



Consejos clave para colaborar con el sector privado para organizaciones de conservación

Una recopilación de lecciones y estudios de
casos de paisajes de todo el mundo



Ministry of Foreign Affairs



La presentación del material en esta publicación y las denominaciones empleadas para las entidades geográficas no implican en absoluto la expresión de una opinión por parte de la UICN u otras organizaciones participantes sobre la situación jurídica de un país, territorio o zona, o de sus autoridades, o acerca de la demarcación de sus límites o fronteras. Los puntos de vista que se expresan en esa publicación no reflejan necesariamente los de la UICN.

La UICN y las organizaciones participantes declinan cualquier error u omisión en la traducción de este documento de la versión original en inglés al español. En caso de discrepancia, remítase, por favor, a la edición original. Título de la edición original: Top business engagement tips for conservation organisations: A collection of lessons and case studies from landscapes around the world. Gland, Suiza: UICN.

Esta publicación ha sido posible gracias a la financiación del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos.

Publicado por: UICN, Gland, Suiza en colaboración con el Comité Nacional de la UICN en los Países Bajos y el WWF Países Bajos

Derechos de autor: © 2020: UICN, Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales

Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros fines no comerciales sin permiso escrito previo de parte de quien detenta los derechos de autor con tal de que se mencione la fuente completa.

Se prohíbe reproducir esta publicación para la venta o para otros fines comerciales sin permiso escrito previo de quien detenta los derechos de autor.

Cita: UICN (2020). Consejos clave para colaborar con el sector privado para organizaciones de conservación: una recopilación de lecciones y estudios de casos de paisajes de todo el mundo. Gland, Suiza: UICN. 30pp.

Foto de portada: © ECOTRUST/Demostrar los beneficios de salvaguardar los humedales en Uganda.

Diseño: Imre Sebestyén jr/Unit Graphics

Traducción: INTUITIV – www.intuitivme.com

Disponible en: UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza)
Programa Empresas y Biodiversidad
Rue Mauverney 28
1196 Gland
Suiza
Tel: +41 22 999 0000
Fax: +41 22 999 0002
Correo electrónico: biobiz@iucn.org
<https://www.iucn.org/theme/business-and-biodiversity>

Acercas de esta recopilación

Esta recopilación de consejos para colaborar con el sector privado va dirigido a organizaciones de la sociedad civil¹ (OSC) que trabajen en temas de conservación de primera línea y que deseen mejorar su colaboración con las empresas para fomentar una mayor adopción de prácticas comerciales sostenibles y salvaguardar nuestro medio ambiente natural. Estos consejos provienen de una asociación estratégica, “Recursos Compartidos, Soluciones Conjuntas” (Shared Resources, Joint Solutions - SRJS), un programa de cinco años entre el Comité Nacional de la UICN en los Países Bajos (IUCN NL), WWF Países Bajos y el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos.

Desde 2016, el programa ha trabajado con casi 200 OSC locales e internacionales en 26 paisajes de 16 países de ingresos bajos y medianos en África, Asia y América Latina. El objetivo de SRJS ha sido desarrollar y fortalecer las capacidades de las OSC en su colaboración con las empresas, las instituciones financieras y los gobiernos, para que puedan presionar de forma efectiva por políticas y prácticas verdes e inclusivas. Más de 350 cambios deseados en políticas y prácticas gubernamentales, empresas, comunidades y otros actores han sido observado en todo el programa.²

Estos consejos se generaron durante tres intercambios virtuales de aprendizaje celebrados en junio de 2020 con los asociados locales de SRJS. La participación empresarial fue un enfoque particular para seis de los países citados en esta recopilación. Estos dieciséis estudios de caso representan un amplio espectro de enfoques de participación, desde asociaciones colaborativas hasta influencia mediante mecanismos legales o financieros.

Esta recopilación de consejos y estudios de casos de los asociados SRJS incluye:

Acercas de esta recopilación

- [¿Por qué colaborar con el sector privado?](#)
- [Mapa y resumen de ejemplos inspiradores en todo el mundo](#)

Consejos clave sobre cómo su organización puede colaborar con el sector privado

- [Fase uno: Prepararse](#)
 - [Comprenda el contexto empresarial](#)
 - [Adapte su enfoque... y esté preparado para adaptarse](#)
 - [Consulte y obtenga un mandato de las comunidades locales](#)
 - [Una fuerzas con organizaciones con objetivos similares](#)
- [Fase dos: Colaborar](#)
 - [Identifique un campeón dentro de la empresa](#)
 - [Utilice un diálogo efectivo y buenos canales de comunicación para generar confianza](#)
 - [Demuestre beneficios para la empresa](#)
- [Fase tres: Replicar](#)
 - [Institucionalice su acuerdo](#)
 - [Celebre el éxito para inspirar nuevas acciones](#)
 - [Consigne e integre las mejores prácticas para garantizar la longevidad](#)

[Los próximos pasos de su colaboración con las empresas](#)

[Anexo: Modelo de plan de colaboración con las empresas](#)

¹ Una organización de la sociedad civil es una estructura organizativa cuyos miembros sirven al interés general a través de un proceso democrático, y que desempeña un papel de mediador entre las autoridades públicas y los ciudadanos. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son un subconjunto de OSC. Otros ejemplos de OSC incluyen los interlocutores sociales como los sindicatos y las organizaciones de base.

² Consulte el Informe de Hechos Destacados del Programa SRJS para más detalles: <https://online.iucn.nl/srjs-highlights/cover>

¿Por qué colaborar con el sector privado?

Sin una entrega consistente de bienes y servicios ecosistémicos (por ejemplo, agua limpia, suelos saludables, polinización de cultivos, etc.), el crecimiento y el desarrollo de muchas empresas, especialmente aquellas que dependen más de los recursos naturales, no sería posible. Dichos bienes y servicios son, de hecho, esenciales para el mantenimiento de operaciones empresariales exitosas y cadenas de suministro funcionales (véase este resumen de la UICN³). Sin embargo, debido a una conciencia todavía algo limitada por parte de algunas empresas de los impactos y dependencias que sus operaciones pueden tener en la biodiversidad, las acciones del sector privado pueden ser uno de los principales impulsores de pérdida de los propios bienes y servicios ecosistémicos de los que dependen.

La actitud del sector privado hacia el impacto social y ambiental está empezando a cambiar, principalmente debido a una mayor implementación de las regulaciones ambientales y/o salvaguardias financieras, y al hecho de que la salvaguardia de la naturaleza tiene buen sentido comercial, especialmente para las empresas con fuertes dependencias de la naturaleza. Además, el inicio de la pandemia de Covid-19 también ha actuado como un toque de alarma en todos los sectores para volver a construir mejor, y de forma más ecológica, cosa que, por supuesto, incluye

intrínsecamente la sostenibilidad como base clave para esto, tal como lo establecen muchas organizaciones, incluidas la Red de Desarrollo Sostenible⁴ de las Naciones Unidas y el Foro Económico Mundial⁵.

El contexto actual, por lo tanto, brinda una enorme oportunidad de colaboración con el sector privado, para que las organizaciones de conservación ayuden a las empresas a replantear su relación con la naturaleza.

Para acelerar la transición hacia la sostenibilidad a la velocidad y escala requeridas, es esencial una colaboración concertada dentro de la comunidad de conservación. Se requieren una serie de funciones y acciones para apoyar este cambio, que incluyen: sensibilizar a las empresas sobre cuestiones críticas de sostenibilidad, proporcionar conocimiento y apoyo para cambiar sus prácticas, así como reunir empresas y organizaciones locales para fomentar una acción conjunta. En algunos casos, se requiere una función constructiva de vigilancia que pueda ayudar a los gobiernos a garantizar que las empresas rindan cuentas mediante la implementación de leyes y políticas. No existe un enfoque único para todos. En función del contexto, la comunidad de conservación tiene muchos puntos de entrada a través de los cuales interactuar con el sector privado, ya sea directamente con las empresas o indirectamente a través del compromiso de reguladores y autoridades financieras.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁶ (ODS) de las Naciones Unidas piden a las OSC que desarrollen nuevas asociaciones con las empresas, mientras que organizaciones como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial⁷ hacen hincapié en la participación del sector privado como una forma de ampliar el cambio necesario para alcanzar los objetivos de biodiversidad y sostenibilidad.

