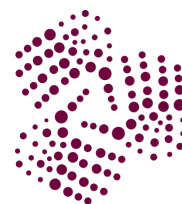


**HERRAMIENTA PARA AYUDAR A LAS  
ORGANIZACIONES DE NORMAS VOLUNTARIAS DE  
SOSTENIBILIDAD (VSS) Y EL SECTOR PRIVADO A  
TRABAJAR CON TERCEROS EN LA IMPLEMENTACIÓN  
DE MECANISMOS DE RECLAMACIÓN**

Junio 2022



**THE  
REMEDY  
PROJECT**

## Tabla de contenidos

Objetivo y contexto de este documento .....	3
Antecedentes .....	3
Metodología.....	3
Resumen ejecutivo.....	4
Cómo pueden los socios externos apoyar al sector privado en la implementación de los mecanismos de reclamación.....	5
Los criterios de eficacia de los Principios Rectores y las etapas de implementación de un mecanismo de reclamación .....	7
Criterios para la selección de socios .....	20
Caja de herramientas 1: Criterios básicos para las asociaciones basados en los criterios de eficacia de los Principios Rectores de las Naciones Unidas.....	20
Identificar el panorama de los posibles socios .....	24
Evaluación y verificación de la credibilidad de los socios potenciales .....	24
Guía práctica para la contratación de terceros .....	26
Principales consideraciones para estructurar asociaciones entre el sector privado y la sociedad civil .....	27
Factores esenciales para trabajar con los sindicatos.....	30
Apéndice 1: Otros recursos.....	34
Apéndice 2: Consideraciones específicas por tipo de socio .....	35
Apéndice 3: Redes y bases de datos .....	36
Apéndice 4: Establecer e implementar una asociación exitosa .....	37

## Objetivo y contexto de este documento

### Antecedentes

Este informe se ha elaborado para asistir a las organizaciones encargadas de elaborar normas voluntarias de sostenibilidad (VSS por sus siglas en inglés), a empresas o a grupos del sector que gestionan mecanismos de reclamación de empresas o de múltiples partes interesadas, o que pretenden asociarse con ellas, de conformidad con los principios establecidos en los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (UNGP). Este recurso es valioso tanto para las organizaciones de VSS como para los grupos empresariales o industriales (denominados colectivamente "actores del sector privado" a efectos de este documento). En los casos en que se aplican consideraciones especiales para las organizaciones de VSS, las mismas se han recalado en el documento.

A medida que las leyes obligatorias de debida diligencia en materia de derechos humanos y las obligaciones de información en materia ambiental, social y de gobernanza (ESG) y de esclavitud moderna siguen evolucionando y fortaleciéndose, contar con un mecanismo de reclamación que funcione adecuadamente puede ayudar a las empresas a prevenir, mitigar y afrontar los riesgos relacionados con los derechos humanos y el medio ambiente. Para apoyar a ISEAL, a los miembros de la comunidad de ISEAL y a sus partes interesadas a acceder al aprendizaje y a las buenas prácticas sobre la aplicación de mecanismos de reclamación eficaces y sistemas de debida diligencia, Bonsucro se ha asociado con el Consejo de Joyería Responsable (RJC), ambos miembros de ISEAL para el cumplimiento del Código, para desarrollar esta herramienta de referencia.

*Este recurso ha sido elaborado por las consultoras Archana Kotecha y Danette Chan (The Remedy Project), por encargo de Bonsucro y el RJC.*

**Descargo de responsabilidad: Las opiniones expresadas en esta publicación son las del autor o autores y no representan necesariamente las de la Secretaría de ISEAL, los miembros de ISEAL o las entidades donantes del Fondo de Innovaciones de ISEAL.**

La realización del proyecto fue posible gracias a una subvención del Fondo de Innovaciones ISEAL, que cuenta con el apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER

**State Secretariat for Economic Affairs SECO**

### Metodología

Este documento se basó en una investigación bibliográfica sobre las normas internacionales y las buenas prácticas en el funcionamiento y la implementación de los mecanismos de reclamación para los actores del sector privado. Entre las principales fuentes utilizadas para elaborar este documento se encuentran los informes del Proyecto de Rendición de Cuentas y Reparación (ARP) de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) sobre la mejora de la eficacia de los mecanismos de reclamación no estatales, así como informes y estudios de casos elaborados por organizaciones no gubernamentales internacionales, organismos de las Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, la elaboración de este recurso se ha basado en guías de buenas prácticas y recursos sobre la creación de asociaciones entre múltiples partes interesadas, especialmente en las orientaciones prácticas

elaboradas por *The Partnership Initiative* y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. En el Apéndice 1 de este documento se puede encontrar una lista de estos recursos.

Para complementar la investigación bibliográfica, se realizaron entrevistas con informantes clave para comprender mejor las necesidades de los miembros de la comunidad de ISEAL y de las partes interesadas a la hora de seleccionar y asociarse con terceros (especialmente organizaciones de la sociedad civil) en la implementación y el funcionamiento de los mecanismos de reclamación. Estos informantes clave han sido seleccionados para reflejar una serie de sectores industriales y para abarcar una amplia gama de geografías y perspectivas, e incluyeron a representantes de amfori, Bonsucro, CNV Internationaal, Fair Labor Association, Ulula, la Rainforest Alliance y *Responsible Jewellery Council* (Consejo de Joyería Responsable). Las valiosas contribuciones y sugerencias de estas partes interesadas también han contribuido al desarrollo de este documento.

Este documento de recursos también se puso a prueba para verificar que las organizaciones de VSS o sus miembros pudieran utilizar los consejos que en él se ofrecen a fin de identificar socios externos adecuados que cumplan los criterios determinados de selección de socios. El documento de recursos se aplicó en tres estudios de caso para ayudar a un usuario hipotético a localizar e identificar posibles socios. Los resultados de la prueba se han incorporado al documento para mejorar su facilidad de uso y garantizar que pueda aplicarse en la práctica.

## Resumen ejecutivo

Como se establece en el Principio 22 de los UNGP, cuando las empresas han causado o contribuido a un impacto adverso sobre los derechos humanos, tienen la responsabilidad de proporcionar o contribuir a la reparación de los perjudicados. Una de las principales formas en que las empresas han tratado de cumplir con esta responsabilidad es estableciendo mecanismos de reclamación, a través de los cuales las partes interesadas afectadas pueden plantear y buscar reparación por los impactos que se han producido. Desde el punto de vista de la empresa y del sector, un mecanismo de reclamación eficaz también puede contribuir a la detección precoz de los problemas de derechos humanos, a una mejor mitigación de los riesgos, a la mejora de las relaciones laborales, a la retención del talento, a cadenas de suministro más inclusivas y a la mejora de la reputación de la marca y del cumplimiento de la legislación.<sup>1</sup> Sin embargo, es posible que los derechohabientes y las partes interesadas afectadas, entre las que se encuentran los trabajadores de las cadenas de suministro internacionales y las comunidades locales, encuentren obstáculos que les impidan acceder a los mecanismos de reclamación gestionados por actores del sector privado y utilizarlos. Esto puede incluir barreras lingüísticas y financieras, la falta de confianza en la objetividad e independencia de los mecanismos de reclamación gestionados por el sector privado, la falta de conocimiento de la existencia y los beneficios de dichos mecanismos, el miedo a las represalias y los desequilibrios de poder y recursos, entre otros factores. Como resultado, cabe la posibilidad de que estos mecanismos de reclamación no cumplan su

El documento de consulta responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué papel pueden desempeñar los socios externos para apoyar a los actores del sector privado en el desarrollo y funcionamiento de los mecanismos de reclamación?
- ¿Cómo pueden los actores del sector privado identificar, evaluar y verificar la idoneidad de los posibles socios?
- ¿Qué competencias y cualidades deben buscar los actores del sector privado para determinar si el posible socio puede apoyarles en la implementación de un mecanismo de reclamación eficaz que cumpla con los criterios de eficacia de los Principios Rectores?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas y las políticas esenciales necesarias para establecer e implementar alianzas exitosas con terceros?
- ¿De qué recursos adicionales se dispone para ayudar a los actores del sector privado a mejorar la eficacia de los mecanismos de reclamación mediante las alianzas?

<sup>1</sup> Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2021. Directrices operativas para empresas sobre la reparación de las reclamaciones de los trabajadores migrantes.

función esencial de mejorar el acceso de los derechohabientes a la reparación. Además, puede que estos mecanismos sean poco efectivos a la hora de prevenir futuros perjuicios y agravios a los derechos humanos relacionados con las empresas y que no contribuyan a las actividades de debida diligencia en materia de derechos humanos de la empresa.

Un punto de referencia útil para que los actores del sector privado se aseguren de que sus mecanismos de reclamación funcionan en la práctica y de que los derechohabientes y otras partes interesadas pueden acceder a ellos, se encuentra en el Principio 31 de los UNGP. El Principio 31 de los UNGP establece ocho criterios para que los mecanismos de reclamación sean eficaces: (a) legítimos, (b) accesibles; (c) predecibles; (d) equitativos; (e) transparentes; (f) compatibles con los derechos; (g) fuente de aprendizaje continuo; y (h) basados en la participación y el diálogo con las partes interesadas.

Dada la naturaleza multidimensional de los retos asociados a la implementación de los mecanismos de reclamación, hay una gran diversidad de posibles interlocutores, desde sindicatos hasta asesores jurídicos y mediadores, pasando por investigadores especializados y proveedores de soluciones tecnológicas, que pueden prestar servicios para facilitar el diseño y la implementación de un mecanismo de reclamación. De estos socios potenciales, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) cumplen la función primordial de proporcionar a los operadores y desarrolladores de los mecanismos de reclamación conocimientos esenciales sobre las perspectivas y necesidades de los derechohabientes. Más que prestar un servicio específico, la sociedad civil -incluidas las organizaciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las organizaciones de base comunitaria (OBC) y los grupos de trabajadores- es crucial para reducir las brechas de acceso, facilitando el diálogo y el involucramiento entre las empresas y los

#### Cómo utilizar este documento

Este documento de consulta establece seis pasos clave que deben seguir las organizaciones del sector privado cuando traten de identificar posibles socios externos para mejorar la eficacia de los mecanismos de reclamación:

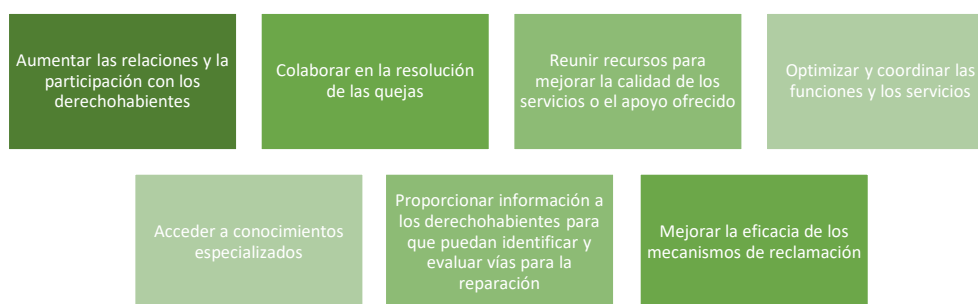
1. Entender cómo el mecanismo de reclamación de su organización se compara con los criterios de eficacia de los Principios Rectores.
2. Definir el alcance de la posible alianza sobre la base de las deficiencias y los desafíos identificados al momento de desarrollar y/u operacionalizar el mecanismo de reclamación dentro su organización
3. Describir las funciones, responsabilidades y criterios de selección del posible socio
4. Identificar una lista de posibles socios a través de la investigación de escritorio y/o aprovechando las redes existentes
5. Evaluar y verificar la idoneidad del posible socio mediante un proceso de debida diligencia bidireccional e iterativo.
6. Definir, desarrollar e implementar la asociación

titulares de derechos. Sin embargo, es posible que los actores del sector privado no estén familiarizados con este tipo de asociaciones con la sociedad civil y que el contexto de estas asociaciones sea diferente al de una relación comercial. Por ello, este documento se centrará en elegir a los socios de la sociedad civil y en crear asociaciones entre el sector privado y la sociedad civil, aunque también se señalará el importante papel de otras partes y proveedores de servicios, incluidos los sindicatos, cuando sea pertinente.

## Cómo pueden los socios externos apoyar al sector privado en la implementación de los mecanismos de reclamación

En el desarrollo y funcionamiento de los sistemas de reclamación, los socios externos, incluida la sociedad civil y, en términos más generales, los asesores y expertos especializados, los proveedores de tecnología, los sindicatos y otras partes interesadas, pueden mejorar la eficacia de los mecanismos de reclamación. La OACDH, en su informe sobre la mejora de la eficacia de los mecanismos de reclamación no estatales (el Informe ARP III), recomienda que las empresas participen de forma proactiva y constructiva con partes externas en el desarrollo y funcionamiento de los mecanismos de reclamación.<sup>2</sup> En el objetivo 16 del informe se destacan las siguientes oportunidades en las que dichas asociaciones pueden ofrecer un valor añadido, que pueden resumirse en la figura 1 siguiente:

**Figura 1 - Valor de las asociaciones en la implementación de los mecanismos de reclamación**



Para las organizaciones de VSS, la colaboración con socios externos podría ser esencial para ampliar la capacidad que tienen los mecanismos de reclamación para aplicar los VSS. Puede ser que las organizaciones de VSS no tengan suficiente capacidad interna para desempeñar todas las funciones necesarias para que el mecanismo de reclamación sea eficaz. En estos casos, la colaboración con terceros podría aportar recursos adicionales para mejorar la eficacia del mecanismo de reclamación. La mayoría de los mecanismos tienen un presupuesto y una capacidad limitados para llegar a los derechohabientes y a las partes interesadas afectadas, y pueden recurrir a las OSC para que actúen como intermediarias.

Además, los mecanismos de reclamación a nivel de VSS suelen involucrar a partes que quizá tengan importantes desequilibrios de poder y recursos, por ejemplo, un trabajador migrante presenta una reclamación contra una empresa multinacional con muchos recursos. Corregir esta asimetría en la dinámica de poder es crucial para promover un proceso justo del mecanismo y lograr resultados de reparación justos y sostenibles. Esto puede incluir la participación de las OSC en el fortalecimiento de capacidades para educar a los derechohabientes sobre el mecanismo y sus derechos, o proporcionando asesoría legal a los derechohabientes para que puedan sortear el proceso de reclamación, poniendo a su disposición abogados externos de forma gratuita. El hecho de que la mayoría de los mecanismos de reclamación del VSS sean geográficamente distantes y culturalmente desconocidos, y las características a menudo complejas, administrativas y legales de los procedimientos de reclamación, hacen que en la práctica sea muy difícil para los titulares de derechos y las partes interesadas afectadas participar en los mecanismos del VSS sin el apoyo de las OSC o los sindicatos.<sup>3</sup> Las organizaciones de VSS pueden mitigar los desequilibrios de poder a través de alianzas y, por tanto, mejorar la equidad procesal en los procesos de reclamación.

