



Directrices Operativas para Intervenciones con el Sector Privado

Febrero 2009 – Versión 2.0



Control de la versión de la política e historia del documento: Directrices Operativas para Intervenciones con el Sector Privado

Título	Directrices Operativas para Intervenciones con el Sector Privado
Versión	2.0 publicada en febrero de 2009
Idioma original	Inglés
Publicado en francés bajo el título	Lignes directrices opérationnelles sur l'engagement avec le secteur privé
Publicado en español bajo el título	Directrices Operativas para Intervenciones con el Sector Privado
Unidad responsable	Programa de Negocios y Biodiversidad de la UICN
Desarrollado por	Programa de Negocios y Biodiversidad de la UICN
Asunto (Taxonomía)	Sector Privado, Negocios
Fecha de aprobación	Febrero de 2009
Aprobado por	El Consejo de la UICN
Rige para	Todos los miembros del personal y de las Comisiones de la UICN que trabajan en proyectos relacionados con el Programa de la UICN
Propósito	Las Directrices Operativas se desarrollaron para asistir a los componentes del Programa de la UICN en los esfuerzos para interactuar con el sector privado, tanto para ofrecer resultados programáticos como para recaudar fondos (patrocinio y licencias)
Es parte del	Marco de Políticas Operativas de la UICN
Se ajusta a las	Políticas y procedimientos de la UICN
Documentos relacionados	Código de Conducta y Ética Profesional para la Secretaría de la UICN, la Delegación de Autoridad de la UICN, y la Estrategia de la UICN para el Sector Privado
Distribución	Enviado a los miembros de todas las oficinas de la UICN, disponible en la Red de conocimientos de la UICN (intranet), en la web de la UICN, y a petición expresa.

Historia del documento

Versión 1.0	Publicada en 2006
-------------	-------------------

Para información adicional diríjase a:
Programa de Negocios y Biodiversidad
++ 41 22 999 0104
Email: biobiz@iucn.org

Prefacio

Este documento es una revisión completa de las *Directrices Operativas para Intervenciones con el Sector Privado* (desarrolladas en 2006, en atención a las Resoluciones 3.060 y 3.061, y presentadas y anotadas por el Consejo de la UICN, en mayo de 2006), en respuesta a la Resolución 4.086 aprobada en el 4º Congreso Mundial de la Naturaleza (Barcelona, 2008) que solicita *"al Consejo de la UICN, para que, lo antes posible, en consulta con la Directora General, apruebe las Directrices Operativas que guían la interacción de la Secretaría y Comisiones de la UICN con el sector privado, y establezca y aplique mecanismos de consulta y comunicación eficaces con los miembros y Comisiones en lo relativo a los vínculos con el sector privado"*.

Se basa en las recomendaciones de la revisión sobre la aplicación de las directrices operativas para intervenciones con el sector privado (E. Duncan y N. Bertrand, de diciembre de 2008), que se llevó a cabo para: i) recoger las lecciones y experiencias derivadas de la aplicación de las Directrices hasta la fecha; y ii) reunir información necesaria para la revisión de las Directrices con el fin de fortalecer y aumentar la transparencia en las intervenciones de la UICN con el sector privado. La revisión también examinó las recomendaciones del *Informe final sobre la revisión de acuerdos existentes entre la UICN y el sector privado en relación con las Directrices y Estrategia de la UICN para las intervenciones con el sector privado* (D. Shand, octubre de 2008) aplicables a las Directrices Operativas.

Esta versión revisada de las *Directrices Operativas para Intervenciones con el Sector Privado* ha sido aprobada por el Consejo de la UICN en su 72ª reunión, celebrada en Gland, los días 2-4 de febrero de 2009 (Decisión del Consejo C72/22).

Tabla de Contenido

1. Introducción	5
2. Antecedentes	7
3. Las Directrices Operativas para las Intervenciones con el Sector Privado.....	9
3.1. Definición de un concepto para la intervención	11
3.2. Selección de uno o varios socios empresariales	12
3.3. Negociar y formalizar la intervención.....	14
3.4. Implementación y gestión de la intervención	16
3.5. Conclusión de la intervención.....	17
Anexo 1. Glosario	18
Recuadro 1 Estrategia para el Sector Privado.....	6
Recuadro 2 Propuesta de valor de la UICN.....	6
Figura 1. Pasos contemplados en las Directrices Operativas.....	10

En el presente documento los términos referidos a personas y miembros del personal en el género masculino se aplicarán por igual a hombres y mujeres, excepto cuando la intención contraria es evidente por el contexto.