Existe un deseo real y un apetito creciente entre las empresas, grandes y pequeñas, de involucrarse en temas ambientales, y la comunidad de conservación debe estar lista para satisfacer esta demanda. Esta recopilación de consejos y estudios de casos ilustrativos tiene como objetivo proporcionar inspiración para que las organizaciones locales de conservación hagan exactamente esto.⁸

3 <https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/-brochure-iucn-corp-gov-en-july2019-web.pdf>

4 <https://www.unsdsn.org/never-waste-a-good-crisis-for-a-sustainable-recovery-from-covid-19>

5 <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/to-build-back-better-we-must-reinvent-capitalism-heres-how/>

6 <https://sdgs.un.org/goals>

7 <https://www.thegef.org/topics/private-sector>

8 <https://www.iucn.org/theme/business-and-biodiversity/resources/biobiz-exchange-resource-guide/why-does-influencing-business-matter>

Ejemplos inspiradores en todo el mundo

Este mapa proporciona una visión general de 12 estudios de caso sobre el compromiso empresarial a través del programa SRJS, que se destacan y se detallan en la sección de consejos para la colaboración con el sector privado, a continuación. Haga clic en los ejemplos para más información, incluidos enlaces a Soluciones PANORAMA, cuando estén disponibles.

Paraguay

Asociación para finanzas sostenibles para hacer frente a la deforestación

Para hacer frente a la deforestación en Paraguay, el Banco Holandés de Desarrollo (FMO) trabajó con bancos locales y ONG, incluido el WWF, para establecer una mesa redonda. Hasta la fecha, 16 bancos se han comprometido a implementar directrices para financiar un uso sostenible de la tierra.

Burkina Faso

Aplicar la obligación de las empresas mineras de pagar impuestos

AGEREF, una ONG de Burkina Faso, evaluó la implementación del código minero nacional, que las agencias gubernamentales utilizan para presionar a las empresas mineras para que paguen los impuestos necesarios para apoyar el desarrollo comunitario.

Benín

Apoyo a las acciones de biodiversidad de una empresa cementera

Eco-Benin y BEES, dos ONG de Benín, apoyaron a Heidelberg Cement Group para ampliar sus acciones de biodiversidad en Benín y Togo, lo que llevó a un acuerdo para apoyar esfuerzos de restauración en una Reserva de la Biosfera de la UNESCO.

Benín

Crear espacios para compartir las mejores prácticas de sostenibilidad

Eco-Benin, una ONG de Benín, organiza reuniones locales para fomentar el intercambio entre empresas y OSC sobre mejores prácticas sociales y ambientales, que han llevado a la adopción de una carta estatal sobre RSE.

Uganda

Utilizar la ley para responsabilizar a una multinacional de petróleo y gas

La ONG nacional, AFIEGO, unió fuerzas con OSC de todo el mundo para iniciar acciones legales contra una compañía petrolera de Uganda, que opera en un área protegida.

Uganda

Utilizar el diálogo y la investigación para una producción sostenible de azúcar

La ONG Ecotrust, de Uganda, convenció a la empresa Kinyara de participar en una producción de azúcar más sostenible alentando a los productores a adoptar mejores prácticas. Esto también llevó a Kinyara a adoptar un plan local de gestión de la cuenca hidrográfica.

Ghana

Reconocer a los campeones ambientales corporativos

A Rocha Ghana, una ONG nacional, colaboró con una prestigiosa organización para crear un premio que reconoce e incentiva la sostenibilidad ambiental a nivel corporativo.

Ghana

Movilizar la cadena de valor del karité para financiar la conservación

Sobre la base de un plan de gestión de recursos de un área comunitaria, A Rocha Ghana colaboró con Savannah Fruit Company para construir una cadena de valor del karité destinada a mejorar los medios de subsistencia y financiar la conservación del Parque Nacional Mole.

Ghana

Inspira a una cervecería multinacional para invertir en recursos hídricos

A Rocha Ghana involucró a Guinness Ghana en temas de seguridad hídrica al informar la empresa y mostrarle mejores prácticas, lo que la motivó a apoyar esfuerzos de restauración y el desarrollo de planes de gestión de recursos hídricos.

Ghana

Educar sobre el uso de pesticidas para un procesamiento sostenible de la fruta

La ONG local, Instituto de Desarrollo, convenció a los agricultores de Kingdom Fruits, en Ghana, para reducir el uso de pesticidas. Esto también incluyó la creación de un grupo de mensajería en línea para que las empresas compartan mejores prácticas entre ellas.

Ghana

Crear una red para impulsar el diálogo sobre conservación con las empresas

Inicialmente, A Rocha Ghana y la UICN crearon una red de empresas para responder a los proyectos de minería de bauxita en el paisaje de Atewa. Hoy, el alcance de esta red se está expandiendo para compartir sobre cuestiones relacionadas con biodiversidad y empresas en Ghana.

Indonesia

Empoderar a las comunidades para colaborar con las industrias extractivas

WWF Indonesia y una ONG local empoderaron a las personas para denunciar actividades ilegales en la cuenca del Peusangan. Hoy, 45 empresas mineras están trabajando legalmente, el ecoturismo está generando conciencia sobre biodiversidad y los medios de vida locales han mejorado.



Consejos sobre cómo su organización puede colaborar con el sector privado

Consejos sobre cómo su organización puede colaborar con el sector privado

Fase uno: Prepararse

Esta sección proporciona consejos que pueden ayudar a su organización a prepararse y comenzar a trabajar para construir una estrategia de colaboración específica y estratégica que se pueda adaptar a lo que su organización sabe hacer mejor, ya sea el diálogo, la investigación o hacer campañas. Los tres pilares de este enfoque se representan en la Figura 1. Para una explicación más detallada, consulte también la Guía de recursos BioBiz Exchange de la UICN⁹.

CONSEJO: Entienda el contexto empresarial

Prepárese bien y haga una investigación exhaustiva antes de comenzar a involucrarse con las empresas. Esto puede ayudarlo a definir la estrategia o las estrategias más adecuadas. Analice a fondo el tipo de empresas que operan en su paisaje meta y tenga claro qué cambios en varias prácticas comerciales le gustaría ver, que están teniendo un impacto algo negativo. Esto puede incluir una estrategia de comunicación clara, con mensajes personalizados y específicos. Una lista completa de preguntas de orientación se

Figura 1: Representación de un plan de colaboración con una empresa – construir sobre bases sólidas



puede encontrar en el modelo disponible al final del documento (Tabla 1).

A continuación se proporciona más detalles sobre preguntas específicas.

¿Cuál es el contexto de gobernanza de los recursos naturales?

Al igual que con cualquier intervención estratégica, es importante comprender el entorno en el que está operando o que está tratando de influir antes de decidir cuál será el mejor enfoque para eso. Por ejemplo, en países con un marco político débil, los parques nacionales y las áreas clave de biodiversidad están cada vez más presionados por desafíos como invasiones o la emisión de permisos de tala otorgados por los gobiernos a las empresas. Esto puede dar lugar a un número creciente de conflictos entre los intereses del sector empresarial y la conservación de la biodiversidad, particularmente cuando se trata de minería o explotación forestal, como destacó Global Witness¹⁰ en 2020. Este telón de fondo crea un entorno de colaboración con el sector privado más desafiante, lo que significa que la toma de decisiones debe ser estratégica, especialmente al decidir a qué sector y empresa apuntar. Esto puede ayudar a garantizar, a corto plazo, que se identifique un enfoque seguro y eficaz y que se logren y conserven resultados a largo plazo.

⁹ <https://www.iucn.org/theme/business-and-biodiversity/resources/biobiz-exchange-resource-guide>

¹⁰ <https://www.globalwitness.org/en/campaigns/environmental-activists/defending-tomorrow/#:-:text=Our%20annual%20report%20into%20the.than%20four%20people%20a%20week>

¿Qué sectores están presentes en el paisaje meta y cuáles son sus impactos típicos y dependencias con la naturaleza?

Una forma de fortalecer su argumento sería cartografiar los impactos y dependencias que las empresas a las que desea dirigirse tienen sobre la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas. Este ejercicio no sólo ayudará a su organización a destapar los riesgos y oportunidades vinculados con la empresa, sino que también permitirá que su organización responda de manera más coherente a los intereses de la empresa en cuestión. Consulte la herramienta ENCORE¹¹ para encontrar un punto de partida para buscar por subsector.

Este sencillo ejercicio de impactos y dependencias fue uno de los fundamentos de las reuniones del Café RSE celebradas en Benín¹² (véase el siguiente consejo para un análisis más detallado).

¿Cuáles son las características de la empresa/sector(es)?

Las empresas tienen formas y tamaños variados. Algunas categorías que pueden ayudarle a diferenciar las empresas incluyen: el tamaño, la cifra de negocios, la escala de operación, etc. También existe una diferencia entre las empresas que cotizan en bolsa y las que son de propiedad familiar, lo que significa que sus motivaciones¹³ para un cambio organizativo potencial también serán diferentes. Por ejemplo, en las empresas más pequeñas, estas motivaciones tienden a ser más internas, mientras que las empresas que operan a nivel

mundial a menudo tienen compromisos públicos de sostenibilidad que se pueden utilizar como punto de partida para la acción, las subsidiarias locales apoyando su implementación.