<sup>2</sup> Para mayor información, consulte: <https://www.ohchr.org/en/business/ohchr-accountability-and-remedy-project-iii-enhancing-effectiveness-non-state-based-grievance#documents> Especialmente consulte: Informe del proyecto "Accountability and Remedy Project" (ARP) III [https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/ARP\\_III.aspx#documents](https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/ARP_III.aspx#documents)

<sup>3</sup> May Miller-Dawkins, Dr. Kate Macdonald y Dr Shelley Marshall. Beyond Effectiveness Criteria: The possibilities and limits of transnational non-judicial redress mechanisms (2016). Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2865356](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2865356)

Además, las organizaciones de VSS suelen tener un alcance transnacional. La capacidad de vincular el nivel local (donde se produjo el impacto adverso sobre los derechos humanos o el medio ambiente) y el nivel internacional (donde el VSS tiene su sede y desarrolla las normas de certificación global) es fundamental para que el mecanismo de reclamación resulte eficaz. Ciertas funciones, como las investigaciones y la verificación de pruebas, o las actividades de difusión entre los derechohabientes, dependen de los contactos locales. Es posible que las organizaciones de VSS no estén lo suficientemente cerca de los derechohabientes y las partes interesadas afectadas como para llevar a cabo estas funciones internamente. Este puede ser el caso especialmente en los sectores de la agricultura o las materias primas, donde los derechohabientes y las partes interesadas afectadas se encuentran en lugares remotos. Por el contrario, una empresa puede tener (a través de sus propias operaciones o cadenas de suministro) una mayor oportunidad de comunicarse con los titulares de derechos y las partes interesadas afectadas o disponer de una infraestructura local que puede aprovechar. Sin embargo, hay que tener en cuenta que una mayor proximidad de la empresa no implica necesariamente una mayor confianza en los mecanismos operativos de reclamación de la empresa entre los derechohabientes y las partes interesadas afectadas. Por lo tanto, un verdadero relacionamiento con las redes y organizaciones locales en las que ya confían los derechohabientes es fundamental para mejorar la eficacia de los mecanismos de reclamación operados por las organizaciones de VSS.

## Los criterios de eficacia de los Principios Rectores y las etapas de implementación de un mecanismo de reclamación

### ***Paso 1: Comprobar la eficacia del mecanismo de reclamación de su organización con respecto a los criterios de eficacia de los Principios Rectores.***

El contexto específico del mecanismo de reclamación repercutirá en los retos a los que se enfrenta en la implementación de los criterios de eficacia de los Principios Rectores. Por ejemplo, un mecanismo de reclamación a nivel operativo de una empresa puede ser capaz de ofrecer soluciones eficaces a los derechohabientes, pero puede carecer de la independencia necesaria para ganarse la confianza de los titulares de derechos y de las partes interesadas afectadas y, por tanto, limitar su legitimidad. Un mecanismo de reclamación a nivel industrial gestionado por una organización de VSS puede tener la ventaja de la independencia y la credibilidad ante las partes interesadas afectadas, pero puede que no tenga la capacidad de ofrecer soluciones compatibles con los derechos. Por lo tanto, antes de buscar socios externos, el desarrollador o el operador del mecanismo de reclamación debe primero analizar y comprender en qué aspectos su mecanismo no cumple con los criterios de eficacia de los Principios Rectores, y en qué aspectos un socio podría añadir valor.

Los criterios de eficacia del Principio 31 de los Principios Rectores de las Naciones Unidas se exponen a continuación:

- **Legítimo:** el mecanismo de reclamación debe suscitar la confianza de los grupos de partes interesadas a los que están destinados, y responder del correcto desarrollo de los procesos de reclamación;
- **Accesible:** el mecanismo de reclamación debe ser conocido por todos los grupos de interesados a los que están destinados, y prestar la debida asistencia a los que puedan tener especiales dificultades para acceder a ellos;
- **Predecibles:** el mecanismo de reclamación debe ofrecer un procedimiento claro y conocido, con un calendario indicativo de cada etapa, y aclarar los posibles procesos y resultados disponibles, así como los medios para supervisar la implementación;
- **Equitativo:** las empresas deben tratar de asegurar que las víctimas tengan un acceso razonable a las fuentes de información, asesoramiento y los conocimientos especializados necesarios para entablar un proceso de reclamación en condiciones de igualdad, con plena información y respeto;
- **Transparente:** mantener informadas a las partes agraviadas sobre su evolución, y la empresa debe ofrecer suficiente información sobre el desempeño del mecanismo con vistas a fomentar la confianza en su eficacia y salvaguardar el interés público que esté en juego;
- **Compatible con los derechos:** asegurar que los resultados y las reparaciones ofrecidas sean conformes a los derechos humanos internacionalmente reconocidos;
- **Fuente de aprendizaje continuo:** la revisión periódica de los resultados de las reclamaciones debe permitir a la institución o empresa que gestiona el mecanismo identificar lecciones para prevenir futuras reclamaciones y daños, y para mejorar el funcionamiento del propio mecanismo;

## ***Paso 2: Definir el alcance de la posible asociación sobre la base de las deficiencias y los retos identificados en el desarrollo y/o la operacionalización del mecanismo de reclamación de su organización***

Dividir el desarrollo y el funcionamiento del mecanismo de reclamación en etapas ofrece una estructura útil y práctica para comprender las actividades que una alianza podría emprender para mejorar la eficacia de los mecanismos de reclamación. Independientemente de los detalles relativos a las normas de procedimiento de un mecanismo concreto, el desarrollo y el funcionamiento de un sistema de reclamación eficaz puede dividirse, a grandes rasgos, en siete etapas: (0) generación de confianza; (1) presentación y recepción del agravio; (2) verificación del agravio; (3) investigación del agravio y determinación de la respuesta; (4) reparación del agravio; (5) implementación y seguimiento de la reparación y cierre del incidente; y (6) incorporación de la retroalimentación y evaluación de los resultados.<sup>4</sup> En cada una de estas etapas, los criterios de eficacia del Principio 31 de los Principios Rectores ayudan a determinar los problemas que deben resolverse y las acciones que pueden llevarse a cabo a través de una posible asociación. El **Cuadro 1** destaca

---

<sup>4</sup> Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2021. Directrices operativas para las empresas sobre la reparación de las quejas de los trabajadores migrantes.



el papel que pueden desempeñar los socios externos en cada etapa para mejorar la eficacia de los mecanismos de reclamación, de acuerdo con los criterios de eficacia del Principio 31 de los Principios Rectores.

**Cuadro 1 - Funciones de los socios externos para mejorar la eficacia de los mecanismos de reclamación**

No.	Descripción de las etapas	¿Cómo puede un socio externo contribuir a la implementación de los mecanismos de reclamación? <sup>5</sup>
0	<p><b>Generando confianza</b></p> <p>La base de un mecanismo de reclamación eficaz es forjar una relación de confianza con las partes interesadas, especialmente las afectadas.<sup>6</sup></p>	<p>En esta fase, los socios externos pueden resultar útiles para facilitar el diálogo y asesorar sobre las necesidades y preocupaciones específicas de las partes interesadas. Esto podría incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al promotor del mecanismo de reclamación en la identificación de todas las partes interesadas, incluso mediante consultas y entrevistas exhaustivas con los trabajadores, los representantes de los trabajadores y las comunidades afectadas para comprender sus necesidades y preocupaciones, y realizar un análisis sobre el conocimiento que tienen los trabajadores de sus derechos. <b>(Legítimo, basado en la participación y el diálogo)</b></li> <li>• Fomentar el diálogo con las partes interesadas afectadas comunicándose en el mismo idioma y dialogando con ellas de la manera que prefieran (en persona/virtual, comunicación oral/escrita) y en el lugar que prefieran (en el trabajo o en la comunidad) y rompiendo las barreras culturales o de otro tipo. <b>(Legítimo, accesible, basado en la participación y el diálogo)</b></li> <li>• Mejorar la capacidad que tiene el mecanismo de reclamación para llegar a todas las partes interesadas y, en particular, a los grupos vulnerables (por ejemplo, las trabajadoras migrantes o los trabajadores indocumentados). Esto ayuda a garantizar una adecuada representación y participación de todas las partes interesadas en el diseño del mecanismo. <b>(Legítimo, accesible, compatible con los derechos, basado en la participación y el diálogo)</b></li> <li>• Publicar y difundir información sobre el mecanismo que permita a los derechohabientes y a otras partes interesadas comprender</li> </ul>

<sup>5</sup> Se trata de una adaptación de las recomendaciones del ARP III de la OACDH para los mecanismos de reclamación no estatales.

<sup>6</sup> Consejo de Derechos Humanos, Piloting principles for effective company/stakeholder grievance mechanisms: A report of lessons learned. Informe del Representante Especial del Secretario General sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, John Ruggie (A/HRC/17/31/Add.1).

No.	Descripción de las etapas	¿Cómo puede un socio externo contribuir a la implementación de los mecanismos de reclamación? <sup>5</sup>
		<p>adecuadamente su misión, sus objetivos y su funcionamiento. Los materiales, recursos y servicios de asesoramiento que se proporcionen para socializar y mejorar la accesibilidad del mecanismo deben estar disponibles en formatos que respondan a las necesidades y sean coherentes con los derechos de los niños, las personas con bajo nivel de alfabetización o analfabetas y las personas con discapacidad, y en los idiomas de las personas a las que van dirigidos. <b>(Legítimo, Accesible, Predecible)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="730 719 1348 1133">• Llevar a cabo programas de capacitación, lo que incluye educar a las partes interesadas sobre sus derechos y los procesos de reclamación, especialmente las políticas fundamentales, como la no represalia y la confidencialidad. Cuando la socialización y la publicidad del mecanismo de reclamación la realiza una organización o personas que ya se han ganado la confianza de las partes interesadas, esto puede ayudar a apoyar la adopción del mecanismo. <b>(Accesible)</b></li> <li data-bbox="730 1144 1348 1328">• Ofrecer soluciones tecnológicas para recopilar información a distancia (por ejemplo, mediante encuestas a los trabajadores) e impartir programas de educación y capacitación. <b>(Accesible)</b></li> <li data-bbox="730 1339 1348 1832">• Llevar a cabo una capacitación que garantice que el personal que opera el mecanismo está debidamente cualificado para las tareas que debe realizar. Esto incluye garantizar que dicho personal conozca los derechos y las necesidades de las personas a las que va dirigido el mecanismo, las cuestiones sociales, económicas, estructurales y culturales que pueden afectar a la capacidad del mecanismo para satisfacer esas necesidades, y cómo relacionarse con los derechohabientes de una manera culturalmente adecuada y sensible. <b>(Legítimo)</b></li> </ul>

Involucrar a terceros en el diseño y desarrollo del mecanismo puede ayudar a generar confianza en el mismo. En particular, consultar a los derechohabientes y a las partes interesadas afectadas, por ejemplo, trabajadores, representantes sindicales, defensores de los trabajadores, en el proceso de creación y garantizar que el mecanismo desarrollado tenga en cuenta sus necesidades. Un involucramiento genuino con

los titulares de derechos puede ayudar a los operadores de los mecanismos de reclamación a entender si el modo propuesto de gestionar las reclamaciones y los canales para derivarlas son culturalmente apropiados y se adaptan a las necesidades de los interesados, cuál es su nivel de conocimiento sobre sus derechos y qué tipo de apoyo técnico, financiero o legal pueden necesitar para involucrarse con el mecanismo de manera justa. Este proceso de consulta a los derechohabientes es también fundamental para garantizar que el mecanismo de reclamación respete los derechos de los grupos vulnerables y a menudo marginados, como los trabajadores migrantes, los indocumentados, las mujeres trabajadoras, los trabajadores subcontratados, los grupos LGBTQ+ o las personas con discapacidad. Determinar las circunstancias de las partes interesadas afectadas también permite identificar los obstáculos logísticos, culturales, financieros y de otra índole que puede ser necesario resolver para que las partes interesadas puedan acceder mejor al mecanismo de reclamación. Estos factores deben servir de base para el diseño de un mecanismo de reclamación.

Los actores del sector privado pueden contratar a OSC, representantes sindicales o representantes de los trabajadores para facilitar y entablar un diálogo constructivo con los derechohabientes y las partes interesadas afectadas. Las OSC que gozan de la confianza de los titulares de derechos y de las partes interesadas afectadas probablemente puedan recoger información valiosa de estos grupos, identificar las carencias en los canales de reparación existentes desde el punto de vista de los derechohabientes, y facilitar el diálogo entre los titulares de derechos y las empresas sobre cómo acceder a la reparación. Del mismo modo, los sindicatos pueden aprovechar su experiencia local y los canales de comunicación existentes con los trabajadores para socializar el mecanismo. Además, incorporar al sistema de reclamaciones los canales existentes de seguimiento y retroalimentación que ofrecen los sindicatos es también fundamental para mejorar la accesibilidad. Los sindicatos suelen ser uno de los principales canales de transmisión de quejas debido a sus capacidades existentes in situ y a su función de facilitar el diálogo entre las empresas y los trabajadores.

Cuando los derechohabientes y las partes interesadas afectadas han participado en la creación del mecanismo de reclamación, es probable que haya una mayor aceptación y confianza en el sistema y en los resultados de la reparación. Un mecanismo diseñado adecuadamente puede mejorar la accesibilidad, la equidad del procedimiento, mitigar los desequilibrios de poder entre las partes y maximizar su efecto multiplicador para obtener resultados justos y sostenibles para los derechohabientes. Un mecanismo de este tipo no puede diseñarse de forma aislada, sin tener en cuenta las experiencias vividas por las personas que pueden verse perjudicadas por las prácticas empresariales poco éticas que el mecanismo pretende corregir.

### **ESTUDIO DE CASO: Programa del Mecanismo de Reclamación de la Cadena de Suministro (SCGM) de amfori “Speak for Change” en Vietnam**

La asociación empresarial amfori está poniendo a prueba su programa Speak for Change (Levanta tu voz para Generar un Cambio) en Vietnam, un nuevo mecanismo de reclamación en la cadena de suministro creado por amfori para facilitar el acceso a las reparaciones a los trabajadores afectados y a las partes interesadas en la cadena de suministro global de los miembros de amfori. El programa SCGM pretende complementar los mecanismos internos de reclamación en los centros de producción y las granjas.