1. Introducción

El sector privado desempeña un papel fundamental en la determinación de cómo se utiliza y se conserva la biodiversidad, con beneficios claros derivados de un mejor desempeño ambiental, entre ellos la reducción de costos, mejor innovación y mayor probabilidad de aprobación normativa.

El mandato de la UICN para la interacción con el sector privado se basa en la misión de la UICN para "influir, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza y asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible".

Desde la creación de la UICN en 1948, las diferentes Asambleas Generales y Congresos Mundiales de la Naturaleza de los miembros de la UICN han aprobado más de 200 resoluciones relacionadas con el sector privado. Si bien algunas de ellas destacan los impactos ambientales negativos del sector privado, otras reconocen el valor de una interacción positiva con el sector empresarial.

En particular, la Resolución 1.81, adoptada en el 1^{er} Congreso Mundial de la Naturaleza (Montreal, 1996), puso de manifiesto la necesidad de que la UICN se involucrara en un diálogo y una colaboración constructiva con el sector privado para lograr su misión, exhortando a "los miembros y al Director General de la UICN a que, partiendo de la necesidad de influir sobre las decisiones del sector privado para que éstas contribuyan a la consecución de la misión de la UICN, amplíen el diálogo y la cooperación y traten de encontrar nuevas formas de interacción con el sector privado". Las Resoluciones 3.060 y 3.061, adoptadas en el 3^{er} Congreso Mundial de la Naturaleza (Bangkok, 2004), aportaron dirección adicional a las intervenciones de la UICN con el sector privado, incluyendo un llamado a desarrollar directrices.

El enfoque de la UICN para las intervenciones con el sector privado se enmarca en la *Estrategia para incrementar la interacción de la UICN con el sector privado* (en lo sucesivo denominada "Estrategia para el Sector Privado"; véase el recuadro 1), que fue desarrollada y aprobada por el Consejo en 2004 (Decisión del Consejo C/60/58). Sin dejar de reconocer los diferentes tipos de colaboración, incluida la confrontación directa y el cabildeo indirecto, la estrategia se centra en facilitar y estimular la interacción cooperativa entre la UICN y el sector privado en aras de una mejor aplicación del Programa de la UICN. Establece una declaración sobre la visión y los objetivos; señala los Principios para la Intervención de la UICN; describe la experiencia y el nicho de la UICN; y establece criterios para priorizar los socios empresariales.

Las *Directrices Operativas para Intervenciones con el Sector Privado* (en lo sucesivo denominadas "Directrices Operativas" apoyan la implementación de la Estrategia para el Sector Privado, destacando los procesos necesarios para desarrollar, aplicar y gestionar las intervenciones con entidades del sector privado. Estos procesos (sección 3) están firmemente arraigados en las políticas y procedimientos de la UICN, asegurando que la intervención con el sector privado incluya la gestión de riesgos, refleje la propuesta de valor de la UICN (véase el cuadro 2), e incorpore los principios del libre consentimiento informado previo, la transparencia y la colaboración participativa. Se espera que las Directrices Operativas sean usadas conjuntamente con un decidido apoyo y orientación para contextos específicos - incluyendo el tipo de compromiso, el nivel de riesgo, y quién está llevando a cabo el proceso - que la Secretaría pretende desarrollar. La sección 2 contiene información adicional sobre el propósito, alcance, principios y contexto de estas Directrices Operativas.

Recuadro 1 Estrategia para el Sector Privado¹

Visión

Una economía global sostenible en la que los negocios están comprometidos y son socios eficaces en la consecución de un mundo justo que valora y conserva la naturaleza.

Objetivos

1. Una comunidad conservacionista debidamente informada acerca de los mecanismos de mercado que comprende su potencial y limitaciones para lograr la conservación de la biodiversidad.
2. Un sector privado más responsable que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la conservación y la equidad social.
3. Un eficaz diálogo y colaboración entre la UICN y el sector privado que contribuya al logro de la conservación a través de y conjuntamente con el desarrollo sostenible.

Criterios para priorizar los socios empresariales

- Los Principios para la Intervención
- La contribución a la conservación y la equidad social:
 - Sectores empresariales en los que el cambio es más importante y urgente, debido a la magnitud de sus impactos negativos directos e indirectos sobre el medio ambiente y las personas vulnerables
 - Empresa “verde”
- La capacidad y el valor agregado de la UICN
- El riesgo para la credibilidad de la UICN

Véase el anexo 1 para definiciones de los términos usados en este documento que tienen relación con la interacción con el sector privado

Recuadro 2 Propuesta de valor de la UICN

El capital más importante de la UICN son sus miembros, sus redes de expertos organizados en las Comisiones, y su Secretaría mundial. La manera en que una organización utiliza su capital para generar valor agregado a través de sus productos y servicios es lo que se llama una “propuesta de valor”. La propuesta de valor de la UICN² es:

- a. La UICN ofrece conocimientos confiables y veraces**
- b. La UICN estimula y genera acuerdos de colaboración para la acción**
- c. La UICN tiene un alcance que va de lo mundial a lo local, y de lo local a lo mundial**
- d. La UICN influencia las normas y las prácticas**

Estas cuatro características de la propuesta de valor de la UICN la hacen diferente de los demás actores en el ámbito de la conservación y el desarrollo sostenible. Ellas permiten que la UICN demuestre su liderazgo y ejerza su influencia en muchos niveles.

