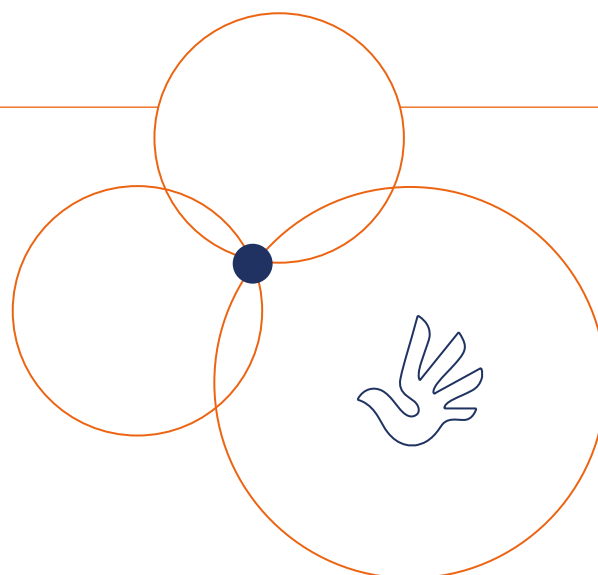


Cooperaciones de múltiples actores (CMA) y derechos humanos

Índice



1. Introducción y sinopsis → 2

2. Acuerdos sobre derechos humanos → 2

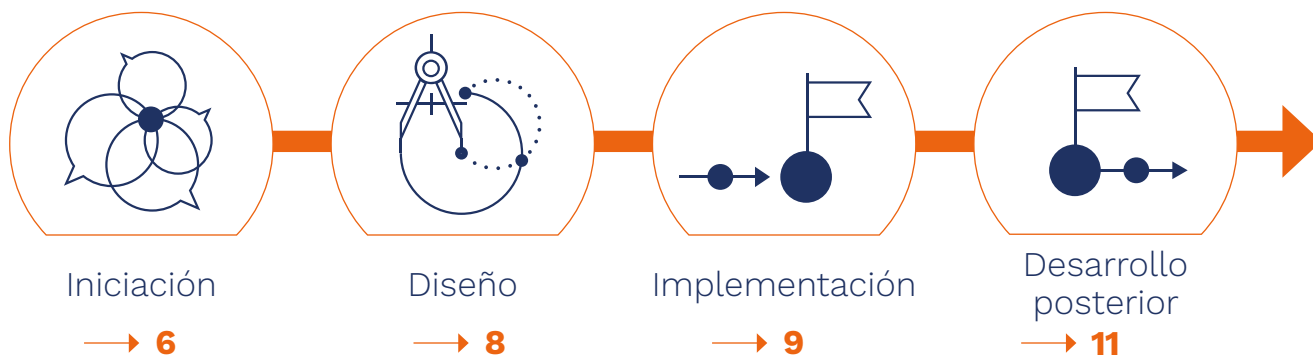
3. Principios relativos a los derechos humanos en las CMA → 4

No discriminación e
igualdad de
oportunidades
→ 4

Participación y
empoderamiento
→ 5

Rendición de cuentas
y transparencia
→ 5

4. Integrar los derechos humanos en cada fase de las CMA → 6



5. Conclusiones y perspectivas → 12

6. Otras fuentes útiles → 13

1. Introducción y sinopsis

Una cooperación de múltiples actores (CMA) es un tipo de cooperación en la que las partes interesadas de al menos tres áreas diferentes (el sector público, la sociedad civil, el sector privado y la comunidad académica) trabajan juntas en pie de igualdad, adquiriendo un compromiso organizado y a largo plazo con el fin de contribuir al interés general ([Cooperaciones2030](#)).

Existe una gran variedad de CMA, con diferentes temas y objetivos, métodos, mecanismos de financiamiento, estructuras de gobernanza y socios. También operan a diferentes niveles y entre diferentes niveles: del nivel local al mundial. Algunas cooperaciones de múltiples actores se centran en mejorar la implementación de estándares medioambientales y sociales en las cadenas de suministro mundiales, otras desarrollan estándares e implementan planes de certificación, y otras crean plataformas de diálogo e intercambio de puntos de vista sobre cuestiones controvertidas.

Las violaciones de los derechos humanos y la exclusión de los y las titulares de derechos a menudo motiva a las partes interesadas a establecer cooperaciones de múltiples actores para intentar

resolver problemas existentes. Sin embargo, es importante señalar que las CMA no reemplazan de modo alguno las responsabilidades gubernamentales en lo referente a los derechos humanos.

Muchas actividades típicas de las CMA, como la participación y la no discriminación, están relacionadas directa o indirectamente con los derechos humanos. Las CMA deben respetar e implementar los derechos humanos como cualquier otra organización y empresa, e integrar estándares y principios en materia de derechos humanos es clave para la credibilidad y legitimidad a largo plazo —y en última instancia, el éxito— de las cooperaciones de múltiples actores.

El presente documento tiene por finalidad sensibilizar sobre cuestiones de derechos humanos en las CMA y prestarles asistencia en la integración de los derechos humanos; en su trabajo sobre el problema que se plantean abordar, así como en su gobernanza, en sus estructuras organizativas y en los procedimientos internos. No trata todos los aspectos de los principios relativos a los derechos humanos ni todas las herramientas útiles, sino que destaca ejemplos instructivos.