El SCGM utiliza una infraestructura tecnológica innovadora, que ha sido desarrollada con el proveedor de soluciones tecnológicas Ulula. El marco, los procedimientos y la plataforma digital del programa SCGM para presentar, investigar y remediar las reclamaciones se han diseñado teniendo en cuenta los Principios Rectores de las Naciones Unidas, las conclusiones del Informe ARP III y los requisitos de la Ley de Diligencia Debida en la Cadena de Suministro de Alemania, la propuesta de Directiva sobre la Debida Diligencia de las Empresas en materia de Sostenibilidad de la UE y otras leyes sobre la esclavitud moderna. Una característica fundamental del Programa SCGM es la participación de todas las partes interesadas en el proceso de resolución de quejas y en el intercambio de las lecciones extraídas de los resultados de la reparación, a la vez que se mantiene la privacidad y se protege a los denunciantes del riesgo de represalias. La tecnología de Ulula permite a los denunciantes presentar sus quejas a través de una línea telefónica directa o de múltiples canales digitales, adaptados al contexto local. La amfori revisa el reclamo para determinar si entra en el ámbito del SCGM y luego los miembros de la amfori, que tienen una relación de compras con el socio comercial donde se planteó el reclamo, son notificados del reclamo presentado. A continuación, los miembros de amfori correspondientes asignan un investigador externo de una lista, que ha sido preseleccionado por amfori por su experiencia en la investigación y su conocimiento y acceso locales. El investigador independiente lleva a cabo una investigación, durante la cual, el investigador puede comunicarse con el demandante y el socio comercial (contra el que se ha presentado la queja) y compartir sus conclusiones con amfori y los miembros pertinentes de amfori a través de la plataforma Ulula. Si se requiere una reparación, los miembros de amfori designarán a un socio externo para la reparación de entre un grupo de socios previamente seleccionados por amfori, para desarrollar un plan de reparación. Todas las partes interesadas (denunciantes, empleadores/socios comerciales y miembros de amfori) pueden contribuir durante la investigación y las fases de reparación utilizando la plataforma tecnológica. En casos excepcionales, el miembro de amfori puede actuar como responsable de la investigación o de la reparación.

La contratación de expertos independientes en investigación y reparación, la participación de amfori y la tecnología Ulula para administrar el mecanismo, crean un sistema seguro en el que se anima a las partes interesadas a trabajar en colaboración para resolver las quejas. La protección del carácter anónimo del denunciante mediante el uso de la tecnología y la utilización de expertos externos para interactuar con el denunciante y el socio comercial en las fases de investigación y reparación promueve igualmente el diálogo inclusivo. La plataforma digital también permite a los miembros de amfori obtener indicadores generales con los que demostrar sus obligaciones de debida diligencia en materia de derechos humanos y aprender de los resultados de la reparación, siguiendo su compromiso con el aprendizaje continuo. Además, se ha puesto a disposición del público un resumen detallado de los casos presentados, como parte del compromiso de transparencia del Programa SCGM.

Aunque el programa piloto aún está en marcha, amfori ha comprobado que la inclusión de todas las partes interesadas en el diseño y la implementación del mecanismo de reclamación ha sido crucial para fomentar la aceptación del mecanismo entre los trabajadores. Consultar a todas las partes interesadas en el diseño, presentación y difusión de los materiales educativos sobre el mecanismo de reclamación fue importante para superar los obstáculos prácticos ocasionados por las restricciones de la COVID-19 y garantizar que la información sobre el mecanismo llegara a los derechohabientes y otras partes interesadas afectadas.

*Para más detalles sobre este estudio de caso, consulte <https://amfori-foleon.com/speak-for-change/scgm/home/>. El programa piloto del SCGM en Vietnam sigue en marcha a la fecha de publicación de esta guía y amfori continúa supervisando y revisando el funcionamiento del mecanismo de reclamación. Se prevé que los procedimientos de reclamación mencionados anteriormente se someterán a un proceso de revisión, basado en los aprendizajes y en los comentarios de las partes interesadas recibidos durante el piloto. amfori pretende ampliar e introducir el Programa SCGM en otros países tras la conclusión de este piloto.*

No.	Descripción de las etapas	¿Cómo puede un socio externo contribuir a la implementación de los mecanismos de reclamación?
1	<p><b>Presentar y recibir la reclamación</b></p> <p>En esta fase, lo más importante para los operadores del mecanismo de reclamación es garantizar que los canales de presentación de reclamaciones sean accesibles para las partes interesadas. El proceso de presentación y recepción de reclamaciones debe ser <b>predecible</b> y <b>transparente</b>, ya que esto también ayuda a crear confianza en el sistema.</p>	<p>Durante esta etapa, los socios externos pueden desempeñar diversas funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como puntos focales (por ejemplo, operando centros de ayuda o líneas telefónicas directas) donde las partes interesadas puedan acceder a la ayuda para presentar y tramitar las quejas o actuar como puntos de recepción donde se puedan presentar las quejas. En lugar de que los empleados de la empresa ayuden a los derechohabientes a acceder al mecanismo, permitirles que busquen la ayuda de un tercero para seguir el proceso puede hacer que el mecanismo tenga un grado adecuado de independencia. Las personas y organizaciones que desempeñen este papel deben ser capaces de hablar el idioma de las partes interesadas afectadas. (<b>Legítimo, accesible</b>)</li> <li>• Relacionarse de forma proactiva con las comunidades afectadas y supervisar a las partes interesadas afectadas (por ejemplo, los trabajadores recién contratados) para identificar las quejas (<b>Accesible, Basado en la participación y el diálogo</b>).</li> <li>• Desarrollar y poner en funcionamiento canales digitales para presentar reclamaciones. Esto debe incluir que se implementen medidas que permitan un acceso seguro y un uso del mecanismo en igualdad de condiciones, por ejemplo, mejorando la accesibilidad física y comunicacional y proporcionando adaptaciones o ajustes de procedimiento, apropiados para la edad y que tengan en cuenta el género y la discapacidad. (<b>Accesibilidad</b>)</li> <li>• Ofrecer soluciones tecnológicas para notificar a los denunciantes, a los demandados y a las partes afectadas sobre las quejas presentadas, y registrar la queja. (<b>Predecible</b>)</li> <li>• Crear y difundir materiales para facilitar la presentación de reclamos,<sup>7</sup> Por ejemplo, formularios de denuncia, guías de uso, afiches, etc. que estén en los idiomas que hablan los</li> </ul>

<sup>7</sup> Esto podría incluir la publicación de información precisa y realista, mediante una serie de formatos fáciles de usar y múltiples canales de comunicación, para hacer que los derechohabientes y otras partes interesadas comprendan claramente (i) la misión, los objetivos, las operaciones, las políticas y los procesos del mecanismo; (ii) la capacidad legal y operativa del mecanismo para abordar diferentes tipos de daños; (iii) los criterios de elegibilidad para iniciar un proceso de reclamación y participar en él; (iv) los derechos de las partes y lo que pueden esperar en cada etapa del proceso de reclamación, incluidos los plazos previstos; (v) el tipo de recursos que pueden proporcionarse, y en qué medida pueden aplicarse los recursos y supervisarse su implementación; y (vi) en qué medida se proporcionará asistencia a los derechohabientes cuando haya riesgo de represalias, y las formas de asistencia disponibles.

No.	Descripción de las etapas	¿Cómo puede un socio externo contribuir a la implementación de los mecanismos de reclamación?
		<p>interesados y se adapten a sus necesidades. El formato de entrega (vídeo, folletos, redes sociales, sesiones presenciales, etc.) y el contenido de los materiales deben basarse en el conocimiento y la experiencia del contexto local y en las consultas realizadas con los derechohabientes y otras partes interesadas.</p> <p><b>(Accesible, predecible)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a las partes interesadas a preparar y reunir la documentación y las pruebas necesarias para sustentar la queja. <b>(Accesible, compatible con los derechos)</b></li> <li>• Llevar a cabo actividades de capacitación para formar al personal de la empresa, las agencias de empleo u otras organizaciones de la cadena de suministro o del grupo de la industria sobre cómo identificar las infracciones o agravios, y cómo responder a las quejas presentadas. <b>(Predecible)</b></li> </ul>
2	<p><b>Verificar el agravio</b></p> <p>Dependiendo del reglamento de cada mecanismo de reclamación, se tomarán medidas para evaluar si el reclamo presentado está dentro del alcance del mecanismo, verificar si las acusaciones son creíbles y determinar si se requieren pruebas adicionales.</p>	<p>Los socios externos pueden ayudar a los promotores y operadores de los mecanismos de reclamación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a las personas que analizarán las quejas presentadas sobre cómo evaluar la admisibilidad y verificar la credibilidad de las denuncias. En particular, los abogados y los expertos en procesos alternativos de resolución de controversias serían los más indicados para llevar a cabo esta capacitación. <b>(Predecible)</b></li> <li>• Garantizar que los criterios de elegibilidad del mecanismo para iniciar procesos de reclamación sean claros, mínimos y se apliquen de forma coherente y justa. <b>(Accesible)</b></li> <li>• Consultar a las partes interesadas afectadas (especialmente a los grupos vulnerables y marginados) para entender cómo suelen comunicar o describir las quejas, y cualquier consideración cultural, de género o de otro tipo que pueda afectar a la forma en que las partes interesadas pueden presentar su queja y corroborar las pruebas. <b>(Accesible, basado en la participación y el diálogo)</b></li> <li>• Facilitar la inclusión de las perspectivas de los representantes de las partes interesadas (por ejemplo, los representantes de los trabajadores) o asociarse con organizaciones de interesados</li> </ul>

No.	Descripción de las etapas	¿Cómo puede un socio externo contribuir a la implementación de los mecanismos de reclamación?
		<p>externos (por ejemplo, OSC) durante el proceso de evaluación y verificación. <b>(Legítima, basada en la participación y el diálogo)</b></p>
3	<p><b>Investigar la queja y determinar la respuesta</b></p> <p>En esta fase, las denuncias pueden clasificarse en función de la urgencia, la gravedad y la complejidad del asunto. También se pueden llevar a cabo investigaciones adicionales para recopilar pruebas.</p>	<p>En esta fase, los socios externos pueden ayudar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar a las partes interesadas para recopilar más información y pruebas y darles la oportunidad de plantear preguntas y preocupaciones durante la fase de investigación. <b>(Accesible, Equitativo, Transparente)</b></li> <li>• Utilizar soluciones tecnológicas para mantener a las partes interesadas informadas sobre el proceso y la etapa en la que se encuentran las investigaciones de manera oportuna y permitir que las partes interesadas contribuyan a la investigación. <b>(Equitativo, transparente)</b></li> <li>• Hacer que organismos externos independientes lleven a cabo o colaboren en investigaciones formales y/o auditorías de investigación in situ. <b>(Legítimo)</b></li> <li>• Proporcionar asistencia legal, técnica, financiera y de otra índole a las partes interesadas para que puedan utilizar el mecanismo de reclamación. Esto puede ayudar a resolver los desequilibrios de poder entre los derechohabientes y los actores del sector privado. <b>(Accesible, equitativo)</b></li> <li>• Actuar como interlocutor entre el actor del sector privado y el demandante derechohabiente para mantener un grado adecuado de confidencialidad y minimizar el riesgo de represalias contra los derechohabientes. <b>(Accesible)</b></li> <li>• Proporcionar asesoramiento técnico sobre las formas en que podría utilizarse el diálogo para abordar y resolver los agravios, por ejemplo, educando a las partes interesadas en las buenas prácticas de mediación, el uso de investigaciones conjuntas y técnicas de resolución conjunta de problemas, la resolución de conflictos y las técnicas de negociación. <b>(Basado en la participación y el diálogo)</b></li> </ul>
4	<p><b>Reparación del agravio</b></p> <p>En función del alcance y los objetivos del mecanismo de</p>	<p>Los socios externos pueden desarrollar y operar mecanismos de reclamación en esta fase mediante:</p>

No.	Descripción de las etapas	¿Cómo puede un socio externo contribuir a la implementación de los mecanismos de reclamación?
	<p>reclamación, la reparación del agravio puede conllevar procedimientos como la elaboración de un plan de acción de remediación, planes de acción correctiva o planes de trabajo, la negociación de un acuerdo de conciliación, la imposición de sanciones y/o multas, o la terminación de la relación comercial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar atención adicional y especializada a los trabajadores que han identificado violaciones graves, por ejemplo, conectando a las víctimas de la trata de personas con servicios de apoyo psicosocial y con asistencia legal para obtener una reparación judicial estatal. <b>(Compatible con los derechos)</b></li> <li>• Interactuar estrechamente con las partes interesadas afectadas a la hora de decidir cuál es la reparación, incluido el tipo de reparación y la forma en que debe aplicarse. Las reparaciones deben darse de forma eficaz y correcta, y deben ser adecuadas, culturalmente apropiadas y sensibles al género. <b>(Compatibles con los derechos, basadas en la participación y el diálogo)</b></li> <li>• Ayudar a controlar y garantizar el cumplimiento de las políticas de no represalias. <b>(Legítimo, compatible con los derechos)</b></li> <li>• Ofrecer asesoramiento técnico para la elaboración de un plan de acción correctivo adecuado o mejoras en las políticas de gobierno corporativo para prevenir futuros daños. <b>(Fuente de aprendizaje continuo)</b></li> <li>• Cuando la reparación puede suponer el cese de una relación comercial, los socios externos pueden ayudar a evaluar las repercusiones en materia de derechos humanos y las consecuencias de dicho cese para las partes interesadas afectadas. <b>(Compatible con los derechos)</b></li> </ul>



**ESTUDIO DE CASO: Cadena de suministro de fruta de Tesco en Western Cape, Sudáfrica**

Tesco promovió un proyecto piloto en su cadena de suministro de frutas en Sudáfrica para la implementación de mecanismos de reclamación en las plantaciones. Tras las auditorías, Tesco detectó problemas en la cadena de suministro, tales como una mala comunicación entre los trabajadores y los directivos, la contratación inadecuada y las prácticas de empleo cuestionables por parte de las agencias de empleo, y la escasa protección de la salud y la seguridad. Se realizaron encuestas en las plantaciones que participaron en el proyecto piloto, en las que se detectaron deficiencias en los canales de comunicación entre los trabajadores y los directivos, así como recursos insuficientes para los procesos de resolución de conflictos. Un Órgano de Supervisión de las Partes Interesadas, en el que estaban representadas las empresas, los sindicatos, la sociedad civil y el gobierno, formó un órgano multipartito para supervisar el proyecto. Tesco redactó los términos de referencia y facilitó el trabajo y las reuniones del Órgano de Supervisión de las Partes Interesadas, pero no ocupaba un puesto formal. Tesco también contribuyó a conseguir que las explotaciones agrícolas participaran en el proyecto piloto y financió el proyecto. El Órgano de Supervisión estaba dirigido por copresidentes, uno en representación de una empresa y otro en representación de un sindicato. Si bien las haciendas y los trabajadores agrícolas no estaban representados en el Órgano de Supervisión, se les consultó durante la redacción del mecanismo de reclamación. Los participantes en el programa piloto observaron que la diversidad de las partes interesadas que formaban parte del Órgano de Supervisión era lo que definía su legitimidad, y que la consulta a las haciendas y a los trabajadores agrícolas reforzaba aún más la legitimidad del mecanismo de reclamación. Los participantes señalaron que el programa sirvió de plataforma para que estas partes interesadas con intereses diversos entablaran un diálogo constructivo sobre cuestiones de comercio ético y resolvieran desacuerdos anteriores.

