que las empresas también quieran monitorear sus propios Indicadores Clave de Desempeño, para dar seguimiento al progreso de su compromiso con la iniciativa de paisaje.
- Establezca reglas claras que guíen las acciones de la empresa si el monitoreo muestra que la iniciativa no está dando los resultados esperados.

Es probable que se necesite un monitoreo y evaluación a varios niveles de la participación de la empresa en una iniciativa de paisaje, como:

- El proceso de involucramiento en la iniciativa de paisaje, y si este cumple con los objetivos de la empresa o con los KPI
- El progreso de la iniciativa de paisaje en el cumplimiento de sus propios objetivos y planes de implementación
- La gestión de los recursos financieros

Una iniciativa de paisaje puede tener indicadores de monitoreo bien definidos y procesos para la recolección e intercambio de datos. Siempre que sea posible, las empresas deberían alinear su monitoreo con el de otros socios y colaborar en la recolección de datos. En los casos en que no se hayan definido los mecanismos de monitoreo y evaluación, será útil acordar indicadores de monitoreo entre los socios, para asegurar la colaboración y la armonización de la recolección de datos. La recolección de datos de base de referencia al principio permitirá medir el progreso.

Además, es posible que la empresa también necesite su propia revisión de la eficacia de la participación en la iniciativa de paisaje. Los procesos para evaluar los progresos y adoptar medidas cuando los progresos no son los esperados deberían acordarse con los socios de la iniciativa de paisaje. Si una iniciativa no está dando los resultados esperados, la empresa tal vez tenga que aumentar su participación o comprometerse a un mayor apoyo. Establecer reglas claras al principio también ayudará a la empresa a decidir bajo qué condiciones debe retirarse de una iniciativa.

Se están elaborando varias herramientas para apoyar la evaluación de los cambios en el desempeño de la sostenibilidad a nivel de paisaje. En el Recuadro 8 se describe el enfoque de LandScale para evaluar el rendimiento del paisaje.

Recuadro 8: Evaluar el progreso a escala de paisaje

Se están elaborando varias herramientas para apoyar la evaluación del progreso realizado en la consecución de los objetivos ambientales y sociales a escala de paisaje o jurisdiccional. Entre otras están LandScale, las Áreas de Abastecimiento Verificadas de IDH y el Enfoque de Productos básicos-Jurisdicciones.

LandScale (anteriormente Landscape Standard) tiene por objeto proporcionar un enfoque común para evaluar y comunicar el desempeño en la sostenibilidad del paisaje. Comprende un marco de medición que abarca cuatro temas: ecosistemas, bienestar humano, gobernanza y producción, así como un mecanismo de verificación y una plataforma de resultados. Está siendo desarrollado por Rainforest Alliance, Verra y la Alianza sobre Clima, Comunidad y Biodiversidad, y se está probando con socios en una serie de paisajes.

	METAS DE PAISAJE SOSTENIBLE	INDICADORES	Estándar = Depende del contexto
1. ECOSISTEMA	1.1 Proteger y restaurar ecosistemas	1.1.1 Conversión del ecosistema natural	
		1.1.2 Degradación del ecosistema natural	
		1.1.3 Restauración del ecosistema	
	1.2 Proteger la biodiversidad	1.2.1 Especies amenazadas	
		1.2.2 Conversión de hábitat de biodiversidad	
	1.3 Mantener y mejorar los servicios del ecosistema	1.3.1 Cantidad de agua	
1.3.2 Calidad de agua			
2. BIENESTAR HUMANO	2.1 Mejorar el nivel de vida, especialmente para grupos vulnerables y marginados	2.1.1 Pobreza, desglosada por segmento de población	
		2.1.2 Inseguridad alimentaria, desglosada por segmento de población	
	2.2 Respetar, proteger y cumplir los derechos humanos	2.2.1 Trabajo infantil	
		2.2.2 Trabajo forzado	
		2.2.3 Derechos de los trabajadores	
2.2.4 Otros derechos humanos (DDHH)			
3. GOBERNANZA	3.1 Reconocer y proteger los derechos a la tierra y los recursos, y reducir los conflictos relacionados	3.1.1 Seguridad de la tenencia de la tierra y los recursos	
		3.1.2 Conflictos de tierras y recursos	
	3.2 Promover la transparencia, la participación, la inclusión y la coordinación en la política, planificación y gestión del uso del suelo	3.2.1 Adopción y ejecución del plan de uso de la tierra	
		3.2.2 Coordinación de agencias gubernamentales en política, planificación y gestión de uso de la tierra	
		3.2.3 Participación e inclusión de los interesados en la política, planificación y gestión del uso de la tierra	
3.2.4 Ilegalidad y corrupción relacionada con la tierra y los recursos			
4. PRODUCCIÓN	4.1 Promover la agricultura regenerativa y las plantaciones forestales	4.1.1 Productividad agrícola y de plantaciones forestales	
		4.1.2 Uso eficiente de los recursos en la producción agrícola y forestal	
	4.2 Promover la extracción sostenible y el uso de recursos naturales	4.2.1 Contaminación por industrias extractivas y desarrollo de infraestructura	

*Este marco se revisará en función de los comentarios de la consulta pública y las pruebas en los paisajes piloto.

Figura 5: El borrador del Marco de Evaluación de LandScale, agosto de 2019

Para leer y descargar las Notas Informativas de Proforest sobre Suministro y Producción Responsable, por favor visite www.proforest.net/briefings

BN01: Puesta en práctica del abastecimiento responsable: un enfoque integrado

BN02: Introducción a las iniciativas de paisaje o jurisdiccionales en la agricultura de productos básicos

BN03: Implementación de la compra responsable mediante iniciativas de paisaje o jurisdiccionales

BN04: Sobre la base de la legalidad

BN05: Participación de los pequeños productores

BN06: Evaluación de riesgos geoespaciales y compromisos de 'no deforestación'

BN07: El Enfoque de Altas Reservas de Carbono: novedades

BN08: La compra responsable en la práctica: participación de los proveedores

BN09: Monitoreo socioambiental del sector ganadero en Brasil

BN10: Cómo hacer realidad los compromisos sobre deforestación cero de empresas con cadenas de suministro de productos básicos

BN11: Práctica de evaluación y monitoreo de la biodiversidad del bosque

BN12: Aceleración de la implementación de los compromisos de compra responsable: un marco para el progreso hasta 2020 y más allá

BN13: Abastecimiento responsable de productos agrícolas básicos (ARPAB): adopción de medidas dentro y fuera de las cadenas de suministro

Para leer y descargar las Notas Informativas de la serie Paisaje de Producción, visite www.proforest.net/en/publications/production-landscape-briefings

BN01: Apoyo a las empresas para trabajar a escala de paisaje

BN02: Desarrollo de un Programa de Paisaje en Siak y Pelalawan (Indonesia)

Agosto 2019

Versión 1

El Programa de Paisaje de Producción de Proforest está financiado por la ayuda del gobierno del Reino Unido a través del Programa de Gobernanza, Mercados y Clima Forestal.



Oficina Internacional (UK)
T: +44 (0) 1865 243 439
C: info@proforest.net

África (Ghana)
T: +233 (0)302 542 975
C: africa@proforest.net

América Latina (Brasil)
T: +55 (61) 3879 2249
C: latinoamerica@proforest.net

América Latina (Colombia)
T: +57 (2) 3481791
C: latinoamerica@proforest.net

Sudeste Asiático (Malasia)
T: +60 (0)3 2242 0021
C: southeastasia@proforest.net