2. Acuerdos sobre derechos humanos

Los derechos humanos son los derechos inalienables fundamentales de todas las personas, independientemente de su edad, lugar de residencia, idioma, religión, origen étnico o cualquier otra condición. Son universales, es decir, son los mismos para todas las personas y aplicables en cualquier lugar y en todo momento.

Aunque no son legalmente vinculantes, los contenidos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, proclamada por las Naciones Unidas en 1948, han sido elaborados e incorporados a tratados internacionales, instrumentos regionales de derechos humanos, así como a constituciones nacionales y ordenamientos jurídicos (apartado A del recuadro). El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (ICCPR, por sus siglas en inglés) y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ICESCR, por sus siglas en inglés) (ambos de 1966) constituyen la base de la protección internacional de los derechos humanos (apartados B y C). Siete tratados adicionales exponen los derechos de determinados grupos en las sociedades (apartado D). Las normas fundamentales del trabajo establecen principios y derechos básicos en el lugar de trabajo (apartado E). Los tratados regionales de derechos humanos se hacen eco de asuntos específicos de las

regiones en materia de derechos humanos y ayudan a adaptar las normas y estándares internacionales a las circunstancias locales (apartado F). Los principios y directrices de carácter empresarial establecen estándares y normas para empresas privadas (apartados G y H). (Para obtener información más detallada, consulte el recuadro).

Estos acuerdos articulan estándares en materia de derechos humanos que han ratificado prácticamente todos los Estados miembros de las Naciones Unidas. Los Gobiernos tienen el deber de respetar esos derechos, proteger de la violación de los mismos a sus ciudadanos y ciudadanas y crear las condiciones necesarias para hacer efectivos dichos derechos.

Está claro que los acuerdos necesarios para proteger los derechos humanos existen. Sin embargo, muchos de ellos no se implementan ni se someten a seguimiento de forma adecuada, al menos en algunas partes del mundo, y este es un problema que registran numerosas cooperaciones de múltiples actores. Mediante la integración de los derechos humanos en su visión, objetivos y programa de trabajo, las CMA pueden contribuir de forma significativa a la protección e implementación de los derechos humanos.



Acuerdos internacionales

A. Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948): La Declaración incluye artículos sobre conceptos básicos, como son la dignidad, la libertad y la igualdad, y establece derechos individuales, como el derecho a la vida y la prohibición de la esclavitud y la tortura, y derechos de los individuos y de la comunidad, incluida la libertad de circular libremente. Aprueba “libertades constitucionales” y libertades espirituales, públicas y políticas, como la libertad de pensamiento, opinión, religión y conciencia, expresión y asociación pacífica, así como derechos económicos, sociales y culturales, incluida la asistencia médica. La Declaración establece el derecho a un determinado nivel de vida e incluye garantías adicionales en caso de debilitamiento físico o invalidez, y menciona que la maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados. Establece la legalidad fundamental de los derechos humanos y define soluciones específicas en caso de violaciones; asimismo, establece instrumentos generales para el ejercicio de los derechos, áreas en las que los derechos del individuo no pueden aplicarse y los deberes del individuo para con la sociedad.

B. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966): Los derechos civiles y políticos tienen por objeto defender a los ciudadanos y ciudadanas frente a la violación gubernamental de sus derechos y libertades e incluyen la protección y los derechos políticos, tales como integridad física, libertad personal, derechos en procedimientos jurídicos, participación, no discriminación y derechos de las minorías.

C. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966): Los derechos económicos, sociales y culturales tienen como objetivo proteger a los ciudadanos y ciudadanas de la explotación y garantizar sus necesidades básicas. El Pacto cubre el derecho a trabajar, condiciones de trabajo justas y seguras, el establecimiento de sindicatos, el derecho a la educación, la seguridad social, la salud y un nivel de vida adecuado, y la protección de las familias, las mujeres embarazadas y los niños y niñas.

D. Otras convenciones internacionales comprenden tratados específicos relativos a la eliminación de la discriminación racial, la discriminación de las mujeres, de los niños y niñas y de personas con discapacidad. Prohíben la tortura y las desapariciones forzadas.

E. Las normas fundamentales del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establecen principios en el trabajo y los derechos de los trabajadores y trabajadoras, e incluyen tratados específicos relativos a trabajadores y trabajadoras indígenas y migrantes.

F. Entre los tratados regionales de derechos humanos figuran acuerdos africanos, americanos, árabes y europeos.

En lo referente a los derechos humanos y la economía, son particularmente importantes dos documentos basados en los tratados existentes:

G. Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas: Los Principios Rectores brindan un estándar mundial para prevenir y abordar los riesgos de un impacto adverso sobre los derechos humanos vinculado a las actividades empresariales. Establecen responsabilidades para las empresas respecto a medidas encaminadas a respetar e implementar los derechos humanos.

H. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales: Las Directrices de la OCDE constituyen un exhaustivo estándar internacional sobre conducta empresarial responsable. Reflejan las expectativas gubernamentales de las empresas respecto a una conducta responsable y abordan lo siguiente: derechos humanos, derechos laborales y cuestiones relativas a medio ambiente, soborno, intereses de los consumidores y consumidoras, así como revelación de información, ciencia y tecnología, competencia y tributación.