¹ UICN (2004) [A Strategy for Enhancing IUCN's Interaction with the Private Sector](http://cmsdata.iucn.org/downloads/privatesectorstrategy_31_20march_2004.pdf)
http://cmsdata.iucn.org/downloads/privatesectorstrategy_31_20march_2004.pdf

² UICN (2008) A 2020 vision for IUCN
http://cmsdata.iucn.org/downloads/2020_vision_for_iucn_en.pdf

2. Antecedentes

Propósito de las Directrices Operativas

Las Directrices Operativas se desarrollaron para asistir a los componentes del Programa de la UICN en los esfuerzos para interactuar con el sector privado, tanto para ofrecer resultados programáticos como para recaudar fondos (patrocinio y licencias). La finalidad de los procesos descritos en la sección 3 - que abarca todos los pasos de una intervención típica, desde el análisis estratégico en torno a cómo podría ayudar el sector privado a lograr los resultados programáticos previstos, con base en la elaboración y firma de un documento contractual, hasta la ejecución y presentación de informes sobre avance y resultados - a fin garantizar que las intervenciones coincidan con la Estrategia para el Sector Privado y ayuden al usuario a familiarizarse con otras políticas y procedimientos de la UICN.

Un objetivo fundamental de estos procesos es ayudar a los componentes del Programa a sortear los riesgos asociados a las intervenciones con el sector privado. Estos riesgos incluyen daño a la reputación y la credibilidad de la UICN (por ejemplo, a través de la pérdida de la integridad, de los valores o de la independencia del personal; comprometer los beneficios de la conservación; y la pérdida de buena voluntad), así como el riesgo de pérdidas financieras o drenaje de los recursos de la UICN. Todos los procesos se sustentan en los Principios para la Intervención (véase más abajo), y tratan de mitigar el riesgo de fracaso de la intervención o daño a la reputación de la UICN. Los procesos de diligencia debida y de gestión de riesgos procuran identificar amenazas, problemas o circunstancias anormales antes de la intervención para luego tomar las medidas más convenientes para reducir este riesgo.

Alcance de las Directrices Operativas

Tanto el personal como las Comisiones de la UICN deben ceñirse a los procesos aquí descritos durante el desarrollo, implementación y gestión de cualquier intervención formal con el sector privado dirigida a poner en práctica el Programa de la UICN (véase el anexo 1 para un glosario de términos). Esto incluye tanto intervenciones actuales como casos en los que en su capacidad profesional personas particulares prestan servicios al sector privado en el nombre de la UICN (con o sin compensación).

Los principios y procesos aquí descritos están también a disposición de los miembros de la UICN a efectos de informar sus procesos y decisiones para la colaboración con el sector privado.

Principios para la Intervención³

Los procesos se basan en un conjunto de principios éticos y prácticos derivados de los Estatutos de la UICN, sus valores y misión, cual es el caso de todas las políticas y procedimientos de la UICN. Estos principios buscan asegurar la coherencia y consistencia en las nuevas intervenciones y ayudar a la UICN a reducir el riesgo de daños a su reputación como resultado del trabajo con las empresas. Cualquier interacción entre la UICN y el sector privado debe ser:

1. *Relevante* a la visión y la misión de la UICN.
2. *Consistente* con la política oficial de la UICN.
3. *Sensible* a las aspiraciones de la membresía.
4. *Facultar* a la UICN para implementar su Programa y a los miembros de la UICN a conservar la naturaleza.
5. *Eficaz* y basada en resultados con logros concretos y medibles.
6. *Eficiente* en el uso de los recursos de la UICN en comparación con acciones alternativas.

³ Estos principios incluyen los nueve principios enunciados en la Estrategia para el Sector Privado, más otros tres principios propuestos durante el proceso de consulta sobre el proyecto de Directrices Operativas de 2006.