*Para más detalles sobre este estudio de caso, consulte Caroline Rees. Piloting principles for effective company-stakeholder grievance mechanisms: Un informe de lecciones aprendidas. Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa de la Harvard Kennedy School, 2011*

No.	Descripción de las etapas	¿Cómo puede un socio externo contribuir a la implementación de los mecanismos de reclamación?
5	<p><b>Implementar y supervisar la reparación, y cerrar el incidente</b></p> <p>Esta etapa consiste en el seguimiento de las partes interesadas para asegurarse de que se haya aplicado la solución acordada y para determinar los resultados negativos o positivos de su participación en el sistema de reclamaciones. Además, es posible reevaluar el funcionamiento del mecanismo de reclamación y, si es necesario, introducir posibles mejoras en el sistema.</p>	<p>En esta fase, los socios externos podrían contribuir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a las partes interesadas afectadas para verificar si efectivamente se ha proporcionado la reparación en su totalidad, y para comprobar si han tenido un impacto positivo o negativo tras haber acudido al sistema (por ejemplo, si han experimentado represalias o una mejora en el trato, si han sufrido algún tipo de estigmatización, etc.). <b>(Equitativo, compatible con los derechos, basado en la participación y el diálogo)</b></li> <li>• Crear un sistema digital para registrar y recabar todas las quejas y los resultados de la intervención, respetando los requisitos de confidencialidad y protegiendo a los interesados del riesgo de represalias. <b>(Predecible, Equitativo, Transparente, Fuente de aprendizaje continuo)</b></li> <li>• Consultar periódicamente a las partes interesadas (por ejemplo, comités de trabajadores o sindicatos) para comprobar y mejorar el desempeño del mecanismo. <b>(Legítimo, Transparente, fuente de</b></li> </ul>

No.	Descripción de las etapas	¿Cómo puede un socio externo contribuir a la implementación de los mecanismos de reclamación?
		<b>aprendizaje continuo, Basado en la participación y el diálogo)</b>
6	<p><b>Incorporar los comentarios y evaluar los resultados</b></p> <p>Utilizar la información obtenida del mecanismo de reclamación para consolidar y guiar los esfuerzos de una empresa o de un sector para mejorar el cumplimiento en materia de derechos humanos, la divulgación, la debida diligencia y las políticas de ESG.</p>	<p>Los socios externos pueden ayudar a los promotores y operadores de los mecanismos de reclamación en esta fase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportando su conocimiento especializado para mejorar el cumplimiento en materia de derechos humanos y los esfuerzos relacionados con ESG de la empresa o del grupo industrial y ofrecer asesoramiento técnico para incorporar las lecciones aprendidas a las normas de sostenibilidad, los procedimientos de gobierno corporativo y otras políticas.<sup>8</sup> <b>(fuente de aprendizaje continuo)</b></li> <li>• Facilitando la comunicación con las partes interesadas afectadas sobre cualquier cambio realizado en las políticas o prácticas de la empresa o del sector. (Transparente, basado en la participación y el diálogo)</li> </ul>

<sup>8</sup> Los mecanismos de reclamación eficaces deben contribuir a la prevención de futuros agravios y daños a los derechos humanos relacionados con la actividad empresarial, ya que contribuyen e influyen en las actividades de debida diligencia de las empresas en materia de derechos humanos. La información y los datos obtenidos a través del mecanismo de reclamación pueden ayudar a las empresas a conocer mejor los posibles impactos adversos sobre los derechos humanos causados o provocados por sus actividades, o que pueden estar directamente relacionados con sus operaciones, productos o servicios.

**Consejo:** *Algunas funciones pueden ser transversales a las distintas fases de implementación de un proceso de reclamación. Una OSC que represente a los trabajadores migrantes puede ser de gran ayuda en las iniciativas de sensibilización que se realicen en la fase de generación de confianza para informar a los trabajadores migrantes sobre el mecanismo de reclamación y sus principales derechos. La misma OSC también puede ser útil para verificar con los trabajadores si están satisfechos con la solución proporcionada en la etapa de seguimiento y evaluación, ya que la OSC podría aprovechar la confianza ya forjada con los trabajadores para actuar como enlace entre los operadores del mecanismo de reclamación y los trabajadores. Tener en cuenta estos diferentes aspectos ayudará a determinar las cualidades y capacidades que los socios externos deberán demostrar para ser un socio eficaz.*

#### **ESTUDIO DE CASO: Milk with Dignity (Vermont, EEUU)**

El Programa Leche con Dignidad es un programa de responsabilidad social impulsado por los trabajadores, en el que éstos, los ganaderos y los compradores de productos lácteos colaboran para garantizar unas condiciones de trabajo dignas en las ganaderías. En el marco de un modelo impulsado por los trabajadores, las empresas no elaboran las normas ni realizan actividades de control. En su lugar, el Código de Conducta de Leche con Dignidad es redactado por los trabajadores de las ganaderías y la responsabilidad de la revisión y el control del cumplimiento del Código por parte de las explotaciones participantes recae en el Consejo de Estándares de Leche con Dignidad. El Consejo es un auditor independiente sin fines de lucro creado específicamente para el programa y cuenta con personal investigador capacitado para realizar las auditorías. Los compradores participantes pagan una prima a las ganaderías participantes para incentivar su participación en el programa y esta prima pagada también subvenciona los costos que supone el cumplimiento del Código. Las granjas que ya cumplen con el Código pueden quedarse con la prima y aplicar los fondos a los costos de operación. En los dos primeros años del programa, la empresa de helados Ben and Jerry's (el comprador participante) ha pagado más de un millón de dólares en fondos de la prima, que se han transferido a los trabajadores o se han invertido en la mejora de las condiciones de trabajo y alojamiento para cumplir las normas del Código.

Los trabajadores agropecuarios pueden presentar sus quejas a través de una línea telefónica bilingüe que funciona las 24 horas del día y el Consejo investiga las quejas a medida que van surgiendo. En los dos primeros años del programa, la línea de asistencia recibió 309 consultas distintas, el Consejo investigó 226 quejas derivadas de estas consultas y se detectaron violaciones del Código en 172 casos. El tiempo medio de resolución de las quejas ha sido de seis días, mientras que las más complejas han tardado hasta seis meses. Cuando se detectan incumplimientos, el Consejo trabaja con las ganaderías para crear un plan de medidas correctivas con un plazo determinado. En los dos primeros años se han resuelto 155 denuncias confirmadas. Si las ganaderías no realizan sistemáticamente las correcciones necesarias para cumplir las normas del Código, pierden la preferencia de compra con los compradores participantes y la prima pagada por el comprador.

El proceso iterativo de denuncia y control del cumplimiento de las normas mediante repercusiones en el mercado se basa en la capacidad de los trabajadores de hablar libremente sobre las condiciones de su lugar de trabajo y alojamiento, sin temor a represalias. También requiere que los trabajadores tengan acceso a la información sobre sus derechos, las normas del Código y cómo denunciar posibles violaciones del mismo. Por ello, cada año se organizan sesiones informativas de trabajador a trabajador, a cargo de la organización CBO Migrant Justice, fundada y dirigida por trabajadores agropecuarios. Estas sesiones garantizan que los trabajadores comprendan el papel que les corresponde en el ejercicio de sus derechos. Las sesiones se imparten en español y en inglés para garantizar que todos los trabajadores y la directiva puedan participar por igual, y los trabajadores reciben una remuneración de la ganadería por su tiempo de participación en las sesiones educativas. El Grupo de Trabajo de Leche con Dignidad, compuesto por propietarios y trabajadores, también se reúne periódicamente para analizar la implementación del programa y considerar y proponer mejoras.

La estructura especial del Programa Leche con Dignidad es considerablemente diferente a lo habitual en el sector, que consiste en programas impuestos desde las altas esferas y dirigidos por las empresas. La empresa compradora desempeña un papel fundamental ya que aporta la inversión financiera necesaria para mejorar las normas de cumplimiento y se asegura de que los incumplimientos tengan consecuencias en el mercado. Sin embargo, el desarrollo de las normas y la función de revisión y control son conducidos por los trabajadores.

Para mayor información consulte: <https://milkwithdignity.org/>

## Criterios para la selección de socios

### *Paso 3: Elaborar una descripción de las funciones, responsabilidades y criterios de selección del posible socio*

La **Caja de Herramientas 1**, que se presenta a continuación, establece criterios para que los promotores y operadores de mecanismos de reclamación evalúen y seleccionen a los posibles socios. Los criterios se han desarrollado basándose en las posibles funciones de organismos externos en la implementación de los mecanismos de reclamación y en los requisitos de los criterios de eficacia de los Principios Rectores (**Cuadro 1**). La importancia relativa de cada uno de los criterios puede variar, dependiendo del alcance previsto de la asociación y de las funciones y responsabilidades previstas del tercero. Por ello, los promotores u operadores de mecanismos de reclamación pueden adoptar un enfoque de "escala móvil" para clasificar a los posibles socios en función de estos criterios de selección. Se han incluido ejemplos de preguntas para ayudar a evaluar la adecuación de la organización a cada uno de los criterios; sin embargo, estas preguntas sólo pretenden ser meramente ilustrativas y deben personalizarse en función del tipo de organización y de las circunstancias específicas de la colaboración.

### Caja de herramientas 1: Criterios básicos para las asociaciones basados en los criterios de eficacia de los Principios Rectores de las Naciones Unidas

Criterios de selección de socios	Ejemplo de preguntas	Criterio de eficacia aplicable de los Principios Rectores de las Naciones Unidas
<p>✓ La organización tiene experiencia en trabajar con las personas a las que va dirigido el mecanismo de reclamación y tiene un profundo conocimiento de sus experiencias vividas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los beneficiarios de las actividades de la organización? ¿Cuál es el perfil típico de las personas o grupos que la organización ha apoyado en el pasado?</li> <li>• ¿Demuestra la organización que comprende las necesidades, preocupaciones e intereses de los derechohabientes o partes interesadas afectadas?</li> </ul>	<p>Legítimo, accesible</p>
<p>✓ La organización tiene conocimiento de los posibles daños a los derechos humanos que el mecanismo pretende resolver y de los factores individuales y sistémicos que podrían conducir a impactos adversos sobre los derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene la organización un historial de haber trabajado en cuestiones de derechos humanos/los tipos de cuestiones que suelen tratarse en el ámbito del mecanismo de reclamación (por ejemplo, derechos sobre la tierra, derechos de los indígenas, derechos de los trabajadores migrantes, negociación colectiva, conflictos laborales, etc.)?</li> <li>• Cuando corresponda, ¿ha publicado la organización algún informe/estudio relacionado con</li> </ul>	<p>Equitativo, compatible con los derechos, fuente de aprendizaje continuo</p>

Criterios de selección de socios	Ejemplo de preguntas	Criterio de eficacia aplicable de los Principios Rectores de las Naciones Unidas
	<p>los temas del ámbito del mecanismo de reclamación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pida a la organización que explique los retos/factores/causas comunes a los que se enfrentan los derechohabientes en materia de derechos humanos.</li> </ul>	
<p>✓ La organización tiene capacidades internas o buenas redes/relaciones en la(s) localidad(es) donde se implementa el mecanismo de reclamación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la escala de la organización (número de personal, ubicación de las oficinas, etc.) en la(s) localidad(es) objetivo?</li> <li>• ¿Está la organización afiliada o es miembro de las redes pertinentes (por ejemplo, forma parte de una asociación local de sociedad civil)?</li> </ul>	<p>Legítimo, Accesible</p>
<p>✓ La organización habla el idioma de los derechohabientes afectados y puede interactuar adecuadamente con ellos de la manera que prefieran (por ejemplo, presencialmente en sus comunidades o lugares de trabajo, mediante folletos, vídeos y otros materiales, a través de canales digitales y redes sociales).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué idiomas habla el personal de la organización?</li> <li>• ¿Cuáles son los canales de comunicación y difusión utilizados por la organización para relacionarse con los derechohabientes afectados?</li> </ul>	<p>Legítimo, accesible, transparente, basado en el diálogo y la participación</p>
<p>✓ La organización forma parte de las comunidades de derechohabientes y/o goza de la confianza de las partes interesadas. Es una organización con la que los derechohabientes y otras partes interesadas pueden relacionarse fácilmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el tamaño y la escala de la presencia de la organización en las comunidades de los derechohabientes afectados/redes sociales utilizadas por los derechohabientes, etc. (según corresponda)?</li> <li>• ¿Interactúa la organización frecuentemente con los titulares de derechos, o éstos son miembros o empleados de la organización?</li> </ul>	<p>Legítimo</p>
<p>✓ La organización demuestra ser consciente de las barreras estructurales, socioculturales y económicas que pueden existir a la hora de buscar soluciones para los daños a los derechos humanos relacionados con las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene la organización un historial de haber apoyado a los derechohabientes cuando buscan reparación de los daños a los derechos humanos relacionados con las empresas?</li> <li>• Pida a la organización que comente los obstáculos comunes a los que se enfrentan los derechohabientes,</li> </ul>	<p>Legítimo, accesible, compatible con los derechos, equitativo</p>