En el contexto de las cooperaciones de múltiples actores y los derechos humanos, es importante tener en cuenta la distinción entre **titulares de derechos y partes interesadas**: “Los y las **titulares de derechos** son actores que poseen derechos humanos reconocidos internacionalmente, p. ej., con arreglo a acuerdos, como la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (DNUDPI) y las Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra”.¹ Las **partes interesadas** pueden

definirse como “aquellas que tienen interés en una decisión particular, ya sea como individuos o como representantes de un grupo. Esto incluye a personas que influyen en una decisión o pueden influir en ella, así como aquellas que se ven afectadas por la misma”.²

En principio, todos los y las titulares de derechos tienen un interés en una decisión o un desarrollo. Pero no todas las partes interesadas tienen un derecho (es decir, están facultadas en términos jurídicos) a participar en una toma de decisiones y/o implementación y/o tomar parte en los beneficios de una cooperación.³

3. Principios relativos a los derechos humanos en las CMA

Los principios relativos a los derechos humanos fueron articulados por las Naciones Unidas sobre la base de los tratados anteriormente citados, con el fin de brindar apoyo a los Estados miembros en la implementación de sus responsabilidades.

Asimismo, tienen la finalidad de guiar el desarrollo, el diseño, la implementación y el seguimiento de las CMA, de forma que los derechos humanos estén integrados sistemática y explícitamente en su labor.

No discriminación e igualdad de oportunidades

La planificación, la implementación y el seguimiento de las cooperaciones de múltiples actores deben llevarse a cabo de manera que todas las partes interesadas estén incluidas y disfruten de las mismas oportunidades de participar y beneficiarse de una cooperación.

Los análisis de partes interesadas deben identificar meticulosamente las partes interesadas relevantes, y todas las estructuras y procedimientos deben diseñarse con la mirada puesta en la igualdad y la no discriminación. Un gran número de cooperaciones encuentran vías creativas de asegurar la inclusión, incluso superando largas distancias y diferencias sectoriales, de idiomas y de otro tipo; junto con sus socios y partes interesadas. Las CMA a menudo hacen una gran labor para garantizar un acceso

equitativo e igualdad de oportunidades a partes interesadas muy diferentes, con diferentes grados y tipos de poder, intereses y capacidades.

En cooperaciones que establecen estándares, por ejemplo, los riesgos pueden estar distribuidos de forma muy desigual. Los pequeños productores y productoras pueden enfrentarse a riesgos mucho mayores que las grandes cadenas de supermercados a la hora de introducir un estándar de comercio justo o de producción agrícola ecológica. Por consiguiente, es importante comprobar continuamente si los impactos y los riesgos pueden estar distribuidos de forma desigual entre los socios y partes interesadas y, de ser así, de qué manera. Es clave asegurar la igualdad de oportunidades y evitar la discriminación.

¹ Lovera, S., 2016: “On Stakeholders, Rightsholders and Conflicts of Interest in Agenda 2030”, Global Forest Coalition.

² Hemmati, M., 2002: *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and Conflict*, Londres, Earthscan, p. 2.

³ Véase también la guía de *Global Compact Network Germany & twentyfifty (2014)*, en la que se debate sobre titulares de derechos, grupos afectados y partes interesadas desde una perspectiva empresarial (p. 12).



Ejemplo: ProPlanteurs es un pequeño proyecto de múltiples actores encaminado a fortalecer a pequeños agricultores y agricultoras y mejorar su acceso a las cadenas de suministro mundiales. Se trata de una actividad conjunta de la CMA Forum Nachhaltiger Kakao (Foro alemán del cacao sostenible) junto con los Gobiernos de Alemania y Côte d'Ivoire. ProPlanteurs apoya a las cooperativas de pequeños productores

y productoras con capacitación y coaching. También alienta a las mujeres a formar lo que se conoce como “Comités des Femmes” (comités de mujeres). Ambas actividades tienen como objetivo incrementar la igualdad de oportunidades de todos los socios y partes interesadas y asegurar que todos puedan articular y exponer en igual medida sus demandas e intereses.

Participación y empoderamiento

En una cooperación de múltiples actores todas las partes interesadas deberían poder participar de forma significativa en la planificación, toma de decisiones, implementación y actividades de aprendizaje de la cooperación. Las CMA suelen estar diseñadas y gestionadas o ser facilitadas por personas especializadas en métodos y formatos que permiten y respaldan la participación equitativa y el empoderamiento, y numerosas CMA recurren a expertos y expertas externos en diseño y facilitación para asegurar una participación significativa en las estructuras y procesos de gobernanza interna, así como en proyectos de implementación.

Apoyar a los grupos de partes interesadas en su participación, p. ej., mediante talleres preparatorios



Ejemplo: La World Commission on Dams (Comisión Mundial de Embalses), uno de los primeros procesos mundiales de múltiples actores, ha iniciado un proceso de participación polifacético y multinivel que sirve como base para las orientaciones en materia de desarrollo de embalses y permite lidiar con el conflicto recurrente en torno a los embalses en todo el mundo.

específicos para comunidades locales, personas jóvenes o mujeres, puede ayudar con el tiempo a empoderar a las partes interesadas y garantizar la participación universal y equitativa.