CONSEJO: Adapte su enfoque... y prepárese para adaptarse

Por último, y aunque las instituciones financieras puedan no tener un impacto directo en los paisajes *per se*, sí financian todo tipo de proyectos a diferentes escalas y, por lo tanto, también pueden ser un importante punto de partida para el cambio.

Ejemplos de diferentes tipos de empresas que se incluyen en esta recopilación:

- **Empresas locales:** Savannah Fruit Company (SFC) en Ghana
- **Pequeñas empresas que forman parte de un conglomerado mundial más grande:** Kinyara Sugar (KSWL) en Uganda, que es parte de la Ilovo de Sudáfrica
- **Instituciones financieras:** NN Investment Partners (NN IP), el administrador de activos del Grupo NN de los Países Bajos, o DFCU, un banco comercial de Uganda



©Eco-Benin - Las empresas se reúnen con las OSC en un Café RSE.

Consulte la Guía de recursos BioBiz Exchange de la UICN para una explicación más detallada sobre cómo definir la situación.¹⁴

Ahora que tiene 1) una mayor comprensión del contexto, las barreras y las oportunidades, 2) una idea más clara de los cambios que desea ver y 3) un conocimiento de cuáles son las empresas adecuadas para empezar, es hora de diseñar su enfoque e interactuar con las empresas en cuestión¹⁵. Esto se puede hacer de forma directa, indirecta o ambas, dependiendo del contexto. El enfoque también puede evolucionar en función de un contexto cambiante.

¹¹ <https://encore.naturalcapital.finance/en>

¹² <https://panorama.solutions/en/solution/bringing-business-and-conservation-actors-together-convivial-cafe-space>

¹³ <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>

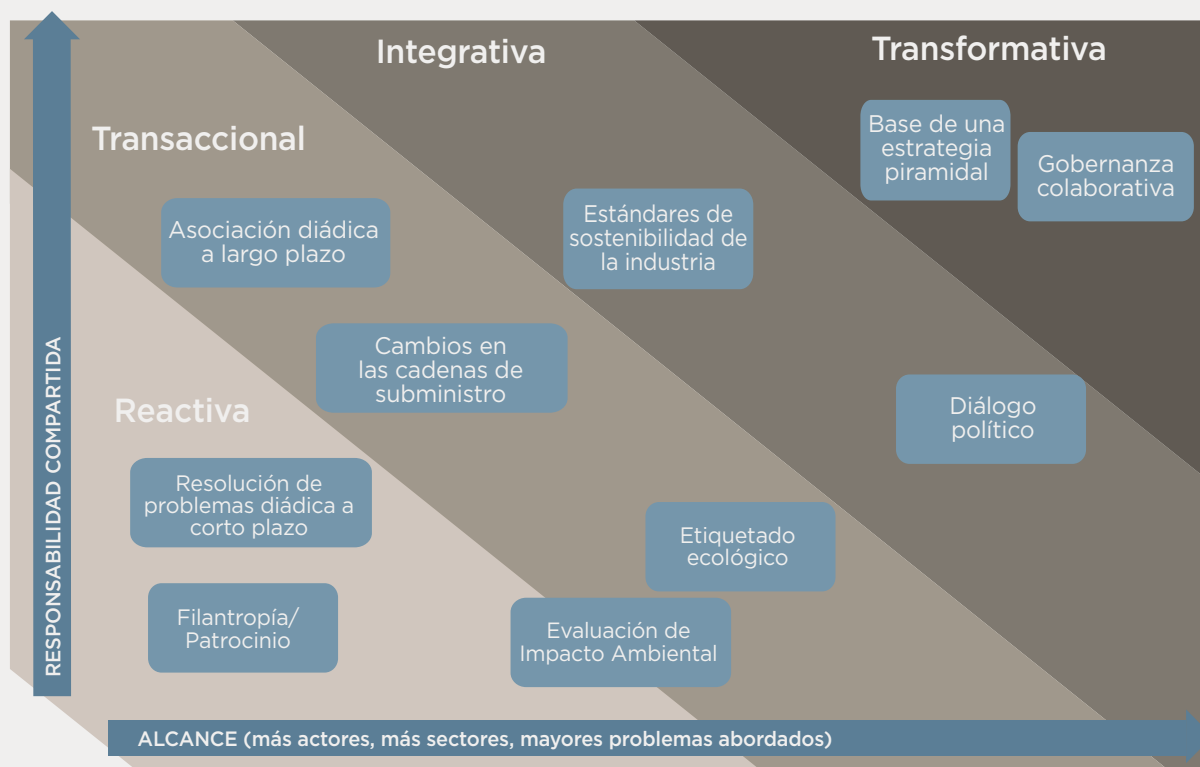
¹⁴ <https://www.iucn.org/theme/business-and-biodiversity/resources/biobiz-exchange-resource-guide/what-your-situation>

¹⁵ <https://www.iucn.org/theme/business-and-biodiversity/resources/biobiz-exchange-resource-guide/how-can-you-design-a-tailored-approach>

Colaboración directa con las empresas

La interacción directa con una empresa incluye: proporcionar datos de investigación o asesoramiento, facilitar conexiones con las comunidades locales, o incluso, trabajar de forma colaborativa en paisajes o cadenas de valor para objetivos de conservación compartidos (véase Figura 2 a continuación).

Figura 2: Tipo de asociaciones por alcance y responsabilidad compartida



Fuente: Red para la Sostenibilidad Empresarial (2013)¹⁶

16 Network for Business Sustainability (2013). Sustainability through Partnerships. A Guide for Executives. Disponible en: <https://www.nbs.net/articles/executive-report-sustainability-through-partnerships>

En **Uganda**, cuando la empresa Kinyara Sugar (KSWL) anunció sus planes para duplicar su producción, ECOTRUST temió el impacto que esto tendría en la biodiversidad de la Falla Albertina. Uno de los factores clave de éxito para ECOTRUST y su colaboración con la empresa azucarera fue la **INVESTIGACIÓN** que se realizó para demostrar cómo el statu quo podría amenazar tanto el medio ambiente como la sostenibilidad del negocio de la propia empresa.



©AFIEGO - Diana Nabiruma de AFIEGO en una reunión con los promotores del proyecto EACOP en febrero de 2020.

Como resultado, en lugar de buscar una expansión de las tierras para la explotación de caña de azúcar, KSWL se centra ahora en adoptar mejores tecnologías, mejor transporte, capacitación de los productores en mejores prácticas agrícolas y garantizar que se logre más eficiencia en la producción (para maximizar la producción por unidad de área) en áreas específicas. Si todas las partes interesadas, incluidas KSWL y las comunidades colaboradoras, se adhieren a este plan, ayudará a KSWL a producir caña de azúcar de una forma más sostenible.

Otro buen ejemplo de DIÁLOGO exitoso se sitúa en Benín, donde los asociados locales de SRJS crearon el Café RSE¹⁷ para que las OSC se puedan reunir con las empresas de una manera informal para compartir mejores prácticas sociales y ambientales (véase la fase dos: Colaborar, para más información sobre el Café RSE). Uno de los principales resultados de este intercambio es que las OSC han aprendido el lenguaje del sector privado y entendido cómo abordarlo mejor, lo que ayudará en su preparación para futuras iniciativas y colaboraciones con empresas.

Colaboración indirecta con las empresas

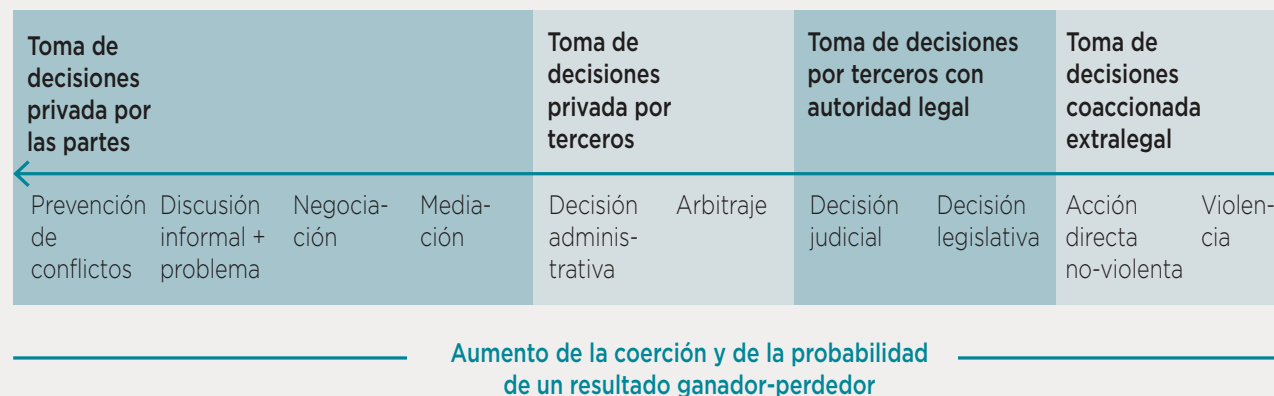
Colaborar con una empresa sólo será posible si el espacio operativo de la sociedad civil permite que tales interacciones se lleven a cabo. Desafortunadamente, en muchas partes del mundo, esto se está volviendo cada vez más peligroso debido al entorno político. Cada semana, más de tres personas mueren por defender la naturaleza. Los conflictos por minería son la principal causa de estos asesinatos, y el mayor aumento en

defunciones se debe a la silvicultura y la tala ilegal (Global Witness, 2018).