Criterios de selección de socios	Ejemplo de preguntas	Criterio de eficacia aplicable de los Principios Rectores de las Naciones Unidas
	las partes interesadas afectadas y los creadores u operadores de mecanismos de reclamación cuando tratan de obtener o proporcionar un verdadero acceso a la reparación.	
✓ La organización involucra a los derechohabientes de una manera culturalmente apropiada y sensible al género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es la organización diversa e inclusiva?</li> <li>• ¿Demuestra la organización que está al tanto de los principios de género, igualdad e inclusión social?</li> </ul>	Legítimo, accesible, equitativo
✓ La organización tiene experiencia en el trabajo con grupos vulnerables o marginados, incluyendo, cuando sea necesario, conocimientos especializados para trabajar con grupos específicos (por ejemplo, personas que han sufrido traumas, niños, personas con discapacidades, trabajadores indocumentados).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las áreas de especialización de la organización?</li> <li>• ¿Cuenta la organización con personal capacitado para trabajar con niños/personas con discapacidades/personas que requieren apoyo psicosocial/víctimas de delitos, etc.?</li> </ul>	Legítimo, accesible, equitativo
✓ La organización entiende y aplica los principios para solicitar el consentimiento plenamente informado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene la organización un código de conducta para trabajar con los beneficiarios o, cuando corresponda, formularios de consentimiento u otras políticas similares?</li> <li>• ¿Condiciona la organización el acceso a sus servicios?</li> </ul>	Equitativo, compatible con los derechos
✓ La organización mantiene estándares de comportamiento personal y profesional estrictos y cuenta con políticas y procedimientos (incluyendo, entre otros, una política de ética, una política de conflictos de intereses y una política de confidencialidad) para garantizar el cumplimiento de estos estándares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dispone la organización de una política de ética, de conflictos de intereses, de confidencialidad, etc.?</li> <li>• ¿Demuestra la organización el profesionalismo en sus comunicaciones e interacciones?</li> <li>• ¿Cómo se financia la organización?</li> <li>• Realice una búsqueda en los medios de comunicación para verificar si ha habido informes negativos sobre la organización.</li> </ul>	Equitativo, legítimo
✓ La organización adopta un enfoque constructivo y de colaboración para resolver los problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la misión, visión y teoría del cambio de la organización?</li> <li>• ¿Tienen un historial de interactuar con partes interesadas de distintos</li> </ul>	Fuente de aprendizaje continuo, basado en el

Criterios de selección de socios	Ejemplo de preguntas	Criterio de eficacia aplicable de los Principios Rectores de las Naciones Unidas
	<p>ámbitos o sus gestiones se centran más en ejercer presión, realizar peticiones, etc.?</p>	<p>diálogo y la participación</p>
<p>✓ La organización está al tanto de los principios y conceptos empresariales y de derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce la organización los Principios Rectores de las Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la Declaración de la OIT sobre Empresas Multinacionales o marcos similares sobre empresas y derechos humanos?</li> <li>• ¿Está la organización familiarizada con las herramientas y los conceptos relativos a las empresas y los derechos humanos, como la debida diligencia en materia de derechos humanos, la presentación de informes sobre la esclavitud moderna y los mecanismos operativos de reclamación?</li> </ul>	<p>Fuente de aprendizaje continuo, basado en el diálogo y la participación</p>
<p>* [Sujeto a las necesidades] La organización tiene experiencia en apoyar a los derechohabientes en los procesos de reclamación (ya sean estatales o no estatales, judiciales o extrajudiciales) y tiene experiencia en el trabajo con expedientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué experiencia tiene la organización en apoyar a los derechohabientes a utilizar los mecanismos de reclamación, los procesos alternativos de resolución de conflictos o la prestación de servicios o asistencia legal, etc.?</li> <li>• ¿Cuenta la organización con abogados formados, asistentes jurídicos o personal con experiencia legal en la empresa?</li> </ul>	<p>Accesible, legítimo, predecible</p>
<p>* [La organización tiene una amplia experiencia para impartir capacitaciones, campañas informativas o programas de educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el historial de la organización en la realización de formaciones/campañas de información/programas de educación u otras actividades de capacitación?</li> <li>• ¿Dispone la organización de material o programas de capacitación?</li> </ul>	<p>Accesible, legítimo</p>
<p>*[Sujeto a necesidades] La organización cuenta con controles financieros y sistemas de gestión adecuados, que le permitirían</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dispone la organización de sistemas y procesos para gestionar los fondos, por ejemplo, políticas sobre la distribución de fondos y</li> </ul>	<p>Legítimo, compatible con los derechos</p>

Criterios de selección de socios	Ejemplo de preguntas	Criterio de eficacia aplicable de los Principios Rectores de las Naciones Unidas
colaborar en la gestión de fondos para compensar a los derechohabientes.	controles de acceso a las cuentas bancarias? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dispone la organización de personal e instalaciones contables internas?</li> </ul>	

El **Apéndice 2** presenta recomendaciones adicionales y específicas que pueden aplicarse a los proveedores de tecnología y a las organizaciones religiosas.

### Identificar el panorama de los posibles socios

#### **Paso 4: Identificar una lista abreviada de socios potenciales mediante una investigación de gabinete y/o aprovechando las redes existentes**

Dependiendo del tipo de socio que se busque (por ejemplo, OSC, ONG, OBC (organización de base comunitaria), sindicato, representantes/grupos de trabajadores, organización religiosa, proveedor de soluciones tecnológicas), se pueden utilizar diferentes herramientas y métodos para elaborar e identificar una lista preliminar de socios potenciales. En el **Apéndice 3** se ofrece una lista de bases de datos y redes, que constituyen un punto de partida útil para identificar posibles socios de OSC, ONG y OBC. Las organizaciones de VSS, que por naturaleza son iniciativas de múltiples partes interesadas, se encuentran en mejor posición para aprovechar las redes existentes e identificar posibles socios. Esto se pone de manifiesto en el siguiente consejo práctico.

**Consejo:** Pasar la voz y aprovechar las redes existentes es fundamental para identificar posibles socios. Muchas organizaciones de base no tienen presencia en Internet. La Fair Labor Association (FLA), que es una iniciativa multipartita, consulta a su red de empresas y organizaciones de la sociedad civil para identificar y verificar posibles socios y organizaciones de base, especialmente en aquellos lugares donde la FLA no tiene una amplia presencia local.

Del mismo modo, la Fair Wear Foundation, que es una iniciativa multipartita, también consultará a sus marcas miembros para proponer equipos locales que lleven a cabo las investigaciones de las denuncias, cuando no conozcan de forma actualizada y exhaustiva a los consultores y partes interesadas locales pertinentes.

### Evaluación y verificación de la credibilidad de los socios potenciales

#### **Paso 5: Evaluar y verificar la idoneidad del socio potencial mediante un proceso de debida diligencia bidireccional e iterativo**



Una vez que se ha reducido la lista de socios adecuados, los promotores y operadores de mecanismos de reclamación deben tratar de ponerse en contacto con los posibles socios, ya sea directa o indirectamente, para evaluar y verificar sus credenciales y su idoneidad en función de los criterios de selección (véase la **caja de herramientas 1**). Este proceso de debida diligencia suele ser la primera oportunidad para que ambas partes generen confianza mutua y debe ser un proceso iterativo.

---

*Las "asociaciones" marchan al ritmo de la confianza que estas generan. – The SDG Partnership Guidebook*

Las asociaciones que gozan de gran confianza tienden a ser más eficientes y rentables: los costos de transacción se reducen, el intercambio de conocimientos es rápido y los riesgos se identifican de manera proactiva. Plantear el proceso de debida diligencia como una relación bidireccional entre los socios para crear confianza mutua (en lugar de una mentalidad verticalista, proveedor de servicios-cliente) puede ayudar a sembrar las semillas de una alianza exitosa en el futuro. Teniendo en cuenta este objetivo, las siguientes consideraciones, basadas en los cuatro elementos de confianza relevantes para las asociaciones,<sup>9</sup> pueden ayudar a su organización a reunir información para evaluar y verificar la credibilidad de los socios potenciales:

- Competencia: ¿es el socio capaz de hacer lo que dice que va a hacer?
  - Buscar ejemplos o estudios de caso de actividades similares realizadas por la organización.
- Fiabilidad: ¿el socio hará lo que dice que va a hacer?
  - Determinar si la organización tiene un historial de haber trabajado con actores del sector privado en una posición similar.
- Hacer lo correcto: ¿actuará el socio teniendo en cuenta los intereses de la sociedad?
  - Tratar de conocer la misión institucional, la ética, los principios y la teoría del cambio del socio, y cómo éstos pueden alinearse (o entrar en conflicto) con la visión y los objetivos de la asociación.
  - Comprobar si el socio cuenta con una política de conflictos de intereses.
- Transparencia/honestidad: ¿el socio es franco y honesto sobre sus motivaciones?
  - Intente conocer los objetivos e incentivos que tiene el socio para participar en la asociación.

Las alianzas tienen un carácter recíproco. Los actores del sector privado también deben trabajar para garantizar la confianza del socio desde el principio en el proceso de asociación. Esto es de gran importancia en las asociaciones entre el sector privado y las OSC, dada la posible diversidad de funciones e intereses de los socios potenciales. Las OSC, cuyas misiones se centran en dar apoyo y servicios a los grupos vulnerables, marginados o desfavorecidos, y/o en promover los derechos, la equidad y el desarrollo social y medioambiental, desean conocer cómo se alinean los objetivos de la asociación con su teoría del cambio y su misión. Mientras el actor del sector privado se esfuerza por evaluar la credibilidad del posible socio de la OSC, la OSC también debe tener la oportunidad de participar y hacer preguntas sobre los objetivos de la asociación, el sistema de reclamación (implementado o propuesto) y los principios y marcos de la organización sobre el acceso a la reparación y la responsabilidad corporativa de respetar los derechos humanos. El socio del sector privado puede demostrar que tiene la intención de buena fe de respetar las opiniones de los derechohabientes, de las siguientes maneras:

- Garantizando que los principios de representación y empoderamiento de los trabajadores se incorporen al diseño y funcionamiento del mecanismo de reclamación. Esto puede incluir garantizar la transparencia en torno a los procedimientos y la presentación de informes.

---

<sup>9</sup> THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: Guía práctica para crear asociaciones de alto impacto con múltiples partes interesadas en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Darian Stibbe y Dave Prescott, The Partnering Initiative y UNDESA 2020 (**SDG Partnership Guidebook**), Página 49

- Cuando el mecanismo de reclamación aún no se ha desarrollado, los actores del sector privado podrían considerar la posibilidad de comprometerse a incorporar los principios basados en los derechos en el diseño del mecanismo.
- Los actores del sector privado deben considerar la escala de recursos que necesitan aportar para respaldar la asociación y cumplir su parte del acuerdo. Asegurarse de que el funcionamiento del mecanismo de reclamación y la asociación dispongan de los recursos necesarios también ayuda a fomentar la confianza de las OSC en la asociación.

Esta comunicación bidireccional permite a los posibles socios convenir colectivamente en el propósito común y la visión de la colaboración y alinear los intereses y objetivos de las partes. Fijar una agenda compartida durante este proceso de relacionamiento inicial sienta las bases para una asociación exitosa y que genere confianza.

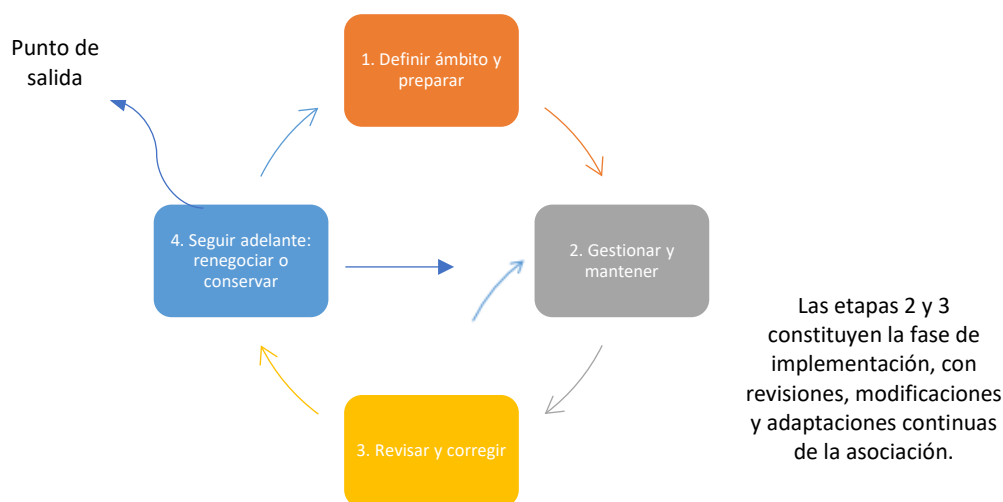
**Consejo:** Cuando haya problemas de confidencialidad, considere la posibilidad de utilizar un acuerdo de no divulgación o recurra a una organización independiente y objetiva que, en el mejor de los casos, conozca a ambos socios, para que pueda explorar una posible cooperación sin necesidad de dar nombres.

## Guía práctica para la contratación de terceros

### Paso 6: Definir el alcance, preparar e implementar la asociación

En esta sección, cada una de las etapas para establecer una asociación se resumirá en etapas prácticas. Sin embargo, las asociaciones exitosas rara vez siguen un camino lineal. Las asociaciones exitosas evolucionan siguiendo un proceso iterativo, en el que los socios se comunican regularmente para determinar cómo será la asociación, las actividades y las funciones de cada uno de ellos, y supervisan continuamente la asociación para suplir cualquier carencia de recursos y mantenerla en funcionamiento.

**Figura 2 - El ciclo de vida de una asociación <sup>10</sup>**



- **Etapa 1: Definir ámbito y preparar**
  - Determinar el alcance y el diseño preliminares de la asociación y el papel que desempeñarán los posibles socios externos.
  - Mapeo general de las partes interesadas e identificación de una lista de posibles socios.

<sup>10</sup> Adaptado de The SDG Partnership Guidebook, Página 38.

- Evaluación y verificación de los socios preseleccionados para determinar su idoneidad para la función, fiabilidad, credibilidad, transparencia y especialización/competencia
- Iniciar un proceso de involucramiento y negociación para acordar colectivamente el propósito común y la visión de dicha colaboración, y alinear los intereses y objetivos de las partes.
- **Etapas 2 y 3: Gestionar y mantener, y Revisar y corregir**
  - Establecer las estructuras de gobierno, funcionamiento y gestión, así como la asignación de recursos, funciones y responsabilidades de cada socio.
  - Adoptar un proceso constante de revisión e iteración, que incluya hacer un seguimiento de los avances que realice la asociación hacia sus objetivos, evaluar la solidez de la asociación y realizar los cambios necesarios para mantenerla bien encaminada.
- **Etapas 4: Seguir adelante**
  - Decidir si se cierra la sociedad o se continúa, o adaptar la sociedad para el futuro.