Rendición de cuentas y transparencia

Las cooperaciones de múltiples actores deben organizar su trabajo de forma que lo que planifican y hacen sea transparente no solo para sus socios y un círculo más amplio de partes interesadas comprometidas, sino para el público general. La necesidad de transparencia a veces puede chocar con la necesidad de confidencialidad, p. ej., en el desarrollo de ideas o modelos de negocio o en relación con contratos entre los socios. El principio rector debería ser intentar y asegurar el mayor nivel posible de transparencia, así como brindar información y exponer los motivos por los que determinados documentos específicos deben seguir

siendo confidenciales. En relación con las reuniones y las consultas internas, las CMA a menudo eligen operar conforme a la Regla de Chatham House con vistas a asegurar la transparencia.

Un mecanismo de reclamación es un componente importante de la rendición de cuentas: ¿qué pueden hacer los socios y las partes interesadas cuando una cooperación no respeta sus derechos? No son muchas las CMA que disponen de mecanismos de reclamación, pero los están desarrollando un número cada vez mayor.



Ejemplo: La **Fair Wear Foundation** (FWF, Fundación Ropa Justa) es una cooperación enfocada a las condiciones justas y la sostenibilidad en la cadena de suministro de textiles, de la producción local a las marcas internacionales. El mecanismo de reclamación incluye una oficina local que recibe las reclamaciones y comprueba su veracidad. Si demuestra ser un caso que requiera la actuación de la FWF, se informará a la persona que presenta la reclamación en el plazo de una semana. Se informará a la empresa o marca sobre el caso y se le pedirá que informe a la respectiva empresa en su cadena de suministro. Dicha empresa, a su vez, deberá presentar

informes a la FWF en el plazo de una semana. La reclamación se tramita conforme a un plan establecido por la FWF tras consultar con las partes. Si la reclamación es legítima, se desarrolla y acuerda un catálogo de contramedidas. La marca en cuestión es responsable de hacer un seguimiento de la implementación; la FWF es responsable de la verificación. El mecanismo utiliza la influencia de grandes marcas internacionales para abordar cuestiones a nivel de producción local. Por supuesto, la FWF no tiene un mandato para hacer cumplir algo como haría un Gobierno, pero aun así tiene poder para abordar reclamaciones de los trabajadores y trabajadoras.

4. Integrar los derechos humanos en cada fase de las CMA

Otro punto de partida para integrar los derechos humanos en las CMA consiste en echar un vistazo a las fases típicas de las cooperaciones. Por un lado, el desarrollo de ideas de las CMA puede verse impulsado por el deseo de actuar en relación con los derechos humanos y/o incluir cuestiones relativas a los derechos humanos desde el principio. Por otro, todas las cooperaciones de múltiples

actores pueden y deberían considerar e integrar los derechos humanos, tanto al iniciar, diseñar, implementar y seguir desarrollando la CMA, como en sus mecanismos de seguimiento, evaluación y aprendizaje. Algunas de las consideraciones y herramientas que pueden guiar y apoyar este proceso se exponen a continuación.⁴

Fase 1: Iniciación

Analizar el problema y su contexto e identificar y comprender a todas las partes interesadas relevantes son algunos de los primeros pasos para iniciar una cooperación. También es el momento en el que se desarrollan y prueban las ideas iniciales sobre actividades conjuntas en conversación con un círculo creciente de partes interesadas.

Es esencial reunir a un grupo básico de partes interesadas comprometidas para que participen en un intercambio informal de puntos de vista, profundicen en el diálogo, intensifiquen los contactos y establezcan relaciones para que la cooperación se ponga en marcha.

⁴ El seguimiento, la evaluación y el aprendizaje se debaten en la fase 3, porque revisar las lecciones aprendidas es particularmente importante antes de seguir desarrollando una CMA (véase la fase 4). Sin embargo, en realidad debería formar parte del trabajo en todas las fases de las CMA e incluirse en la concepción y los procesos internos, así como en las actividades de implementación. El seguimiento, la evaluación y el aprendizaje también ayudan a revisar cuestiones relativas a los derechos humanos y posibles soluciones durante todas las fases de desarrollo e implementación de la cooperación.



Con el fin de integrar los derechos humanos en el desarrollo de la CMA en esta fase, deberían considerarse las cuestiones siguientes como parte de los análisis de las partes interesadas y del contexto, así como del diálogo inicial:

- ¿Qué derechos humanos se ven afectados o son relevantes en el contexto de la CMA?
- ¿Dónde existen lagunas en la implementación de los derechos humanos en el área en la que trabajará la CMA? ¿Cuáles son las razones de esas lagunas?
- ¿Cómo puede contribuir la CMA a implementar los derechos humanos y prevenir violaciones de los derechos humanos?