Sin embargo, la sociedad civil también puede influir indirectamente en las empresas, por ejemplo, ayudando a los reguladores a diseñar palancas legales efectivas o desempeñando un papel de “vigilante” para apoyar la implementación de leyes o salvaguardias financieras. Véase la Figura 3 para una gama completa de opciones de colaboración indirecta.

en el país, en particular el impuesto del fondo minero para el desarrollo local (FMDL) o el impuesto de contribución financiera al agua (CFE).

Figura 3: Continuidad de los enfoques de gestión y resolución de conflictos



Fuente: Brouwer y Woodhill (2016)¹⁸

La atención de los medios de comunicación por sí sola puede ser una presión suficiente sobre los gobiernos y las empresas para que pongan fin a actividades que degraden el medio ambiente y los medios de subsistencia. En **Burkina Faso**¹⁹, desde la adopción del nuevo código minero en 2015, las empresas mineras se habían negado a pagar ciertos impuestos aplicables

17 <https://www.iucn.nl/en/updates/the-csr-cafe-where-business-meets-civil-society>

18 Brouwer, Herman y Woodhill, Jim, con Hemmati, Minu, Verhoosel, Karèn y van Vugt, Simone (2016) The MSP Guide, How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships, Wageningen: Wageningen University and Research, CDI, y Rugby, RR.-UU.: Practical Action Publishing, <http://dx.doi.org/10.3362/9781780446691>

19 <https://panorama.solutions/en/node/5828>

A través del programa SRJS, las OSC locales asociadas y sus homólogos fueron formadas para diseñar estrategias de defensa y presión que permitan una mejor colaboración con el sector privado. Como resultado, las OSC pudieron apoyar al gobierno para presionar a las compañías mineras, que comenzaron a pagar estos impuestos en 2019. Este es otro ejemplo que demuestra que el desarrollo de capacidades de las OSC puede ser una estrategia efectiva para influir indirectamente en las empresas mineras y fomentar un mayor cumplimiento de las leyes y regulaciones del país anfitrión.

La acción jurídica puede utilizarse como último recurso cuando el diálogo no está logrando cambios. Varios gobiernos han desarrollado leyes que abren la puerta a una acción legal por parte de las OSC, ya sea en el país donde se ha producido el impacto, o en el país donde está registrada la empresa responsable.²⁰

Las OSC asociadas en **Ghana** ilustran una evolución en su enfoque de colaboración. Por ejemplo, A Rocha Ghana estableció inicialmente el grupo de empresas BESNet²¹ (véase Consejo: Utilizar canales de colaboración efectivos en la Fase 2) como parte de varias estrategias para crear apoyo para proteger el Bosque de la Cordillera de Atewa de unos proyectos de explotación de bauxita.

Aunque la campaña haya colaborado ampliamente con las partes interesadas y haya recibido mucha atención de medios de comunicación nacionales e internacionales, el gobierno todavía tiene la intención de extraer bauxita en Atewa. En respuesta, en enero de 2020, una coalición de ONG y ciudadanos particulares presentó una acción civil ante el Tribunal Superior de Jurisdicción General contra el Gobierno de Ghana, declarando que los proyectos en Atewa violaban el derecho a un medio ambiente seguro y saludable.²² El Fiscal del Estado negó todas las acusaciones en su escrito de demanda bajo la Acción Civil de los demandantes y recomendó desestimar el caso. Se espera una decisión judicial en 2021. Ahora, la campaña está cambiando de nuevo hacia acciones internacionales, como la presentación de la Moción 103²³ sobre Atewa a la Asamblea de Miembros de la UICN. Esto se suma al compromiso de las OSC con los principales estándares mundiales de transparencia minera, rendición de cuentas y sostenibilidad que tienen como objetivo garantizar que el Bosque de la Cordillera de Atewa esté seguro, ahora y para el futuro, y que sus servicios de suministro de agua, mantenimiento de la biodiversidad y mejora del clima estén protegidos.



©Wya Adama - Una conferencia pública sobre la FMDL en Burkina Faso en 2018.

20 Véase esta descripción general de Change in Context, Government policy to Stimulate International Responsible Business Conduct, 2018, <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/government-policy-to-stimulate-international-responsible-business-conduct.pdf>

21 BESNet o Business and Environmental Stewardship (Empresas y Gerencia Ambiental) es una red de empresas de Ghana dedicada a la promoción y el apoyo a la incorporación del capital natural en las cadenas de valor y la producción empresariales. Véase <https://ghana.arocha.org/besnet/>

22 <https://www.iucn.nl/en/updates/ngos-file-complaint-plans-to-mine-bauxite-in-atewa-range-forest-violate-right-to-a-safe-and>

23 <https://www.iucncongress2020.org/motion/103>

En Uganda, la Coalición de la Sociedad Civil sobre el Petróleo (CSCO) proporcionó un mecanismo por el que las compañías petroleras podían reunirse con las OSC. Sin embargo, los progresos en algunas cuestiones eran lentos, y esto dio lugar a que cuatro organizaciones nacionales y dos organizaciones internacionales inicien acciones legales en contra de una de las empresas. Esta acción todavía está en curso en el momento de esta publicación.

“Sin colaboración la acción legal no hubiera sido presentada, y las empresas y las OSC de Uganda no estarían colaborando de forma regular.” - Un representante de AFIEGO.



©Romie Goedicke - Formación SRJS en Ghana.

AFIEGO señala que este paso no hubiera sido posible sin la colaboración de otras entidades.²⁴ (Véase CONSEJO: [Una fuerzas con organizaciones con objetivos similares.](#))

CONSEJO: Consulte y obtenga un mandato de las comunidades locales

Obtener la aceptación y el apoyo de las comunidades locales que rodean el sitio de proyecto y/o serán o están siendo directamente afectadas es absolutamente esencial, no sólo para cumplir con las mejores prácticas internacionales en materia de desarrollo de proyectos sino más especialmente para conseguir un impacto duradero. Existen varias maneras para conseguir el apoyo de las comunidades.

En el Parque Nacional Mole, en **Ghana**²⁵, por ejemplo, las comunidades dependen de la tierra para su alimentación y sus ingresos. La caza y la recolección de madera para la producción de carbón tuvieron impactos negativos en el Parque. Para movilizar a las comunidades en torno a la gestión sostenible de los recursos, en 2008, A Rocha Ghana y el Comité de la UICN de los Países Bajos apoyaron el establecimiento de un Área Comunitaria de Gestión de Recursos (CREMA), un marco de gobernanza y gestión creado por la División de Vida Silvestre de la Comisión Forestal. La CREMA diseñó un plan compartido para el paisaje que aborda simultáneamente la conservación y

el bienestar socioeconómico, incluyendo el desarrollo de una cadena valor del karité.

A Rocha Ghana desarrolló una relación con Savannah Fruit Company (SFC), lo que llevó a que SFC se asociara con la CREMA y ayudara a la creación de un fondo para apoyar acciones de conservación en la comunidad. SFC trabajó específicamente con los grupos de mujeres de la CREMA, que son responsables de la recolección de nueces de karité. La cadena de valor del karité se fortaleció, formalizó y transformó a través de una certificación orgánica, lo que condujo a una mayor financiación para las comunidades y la conservación.

En **Indonesia**²⁶, la aceptación y el apoyo al Foro de la Cuenca Hidrográfica de Peusangan (FDKP)²⁷ se obtuvieron con la asistencia de WWF Indonesia, que actuó como un mediador local con fuertes redes e influencia nacionales e internacionales. WWF Indonesia trabajó con el Foro para ayudar a salvaguardar la cuenca hidrográfica de Peusangan, un área rica en recursos naturales que soporta los medios de subsistencia de más de 180.000 comunidades locales. Sin embargo, con varias actividades de extracción (a veces ilegales) a lo largo del río Krueng Peusangan por empresas de extracción de arena y grava, esta área rica en recursos naturales estaba amenazada. El deterioro de la cuenca provocó frecuentes inundaciones, graves daños a la orilla del río y una disminución de la calidad del agua.