### Principales consideraciones para estructurar asociaciones entre el sector privado y la sociedad civil

A la hora de interactuar con los socios de la sociedad civil, hay que tener en cuenta el ecosistema en el que colaboran el sector privado y la sociedad civil, así como los beneficios/valor que se generan para cada uno de los socios a la hora de estructurar e implementar la asociación. A continuación se exponen algunos aspectos clave para trabajar con socios de la sociedad civil:

- La sociedad civil no es un grupo homogéneo y es posible que las organizaciones adopten diferentes estrategias según su ámbito de actuación. Algunas OSC pueden adoptar un enfoque activista y aprovechar la atención del público y de los medios de comunicación para poner de relieve las violaciones de los derechos humanos, mientras que otras pueden centrarse en la colaboración con el sector privado para impulsar el cambio.
- Es posible que algunas OSC funcionen principalmente en base a fondos restringidos, lo que significa que deben cumplir con programas específicos, predeterminados por los donantes.
- Las restricciones de recursos y personal pueden limitar la capacidad de las OSC para ejecutar programas.
- Es posible que el alcance y cobertura de la red de OSC varíe considerablemente en función de la jurisdicción correspondiente, debido a factores legales, culturales o de otro tipo que pueden impedir o apoyar a dichas organizaciones en la organización e implementación de programas.
- Competir por los fondos de los donantes suele ser un proceso muy competitivo. Las OSC que trabajan en un espacio similar quizá tengan un historial de competir por la financiación y podrían tener reparos a la hora de trabajar con otras.

***ESTUDIO DE CASO: Los titulares de certificados de Rainforest Alliance y el Comité para “Evaluar y Abordar”***

Como parte del programa de certificación de Rainforest Alliance 2020, los titulares de los certificados deben implementar un sistema de evaluación y respuesta, que comienza con la formación de un Comité para Evaluar y Abordar establecido por el titular del certificado en colaboración con las partes interesadas externas. El Comité es responsable de implementar los requisitos de la sección 5.1 de la Norma de Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance, que incluye realizar evaluaciones de riesgo y actividades de seguimiento en relación con temas como el trabajo infantil, el trabajo forzado, la violencia/acoso en el lugar de trabajo y la discriminación. Dependiendo del tipo de titular del certificado, el Comité está formado por representantes de diferentes grupos de interés (directivos, representantes de los trabajadores, sindicatos u organizaciones de trabajadores). Se aconseja que el Comité involucre a otras partes interesadas, como agricultores, líderes de la comunidad, líderes juveniles, miembros de la comunidad, etc., para que recopilen información como parte de los esfuerzos de supervisión; por ejemplo, nombrando a oficiales de enlace independientes para el trabajo infantil en las comunidades de riesgo que cuenten con la confianza de la comunidad para recopilar información e informar al Comité. Cuando se identifiquen posibles casos de violación de la Norma de Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance, los casos deben remitirse al mecanismo de quejas del titular del certificado para su investigación y reparación.

A medida que los titulares de los certificados han ido implementando el nuevo sistema de evaluación y respuesta y han enlazado dicho sistema con su mecanismo de reclamación y reparación general, han empezado a surgir varias enseñanzas. Por ejemplo, para que funcione correctamente, el Comité debe tener un encargo claro y contar con el apoyo de la alta dirección, y las funciones y responsabilidades de cada miembro del Comité también deben estar claras. A la hora de establecer el sistema hay que tener en cuenta los posibles conflictos de intereses y los problemas de privacidad, y es importante garantizar que el equilibrio de poder entre el representante o representantes de la gerencia y el representante o representantes de los trabajadores se maneje con un buen diseño del sistema y con políticas. Cuando corresponda, las funciones y la composición del Comité deben adaptarse a las leyes y normas culturales locales. Es necesario ocuparse de la distribución de la carga administrativa y de los costos de funcionamiento del sistema para garantizar su sostenibilidad, especialmente cuando los socios de la sociedad civil participan en el funcionamiento del sistema. En resumen, la viabilidad y la sostenibilidad de la estructura de la asociación y la relación de trabajo cotidiana de las diferentes partes interesadas son ingredientes fundamentales para que la asociación sea un éxito.

Para mayor información, consulte el documento de orientación de Rainforest Alliance L Evaluar y abordar: <https://www.rainforest-alliance.org/resource-item/guidance-document-l-assess-and-address/>. Rainforest Alliance está llevando a cabo una investigación para aprender de las buenas prácticas emergentes y métodos para mejorar la implementación de los mecanismos operativos de reclamación bajo la norma de Rainforest Alliance.

Por lo tanto, estos factores pueden influir en las funciones y responsabilidades de los actores del sector privado a la hora de trabajar con las OSC:

### ***Consejos prácticos para los actores del sector privado que se asocian con las OSC***

- Es posible que los actores del sector privado tengan que apoyar a la OSC para que aumente su personal, contabilidad financiera u otras capacidades, ya que quizá la organización no tenga suficiente capacidad para prestar servicios a la escala requerida. Considere si el intercambio de recursos podría ser útil para ampliar la capacidad de ejecución de la OSC.
- Cuando la OSC tenga fondos no restringidos limitados, es posible que sea necesario que el socio del sector privado aporte apoyo financiero para que la organización pueda disponer de sus recursos.
- Puede ser necesaria una coalición de OSC y/o socios. Por ejemplo, una OSC con conocimientos legales puede proporcionar apoyo técnico para ayudar a los derechohabientes a utilizar el proceso de reclamación, así como una organización de base comunitaria puede realizar el trabajo de coordinación y socialización directa del mecanismo con los derechohabientes.
- Cuando la asociación esté formada por una red de OSC, el actor del sector privado podría tener que facilitar la comunicación y la información entre las distintas organizaciones y eliminar las barreras entre las partes. La transparencia y la claridad a la hora de asignar recursos financieros ( cuando sea el caso) a cada OSC también ayudaría a prevenir cualquier conflicto potencial relacionado con la financiación.

### ***Financiación de las asociaciones entre el sector privado y la sociedad civil***

Es probable que se necesite apoyo financiero para que las OSC asociadas puedan contribuir al desarrollo y funcionamiento del mecanismo de reclamación. Sin embargo, hay que tener cuidado de que las fuentes de financiación del mecanismo de reclamación y el trabajo de la OSC no comprometan la eficacia del mecanismo. Se deben tener en cuenta los posibles conflictos de intereses en las estructuras de financiación y asociarlos al diseño del propio mecanismo de reclamación. Por ejemplo, los mecanismos de reclamación gestionados por iniciativas multipartitas a nivel de industria suelen financiarse con las cuotas de los miembros corporativos. En estos casos, puede ser necesario aplicar garantías para minimizar el riesgo de que los intereses de los miembros corporativos influyan en los procesos de toma de decisiones; tales medidas podrían incluir, por ejemplo, garantizar la transparencia en torno a las decisiones de presentación de informes o recurrir a partes externas independientes para llevar a cabo investigaciones que fomenten la imparcialidad. Los siguientes ejemplos destacan diferentes formas de financiar el funcionamiento de un mecanismo de reclamación:

- **Programa SCGM de amfori:** Los investigadores y expertos en reparación independientes que se ofrecen en el marco del Programa SCGM de amfori suelen estar financiados por los miembros de amfori que compran al socio comercial/proveedor contra el que se ha presentado la queja. Para evitar el posible riesgo de que surjan conflictos de intereses, el reglamento interno de amfori establece que el encargado de la investigación o de la reparación debe llevar a cabo el proceso de investigación o de reparación de forma independiente y objetiva.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> *Ibid.* Artículos 7.3 y 10.2.

- **El Acuerdo de Bangladesh:**<sup>12</sup> Los costos asociados a la administración del Acuerdo de Bangladesh (incluida la administración de las inspecciones, la capacitación y otras operaciones del programa) son financiados por las empresas firmantes.<sup>13</sup> Además, para que las fábricas puedan cumplir con los requisitos de mejora y reparación del Acuerdo, las empresas firmantes deben negociar con sus proveedores unas condiciones comerciales que garanticen que es económicamente viable que las fábricas mantengan lugares de trabajo seguros y cumplan con los requisitos de mejora y reparación.<sup>14</sup>
- **Fair Wear Foundation:** Fair Wear Foundation, una organización sin fines de lucro, cubre los costos iniciales incurridos durante la investigación de una queja. Debido al creciente número de denuncias, la Fair Wear Foundation utiliza parcialmente el dinero de los donantes para financiar los recursos adicionales necesarios para seguir tramitando las denuncias con eficacia.
- **Mecanismo de resolución de controversias de la RSPO:** En el Sistema de Reclamaciones de la RSPO, cuando las partes que presentan la reclamación eligen acogerse a la solución facilitada por el Servicio de Solución de Controversias (DSF) de la RSPO, los costos de la mediación son compartidos por las partes. Sin embargo, cuando una de las partes no puede cubrir estos costos, el Fondo Fiduciario del DSF de la RSPO puede proporcionar fondos para financiar la mediación, incluso para cubrir los honorarios de los mediadores/expertos técnicos designados y los costos relacionados. El Fondo Fiduciario del DSF también puede ser utilizado para cubrir el costo que supone el fortalecimiento de capacidades para propiciar una participación adecuada en las negociaciones durante la mediación.<sup>15</sup> Las fuentes de financiación del fondo fiduciario proceden de las aportaciones de cualquiera de las partes, incluidas las que no tienen ninguna relación con la RSPO.

Para más información práctica sobre cómo establecer e implementar una asociación, consulte el **Apéndice 4**.

### Factores esenciales para trabajar con los sindicatos

Un componente fundamental de un mecanismo de reclamación eficaz es facilitar el diálogo entre el derechohabiente y el actor del sector privado, en el que existe un respeto mutuo y el compromiso de resolver las quejas. De este modo, un sistema adecuado de negociación colectiva se asemeja a un mecanismo de reclamación: un sistema en el que el sindicato, los empleados y los empresarios pueden dialogar para abordar cuestiones relacionadas con las normas laborales. Cuando los representantes sindicales son elegidos en los mismos lugares de trabajo a los que representan y cuentan con la confianza de los trabajadores, pueden ser buenos defensores de los trabajadores. Estos representantes sindicales elegidos democráticamente tendrán un conocimiento invaluable de los agravios a los que se enfrentan los trabajadores y la experiencia necesaria para entablar un diálogo con el empleador y la gerencia del lugar de trabajo. Por lo tanto, en los sistemas con relaciones laborales afianzadas, los mecanismos de reclamación a nivel operativo no deberían socavar los

<sup>12</sup> El Acuerdo de Bangladesh es un acuerdo jurídicamente vinculante entre marcas/minoristas internacionales y sindicatos para mejorar las condiciones de salud y seguridad de los trabajadores en la industria de la ropa confeccionada en Bangladesh. En virtud del Acuerdo de Bangladesh, las marcas y los minoristas están obligados a someter a sus fábricas proveedoras a inspecciones totalmente independientes por parte de expertos e ingenieros calificados, a permitir que los resultados de las inspecciones se comuniquen públicamente, a ayudar a pagar las renovaciones de seguridad esenciales y a dejar de hacer negocios con las fábricas que no realicen mejoras de seguridad. Además, el Acuerdo de Bangladesh también prevé un mecanismo de denuncia, que los trabajadores pueden utilizar para informar de forma anónima sobre posibles violaciones en su fábrica al Acuerdo de Bangladesh. Este mecanismo de denuncia, conocido como mecanismo de quejas sobre seguridad y salud, es un mecanismo de reclamación integrado con un proceso de investigación y un programa de reparaciones.

<sup>13</sup> Véase el capítulo V del Acuerdo Internacional sobre Seguridad y Salud en la Industria Textil y de la Confección (1 de septiembre de 2021). Disponible en: <https://bangladesh.wpengine.com/wp-content/uploads/2021/08/1-September-International-Accord-on-Health-and-Safety-in-the-Textile-and-Garment-Industry-public-version.pdf> The annual fees for signatory companies for June 2019-2020 is publicly disponible [aquí](#). La asignación de costos a cada empresa firmante se calcula a partir de una combinación de factores como los ingresos, el número de fábricas cubiertas por el Acuerdo y el volumen de producción anual.

<sup>14</sup> *Ibid*, Artículos 30-31. Las empresas firmantes pueden utilizar estructuras de inversión conjunta, préstamos, ayudas de donantes o del gobierno, ofrecer incentivos empresariales o pagar directamente las renovaciones, para apoyar financieramente a los proveedores.

<sup>15</sup> Para mayor información, consulte: <https://rspo.org/dispute-settlement-facility> y el Marco del Fondo Fiduciario disponible aquí: [https://www.rspo.org/library/lib\\_files/preview/893](https://www.rspo.org/library/lib_files/preview/893).

procesos existentes de diálogo en el lugar de trabajo, sino más bien actuar como un canal complementario para que los trabajadores resuelvan sus reclamos.<sup>16</sup>

En las jurisdicciones con sistemas de relaciones laborales consolidados, los sindicatos pueden ser fundamentales a la hora de remitir los casos al sistema. Los sindicatos también pueden ayudar a los trabajadores a desenvolverse en el proceso de reclamación y apoyar el proceso de difusión y educación necesario para socializar el mecanismo de reclamación entre los trabajadores. Cuando existen sistemas maduros de relaciones laborales entre los sindicatos y los empleadores, deberían estar presentes los siguientes elementos<sup>17</sup>:

- Un código de conducta robusto y único que refleje todos los convenios fundamentales de la OIT;
- Un acuerdo de reconocimiento sindical y un sistema de gestión, que sea capaz de abordar agravios individuales, cuestiones disciplinarias y conflictos colectivos; y
- El reconocimiento del carácter primordial de la relación laboral, en la que el empleador asume la responsabilidad de sus empleados y en la que dicha responsabilidad está supervisada por un sistema sólido de relaciones laborales en el lugar de trabajo, en el que participan la gerencia y los representantes sindicales.

Cuando existen estos elementos, es imprescindible la participación de los socios sindicales en el desarrollo y funcionamiento de un mecanismo de reclamación. Por ejemplo, en la industria de la caña de azúcar de Nicaragua, las empresas ya colaboran con los sindicatos para supervisar el cumplimiento de las normas de salud y seguridad en las plantaciones. Los comités mixtos, formados por representantes sindicales y representantes de la empresa, llevan a cabo conjuntamente actividades de supervisión periódicas. Estos procesos y estructuras existentes pueden aprovecharse como medio para canalizar las quejas. También cabe señalar que cuando existen Acuerdos Marco Globales<sup>18</sup>, éstos también pueden contemplar estructuras como comités de vigilancia u otros marcos, a través de los cuales se pueden elevar las quejas de los trabajadores.