Los principios relativos a los derechos humanos deberían considerarse al desarrollar la estructura y el programa de trabajo de la cooperación. Esto incluye:

- aclarar cómo los principios relativos a los derechos humanos pueden reflejarse en la estructura y el programa de trabajo de la CMA;
- identificar cómo se pueden superar las diferencias en el poder (bases de poder y grados de poder) y las diferencias de acceso a la información y al conocimiento;
- asegurar que las partes interesadas afectadas, como los trabajadores y trabajadoras en países productores, se incluyan en pie de igualdad; y
- asegurar que todas las partes interesadas y el público general estén informados o puedan acceder fácilmente a información sobre la CMA lo antes posible y con el mayor grado de detalle posible.

Entre las herramientas y pasos útiles se pueden incluir:

- realizar un análisis de partes interesadas de manera que incluya a todas las partes interesadas, y permitir su participación efectiva mediante una exhaustiva **identificación de partes interesadas** y **análisis de partes interesadas**;
- análisis del poder: identificar fuentes de poder y la falta de ellas entre diferentes partes interesadas mediante análisis del poder (herramienta: formas de poder);
- consideración de informes relevantes de instituciones de las Naciones Unidas centradas en los derechos humanos, organizaciones no gubernamentales (ONG), medios independientes

Ejemplo: La **Partnership for Sustainable Textiles** (Alianza para Textiles Sostenibles) es una iniciativa de múltiples partes interesadas que cuenta con unos 135 miembros del ámbito empresarial, gubernamental, de la sociedad civil, de los sindicatos y de las organizaciones de normalización. Su objetivo es mejorar las condiciones dentro de las redes de suministro textil a nivel mundial, desde la producción de materias primas hasta la reutilización y eliminación. Esto incluye poner fin a las violaciones de derechos de los trabajadores y trabajadoras e implementar derechos humanos y estándares sociales.

La estrategia de esta cooperación incluye apoyar a sus miembros en la implementación de sus estrategias individuales sobre la base de las **recomendaciones de la OCDE de diligencia debida en el sector textil y del calzado**. También apoya los objetivos individuales de los socios, que son objeto de revisión y seguimiento. Su desempeño también se publica.

Iniciar la cooperación ha implicado un amplio proceso de consulta con talleres dedicados a temas específicos en debate con partes interesadas individuales, así como en grupos de trabajo permanentes de múltiples actores. Por tanto, la cooperación no solo ha considerado todas las preocupaciones de los grupos de interés, sino que también ha tomado como base los conocimientos existentes y la labor previa de los sindicatos, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones de derechos humanos en relación con la situación de los trabajadores y trabajadoras en la industria textil.

y la comunidad académica, y análisis de reclamaciones;

- análisis de riesgos en materia de derechos humanos y **evaluación del impacto sobre los derechos humanos** con objeto de evaluar los efectos pasados o potencialmente futuros en los derechos humanos;
- desarrollar una estrategia de rendición de cuentas para la cooperación que incluya la transparencia respecto a las partes interesadas y el público general en relación con planes y decisiones, actas de reuniones e información financiera.

Fase 2: Diseño

En la fase 2, los socios tienen que sentar las bases para trabajar juntos con vistas a implementar los cambios que desean alcanzar. Una parte clave de ello consiste en diseñar un plan de trabajo de cooperación, que incluya la visión, los objetivos comunes, hitos e indicadores de éxito de la CMA. Los socios deben aclarar sus roles y contribuciones individuales, definir una estructura de gestión y establecer procedimientos de comunicación. Es recomendable dejar constancia de todo ello en un acuerdo de cooperación por escrito.

Las consideraciones sistemáticas de los derechos humanos en esta fase incluyen:

- Revisar qué problemas y riesgos relativos a los derechos humanos se han identificado y acordar cómo tiene previsto tratarlos la cooperación. Si se detectan violaciones de los derechos humanos tales como trabajo infantil o falta de libertad de asociación, por ejemplo, las cooperaciones deben analizar cómo pueden contribuir a subsanarlas directa o indirectamente. Aunque una cooperación quizá no pueda abordar todos los problemas relativos a los derechos humanos (al menos no todos a la vez), tal vez pueda identificar puntos de palanca eficaces de los que servirse.
- ¿De qué modo se pueden diseñar los proyectos de la cooperación para que fomenten los derechos humanos? ¿Puede la CMA influir en los Gobiernos, las empresas del sector privado, etc., para que se comprometan a mejorar los derechos humanos y poner fin a las violaciones?
- Las CMA deben examinar su propia configuración interna y desarrollar estructuras y procesos que aseguren la participación equitativa y el empoderamiento de todos los socios y partes interesadas, de modo que estén representados los intereses de todas las partes involucradas y que todas ellas se puedan beneficiar en igual medida.

Puede involucrarse a expertos y expertas en derechos humanos para respaldar dichos análisis y el desarrollo de estrategias.