7. *Transparente* en el sentido de asegurar el acceso público a la información, respetando la privacidad y la confidencialidad individual e institucional, según corresponda.
8. *Participativa* en términos de la creación de oportunidades para la participación de los interesados directos afectados, especialmente los grupos vulnerables, respetando mecanismos legítimos de toma de decisión.
9. *Incrementar* la credibilidad y autonomía de la UICN.
10. *Promover* la consideración y desarrollo adicional del principio de libre consentimiento informado previo.
11. *Fortalecer* un compromiso al más alto nivel dentro de la empresa –incluyendo hacia el desarrollo sostenible y mejores prácticas sociales y ambientales.
12. *Asegurar* la independencia de la UICN de grupos empresariales/industriales.

Tres de estos principios ameritan ampliación:

Transparencia. La UICN está comprometida con el principio de transparencia en los procesos y la toma de decisiones. Con respecto al sector privado, esta transparencia es esencial tanto para mantener la confianza de los constituyentes de la UICN como para gestionar los riesgos aclarando y haciendo del conocimiento público el objeto y las condiciones de una relación, y poniendo a la entidad del sector privado en la mira de la opinión pública con respecto a sus compromisos y acciones.

La Estrategia para el Sector Privado señala que la UICN exige la divulgación pública de la existencia y la naturaleza de todas sus relaciones con el sector privado respecto de las actividades relacionadas con la Estrategia para el Sector Privado y el Programa de la UICN. La UICN también alienta la transparencia por parte de sus socios empresariales, reconociendo, no obstante, que puede que sea necesaria la confidencialidad para permitir la divulgación de cierta información necesaria a la UICN para el desarrollo de una relación significativa y viable (como en el caso de los intereses comerciales). Los procesos indicados en la sección 3, indican qué información debería hacerse pública y cuándo.

Participación. Una crítica común a la colaboración entre las organizaciones de conservación y el sector privado es que dicha colaboración a menudo excluye a los interesados directos débiles o vulnerables, tales como las comunidades empobrecidas o pequeñas ONG que carecen de recursos para intervenir por su propia cuenta.

La Estrategia para el Sector Privado señala que la UICN y sus asociados (incluyendo las empresas y otras organizaciones) se esforzarán para que sus asociaciones no sean excluyentes. Se reconoce que esto a menudo conlleva costos adicionales, además de un mayor período de tiempo para ponerse de acuerdo en los objetivos y lograr resultados, pero afirma que el compromiso de la UICN con la justicia social y la equidad obligan a ello. El requisito para un proceso participativo está explícitamente señalado en los procesos establecidos en el presente documento.

Libre consentimiento informado previo (LCIP). El libre consentimiento informado previo se usa a menudo en el contexto de los pueblos indígenas. Empero, independientemente de un contexto específico, el LCIP puede interpretarse como “el derecho de una parte a la libre concesión de autorización a otra parte, dentro de los marcos jurídicos existentes (incluido el derecho consuetudinario), para la ejecución de determinada actividad que implique el acceso a, y uso de, propiedades tangibles o intangibles de la parte que otorga la autorización, sin que medie coacción alguna y el suministro previo de suficiente información sobre los propósitos, riesgos o consecuencias de la actividad propuesta”. La Resolución 4.052 *Aplicación de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas*, adoptada en el 4º Congreso Mundial de la Naturaleza (Barcelona, 2008), reconoce el derecho al libre consentimiento informado previo, y llama, entre otras cosas, a la aplicación de la Declaración a todos los aspectos del Programa de la UICN (incluidos los mandatos de las Comisiones), las políticas y las prácticas.

3. Las Directrices Operativas para las Intervenciones con el Sector Privado

Los procesos descritos en esta sección abarcan todos los aspectos de desarrollo, implementación, gestión y conclusión de una intervención con el sector privado. Su finalidad es asegurar que las intervenciones coincidan con la Estrategia para el Sector Privado, así como con otras políticas y procedimientos de la UICN, velando por que la intervención incluya la gestión de riesgos, refleje la propuesta de valor de la UICN, e incorpore los principios de transparencia, participación y libre consentimiento informado previo. Estos procesos se aplican tanto al considerar una intervención como cuando una empresa se acerca a la UICN.


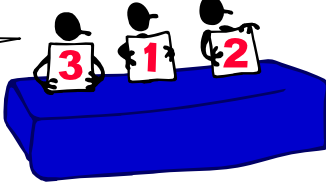
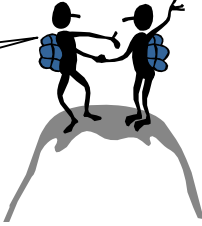
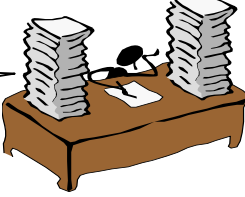

El proceso general consiste en:

- 3.1 Definir un concepto para la intervención
- 3.2 Seleccionar uno o varios socios empresariales
- 3.3 Negociar y formalizar la intervención
- 3.4 Implementar y gestionar la intervención
- 3.5 Concluir la intervención

Los pasos aquí descritos proporcionan una visión general de las prácticas y los procedimientos necesarios. La Secretaría de la UICN dará una orientación más detallada para apoyar su implementación, incluyendo la provisión de plantillas, ejemplos y estudios de caso.