#### **Consejo práctico para organizaciones de VSS que trabajan con OSC**

- La colaboración con OSC afiliadas a sindicatos o federaciones sindicales mundiales puede hacer que las organizaciones de VSS aumenten las iniciativas que involucran a las partes interesadas. Por ejemplo, Bonsucro trabajó con CNV Internationaal para recoger las sugerencias de los sindicatos de todo el mundo sobre sus normas propuestas. Un modelo de colaboración similar también puede utilizarse para facilitar la creación conjunta de un mecanismo de reclamación, en el que las partes interesadas externas, tales como trabajadores, sindicatos y OSC, tengan la oportunidad de participar activamente y aportar sus comentarios sobre el diseño y la implementación del mecanismo, desde el principio.
- Para garantizar la eficacia de esta asociación, la organización de VSS también debe estar dispuesta a invertir en ella. En el ejemplo de Bonsucro mencionado anteriormente, Bonsucro traduce sus normas a varios idiomas para hacerlas accesibles. Esto ayudó a las partes interesadas, como CNV Internationaal, a poder llegar a los líderes sindicales para obtener su opinión.

<sup>16</sup> Véase el Principio 29 de los Principios Rectores y su comentario.

<sup>17</sup> Dr. Aidan McQuade Mecanismos de reclamación, recursos y sindicatos: documento de reflexión(2017).

<sup>18</sup> Los Acuerdos Marco Globales son un instrumento negociado entre una empresa multinacional y una Federación Sindical Global para establecer una relación permanente entre las partes y garantizar que la empresa respete las mismas normas en todos los países donde opera. Hadwiger, F, ILO. *Global framework agreements Achieving decent work in global supply chains, Background paper.* (2015)



Sin embargo, hay que tener en cuenta que, en determinadas jurisdicciones, el simple hecho de colaborar con los sindicatos puede no ser suficiente para garantizar que todos los derechohabientes puedan acceder al mecanismo de reclamación. En ciertos países, las leyes locales pueden actuar como una barrera para el pleno respeto de los derechos sindicales y restringir la libertad de asociación. Las leyes sobre negociación colectiva también pueden excluir a determinados grupos de la representación sindical. Por ejemplo, en Tailandia y Malasia, a los trabajadores inmigrantes internacionales no se les permite formar parte de la directiva del sindicato ni ocupar cargos ejecutivos.<sup>19</sup> Es posible que los sindicatos no dispongan de las capacidades lingüísticas necesarias para educar y organizar a los trabajadores inmigrantes extranjeros. Los trabajadores agrícolas, los obreros temporales y los trabajadores de la economía informal quizá tampoco tengan garantizados los derechos a formar sindicatos o a negociar colectivamente. Además, la capacidad sindical para responder a las necesidades de los grupos vulnerables también puede verse limitada por factores sociales y culturales. Por ejemplo, el sistema de castas en el sur de Asia puede limitar su capacidad para responder a las necesidades de los trabajadores discriminados.<sup>20</sup> La capacidad de los sindicatos para organizar a los trabajadores en las partes remotas de una cadena de suministro también puede ser limitada cuando la mano de obra es dispersa y no está organizada. Cuando el empleador no respeta las relaciones laborales, negocia deslealmente o realiza prácticas antisindicales, los sindicatos también verán limitada su capacidad de actuar como defensores de los trabajadores.<sup>21</sup> Esto es especialmente importante cuando los trabajadores viven y trabajan en la propiedad de la empresa, y por lo tanto las empresas pueden descubrir e interferir fácilmente con los intentos de organizarse.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Para más información sobre las restricciones a los trabajadores inmigrantes para participar en procesos de negociación colectiva en Tailandia, consulte el Foro Internacional de Derechos Laborales *'Time for a Sea of Change: Why union rights for migrant workers are needed to prevent forced labour in the Thai seafood industry'* (2020). Available at: [https://laborrights.org/sites/default/files/publications/ILRF\\_TimeforaSeaChange.pdf](https://laborrights.org/sites/default/files/publications/ILRF_TimeforaSeaChange.pdf). See also Ethical Trading Initiative *Human Rights Due Diligence in Malaysia's Manufacturing Sector* (2019). Disponible en: [https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/ETI%20Malaysia%20HRDD.pdf](https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ETI%20Malaysia%20HRDD.pdf).

<sup>20</sup> Dr Aidan McQuade *Grievance mechanisms, remedies and trade unions: a discussion document* (2017).

<sup>21</sup> Consulte por ejemplo: <https://www.industrial-union.org/goodyear-sacks-52-union-members-in-indonesia-without-cause>

<sup>22</sup> Ethical Trading Initiative *Human Rights Due Diligence in Malaysia's Manufacturing Sector* (2019). Disponible en: [https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/ETI%20Malaysia%20HRDD.pdf](https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ETI%20Malaysia%20HRDD.pdf).



Por ello, es importante señalar que el valor y la contribución de los sindicatos pueden verse afectados por el grado en que se permite y respeta la libertad de asociación. En estos entornos legales restrictivos, la participación de comités de trabajadores elegidos democráticamente, comités de bienestar u otras formas de representación de los trabajadores puede ser una alternativa viable para promover el diálogo en el lugar de trabajo. Sin embargo, los actores del sector privado deben procurar no desvirtuar el auténtico diálogo social. Cuando los sindicatos no están presentes o no están activos en el lugar de trabajo, los actores del sector privado pueden solicitar orientación técnica a otros sindicatos de la región o del país, como una Confederación Sindical.

#### **ESTUDIO DE CASO: Fair Wear Foundation**

La Fair Wear Foundation (Fair Wear) es una organización multipartita que trabaja para mejorar las condiciones laborales en la industria de la confección. Es una organización sin fines de lucro cuyas actividades son financiadas por donantes y subvenciones. Fair Wear cuenta con más de 130 empresas miembros que se han comprometido a respetar el Código de Prácticas Laborales de Fair Wear en sus fábricas proveedoras. El trabajo de Fair Wear se centra en los países en los que se realiza la mayor parte de la producción de los miembros de Fair Wear. Entre ellos están Bangladesh, Bulgaria, India, Indonesia, Macedonia del Norte, Myanmar, Rumanía, Túnez, Turquía y Vietnam. Fair Wear cuenta con un procedimiento de reclamaciones en el que los trabajadores, los sindicatos, las organizaciones de empleadores, las ONG y otras partes interesadas pueden presentar reclamaciones sobre violaciones del Código de Prácticas Laborales en las fábricas proveedoras.

Para garantizar que las partes interesadas de estos países prioritarios conozcan el procedimiento de reclamación de Fair Wear, los miembros de Fair Wear tienen que ayudar a distribuir en sus fábricas proveedoras material promocional orientado a los trabajadores y cursos de capacitación creados por Fair Wear. Fair Wear también capacita a los gestores de quejas locales, que hablan el idioma local, para que reciban las quejas y proporcionen información a los trabajadores sobre el proceso de reclamación. El gestor de reclamaciones también proporciona información sobre otras opciones locales para buscar soluciones, por ejemplo, a través de las vías judiciales estatales. El conocimiento local especializado del gestor de quejas también es importante para identificar cualquier posible acción de represalia que pueda tomarse contra el denunciante y, cuando sea necesario, para desarrollar un plan de represalias.

La investigación propiamente dicha la lleva a cabo un experto local. En aquellos países en los que Fair Wear dispone de un equipo local, éste llevará a cabo la investigación. Cuando Fair Wear no disponga de contactos actualizados y completos con los consultores y partes interesadas pertinentes, se pedirá a la marca miembro que proponga un equipo para llevar a cabo la investigación, con la participación del sindicato local pertinente o de IndustriALL Global Union cuando sea posible. Si esta opción también resulta difícil, se consultará a las ONG laborales pertinentes. Los criterios para seleccionar un equipo u organización incluyen la accesibilidad, la capacidad de hablar la(s) lengua(s) local(es) y el inglés, conocimientos y experiencia sobre las normas laborales y la legislación local, una buena comprensión del programa "Fair Wear", y la imparcialidad.

La participación de los sindicatos es un componente clave del mecanismo de reclamación de Fair Wear. Cuando un problema afecte a más de un trabajador, Fair Wear consultará al denunciante y notificará al sindicato (si existe y funciona) o a los representantes de los trabajadores. Cuando el denunciante dé su consentimiento, Fair Wear consultará a los sindicatos y asociaciones empresariales pertinentes para elaborar un plan de reparación. Fair Wear también señala en su Procedimiento de Reclamaciones que el sistema de reclamaciones de Fair Wear no pretende sustituir ni debilitar los mecanismos funcionales existentes (incluidos los sistemas de reparación a nivel de fábrica) ni el papel de los sindicatos. Por el contrario, el sistema está diseñado para fortalecer a los sindicatos con el fin de crear un entorno propicio para un diálogo social constructivo. La decisión de un trabajador o de un sindicato de utilizar el sistema Fair Wear se percibe como una clara señal de que los mecanismos internos de reclamación de la fábrica no funcionan correctamente.

## Apéndice 1: Otros recursos

A continuación, encontrará más recursos y guías de buenas prácticas sobre el desarrollo y el funcionamiento de los mecanismos de reclamación, y sobre la colaboración con agentes externos.

### Desarrollo e implementación de mecanismos de reclamación

- Harvard Kennedy School Corporate Social Responsibility Initiative, Rights-Compatible Grievance Mechanisms A Guidance Tool for Companies and their Stakeholders (2008). Disponible en: [https://www.globalcompact.de/migrated\\_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Ocai/workingpaper\\_41\\_right-s-compatible\\_grievance\\_mechanisms\\_may2008fnl.pdf](https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Ocai/workingpaper_41_right-s-compatible_grievance_mechanisms_may2008fnl.pdf).
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Directrices operativas para las empresas sobre la reparación de las reclamaciones de los trabajadores migrantes (2021). Disponible en: <https://publications.iom.int/books/operational-guidelines-businesses-remediation-migrant-worker-grievances#:~:text=The%20Operational%20Guidelines%20for%20Businesses,concerns%20of%20migrant%20workers%20in>
- ACNUDH, Informe del Proyecto de Rendición de Cuentas y Reparación III (2020). Disponible en: <https://www.ohchr.org/en/business/ohchr-accountability-and-remedy-project-iii-enhancing-effectiveness-non-state-based-grievance#documents> See in particular: Accountability and Remedy Project (ARP) III report [https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/ARP\\_III.aspx#documents](https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/ARP_III.aspx#documents)
- Shift, Reparación, mecanismos de reclamación y la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Informe n 5 del Taller Shift. Disponible en [http://shiftproject.org/wp-content/uploads/2014/05/Shift\\_remediationUNGPs\\_2014.pdf](http://shiftproject.org/wp-content/uploads/2014/05/Shift_remediationUNGPs_2014.pdf).
- Ethical Trade Initiative, Acceso a la reparación: Orientaciones prácticas para las empresas. Disponible en [www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/Access%20to%20remedy\\_0.pdf](http://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/Access%20to%20remedy_0.pdf).
- Comisión Internacional de Juristas, Mecanismos eficaces de reclamación a nivel operativo (2019). Disponible en [www.icj.org/wp-content/uploads/2019/11/Universal-Grievance-Mechanisms-Publications-Reports-Thematic-reports-2019-ENG.pdf](http://www.icj.org/wp-content/uploads/2019/11/Universal-Grievance-Mechanisms-Publications-Reports-Thematic-reports-2019-ENG.pdf).

### Mecanismos de reclamación: estudios de caso

- CSR Europe, *Evaluación de la eficacia de los mecanismos de reclamación de las empresas* (2013). Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/5df776f6866c14507f2df68a/t/5e666810b7c6ef5fcd9bf296/1583769622168/MOC-A+Report.pdf>
- Consejo de Derechos Humanos, *Piloting principles for effective company/stakeholder grievance mechanisms: A report of lessons learned*. Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, John Ruggie (A/HRC/17/31/Add.1). Disponible en: <https://undocs.org/en/A/HRC/17/31/Add.1>. Also published as Caroline Rees. *Piloting principles for effective company–stakeholder grievance mechanisms: A report of lessons learned*. Harvard Kennedy School Corporate Social Responsibility Initiative (2011). Disponible en <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/media/documents/ruggie/grievance-mechanism-pilots-report-harvard-csri-jun-2011.pdf>
- Ergon Associates, *Handbook effective Grievance Mechanisms* (2021). Disponible en: <https://english.rvo.nl/sites/default/files/2022/02/Handbook%20Effective%20Grievance%20Mechanisms%20-%20Fund%20for%20Responsible%20Business%20FVO.pdf>
- Global Compact Network Australia, *Mecanismos de reclamación eficaces contra la esclavitud moderna* (2021). Disponible en: [https://unglobalcompact.org.au/wp-content/uploads/2021/03/4261-UNGC-Grievance-Mechanisms-GUIDANCE-DOC\\_28pp-9-FA.pdf](https://unglobalcompact.org.au/wp-content/uploads/2021/03/4261-UNGC-Grievance-Mechanisms-GUIDANCE-DOC_28pp-9-FA.pdf)
- Fair Labor Association, *Mapeo de los trabajadores agrícolas eventuales y de los mecanismos de retroalimentación y reclamación de los trabajadores en el sector agrícola* (2018). Disponible en: [https://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/grievance\\_mechanism\\_mapping\\_study\\_report\\_final.pdf](https://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/grievance_mechanism_mapping_study_report_final.pdf)
- Migrant Justice and Milk with Dignity Standards Council. *Primer informe bienal de Milk with Dignity: 2018-2019* (2020). Disponible en: <https://milkwithdignity.org/sites/default/files/2020MDReport.pdf>

### Trabajar con terceros

- The SDG Partnering Guidebook. Disponible en: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG\\_Partnership\\_Guidebook\\_0.95\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf)
- Iniciativa de Comercio Ético, Protagonismo de las ONG en los mecanismos de reclamación y acceso a la reparación en las cadenas de suministro mundiales (2018). Disponible en [www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/ngo\\_leadership\\_in\\_gms\\_and\\_remedy\\_paper.\\_eti\\_revised\\_feb\\_2018.pdf](http://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ngo_leadership_in_gms_and_remedy_paper._eti_revised_feb_2018.pdf).

## Apéndice 2: Consideraciones específicas por tipo de socio

Pueden aplicarse consideraciones adicionales y específicas para determinados tipos de socios, como por ejemplo los proveedores de tecnología, las organizaciones comunitarias y de base, los sindicatos y las organizaciones religiosas.