Las herramientas y pasos útiles pueden incluir lo siguiente:

- Reunir a socios en talleres o grupos de trabajo permanentes para establecer un entendimiento común de lo que se puede hacer para mejorar la implementación de los derechos humanos y abordar las violaciones.
- (Re)considerar todos los planes de trabajo y hojas de ruta de la CMA a la luz de los principios y requisitos en materia de derechos humanos, incluidos aquellos presentados por los socios y las partes interesadas.
- Transversalizar el enfoque de **género en las cooperaciones de múltiples actores**.
- La diligencia debida en lo relativo a los derechos humanos es particularmente importante para las empresas del sector privado, incluidas aquellas que participan en cooperaciones de múltiples actores. Una herramienta importante a este respecto es la **Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable**.⁵

A fin de integrar a todas las partes interesadas afectadas en la CMA, deben desarrollarse estructuras y procesos de gobernanza que incluyan a todas las partes interesadas. Esto se puede lograr con una representación equitativa de las partes interesadas en los órganos de toma de decisiones, el establecimiento de diferentes cámaras para representar a diferentes partes interesadas, o la creación de estructuras espejo en todos los países contraparte. Cuando no sea posible integrar permanentemente a todas las partes interesadas en las estructuras de gobernanza, tiene sentido recurrir a procesos de consulta amplios con todas las partes interesadas y titulares de derechos —incluidas las comunidades locales, los pueblos indígenas, las mujeres, las personas jóvenes y otros grupos que suelen quedar excluidos—, ya que ello puede ayudar a integrar todos los puntos de vista, necesidades e intereses en la cooperación.

⁵ La OCDE también ha desarrollado guías para ayudar a las empresas a actuar con diligencia debida con vistas a una conducta empresarial responsable en sectores específicos y cadenas de suministro: minerales, agricultura, textiles y calzado, industria extractiva y finanzas. Estas y otras publicaciones y herramientas están disponibles en <https://mneguidelines.oecd.org/>.

Además, los instrumentos y procedimientos siguientes pueden utilizarse para garantizar la participación equitativa, la transparencia y la rendición de cuentas:

- plataformas y foros de diálogo que reúnan a partes interesadas en todos los países en los que opera la cooperación;
- ofrecer capacitación sobre derechos humanos para sensibilizar y desarrollar capacidades, incluso

en cooperación con instituciones de derechos humanos;

- publicar material informativo en todos los idiomas relevantes;
- posibilitar el acceso público a reuniones y consultas, incluida la publicación de actas de reuniones e informes financieros en todos los idiomas relevantes.



Ejemplo: La **estructura de gobernanza del Forest Stewardship Council** (FSC, Consejo de Administración Forestal) consta de una Asamblea General, una Junta Directiva, el Comité de Políticas y Estándares y el Director General.

Los y las miembros del FSC International proceden de todas las partes del mundo y representan el Sur global y el Norte global. Se agrupan en tres cámaras según los principales intereses que representan: sociales, medioambientales o económicos. Estas cámaras juegan un papel clave para asegurar que todas las partes interesadas estén representadas equitativamente en la toma de decisiones.

Por ejemplo, cada cámara del FSC tiene el 33,3 % de los votos en todos los asuntos del FSC, y dentro de cada cámara, los votos se ponderan para garantizar que el Norte y el Sur tengan cada uno el 50 % de los votos. La Junta Directiva del FSC se compone de 12 representantes, cuatro por cámara, que se eligen por un período de cuatro años. El Comité de Políticas y de Estándares trabaja en el desarrollo o la revisión de políticas, estándares, procedimientos, etc. del FSC; está formado por seis miembros del FSC, dos de cada una de las tres cámaras, representando un o una miembro al Sur global y otro u otra al Norte global, respectivamente.

Fase 3: Implementación

Cuando las cooperaciones de múltiples actores comienzan a operar, llevan a cabo actividades basadas en la hoja de ruta y los roles acordados. Habitualmente, se requiere cierta flexibilidad, ya que gran parte del aprendizaje tiene lugar en los inicios de la operación, cuando los planes se enfrentan a la realidad. Es importante establecer acuerdos de financiamiento y estructuras de toma de decisiones y gestión. La cooperación suele atraer más atención

pública, por lo que la comunicación será más importante, pues en muchos casos será necesario gestionar la afluencia de socios y partes interesadas adicionales que desean participar. En el ideal de los casos, la fase 3 incluirá procesos de reflexión y aprendizaje basados en un sistema de seguimiento institucionalizado, y los planes pueden adaptarse en consonancia.⁶

⁶ De hecho, las CMA deberían realizar continuamente actividades de seguimiento, evaluación y aprendizaje en todas las fases de la cooperación, ya que dichas actividades respaldan su labor de forma estructurada y sistemática. Efectivamente, el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje pueden “ser uno de los recursos más valiosos para usted, la mejor manera de aprender lo que funciona y lo que no y qué es lo que usted debería cambiar. El seguimiento reflexivo forma parte integrante de la gestión adaptativa y es crítico para incorporar bucles de aprendizaje en las actividades”. (Brouwer et al., 2016, p. 37).



Entre las preguntas y consideraciones que son útiles para integrar los derechos humanos en la implementación de las CMA se incluyen las siguientes:

- ¿De qué salvaguardas se dispone para evitar impactos negativos no intencionales?
- ¿Cómo se puede hacer un seguimiento del impacto de la CMA? Debería incluirse a las partes interesadas, ya que la finalidad del seguimiento es fortalecer a las partes interesadas afectadas.
- ¿Cómo se pueden integrar los derechos humanos en el sistema de seguimiento?
- ¿Cómo pueden tener acceso a la CMA todas las partes interesadas afectadas para informar de problemas?