Cabe mencionar que los procesos que intervienen en la selección de un socio empresarial y la formalización de una intervención son iterativos: el concepto para la intervención, la selección de la empresa, el concepto de proyecto, la negociación, evaluación y gestión de riesgos, y la redacción de un documento contractual se informan entre sí. De ahí que, aunque estos procesos se presentan como pasos, puede ser necesario regresar a pasos anteriores para, por ejemplo, perfeccionar el concepto de proyecto como resultado de los logros de la negociación o conforme se obtiene información adicional acerca de la empresa elegida. En algunos casos puede incluso ser necesario seleccionar un socio empresarial alternativo.

Figura 1. Pasos contemplados en las Directrices Operativas

PREGUNTAS CLAVE	RESULTADOS
<p>¿Cuál sería el mejor sector desde la perspectiva de la conservación?</p>  <p>PASO 1: ¿SE HA APROBADO EL CONCEPTO PARA LA INTERVENCIÓN?</p>	<p>Un concepto para la intervención para los componentes del Programa</p>
<p>¿Con cuál empresa debemos trabajar?</p>  <p>PASO 2: ¿SE HA APROBADO LA EMPRESA PROPUESTA?</p>	<p>Uno o varios socios empresariales acordados</p>
<p>¿Cómo formalizamos la intervención?</p>  <p>PASO 3: ¿SE HA APROBADO EL PLAN PARA LA INTERVENCIÓN Y EL DOCUMENTO CONTRACTUAL?</p>	<p>Un concepto de proyecto para la empresa seleccionada Un documento contractual firmado</p>
<p>¿Cuáles son los pasos a seguir para la exitosa implementación de nuestra intervención?</p>  <p>PASO 4: SE HA IMPLEMENTADO LA INTERVENCIÓN?</p>	<p>Una intervención exitosa</p>
<p>¡Celebremos el éxito de la intervención!</p>  <p>PASO 5: ¿SE HAN CONCLUIDO TODOS LOS COMPROMISOS? ¿SE AMERITARÍA UN ACUERDO DE SEGUIMIENTO?</p>	<p>Informe final de la intervención Informe de evaluación (si procede) Informe de auditoría (si procede)</p>

3.1. Definición de un concepto para la intervención

Propósito

Definir en términos estratégicos cómo y cuándo se podría contar con la colaboración del sector privado para llevar a la práctica el Programa de la UICN.

Resultado

Un concepto para la intervención para el componente del Programa

Resumen

Para determinar si el sector privado podría contribuir a llevar a la práctica un plan de trabajo, los componentes del Programa de la UICN deben hacer una evaluación estratégica de sus expectativas, resultados previstos y requisitos con respecto a la intervención. Esto se aplica tanto cuando se considera una intervención como cuando una empresa se acerca a la UICN. El concepto para la intervención que documenta este planteamiento estratégico debe ser validado por el Gerente delegado.

Acciones requeridas

- **Desarrollar un concepto para la intervención que incluya:**
 - Resultados claros previstos de la intervención con el sector privado, vinculados a los resultados del componente del Programa de la UICN (incluyendo resultados operativos)
 - Cuál sector o sectores son los seleccionados y por qué, con relación a la Estrategia para el Sector Privado de la UICN
 - Qué aporta la UICN a la intervención, en términos de la propuesta de valor de la UICN
 - Qué beneficios obtendría de la intervención una entidad del sector privado
 - Qué se necesita para el éxito de la intervención (fondos, capacidad, etc.)
 - Qué tipo de actividades se tienen previstas (proyectos conjuntos, patrocinios, licencias)
- **Verificar que el concepto:**
 - No mine o duplique esfuerzos actuales de la UICN
 - Se basa en los intereses, experiencias, recursos y capacidades de componentes relevantes del Programa de la UICN, o de sus miembros y asociados
- **Validar el concepto para la intervención con el Gerente delegado**

Políticas y procedimientos claves de la UICN

- [Estrategia de la UICN para el Sector Privado](#)
- [Programa de la UICN](#)
- [Visión 2020 para la UICN](#)
- Plan de acción para la participación de los constituyentes de la UICN
- [Política para la Prevención de Fraudes de la UICN](#)
- [Código de Conducta y Ética Profesional para la Secretaría de la UICN](#)

3.2. Selección de uno o varios socios empresariales

Propósito

Seleccionar uno o varios socios empresariales para la intervención

Resultado

Uno o varios socios empresariales acordados

Resumen

La selección de uno o varios socios empresariales para aplicar el concepto para la intervención requiere la evaluación de posibles entidades del sector privado para determinar su posible contribución al Programa de la UICN y riesgo para la UICN. La evaluación de riesgos requiere una diligencia debida para identificar posibles fuentes de riesgo y una estrategia para su gestión. La selección debe ser aprobada por el Gerente delegado previo a cualquier acercamiento a la empresa, o antes de continuar con las conversaciones cuando es la empresa la que se acerca a la UICN.