### **... Proveedores de tecnología**

- La organización conoce bien los Principios Rectores de la ONU y los criterios de eficacia del mecanismo de reclamación.
- La organización está comprometida con los [Principios de Participación de los Trabajadores con Apoyo de Tecnología \(WEST\)](#) o demuestra que comprende la importancia de desarrollar soluciones tecnológicas que utilicen un diseño centrado en los trabajadores y que los involucre en su implementación.
- La solución tecnológica ofrecida puede hacer adaptaciones que tengan en cuenta el género o la discapacidad, el trauma, u otras consideraciones para grupos vulnerables o marginados, y está disponible en los idiomas que entienden los grupos afectados.
- La solución tecnológica ofrecida puede incorporar medidas para proteger a los derechohabientes y otras partes interesadas del riesgo de represalias y preservar su anonimato.
- La organización muestra que comprende perfectamente que las necesidades tecnológicas pueden diferir debido a factores económicos, estructurales, culturales o de otra índole que son específicos de la(s) jurisdicción(es) donde se implementará el mecanismo de reclamación.
- La organización tiene experiencia previa en la participación de los derechohabientes y las partes interesadas pertinentes (trabajadores, comunidades afectadas, OSC) en la(s) jurisdicción(es) donde se implementará el mecanismo de reclamación, incluyendo, cuando corresponda, el uso de las herramientas/plataformas digitales preferidas por los derechohabientes en los procesos de recopilación de datos (por ejemplo, redes sociales o aplicativos de mensajería que son populares en la(s) jurisdicción(es) local(es)).
- La solución tecnológica ofrecida cumple con las leyes relativas a la privacidad y la protección de datos, y se contemplan adecuadamente los riesgos de ciberseguridad.
- La organización cuenta con expertos internos o externos que están disponibles localmente o se encuentran en la zona horaria adecuada para facilitar el lanzamiento de la plataforma tecnológica y solucionar los problemas técnicos que puedan surgir.

### **... Organizaciones religiosas:**

- Algunas organizaciones de carácter religioso a veces condicionan el acceso a la ayuda y el apoyo sólo a los beneficiarios que aceptan convertirse en miembros de dicha religión. Estas políticas podrían entrar en conflicto con los principios de los criterios de eficacia de los Principios Rectores, según los cuales los mecanismos de reclamación deben ser accesibles, equitativos y compatibles con los derechos. Por lo tanto, hay que asegurarse de que estas organizaciones cuentan con procesos para garantizar que se solicita el consentimiento plenamente informado de los beneficiarios.

## Apéndice 3: Redes y bases de datos

Las siguientes redes y bases de datos pueden ser útiles para identificar posibles socios de la sociedad civil.

### Redes internacionales

- **Organización Internacional del Trabajo (OIT):** La OIT trabaja con organizaciones no gubernamentales, incluidas las ONG internacionales y los sindicatos, para promover el trabajo decente. La OIT tiene una gran experiencia en el trabajo con la sociedad civil, el gobierno y el sector privado en la promoción de los derechos humanos. La oficina nacional o regional de la OIT correspondiente puede ayudar a su organización a establecer contactos con posibles socios de la sociedad civil. Para obtener mayor información: <https://www.ilo.org/pardev/partnerships/civil-society/lang--en/index.htm>.
- **Programa CREST de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM):** El Programa CREST de la OIM es una iniciativa desarrollada por la OIM para apoyar a las empresas a respetar los derechos humanos y laborales de los trabajadores migrantes en todo el mundo. El Programa CREST de la OIM tiene una gran experiencia en el trabajo con el sector privado, las OSC y los gobiernos en cuestiones de empresas y derechos humanos, y el proyecto CREST local o regional de la OIM puede ayudar a su organización. Para obtener mayor información: <https://crest.iom.int/>.
- **Redes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas:** El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es la mayor iniciativa de sostenibilidad empresarial del mundo, que reúne a empresas y otras organizaciones que actúan para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La base de datos de las organizaciones de la red del Pacto Mundial de la ONU, que incluye ONG locales e internacionales, está disponible en este [enlace](#).
- **Red de Empoderamiento Legal Namati:** Se trata de una red de defensores de la justicia de base, que agrupa a asistentes jurídicos y abogados de la comunidad, activistas de derechos humanos, defensores, educadores, investigadores y otros grupos que apoyan a las comunidades y a personas a hacer valer sus derechos. La lista de organizaciones miembros está disponible [aquí](#).
- **Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH):** La FIDH es una federación internacional de ONG que trabajan en temas de derechos humanos, que abarca los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Consulte el sitio web de la FIDH para obtener más información sobre la red de organizaciones miembros en cada región: <https://www.fidh.org/en/about-us/What-is-FIDH/>
- **Mapa de la esclavitud moderna:** Un mapa interactivo de ONGs, fondos, negocios/empresas sociales e iniciativas que trabajan con el sector privado para luchar contra la trata de personas, con la opción de filtrar las organizaciones por tipo, tema, industria, servicios prestados o geografía.: <https://www.modernslaverymap.org/>

### Redes regionales

- **OIT AP Migration Red de Migración en Asia Pacífico:** La OIT mantiene una red de organizaciones que trabajan en el ámbito de la migración en la región de Asia-Pacífico, que puede encontrarse [aquí](https://apmigration.ilo.org/network/organizations): <https://apmigration.ilo.org/network/organizations>
- **Foro de Migrantes en Asia:** El MFA es una red regional de ONG, asociaciones y sindicatos de trabajadores y defensores de los migrantes en Asia que trabajan para proteger y promover los derechos y el bienestar de los trabajadores migrantes. El MFA actúa como facilitador y punto focal de comunicación y coordinación para sus organizaciones miembros y defensores. Para obtener mayor información: <https://mfasia.org/>
- **Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables (CREER):** CREER es un centro regional para el aprendizaje e intercambio de conocimientos sur-sur sobre cuestiones relacionadas con las empresas y los derechos humanos. CREER colabora con los gobiernos, las empresas, los sindicatos y la sociedad civil de América Latina en una iniciativa multisectorial para reforzar los esfuerzos de los gobiernos y las empresas destinados a proteger, promover y respetar los derechos humanos. Para mayor información, véase: <https://www.creer-ihrb.org/>
- **Foro de Organizaciones de la Sociedad Civil de África Oriental (EACSOF):** EACSOF es una organización que aglutina a las ONG y OSC de África Oriental. También tiene afiliaciones de mayor alcance con otras redes de África, como el Consejo de ONG de Cooperación al Desarrollo de África Meridional, la Plataforma Africana de

## Apéndice 4: Establecer e implementar una asociación exitosa

### Diseñar el alcance preliminar de la asociación

Comience por identificar la necesidad, la oportunidad o el problema que podría resolver la asociación y considere lo que podría lograrse teniendo a los socios adecuados como interlocutores. En lugar de adoptar una actitud en la que se diga "qué puede conseguir la empresa con esto", considere "qué podría hacer la asociación conjuntamente para mejorar la eficacia del mecanismo de reclamación".

Las asociaciones generan valor al reunir una diversidad de recursos y perspectivas; sin embargo, las diferentes funciones e intereses de cada parte también pueden crear conflictos o dificultar el logro de los objetivos de la asociación cuando no se contemplan y resuelven cuidadosamente desde el principio. Cuando los actores del sector privado pretenden colaborar con la sociedad civil, es necesario alinear las funciones y los intereses de cada socio. Concretamente, hay que tener en cuenta el ecosistema en el que trabajan juntos el sector privado y la sociedad civil, y los beneficios/valor que se crean para cada socio individual a través de la asociación.<sup>23</sup> En este contexto, hay que plantearse dos preguntas fundamentales:<sup>24</sup>

1. **La ventaja de la colaboración:** ¿Cómo es que trabajando juntos seremos capaces de ofrecer mucho más?
2. **El delta de la asociación:** ¿Qué impacto adicional concreto podremos conseguir?

En el cuadro 2 se exponen las posibles funciones y recursos complementarios de las empresas y la sociedad civil que pueden tenerse en cuenta a la hora de determinar el valor de la posible asociación.

**Cuadro 2 - Posibles funciones complementarias de las empresas y la sociedad civil**

	Sociedad civil (OSC, OBC, ONG)	Empresas
<b>Posibles funciones e intereses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar apoyo y servicios a los necesitados y a los excluidos de la sociedad en general, especialmente a los grupos desfavorecidos, marginados o vulnerables.</li> <li>• Garantizar una representación adecuada y defender los derechos de los grupos desfavorecidos, marginados o vulnerables.</li> <li>• Promover los derechos, la equidad y el desarrollo social y medioambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un beneficio económico para los accionistas, propietarios o inversionistas.</li> <li>• Producir y distribuir bienes y servicios para satisfacer las necesidades y la demanda del público.</li> <li>• Reducir los riesgos legales, financieros y de reputación que puedan surgir de posibles violaciones de derechos o del incumplimiento de las políticas de debida diligencia en materia de derechos humanos, esclavitud moderna y/o ESG, y cumplir con las responsabilidades empresariales y de derechos humanos.</li> </ul>
<b>Recursos aportados a la posible asociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidad, influencia y capital social ante los derechohabientes y las partes interesadas afectadas</li> <li>• Acceso a los conocimientos técnicos de las comunidades afectadas y a la experiencia y capacidades locales.</li> <li>• Conocimiento profundo de los titulares de derechos y de las partes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros y acceso a conocimientos técnicos (por ejemplo, marketing y capacitación) y empresariales.</li> <li>• Una mentalidad basada en el mercado, orientada a las "soluciones" y centrada en los resultados.</li> </ul>

<sup>23</sup> SDG Partnership Guidebook, Página 34.

<sup>24</sup> *Ibid.* Este marco fue desarrollado por The Partnering Initiative y World Vision.

	Sociedad civil (OSC, OBC, ONG)	Empresas
	interesadas y comunidades afectadas, y alcance y acceso a los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las grandes empresas multinacionales y nacionales pueden tener un poder de marca y una influencia considerables.</li> </ul>

### ***Estructurar e implementar una asociación***

Tras el proceso de selección y evaluación de la asociación, los posibles socios pueden empezar a definir el alcance de la misma. Este debería ser un ejercicio reiterativo, en el que ambas partes se pongan de acuerdo sobre el propósito común y la visión de su colaboración y armonicen los intereses y objetivos de las partes. Una vez acordada la visión general, las partes pueden ser más específicas y detalladas, estableciendo las funciones y responsabilidades de cada parte y los recursos que cada una aportará. Cada asociación tendrá una estructura propia que deberá ajustarse a su finalidad. La implementación de las siguientes estructuras ayudará a la asociación a mantenerse bien encaminada:

- **Estructuras de gobierno, gestión y operación:** acordar cómo se gestionará la asociación, los organismos o individuos que supervisarán su funcionamiento y tendrán capacidad de decisión, y las funciones y responsabilidades de los equipos o individuos responsables de las tareas cotidianas. También debe establecerse un mecanismo de supervisión y control. La estructura de la asociación también debe incluir un mecanismo de seguimiento, ya que la revisión y el control continuos serán importantes para garantizar que la asociación es realmente eficaz y para identificar de forma proactiva cualquier problema que pueda obstaculizar su eficacia. Las asociaciones se rigen por la compleja y dinámica relación entre los socios, y las circunstancias podrían cambiar y requerir que el alcance de la asociación gire. En el contexto de las OSC, esto podría suponer adaptarse a la rotación de personal, gestionar la capacidad y garantizar la transparencia en la comunicación. Por lo tanto, es importante supervisar la implementación de la asociación y transmitir cualquier aprendizaje para mejorar la eficacia de la asociación.
- **Teoría del cambio e indicadores de éxito:** establezca la lógica en la que se basan las actividades de la asociación para crear un impacto y apruebe indicadores clave de desempeño precisos que permitan medir el progreso hacia ese impacto. También deben acordarse los resultados y las actividades principales de la asociación. Esto podría modificarse con el tiempo en función de los resultados de la supervisión y el seguimiento de la asociación.
- **Financiación y recursos:** asegúrese de que está claro que las necesidades de fondos son suficientes y de que las fuentes de financiación están aseguradas, y de que ambas partes entienden qué recursos se espera que aporten a la asociación.

Dependiendo del contexto en el que se encuentre la asociación, puede ser útil disponer de los siguientes documentos o políticas imprescindibles:

#### **Caja de herramientas: Documentos y políticas imprescindibles**

- **Memorando de Entendimiento / Carta de Intención / Acuerdo Marco**, que expresa la visión y los objetivos generales de la asociación, pero que a menudo no es legalmente vinculante. Este documento también puede plasmar los compromisos y expectativas de cada parte.
- **Acuerdo de No Divulgación**, que establece el acuerdo de las partes de que la información sensible y confidencial que pueda obtenerse a través de la asociación no debe, en general, divulgarse a terceros o al público.
- **Acuerdos contractuales**, que son legalmente vinculantes, como los acuerdos de financiación o los acuerdos de prestación de servicios.
- **Términos de referencia**, en el caso de los organismos multipartitos, un documento que establezca las funciones y responsabilidades del organismo.
- **Un plan de trabajo**, que incorpore las actividades previstas y los indicadores clave de desempeño. Debe ser un documento "vivo" que evolucione en función de los resultados de las actividades de supervisión y control realizadas.
- **Política de confidencialidad y protección de datos**, una política que se comprometa a mantener la confidencialidad y el anonimato de los derechohabientes durante todo el proceso, y orientación sobre cómo almacenar de forma segura los datos y la información relacionados con la asociación y el funcionamiento del mecanismo de reclamación.
- **Política de conflictos de intereses**, una política que establece los principios que se aplican cuando el socio se enfrenta a intereses contrapuestos que pueden entrar en conflicto con los objetivos de la asociación y ofrece procedimientos para resolver estos conflictos.

#### ***Garantizar la sostenibilidad de los resultados de la asociación***

Dado que los mecanismos de reclamación suelen funcionar por tiempo indefinido, es importante considerar la sostenibilidad de los resultados de la asociación. Cuando la asociación llega a su fin, debe elaborarse un plan para garantizar que la eficacia del mecanismo de reclamación se mantenga. Esto puede incluir:

- Hacer que las actividades de la asociación se desarrollen internamente;
- Crear una entidad independiente que dirija las actividades de la asociación;
- Para los programas de educación y las campañas de sensibilización, se podría llevar a cabo un programa de formación de formadores para capacitar a los trabajadores sobre cómo impartir sesiones de formación entre pares.