Entre las herramientas y pasos útiles se podrían incluir:

- Crear un mecanismo de reclamación como vía para permitir a las partes interesadas y a los y las titulares de derechos afectados informar sobre problemas y acceder a soluciones, garantizando a la vez que los y las denunciadores no se pongan a sí mismos o mismas en peligro (véase más arriba el mecanismo de reclamación de la Fair Wear Foundation).
- Integrar mecanismos para prevenir la corrupción.
- Establecer un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje que inste a todos los y las miembros, a los socios y a todas las entidades de gobernanza a participar y contribuir al proceso de aprendizaje, reflexionando sobre las actividades y sus productos, resultados directos e impacto. Un sistema de este tipo debería integrar derechos humanos como indicadores (p. ej., disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad (AAAQ,

Ejemplo: El **Marine Stewardship Council** (MSC, Consejo de Administración Marina) concede el sello azul de MSC a la pesquería sostenible sobre la base de una serie de criterios establecidos en el Estándar de Pesquerías y el Estándar de Cadena de Custodia del MSC para garantizar la trazabilidad. El MSC trabaja con una certificación de terceros, es decir, las evaluaciones corren a cargo de auditores o auditoras independientes con respecto a la pesquería y al MSC. Salvaguardas adicionales protegen la integridad del sistema de certificación; incluyen un órgano de supervisión externo, capacitación obligatoria para los auditores y auditoras, publicación de informes de evaluación y realización de revisiones entre pares de las evaluaciones de la pesquería.

Al igual que otras CMA que establecen estándares, el MSC es miembro de **ISEAL Alliance**, una asociación mundial enfocada a estándares de sostenibilidad creíbles que revisa y sigue desarrollando la creación y puesta en práctica de estándares de sostenibilidad.

por sus siglas en inglés)⁷). Esto debería llevarse a cabo en estrecha consulta con todas las partes interesadas, incluidos los trabajadores y trabajadoras y los sindicatos en los países a lo largo de toda la cadena de suministro, las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil.

- Considerar las recomendaciones, instrumentos y ejemplos prácticos presentados en el documento “**Resultados y medición de resultados de y en las cooperaciones de múltiples actores**”.

⁷ Véase la “AAAQ Toolbox” del Danish Institute for Human Rights (desde 2012).



Fase 4: Desarrollo posterior

La fase 4 trata de asegurar el éxito a largo plazo de una CMA e identificar potenciales para réplica y ampliación en escala. Será importante mantener la dinámica del proceso de cambio mediante gobernanza transparente, comunicación e implementación conjunta. Además, sobre la base del seguimiento y la evaluación y de las lecciones aprendidas previamente, los socios deberían considerar cómo podría desarrollarse la cooperación en el futuro. Esto podría incluir añadir nuevas áreas geográficas de implementación, más socios y nuevas actividades adicionales.

Entre las preguntas y consideraciones en esta fase se podrían incluir las siguientes:

- Cómo asegurar logros en materia de derechos humanos y cómo ampliarlos en escala.
- Integración de derechos humanos. Esto será importante, al margen de cómo evolucione la CMA, y es posible que las consideraciones y herramientas debatidas previamente (fases 1-3) vuelvan a ser útiles.

Entre las herramientas y pasos relevantes se pueden incluir:

- reflexión y aprendizaje continuos sobre cuestiones de derechos humanos e implementación mejorada de los derechos humanos mediante talleres de reflexión regulares con todas las partes interesadas y titulares de derechos, incluidas las comunidades locales en todos los países miembros;⁸
- evaluación externa de la inclusión de los derechos humanos mediante contratación de evaluadores y evaluadoras externos cualificados e inclusión de cuestiones relativas a los derechos humanos en sus términos de referencia;

Ejemplo: La *Iniciativa para la Transparencia en las Industrias Extractivas (EITI, por sus siglas en inglés)* ejemplifica el desarrollo continuo de un estándar: desde su puesta en marcha en 2003, la EITI ha pasado de informar sobre flujos financieros a convertirse en un exhaustivo estándar de transparencia. Los países que la han implementado relevan información sobre licencias, beneficiarios efectivos y contratos en el sector, así como sobre gastos medioambientales y sociales. Organizaciones de la sociedad civil bien organizadas y financiadas y un sistema eficaz de verificación iniciaron un proceso de reflexión y debate en el Consejo de la EITI sobre el impacto real de la cooperación, el cual, a su vez, impulsó un desarrollo ulterior, incluido el abordaje de las debilidades existentes.

- realizar un **escaneo de la ampliación en escala** para ayudar a identificar las distintas dimensiones relevantes de la ampliación en escala (p. ej., desde cuestiones técnicas hasta la sensibilización, pasando por las políticas) y empezar a desarrollar estrategias de ampliación en escala;
- ampliar el mapeo y análisis de partes interesadas, identificar aquellas que podrían beneficiarse de una experiencia de la CMA y compartir los conocimientos y las lecciones aprendidas con ellas;
- continuar las actividades dirigidas a la participación equitativa y el empoderamiento, y reforzar los mecanismos de reclamación con el fin de mejorar la implementación de derechos en toda la cadena de suministro.

⁸ Gordijn et al., 2018 ofrece una [guía práctica de métodos de reflexión](#).