Acciones requeridas

- **Evaluar y seleccionar las posibles entidades del sector privado con base en:**
 - La mayor contribución al Programa de la UICN
Para cada posible empresa debe evaluarse:
 - Su capacidad para aplicar el concepto para la intervención
 - La coincidencia de sus objetivos con los del componente del Programa de la UICN
 - Si existe una voluntad interna o una necesidad percibida a nivel externo para efectuar cambios
 - Su potencial para duplicar éxitos/lecciones aprendidas/experiencias dentro y a través del sector empresarial
 - Si existe la voluntad y capacidad para promover el establecimiento de normas y procedimientos en la industria
 - Las mejores oportunidades para complementar el trabajo de otros componentes del Programa de la UICN, de sus miembros, y asociados
Para cada posible empresa, verificar que la colaboración:
 - No minaría o duplicaría los esfuerzos actuales de la UICN
 - Tiene el potencial para hacer uso de los intereses, experiencias, recursos y capacidad de otros componentes del Programa de la UICN, de sus miembros y asociados
- **Realizar una diligencia debida para identificar posibles fuentes de riesgo y preparar una estrategia de gestión de riesgos**
- **Obtener la aprobación del Gerente delegado para la empresa seleccionada**
Compartir lo siguiente con el Gerente delegado:
 - La evaluación acerca de los posibles socios empresariales
 - Un resumen de la diligencia debida para la(s) empresa(s) seleccionada(s)
 - La estrategia de gestión de riesgos

Políticas y procedimientos claves de la UICN

- [Estrategia de la UICN para el Sector Privado](#)
- [Programa de la UICN](#)
- [Visión 2020 para la UICN](#)
- Plan de acción para la participación de los constituyentes de la UICN

- [Política para la Prevención de Fraudes de la UICN](#)
- [Código de Conducta y Ética Profesional para la Secretaría de la UICN](#)

3.3. Negociar y formalizar la intervención

Propósito

Negociar una intervención formal con una empresa seleccionada

Resultados

Un concepto de proyecto para la empresa seleccionada

Un documento contractual firmado

Resumen

La formalización de una intervención involucra explorar con una empresa seleccionada los beneficios mutuos del trabajo conjunto y la negociación de una relación contractual. Tras el contacto inicial y, en consulta con los interesados directos afectados, el Gerente delegado debe elaborar y validar un concepto de proyecto para su posterior comunicación a la membresía de la UICN. Las negociaciones deben centrarse en establecer un entendimiento mutuo de las expectativas de ambas partes, la aclaración de lo que puede y no puede hacerse a través de la colaboración, y un claro camino a seguir incluyendo un calendario y resultados finales. Se debe hacer un seguimiento de diligencia debida si durante dicho proceso se hubiera identificado algunas áreas que requieren mayor investigación, debiéndose también actualizar la estrategia de gestión de riesgos. El proyecto de documento contractual debe ser firmado por el Gerente delegado antes de ser firmado por la Autoridad delegada de acuerdo con las disposiciones previstas por la UICN para la Delegación de autoridad. Tras la firma, deberán hacerse del conocimiento público los detalles de la intervención.

Acciones requeridas

- **Desarrollar un concepto de proyecto resaltando posibles áreas de cooperación**

Con base en consultas informales con la entidad del sector privado y los interesados directos, el proyecto debe:

- Definir el propósito general y los objetivos específicos de la colaboración, a tono con el Programa de la UICN y la naturaleza del negocio
- Indicar cómo se podrían lograr estos objetivos
- Señalar oportunidades para involucrar o complementar el trabajo de otros componentes del Programa de la UICN, de sus miembros y asociados
- Señalar oportunidades para fortalecer la capacidad de la UICN en las áreas existentes y contribuir al desarrollo de nuevas capacidades
- Indicar la viabilidad financiera de la colaboración
- Indicar si se requiere un seguimiento de diligencia debida

- **Presentar el concepto de proyecto al Gerente delegado para su aprobación**

- **Incluir el concepto de proyecto aprobado en la lista ABC de la Red de conocimientos**