24 <https://www.iucn.nl/en/updates/join-forces-to-protect-eco-sensitive-regions-from-oil-companies>

25 <https://panorama.solutions/en/solution/mobilising-finance-shea-value-chain>

26 <https://panorama.solutions/en/solution/ensuring-responsible-natural-resource-extraction-through-community-participation-and>

27 <http://daspeusangan.org/>



© Zainudin, líder consuetudinario - Importante explotación de arena y grava a lo largo del río.

Después de sensibilizar a los líderes consuetudinarios sobre las regulaciones mineras, WWF Indonesia capacitó a las comunidades locales sobre cómo reportar casos de extracción ilegal a través del periodismo ciudadano. Con esta sabiduría local, las comunidades trabajan ahora en estrecha colaboración con el gobierno y las empresas locales, incluida la minería de arena y grava, una empresa de fertilizantes y una empresa local de agua, para garantizar el suministro de agua dulce, lo que también incluye su participación en un esquema de pago por servicios ecosistémicos (PES) administrado por el Foro de la Cuenca Hidrográfica. A medida que más miembros de la comunidad informaban sobre la situación, el gobierno mejoró la aplicación de la ley y revisó los planes espaciales del distrito, incorporando una zonificación específica para la extracción sostenible de arena y grava. Con esta zonificación, es más fácil controlar actividades ilegales y garantizar que los dueños de negocios legales cumplan con su licencia. Cuarenta y cinco empresas mineras ya están



©FDKP - Foro de la Cuenca Hidrográfica de Peusangan (FDKP) en una reunión con el gobierno del distrito para revisar un plan espacial para la zonificación de arena y grava.

cumpliendo con las recomendaciones para garantizar una extracción sostenible.

CONSEJO: Una fuerza con organizaciones con objetivos similares

Los desafíos a los que se enfrentan las OSC suelen ser demasiado grandes para enfrentarlos solos. Al unir fuerzas con organizaciones con el mismo objetivo, se pueden enfrentar tareas más grandes. Dichas organizaciones pueden ser otras OSC, ya sean locales, nacionales o internacionales, pero también pueden ser de otros sectores, como el gobierno, las empresas o las instituciones financieras.

Al trabajar juntos se dispone de más conocimientos combinados, más recursos, unas redes más importantes y una audiencia más amplia, que

conducen a una mayor influencia. Pero la colaboración no siempre es fácil. ¿Cómo puede superar los desafíos que conlleva unir diferentes enfoques?

Un buen ejemplo de acción conjunta viene de Uganda, donde los asociados de SRJS apoyaron a los miembros de la Coalición de la Sociedad Civil sobre el Petróleo (CSCO) para desarrollar una estrategia y un plan de acción conjuntos, lo que les permitió comenzar a presentar respuestas conjuntas a las consultas sobre evaluaciones de impacto ambiental y social (EIAS)²⁸. Tener una agenda común permitió a las OSC ugandesas lograr más, tanto a nivel nacional como internacional (véase Consejo anterior: Adapte su enfoque).

Las redes pueden ser muy valiosas para lograr los objetivos de las OSC y la construcción de alianzas administrativas puede ayudar con esto.

“Para la mayoría de organizaciones de la sociedad civil en Benín, no es fácil influir en los órganos gubernamentales sin tener lo que llamamos ‘nuestro hombre(mujer) a dentro’. La gente en el gobierno quiere separar a la sociedad civil de la elaboración de leyes. Pero recientemente, las cosas han comenzado a cambiar para nosotros.²⁹”

- Un representante de la Sociedad de Medio Ambiente y Educación de Benín (BEES)

28 Consulte esta guía del asociado internacional de SRJS, Netherlands Commission for Environmental Assessment (Comisión de Evaluación Ambiental de los Países Bajos): [https://www.eia.nl/en/countries/netherlands+\(the\)/esia-profile](https://www.eia.nl/en/countries/netherlands+(the)/esia-profile)

29 <https://www.iucn.nl/en/updates/the-value-of-your-network-whos-your-inside-woman>

Para garantizar un impacto máximo, es estratégico no sólo establecer quiénes son sus oponentes potenciales y cómo mitigar sus acciones inhibitorias, sino igualmente cómo identificar a sus aliados y fortalecer su colaboración con ellos.

Por ejemplo, Guinness **Ghana** Breweries PLC (Diageo) se enfrentó a una crisis de contaminación del agua y estaba interesada en proteger los recursos hídricos y los ecosistemas de la cuenca del Densu. A Rocha Ghana colaboró proactivamente con Guinness Ghana, proporcionó información sobre temas de seguridad hídrica y también organizó la participación de la empresa en una gira de estudios a Ecuador para que pudiera aprender más sobre las soluciones de



©A Rocha Ghana - Algunos miembros de comunidades desarraigando las plántulas de un vivero para ser transportadas a un sitio de siembra.

seguridad hídrica de última generación que estaban desarrollando ONG ecuatorianas locales.

Esta colaboración ayudó a crear campeones dentro de la empresa a través de un proceso de compromiso personal. Gracias a esta intervención, Guinness Ghana comenzó a apoyar la restauración de la vegetación fluvial en la cuenca del río Densu, en los límites de la Reserva Forestal de la Cordillera Atewa, a través de su participación en el desarrollo e implementación de Planes de Gestión de Recursos Hídricos Comunitarios.

También es posible alinearse con asociados que no sean de la sociedad civil. Por ejemplo, las instituciones financieras, ya sean bancos locales, bancos internacionales de desarrollo o administradores de activos, también pueden ser una palanca importante para el cambio.³⁰ Aunque un número cada vez más importante de instituciones financieras estén tomando conciencia del impacto de sus inversiones en las personas y la naturaleza y estén cada vez más comprometidas con la reducción de estos riesgos, a menudo carecen de acceso a información fiable sobre empresas específicas (véase también la guía de VBDO, el Comité de la UICN de los Países Bajos y WWF Países Bajos sobre colaboración con el sector financiero para las OSC, que se publicará próximamente.)

En **Paraguay**, el Banco Holandés de Desarrollo, FMO, bancos locales y ONG trabajaron juntos para reducir la deforestación ilegal en la región del Chaco. Esta extensa área se compone de varios ecosistemas como el Chaco Seco y el Pantanal. El Chaco Seco cubre

11,7 millones de hectáreas de los 24 millones de hectáreas del territorio paraguayo. En promedio, se han perdido 230.000 hectáreas de bosque cada año durante los últimos diez años debido a la ganadería a gran escala.³¹ Estas tierras de cultivo son, en gran parte, financiadas por bancos locales y, a menudo, respaldadas por bancos internacionales.

Dado que las leyes existen, pero su aplicación con frecuencia falta, WWF Paraguay trabajó con el FMO y cuatro bancos locales para desarrollar directrices para la financiación sostenible de los sectores agro-ganadero, agrícola y agro-industrial. Se ha creado una igualdad de condiciones ya que la mayoría de los bancos de la zona (actualmente 16 bancos) se han comprometido voluntariamente con la financiación sostenible en una Mesa Redonda de Finanzas Sostenible.³² Las OSC apoyaron el proceso manteniendo la presión sobre la Mesa Redonda, así como proporcionando acceso a datos satelitales y análisis, y reforzando capacidades entre los empleados de los bancos.³³

30 <https://www.iucn.nl/en/updates/nature-organisations-and-asset-managers-working-together-on-sustainable-production>

31 <http://guyra.org.py/informe-deforestacion/>

32 <http://www.mfs.org.py/es/>

33 <https://www.iucn.nl/en/updates/tackling-deforestación-en-paraguay-una-poco-probable-partnership>

Lista de verificación: Prepararse

- ✓ Comprenda el contexto y el espacio operativo en el que está trabajando.
 - ✓ Conozca el problema a fondo y qué se debe hacer para abordarlo.
 - ✓ Conozca a sus partes interesadas. Aprovechar los contactos y redes existentes es muy beneficioso.
 - ✓ La creación de una estrategia clara de comunicación con las partes interesadas es esencial.
 - ✓ Preste atención a disponer de hechos correctos e información creíble.
 - ✓ Trate de trabajar en una coalición, siempre que sea posible. Esto permite a las OSC poner en común recursos y enfrentar juntos tareas más grandes.
 - ✓ Obtenga respaldo de los funcionarios del gobierno central. Esto legitima la implementación de proyectos locales y los ayuda a tener éxito.
 - ✓ Utilice la influencia de un importante asociado internacional o de un inversor para movilizar el sector financiero o empresarial local.
 - ✓ Asegúrese de tener una estrategia flexible para que usted y sus partes interesadas puedan adaptarse a posibles cambios contextuales. Recuerde que este es un proceso iterativo.
 - ✓ Sea paciente. El compromiso empresarial es un proceso que requiere mucho tiempo y muchos esfuerzos.
-

Fase dos: Colaborar

Una vez que haya establecido la configuración inicial, que haya elaborado su plan de participación, que haya recopilado información contextual para ayudarlo en su causa, que se hayan creado coaliciones potenciales y que haya buscado respaldo comunitario, estará listo para comenzar a colaborar con sus empresas meta.