5. Conclusiones y perspectivas

Los principios en materia de derechos humanos, como la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la participación, están claramente reflejados en la definición de las CMA como una forma de colaboración en la que los socios trabajan juntos en pie de igualdad.⁹ Esto incluye trabajar en la cooperación y en un proceso de aprendizaje compartido de forma transparente y colaborativa, tal como se describe en enfoques modernos del trabajo en equipo y del desarrollo organizativo, como la toma de decisiones ágil. Las herramientas y orientaciones para usar estos enfoques en las CMA pueden favorecer la integración de los derechos humanos en las CMA y su implementación.

Como se ha expuesto en la introducción, las CMA no tienen por objeto sustituir las normativas existentes; es indispensable que existan medidas obligatorias para la implementación de los derechos humanos. Los estudios recientes sobre las CMA y los derechos humanos se han centrado en CMA que establecen estándares y han examinado, en particular, su impacto en la diligencia debida corporativa.¹⁰ Algunas de las

CMA estudiadas parecen contribuir a sensibilizar en materia de derechos humanos y cuestiones de diligencia debida, desarrollar capacidades y crear infraestructuras y procedimientos que apoyen la implementación. Las CMA necesitan objetivos compartidos y acuerdos vinculantes a fin de implementar con éxito la diligencia debida corporativa, y requieren instrumentos como los mecanismos y las posibilidades de reclamación para sancionar a aquellos socios que no se adhieran a los acuerdos de la cooperación. Los elementos y herramientas de este tipo se deberían promocionar y seguir desarrollando.

Asimismo, los avances legales, por ejemplo, una nueva legislación en materia de cadenas de suministro o innovaciones tecnológicas como la tecnología de cadenas de bloques para la trazabilidad a lo largo de las cadenas de suministro, podrían forjar el contexto futuro en el que operen los socios y las cooperaciones y ayudar a las CMA a integrar los derechos humanos e implementarlos en todas las áreas de su trabajo.

⁹ Véase la definición de CMA en <https://www.partnerschaften2030.de/en/was-ist-eine-map/>

¹⁰ Véase, por ejemplo: KIT Royal Tropical Institute, 2020: Evaluation of the Dutch RBC Agreements 2014-2020: *Are voluntary multi-stakeholder approaches to responsible business conduct effective?* Amsterdam, MSI Integrity 2020: *Not Fit-for-Purpose: The Grand Experiment of Multi-Stakeholder Initiatives in Corporate Accountability, Human Rights and Global Governance*. Berkeley, CA; Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe (VENRO), Netzwerk für Unternehmensverantwortung (CorA) y Forum Menschenrechte 2020: *Anforderungen an wirkungsvolle Multi-Stakeholder-Initiativen zur Stärkung unternehmerischer Sorgfaltspflichten*, Berlín.

6. Otras fuentes útiles

- Brouwer, H. & Brouwers, J., 2017: [The MSP Tool Guide](#). CDI Wageningen.
Esta compilación de 60 herramientas sirve de acompañamiento a la guía de CMA sobre cómo diseñar y facilitar cooperaciones eficaces de múltiples actores. También se puede acceder individualmente a las herramientas en el [sitio web](#).
- Danish Institute for Human Rights: [AAAQ Toolbox](#)
AAAQ son las siglas en inglés equivalentes a disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad. Esta caja de herramientas ayuda a operacionalizar los derechos en relación con el agua, el saneamiento, los alimentos, la vivienda, la salud y la educación. Ofrece metodologías comunes para todas las partes interesadas, así como herramientas a medida para los Estados, los y las titulares de derechos, las empresas, la sociedad civil y las instituciones nacionales de derechos humanos.
- Gordijn, F. et al., 2018: [Reflection Methods – Practical Guide for Trainers and Facilitators](#). How to make learning more meaningful, CDI Wageningen.
En esta guía se presentan métodos de facilitación para procesos de reflexión sobre los conocimientos y la experiencia que las personas adquieren durante el desarrollo de capacidades o los procesos de aprendizaje de las CMA.
- CDI Wageningen: [Managing for Impact](#)
Un portal que brinda acceso a publicaciones y fuentes de Internet sobre planificación, seguimiento y evaluación, con especial énfasis en la gestión orientada a lograr un impacto de desarrollo sostenible, un enfoque integrado de gestión para obtener resultados, prestando atención a involucrar a las personas en procesos orientados al aprendizaje.
- Manuales, orientaciones prácticas y herramientas en [Cooperaciones2030](#), p. ej.: “[Resultados y medición de resultados de y en las cooperaciones de múltiples actores](#)”, “[El enfoque de género en las cooperaciones de múltiples actores](#)” (2018), “[Efficient and effective Decision-Making in MSPs](#)” (Toma de decisiones eficiente y eficaz en las CMA) (en preparación)

Pueden consultarse más consejos prácticos y estudios relacionados con las CMA en nuestro sitio web:
www.cooperaciones2030.org

Contacto: info@cooperaciones2030.org

Este documento ha sido elaborado en colaboración con Dra. Minu Hemmati, Heidi Feldt y el Proyecto Sectorial de Derechos Humanos.

Fecha: Junio de 2021