- **Hacer del conocimiento público que las negociaciones con la entidad del sector privado están en marcha, incluyendo un resumen de la diligencia debida**

- **Si las áreas de diligencia debida identificadas requieren mayor investigación, debe hacerse un seguimiento de diligencia debida y actualizarse la estrategia de gestión de riesgos**

- **Formalizar la intervención con la entidad del sector privado mediante un mecanismo apropiado (Memorando de entendimiento, Memorando de cooperación, Contrato, Acuerdo, Términos de referencia, etc.)**

El documento contractual debe:

- Incluir resultados específicos y alcanzables en un determinado período de tiempo, vinculados con el Programa de la UICN
- Definir las funciones y responsabilidades para lograr los resultados

- Definir las capacidades y recursos necesarios para ambas partes
 - Definir indicadores para monitorear y evaluar el desempeño, los avances, y los resultados
 - Definir un proceso para el posible rompimiento de contrato (incluyendo incumplimientos)
 - Ser consistente con la Estrategia para el Sector Privado de la UICN y los Principios para la Intervención
 - Estar en consonancia con las Directrices y Reglas sobre la Marca y Logo de la UICN
 - Retener el derecho de la UICN a hacer pública cualquier opinión o inquietudes respecto de las políticas y el desempeño de la entidad del sector privado, así como cualquier cuestión que pudiera involucrar o no a la entidad del sector privado
 - Incluir una cláusula de terminación
 - Definir un mecanismo para plantear las reclamaciones de terceros
 - Abordar la necesidad de una evaluación final independiente
 - **Obtener la aprobación del Gerente delegado**
Compartir la siguiente información con el Gerente delegado:
 - Una visión general de los elementos más importantes de la intervención propuesta
 - Un resumen de la diligencia debida
 - Un resumen de los posibles riesgos y la estrategia para abordarlos
 - Un resumen de la necesidad de recursos (humanos y financieros) de la UICN
 - Recomendaciones para decisiones y acciones
 - El proyecto de documento contractual
 - **Una vez aprobado el documento contractual y previo a su firma, informar a la oficina del Director General y a los interesados directos acerca de la intervención**
 - **Firmar el documento contractual**
 - Observar las disposiciones de la UICN acerca de la Delegación de autoridad para la firma del documento
 - Asegurar que el documento contractual incluya la fecha de la firma; si las fechas de la firma de las partes son diferentes, ambas fechas deben incluirse
 - Enviar el documento original firmado a Finanzas con una copia a la oficina del Asesor jurídico y al Programa de Biodiversidad
 - **Hacer del conocimiento público la colaboración, incluyendo la diligencia debida (y, si procede, el seguimiento de la diligencia debida) y un resumen del documento contractual firmado**
- Políticas y procedimientos claves de la UICN**
- [Estrategia de la UICN para el Sector Privado](#)
 - [Programa de la UICN](#)
 - Directrices para Proyectos de la UICN (PAC)
 - Directrices Legales de la UICN
 - Directrices y Reglas sobre la Marca y Logo de la UICN
 - Delegación de autoridad de la UICN
 - Requisitos de auditoría de la UICN
 - [Política para la Prevención de Fraudes de la UICN](#)
 - [Código de Conducta y Ética Profesional para la Secretaría de la UICN](#)

3.4. Implementación y gestión de la intervención

Propósito

Asegurar el cumplimiento con todas las obligaciones y compromisos especificados en el documento contractual

Resultado

Una intervención exitosa

Resumen

La implementación de la intervención requiere la designación de un gerente de relaciones y la integración de los compromisos y las obligaciones especificadas en el documento contractual a los programas de trabajo y planes de la UICN. La gestión implica atención a los siguientes procedimientos de la UICN para la administración de contratos (por ejemplo, para la gestión de proyectos, pagos, facturación, mantenimiento de registros, incumplimiento de contrato), monitoreo y presentación de informes, así como informar periódicamente acerca del avance de la intervención.