CONSEJO: Identifique un campeón dentro de la empresa

Analice la estructura organizativa de la empresa para saber exactamente con quién hablar, ya sea la dirección o un miembro del personal dedicado y motivado que trabaje en primera línea. Esto hace que sea más fácil conseguir que la empresa escuche.

En el caso de Heidelberg Cement Africa en **Benín**, contar con una persona altamente motivada dentro de la empresa, que estuviera dispuesta a trabajar con ONG locales, fue fundamental. En este caso, el campeón fue el coordinador de proyectos de conservación de la biodiversidad, información sobre biodiversidad y restauración de los paisajes de la empresa cementera.

CONSEJO: Utilice un diálogo efectivo y buenos canales de comunicación para generar confianza

Este es un punto de partida esencial para cualquier colaboración real con una empresa, y también una buena práctica para mantener a lo largo de su colaboración para garantizar un buen proceso y resultados de más impacto.

En **Benín**, la creación del Café RSE permitió a las OSC reunirse con las empresas de manera informal para compartir mejores prácticas sociales y ambientales.

“La idea del Café RSE se originó durante una formación que tuvimos como parte del programa SRJS con el apoyo de la UICN NL. Era una formación centrada en cómo las organizaciones de la sociedad civil pueden colaborar con las empresas para proteger la biodiversidad.” - Un representante de Eco-Benin

El objetivo del Café ha sido animar y motivar a las empresas a pasar a la acción y tomar más conciencia de su responsabilidad social y ambiental. Se invita a estas empresas a presentar sus actividades y buenas prácticas a los participantes, permitiendo, al mismo tiempo, una discusión y retroalimentación estratégica sobre sus programas y operaciones.



©UICN - Nadine McCormick visita la oficina central de CimBenin, Cotonou.

La participación es voluntaria, gratuita y las empresas pueden unirse o irse en cualquier momento. Los participantes sienten que esto genera una situación mutuamente beneficiosa para todos los involucrados, incluso para las comunidades y el medio ambiente. Esto se debe a que cuando las empresas y las OSC colaboren en el desarrollo de programas de RSE más eficaces, consiguen mayores impactos sobre el terreno. Más de 20 empresas han participado hasta ahora en una de las sesiones del Café RSE y, como resultado, el Estado de Benín ha adoptado una carta de RSE, así como una herramienta de autoevaluación para las empresas, que las OSC pueden utilizar para apoyarlas.

En el caso de **Ghana**, A Rocha Ghana, en asociación con la oficina de proyectos de la UICN en Ghana, adoptó una estrategia para que las empresas aprendan más, de forma conjunta, sobre la gestión de los recursos naturales³⁴, y que las cuestiones de biodiversidad no sólo sean parte de una conversación nacional, sino también internacional.

34 BESNet o Business and Environmental Stewardship (Empresas y Gerencia Ambiental) es una red de empresas de Ghana dedicada a la promoción y el apoyo a la incorporación del capital natural en las cadenas de valor y la producción empresariales. Véase <https://ghana.arocha.org/besnet/>

A través de una serie de eventos y visitas, las empresas discutieron oportunidades de inversión y entablaron un diálogo de conservación que les mostró cómo pueden beneficiarse de una mejor consideración de los factores de biodiversidad. El diálogo se complementó utilizando canales de redes sociales dedicados. El objetivo inicial se centró en la Reserva Forestal de Atewa, amenazada por la extracción de bauxita. Ahora, el grupo se está expandiendo de una iniciativa de paisaje a una red nacional, y ha crecido de 8 a 12 empresas en el último año. Una empresa miembro, Greening Commodities Ltd, mencionó estar “deseando unirse a una creciente red de empresas que adoptan principios de sostenibilidad, y aprender y compartir mejores prácticas, lecciones y experiencias en negocios verdes”.



© Instituto de Desarrollo - Daniel Akoto, Coordinador del proyecto SRJS en el Instituto de Desarrollo, con Joseph Ahiajebey, gerente de explotación de Kingdom Fruits.

También en Ghana, Kingdom Fruits, una empresa de procesamiento de frutas, había estado usando una dosis poco saludable de pesticidas en sus campos para el control de malezas. El Instituto de Desarrollo, una ONG local, colaboró con la empresa para ayudar a reducir el uso de estos pesticidas. La ONG lo hizo interactuando con los trabajadores de la empresa para informarles de los efectos peligrosos de la aplicación de pesticidas. Hoy, Kingdom Fruits ha adoptado métodos de producción sostenibles: sólo usa pesticidas en árboles jóvenes de mango y ya no en árboles de mango o cítricos adultos. También usa el acolchado (mulching) como alternativa a los herbicidas. La ONG ha creado un grupo de WhatsApp en el que algunas empresas ghanesas intercambian información sobre mejores prácticas agronómicas, pesticidas orgánicos y costos del material de siembra.

CONSEJO: Demuestre los beneficios para la empresa

Todas las empresas, en mayor o menor medida, tienen un impacto y dependen de los recursos naturales. Demostrar la importancia de la biodiversidad para las empresas, particularmente a través del mantenimiento de los servicios esenciales de los ecosistemas de los que dependen muchas de ellas, facilitará la colaboración y hará que las empresas se pongan de su lado.

“Si puede demostrar cómo la degradación de los ecosistemas puede afectar negativamente a un determinado negocio, es más fácil aliarse con él para hacer que sus operaciones sean más sostenibles.” - Un representante del Instituto Africano para la Gobernanza de la Energía (AFIEGO)

En **Uganda**, la compañía azucarera, KSWL, se enfrentaba a dos riesgos para su producción: 1) recursos hídricos potencialmente insuficientes para la producción diaria, y 2) el riesgo de incendios susceptibles de invadir su explotación de caña de azúcar. Estos incendios eran iniciados principalmente por comunidades locales adyacentes que preparaban sus tierras para el cultivo. ECOTRUST pudo dejar claro que la amenaza para la sostenibilidad de la cadena de valor de KSWL, que depende en gran medida de la cuenca del Kiiha, estaba fuera del alcance de las acciones que se podían tomar al interior de la explotación. Por lo tanto, ECOTRUST sugirió a KSWL una serie de enfoques que podrían incentivar a las comunidades locales a detener la invasión de humedales y reducir los incendios, a través del desarrollo de medios de subsistencia alternativos. En concreto, Kinyara contribuyó a la capitalización de Asociaciones de Ahorros y Préstamos³⁵ que, a su vez, apoyaron a pequeñas empresas, incluidas empresas de dinero móvil, ganadería, plantación de árboles y varias pequeñas empresas principalmente agrícolas. Kinyara informó a ECOTRUST que las tasas de pérdida de caña de azúcar a causa de los incendios se habían reducido a casi cero.

35 <https://www.vsla.net/>

Lista de verificación: Colaborar

- ✓ Aproveche sus redes. Identifique un contacto o un campeón que pueda ayudarle a ponerse en contacto con las personas adecuadas.
 - ✓ Acabe con las percepciones negativas y genere confianza a través de un diálogo continuo, abierto y transparente, tanto en línea como en persona.
 - ✓ Cree oportunidades informales y voluntarias para conectarse con las empresas, como el formato del Café RSE, que ayude a que los representantes empresariales se sientan más cómodos para compartir con las OSC.
 - ✓ Haga que las empresas sean conscientes de sus impactos: será más fácil convencerlas.
 - ✓ La colaboración debe ser impulsada por actividades. La mayoría de las empresas querrán haber hecho algo concreto al final.
 - ✓ Desarrolle continuamente sus habilidades para mostrar a la empresa que usted es profesional, competente y confiable, especialmente cuando una empresa invierte recursos en un proyecto conjunto.
-

Fase tres: Replicar

Una vez que haya establecido las bases, colaborado con las empresas en cuestión y esté consiguiendo resultados, podría ser el momento de consolidar y replicar. Estos son algunos consejos que pueden ayudarle.

CONSEJO: Institucionalice su acuerdo

Institucionalice su colaboración a través de un Memorando de Entendimiento. Un MdE puede ayudar a consolidar y formalizar las colaboraciones más allá de relaciones individuales. Esto significa que si su contacto dentro de la empresa deja su puesto, la colaboración y el trabajo conjunto aún podrán continuar.