Acciones requeridas

- **Designar un gerente de relaciones dentro de la UICN**
- **Integrar los resultados previstos de la intervención tanto en los programas de trabajo semi-anales de los componentes programáticos como en los planes de trabajo individuales**
- **Asegurar la administración adecuada del contrato**
- **Monitorear regularmente el desempeño usando indicadores específicos a la intervención y vinculados con los resultados de los componentes del Programa de la UICN**
- **Informar con regularidad y conforme al sistema establecido por la UICN y al plan acordado con la entidad del sector privado**
- **Seguir los procedimientos previstos en el documento contractual o la legislación aplicable para cualquier sospecha de rompimiento de contrato (incluyendo incumplimientos)**
- **Proporcionar actualizaciones públicas sobre el avance y los resultados de la intervención**

Políticas y procedimientos claves de la UICN

- Directrices Legales de la UICN
- Directrices y Reglas sobre la Marca y Logo de la UICN
- Requisitos de auditoría de la UICN
- [Política para la Prevención de Fraudes de la UICN](#)
- [Código de Conducta y Ética Profesional para la Secretaría de la UICN](#)

3.5. Conclusión de la intervención

Propósito

Asegurar el cumplimiento de todos los compromisos, incluyendo una evaluación final de la intervención

Plantear la relevancia de un acuerdo de seguimiento

Resultados

Informe final de la intervención

Informe de evaluación (si procede)

Informe de auditoría (si procede)

Resumen

La conclusión de una intervención requiere la evaluación de sus actividades, resultados y repercusiones de la colaboración, tanto para efectos de rendición de cuentas como de retroalimentación, aprendizaje y proceso de cambio, para ayudar a mejorar la gestión y toma de decisiones dentro de la UICN. Además de cualquier evaluación final especificada en el documento contractual, debe prepararse y enviarse a los interesados directos, tanto internos como externos, un informe final sobre las actividades, resultados y logros de la intervención. También puede ser necesaria una evaluación independiente, según lo dispuesto en la Política de Evaluación de la UICN. La intervención podría ser también objeto de una auditoría interna de la UICN o externa.

Acciones requeridas

- **Preparar un informe final sobre la intervención y ponerlo a disposición del público**

El informe debe incluir:

- Una descripción de las actividades de la intervención
- Desempeño y resultados de la intervención, con referencia a indicadores específicos
- Lecciones aprendidas
- Una indicación acerca de si se debería renovar la intervención, si ello fuera procedente

- **Llevar a cabo cualquier evaluación final especificada en el documento contractual o según lo dispuesto en la Política de Evaluación de la UICN**

- **Cumplir con los requisitos de auditoría de la UICN**

Políticas y procedimientos claves de la UICN

- [Política de Evaluación de la UICN](#)
- Requisitos de auditoría de la UICN
- [Política para la Prevención de Fraudes de la UICN](#)
- [Código de Conducta y Ética Profesional para la Secretaría de la UICN](#)

Anexo 1. Glosario

Autoridad delegada: Miembro del personal autorizado para actuar en nombre de otro con base en los principios de la Delegación de autoridad.

Componentes del Programa: Los programas temáticos mundiales, regionales y de las Comisiones de la UICN.

Gerente delegado: Miembro del personal autorizado para aprobar un paso de la intervención.

Intervención: Incluye cualquier interacción importante entre la UICN y el sector privado amparada a un documento contractual firmado que pretenda ejercer influencia sobre la conducta del negocio en formas que contribuyan a la misión de la UICN. Dicha interacción puede tener diferentes formas, incluyendo la implementación de proyectos conjuntos, recibo de apoyo financiero del sector privado, fortalecimiento mutuo de capacidades, y la provisión de asesoría por parte de la UICN, la realización de evaluaciones científicas, y la convocatoria de revisiones científicas independientes.

En virtud de la Estrategia para el Sector Privado, la recaudación de fondos del sector privado no se considera el principal objetivo de la intervención; sin embargo, se incluye en la medida en que afecta la credibilidad de la UICN, su independencia y capacidad para lograr sus objetivos programáticos. Además, el patrocinio y las licencias deben ser estratégicos y el patrocinio está cada vez más vinculado al trabajo programático específico. De ahí que el patrocinio y las licencias se incluyen como tipos de colaboración cubiertos por el presente documento.

Intervención formal: Un acuerdo que incluye alguna forma de documento contractual firmado.

Licencia: Una operación comercial, donde a cambio de un canon o servicios en especie, se da permiso para la utilización del nombre, logotipo o derechos de autor para fines comerciales.

Sector privado: En la Estrategia para el Sector Privado, el sector privado está ampliamente definido como el que incluye una empresa comercial de cualquier tamaño, en cualquier país, ya sea de índole privada, “registrada en la bolsa de valores”, o entera o mayormente perteneciente al estado o comunidades locales. Cubre tanto a empresas legalmente constituidas (formales) como no constituidas (informales), incluyendo esta última la mayoría de las fincas familiares y una gran cantidad de comercios e industrias a pequeña escala en el mundo en desarrollo. Para efectos de estas Directrices, la intervención con el sector privado también incluye el trabajo con organizaciones conexas, tales como asociaciones industriales. En estas Directrices se emplean indistintamente los términos “empresa”, “firma”, “negocio”, “compañía”, “industria”, y “asociación industrial” y “sector privado”.