Cuando los líderes de las OSC se reunieron con la subsidiaria de Heidelberg Cement, **CimBenin**, se dieron cuenta de que el personal tenía la voluntad de tomar más medidas a favor de la conservación de la biodiversidad, pero necesitaban apoyo y orientación para ir más allá. En diciembre de 2019 se firmó un acuerdo entre dos filiales de Heidelberg Cement Group y siete OSC³⁶ para apoyar la restauración de una reserva cercana. A pesar de que el campeón dentro de la empresa, el coordinador interno para temas de biodiversidad, se haya ido desde entonces, sus colegas restantes siguen siendo tan comprometidos.

CONSEJO: Celebre el éxito para inspirar nuevas acciones

Si su compromiso empresarial ha sido exitoso, siempre es una buena idea promoverlo, no sólo para reconocer públicamente el buen trabajo que se ha logrado, sino también para inspirar a otros a seguir su ejemplo.

En **Ghana**, el premio “Hombres Exclusivos del Año” reconoce acciones y proyectos que hayan contribuido en gran medida a la evolución de la sociedad o las industrias. Sin embargo, no existía ninguna categoría para empresas que promuevan la sostenibilidad ambiental y la conservación de la biodiversidad. Esto cambió en 2017 cuando A Rocha Ghana se asoció con los organizadores del evento para introducir una nueva categoría de premios. Hasta ahora tres empresas han sido reconocidas, incluida [Guinness Ghana](#), en 2019, empresa asociada con la ONG. Tales premios también actúan como un incentivo para otras empresas que quieran contribuir a la sostenibilidad ambiental. Muchas empresas aprecian este tipo de reconocimiento, ya que refuerza su imagen positiva.

Las empresas también pueden ofrecer reconocimiento a las OSC. Por ejemplo, Heidelberg Cement Group ha creado el “Quarry Life Awards” (Premio Vida de Cantera) para premiar proyectos científicos y comunitarios innovadores que crean conciencia y educan a los actores de las canteras sobre temas de biodiversidad, y ayudan a la empresa a conectarse con sus partes interesadas locales. En 2018, la filial de Heidelberg en Benín lanzó el Premio nacional “Quarry

Life”. Fue dentro de este marco que las OSC y la empresa cementera se reunieron y comenzaron su aventura de colaboración.

CONSEJO: Consigne e integre las mejores prácticas para garantizar la longevidad

Para mejorar el desempeño futuro y ampliar los éxitos, tanto en el marco de la colaboración como para inspirar a otros a aprender y aprovechar su experiencia, es importante compartir conocimientos y recomendaciones. En concreto, esto significa reservar momentos para reflexionar juntos sobre la colaboración, para consignar las lecciones aprendidas e integrarlas en futuras colaboraciones, tanto para ampliar las ambiciones para avanzar hacia la sostenibilidad, como para considerar opciones de financiación a largo plazo. Un formato sugerido para recopilar experiencias es la plantilla de [Soluciones PANORAMA](#)³⁷, que brinda la oportunidad de reflexionar sobre los desafíos, el impacto y los “bloques de construcción” que puedan ser replicados por otros.

36 CDAC, COSOL, Agbozegue, el laboratorio de ecología y eco-toxicología y el laboratorio de estudios forestales de la Universidad de Lomé, así como BEES y Eco-Benin.

37 Puede encontrar más información sobre varios estudios de caso en [Soluciones PANORAMA](#), una iniciativa colaborativa de la GIZ, la UICN, ONU Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otros que identifica y promueve ejemplos de soluciones inspiradoras y replicables en una variedad de temas de conservación y desarrollo, incluida la participación empresarial.

Lista de comprobación: Replicar

- ✓ Asegúrese de institucionalizar su colaboración, por ejemplo, a través de un Memorando de Entendimiento. De esta manera, cuando su contacto dentro de la empresa deje su puesto, podrá continuar trabajando con su sucesor.
 - ✓ Piense en cómo reconocer a las empresas para animarlas a seguir actuando. Las OSC pueden destacar estos esfuerzos a través de sus canales de comunicación, premios, nuevas plataformas, etc.
 - ✓ Ponga en contacto empresas que estén trabajando de forma constructiva para implementar prácticas más sostenibles. Este intercambio entre pares puede favorecer la inspiración y el aprendizaje.
 - ✓ Consigne las lecciones aprendidas para reforzar futuras colaboraciones.
-



Los próximos pasos de su colaboración con las empresas

Los próximos pasos de su colaboración con las empresas

Esta recopilación de consejos clave y estudios de caso se basa en las lecciones de vida real de los asociados de “Recursos Compartidos, Soluciones Conjuntas” que han emprendido acciones para interactuar con las empresas, con la intención de facilitar el proceso para otras OSC interesadas en transformar las prácticas empresariales. Siguiendo los principales consejos descritos en esta publicación, un plan de colaboración con las empresas comenzará a dibujarse. El modelo de preguntas de orientación (incluido en anexo) tiene como objetivo ayudarle a llevar a cabo este proceso.

Es fundamental tomarse el tiempo para investigar la situación más general antes de comenzar su colaboración con las empresas. Ser claro en cuanto al cambio que desea ver y por quién, en base a un análisis exhaustivo del contexto del paisaje y de las empresas involucradas, así como de una reflexión sobre las fortalezas y capacidades de su propia organización, es necesario para apoyar un plan de colaboración efectivo con las empresas.

Luego, basándose en esta investigación y análisis, será importante adaptar su enfoque y estar preparado para adaptar su plan para reflejar lo que aprenda de otras partes interesadas. Las comunidades locales no deben pasarse por alto. Buscar su aportación puede requerir más tiempo, pero también puede ayudar a fortalecer su mandato. Unir fuerzas con organizaciones de ideas afines o complementarias que comparten sus objetivos también puede permitir aprovechar su influencia y recursos respectivos.

Una vez que esté listo para colaborar, identificar a un aliado o campeón potencial puede ayudar a iniciar el proceso... ¡y hacer que siga avanzando! Una vez que tenga una “puerta abierta” en la empresa, asegurar que haya un diálogo constructivo y mantener buenos canales de comunicación puede ayudar a generar confianza. De esta manera, también podrá demostrar los beneficios de la colaboración para la empresa.

Esto puede dar lugar a oportunidades de acuerdos formales o informales, que podrán adoptar muchas formas, desde proporcionar información técnica sobre un tema específico hasta promover un intercambio de conocimientos entre pares de la industria. En la mayoría de los casos, las empresas preferirán colaborar en acciones concretas. Celebrar los progresos o los éxitos puede inspirar acciones adicionales, e incitar otras empresas a involucrarse con las OSC. Además, consignar e integrar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en su plan de colaboración con las empresas garantizará un marco más sólido para futuras asociaciones.

En conclusión, se reconoce cada vez más el papel de las OSC en relación con las empresas como una palanca esencial para salvaguardar la biodiversidad y promover los objetivos nacionales e internacionales en materia de desarrollo sostenible. Esperamos con interés ver que más OSC estén colaborando con empresas en esta aventura, y lo alentamos a unirse al [Grupo de Trabajo BioBiz Exchange de la UICN](#) para compartir sus experiencias con otras OSC a lo largo del camino.

Anexo: Modelo de plan de colaboración con las empresas

Complete esta tabla mediante una discusión con colegas u organizaciones pertinentes

PARTE 1: ENTIENDA EL CONTEXTO Y LA EMPRESA		
Objetivo general para la región/paisaje meta: Metas generales para la región/paisaje:		
¿Qué empresas están activas en la región/paisaje meta?	¿Cuáles son los impactos y dependencias de las empresas en el capital natural en los paisajes?	¿Qué prácticas le gustaría cambiar y cómo pueden las empresas jugar un papel?
<i>Sectores, tipos de propiedad, financiación, etc.</i>	<i>Impactos (negativos y positivos) - ver ENCORE Negativo</i>	<i>¿Qué se debe cambiar para minimizar los impactos o invertirlos? ¿Cómo puede la empresa jugar un papel?</i> <i>¿Cómo puede(n) la(s) empresa(s) jugar un papel en esto?</i>
	<i>Dependencias</i>	<i>¿Qué capacidades tiene(n) la(s) empresa(s) que podrían utilizarse para el cambio?</i>

PARTE 2: CONOZCA SU ORGANIZACIÓN/COALICIÓN

Mandato (teoría del cambio)

¿Cómo podría una colaboración con el sector privado ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos?

Cultura y normas

¿Qué formas de colaboración con las empresas (asociación directa y apoyo a proyecto, o indirecta como campañas, etc.) se adaptaría mejor a la cultura y las normas de su organización?

Experiencia y capacidades

¿Qué experiencia posee su organización para influir en las empresas? ¿Qué necesitaría aprender? ¿Qué capacidades tiene su organización para influir en las empresas (personas, tiempo, recursos)?

Experiencia:

Capacidades:

Lagunas:

Apoyo interno

¿Qué tan dispuestos están los líderes y colegas de su organización a la posibilidad de interactuar con empresas?

Argumento único

¿Qué tiene que ofrecer a las empresas (habilidades, contactos, experiencia, etc.)?

Apoyo externo

Con quién podría asociarse para obtener lo que necesita (habilidades, contactos, etc.)?

¿Cuáles son los principales riesgos asociados con la(s) colaboración(es) potencial(es)? ¿Existe algún problema candente para su organización?	¿Qué factores podrían desencadenar el cambio?
<p><i>Principales cuestiones identificadas en una evaluación de riesgos y oportunidades de colaboración con el sector privado</i></p>	<p><i>Considere los posibles riesgos u oportunidades legales, financieros, operativos, de reputación o de mercado</i></p>
¿Dónde podría encontrar más información?	¿Qué tipo de colaboración con el sector privado podría conducir al cambio? ¿Cómo podría incitar la empresa a involucrarse?
<p><i>Sitio web de la empresa, prensa, otras ONG, organizaciones sectoriales, etc.</i></p>	<p><i>¿De qué manera podría acelerar el cambio (a través de campañas, de un diálogo, etc.)? A través de clientes/proveedores/consumidores/reputación, necesidad de un nuevo mercado, etc.</i></p>

PARTE 3: PRIMERAS ACCIONES DE SU PLAN DE COLABORACIÓN

Los primeros pasos hacia su plan de acción: ¿qué dos pequeñas acciones puede tomar desde ahora?
Lo suficientemente grandes como para hacer una diferencia, lo suficientemente pequeñas como para lograrlas.

Acción 1	Acción 2
Describa la Acción 1 (según el modelo SMART)	Describa la Acción 2 (según el modelo SMART)
¿Cuándo debería completarse esta acción y quién debería completarla?	¿Cuándo debería completarse esta acción y quién debería completarla?
¿Qué se necesitará para completar esta acción y de dónde lo conseguirá?	¿Qué se necesitará para completar esta acción y de dónde lo conseguirá?



Agradecimientos

Agradecimientos

Ha sido un largo viaje, en los últimos cinco años, con muchas personas involucradas en el camino. Desde el sótano de la oficina del Comité Nacional de la UICN de los Países Bajos en Amsterdam en 2015, hasta el lanzamiento del programa “Recursos Compartidos, Soluciones Conjuntas” en 2016. Uno de los primeros pasos fue realizar una encuesta sobre las necesidades en materia de capacidades, que destacó que casi la mitad de las OSC asociadas identificaron la colaboración con el sector privado como una prioridad y, de estas, sólo un tercio tenía experiencia previa en este campo. La primera formación introductoria sobre la colaboración con el sector privado se impartió en Uganda en junio de 2017, seguida de Benín, Burkina Faso y Ghana. Se identificaron necesidades adicionales que llevaron a impartir más formaciones sobre técnicas de negociación, y más específicamente sobre minería y posteriormente minería artesanal. Estas formaciones también se complementaron con un seguimiento de la UICN a través de llamadas de Skype y mensajes de WhatsApp. En total, se llegó a más de 150 personas en los países meta de SRJS. Aunque la pandemia de Covid-19 acabó con nuestros planes de reunirnos en el Foro Africano para una Economía Verde³⁸, varias reuniones virtuales se llevaron a cabo en junio de 2020 para reunir a los asociados y reflexionar sobre sus experiencias y lecciones aprendidas a lo largo del camino de SRJS.

Muchas personas han estado involucradas a lo largo de los años.

Queremos reconocer y agradecer aquí a los campeones de los respectivos equipos nacionales, y especialmente a aquellos que se han tomado el tiempo para compartir sus lecciones aprendidas a través de Soluciones PANORAMA:

- Benín - Maximin Djondo (BEES), Gautier Amoussou y Isdeen Omolere (Eco-Benin)
- Burkina Faso - Alain Traore (AGED) y Mamadou Karama (AGEREF)
- Ghana - Seth Appiah-Kubi, Daryl Bosu, Mina Pokuaa Agyemang (A Rocha Ghana), Ken Kinney (Instituto de Desarrollo), Saadia Bobtoya Owusu-Amofah y Dorcas Owusuaa Agyei (Oficina de proyecto de la UICN en Ghana)
- Indonesia - Munawaratul Makhya y Ervida Diana (WWF Indonesia) y Abdul Halim (Foro de la cuenca hidrográfica de Peusangan)
- Paraguay - Fernando Diaz de Vivar (WWF Paraguay)
- Uganda - Dickens Kamugisha y Diana Nabiruma (AFIEGO) y Pauline Nantongo y Adrine Kirabo (ECOTRUST)

Además, otros colegas se han unido la aventura SRJS a lo largo del camino, entre ellos los puntos focales nacionales del Comité de la UICN de los Países Bajos y WWF Países Bajos, y el personal de las diversas oficinas regionales y nacionales de la UICN.

Gracias también a Chloe Hill por sus servicios de redacción y edición, y por conseguir poner, de forma experta, las palabras en papel, a Giulia Carbone, Ella Diarra, Leigh Ann Hurt y Doris Schyns por su apoyo para llevar este documento a las etapas finales, así como a Imre Sebestyén por su paciencia y creatividad con el diseño. También quisiéramos expresar nuestro sincero agradecimiento al Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos, como donante y asociado de ejecución del Programa SRJS.

Finalmente, gracias a todos (incluyendo a cualquiera que, por inadvertencia, no hayamos mencionado aquí) por su inspiración, energía, coraje y compromiso. Se han sembrado las semillas y el potencial de la sociedad civil es grande para cumplir su papel y alentar a las empresas a tomar medidas para las personas y la naturaleza.

“Si quieres llegar rápido, ve sólo. Si quieres llegar lejos, ir juntos.” – proverbio africano

Nadine McCormick
Programa Mundial Empresas y
Biodiversidad de la UICN

Romie Goedicke
Comité Nacional de la UICN de los Países Bajos

38 <https://www.africanforumongreeneconomy.com/>



UICN

La UICN es una Unión de Miembros única formada por organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil. Pone a disposición de las entidades públicas, privadas y no gubernamentales, los conocimientos y las herramientas que posibilitan, de manera integral, el progreso humano, el desarrollo económico y la conservación de la naturaleza. Creada en 1948, la UICN se ha convertido en la red ambiental más grande y diversa del mundo. Cuenta con la experiencia, los recursos y el alcance de sus más de 1.400 organizaciones Miembro y los aportes de más de 15.000 expertos. Es la autoridad mundial en cuanto a datos, evaluaciones y análisis de conservación. Su diversa membresía hace de la UICN una incubadora y un repositorio confiable de mejores prácticas y herramientas de conservación, así como de estándares internacionales. La UICN proporciona un foro neutral en el que diversas partes interesadas, incluyendo gobiernos, ONGs, científicos, empresas, comunidades locales, grupos indígenas y otros pueden trabajar juntos para crear e implementar soluciones a los retos ambientales y lograr un desarrollo sostenible.

www.iucn.org
<https://twitter.com/IUCN/>



Comité Nacional de la UICN de los Países Bajos

La UICN NL es el comité nacional holandés de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. En los Países Bajos, la UICN NL constituye una plataforma para las 38 organizaciones holandesas miembros de la UICN, incluidas organizaciones grandes y pequeñas de protección la naturaleza y el medio ambiente, el gobierno holandés e instituciones académicas. La UICN NL colabora y apoya a organizaciones locales de África, Asia y América Latina, junto con otras organizaciones Miembros y otras partes de la UICN, para salvaguardar la naturaleza y la biodiversidad importantes en estas regiones. Juntos desarrollamos programas de colaboración internacional y conseguimos fondos de diferentes donantes.

www.iucn.nl



WWF

WWF es una de las organizaciones de conservación independientes más grandes y experimentadas del mundo, con más de cinco millones de socios y una red mundial activa en más de 100 países. La misión de WWF es detener la degradación del entorno natural del planeta y construir un futuro en el que los humanos vivan en armonía con la naturaleza, conservando la diversidad biológica mundial, asegurando que el uso de recursos naturales renovables sea sostenible y promoviendo la reducción de la contaminación y el consumo desmedido.

www.wwf.nl
www.panda.org



UNIÓN INTERNACIONAL PARA LA
CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA

PROGRAMA MUNDIAL EMPRESAS Y
BIODIVERSIDAD

Rue Mauverney 28

1196 Gland

Suiza

Tel: +41 22 999 0000

Fax: +41 22 999 0002

www.iucn.org

