



# Cooperación transnacional en el sector de las empresas y los derechos humanos

Un modelo para el análisis y la gestión  
de redes de INDDHs

Christopher Schuller / Deniz Utlü



Instituto Alemán  
de Derechos Humanos

## Editor

Instituto Alemán de Derechos Humanos  
Zimmerstr. 26/27  
10969 Berlin  
Tel.: (+49) (0)30 25 93 59 - 0  
Fax: (+49) (0)30 25 93 59 - 59  
info@institut-fuer-menschenrechte.de  
www.institut-fuer-menschenrechte.de

Diseño: Wertewerk, Tübingen

Foto: © plainpicture/Ursula Raapke

Enero 2015

ISBN 978-3-945139-68-4 (PDF)

© 2015 Instituto Alemán de Derechos Humanos  
Todos los derechos reservados

## El Instituto

El Instituto Alemán de Derechos Humanos es el instituto nacional independiente de derechos humanos de Alemania (INDDH). Contribuye a proteger y a fomentar los derechos humanos. El instituto promueve la integración de los derechos humanos en la toma de decisiones relativas a las políticas interiores y exteriores y monitorea la implementación de las obligaciones vinculadas con los derechos humanos dentro y a través de Alemania. Es una asociación sin fines de lucro y políticamente independiente. El Consejo Directivo, compuesto por 18 miembros, establece el marco y fija las prioridades temáticas del instituto. Se compone por representantes de la política, las instituciones académicas, la sociedad civil y los medios. El instituto está financiado por el Ministerio Federal de Justicia y Protección al Consumidor, el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo y el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales de Alemania, así como por fondos externos.

## Los autores

**Christopher Schuller** es Asesor Legal de Empresas y Derechos Humanos en el departamento de Políticas Internacionales sobre Derechos Humanos del instituto. Se ocupa de asuntos de contabilidad legal en corporaciones transnacionales, obligaciones públicas extra-territoriales y el impacto de los derechos humanos en la política económica de Alemania. Antes de ingresar al Instituto Alemán de Derechos Humanos, fue profesor de Derecho Inglés en la Universidad Humboldt de Berlín y consultor legal para el Centro Europeo por Derechos Constitucionales y Humanos (ECCHR, por sus siglas en inglés).

**Deniz Utlu** es Asesor Legal de Empresas y Derechos Humanos en el departamento de Políticas Internacionales sobre Derechos Humanos del instituto. Su trabajo en el instituto se concentra en los impactos de la actividad económica y de las políticas societarias, especialmente en lo relativo a las industrias extractivas, la promoción de las exportaciones y las políticas económicas como la austeridad. Antes de ingresar al instituto era profesor de Economía en la Facultad de Economía y Derecho de Berlín (HWR por sus siglas en alemán) y miembro del equipo académico de la Red de Cualificación para los Migrantes (BQN, por sus siglas en inglés).

## Agradecimientos

Este proyecto fue financiado con una beca de investigación del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ, por sus siglas en alemán).

Los autores agradecen a Michael Windfuhr por su dirección estratégica, su asesoramiento y sus comentarios en varias de las versiones anteriores de este documento. Agradecen también a Richard Georgi, sin cuya investigación y apoyo en el diseño del borrador, esta publicación final no hubiera sido posible, y expresan su especial gratitud a Claire Methven O'Brien y Cathrine Bloch Poulsen-Hansen del Instituto Dinamarqués por los Derechos Humanos y a Amol Mehra y Sara Blackwell de la Mesa Redonda Internacional sobre la Responsabilidad Corporativa por el apoyo de sus instituciones, que logró ampliar significativamente el alcance de los talleres que pudieron ofrecerse en el marco de este proyecto y por su compañerismo aventurero durante las consultas realizadas en cinco continentes. Además, es necesario agradecer a la Comisión de Derechos Humanos y Justicia Administrativa de Ghana (CHRAJ, por sus siglas en inglés), a su Directora y Directora del NANHRI. Laretta Lamptey; Gilbert Sebihogo y a la Secretaría de la Red de Instituciones Nacionales de Derecho Civil de África; a Nicolás Durán Delgado de la Oficina Presidencial de la República de Colombia; al Vicecanciller, Prof. C. Raj Kumar, y al equipo de la Oficina Presidencial de la Jindal Global University, Prof. Surya Deva de la Universidad de la Ciudad de Hong Kong y todos los delegados que participaron en el proceso de consulta.





---

Estudio

# Cooperación transnacional en el sector de las empresas y los derechos humanos

Un modelo para el análisis y la gestión  
de redes de INDDHs

Christopher Schuller / Deniz Utlü



Instituto Alemán  
de Derechos Humanos

## Resumen

---

Este ensayo expone la situación actual en el ámbito de la cooperación de las instituciones nacionales de derechos humanos (INDDHs) dentro del área de las relaciones entre las empresas y los derechos humanos, y destaca las posibilidades de desarrollo. Los resultados se desprenden de consultas realizadas a INDDHs y secretarías de redes regionales de INDDHs en África, América Latina y Asia. Además de ofrecer una guía práctica, este ensayo desarrolla un modelo de estrategia general para las redes adaptado las necesidades de las INDDHs, que contempla los problemas de las empresas transnacionales y los derechos humanos. La organización de la cooperación entre las INDDHs y los participantes externos requiere tener en cuenta tres dimensiones: el entendimiento, la legitimidad y el sistema de acceso a los recursos. Estos tres campos de acción se corresponden con las siguientes dimensiones: la comunicación, las solicitudes / sanciones y actividades / influencias mutuas. Los puntos focales, los organismos de cooperación y los colaboradores particulares necesitan tener en cuenta que la cooperación en un tema específico que no solo afecta toda la estructura de cooperación sino que repercute sobre otros aspectos y sobre la relación con participantes externos.



# Contents

---

<b>1</b>	<b>Las INDDHs como red . . . . .</b>	<b>8</b>
1.1	Introducción . . . . .	8
1.1.1	¿Por qué una cooperación entre INDDHs? .	8
1.1.2	El mandato de las INDDHs para cooperar en el sector de las empresas y los derechos humanos . . . . .	10
1.1.3	La necesidad de una estrategia transnacional para las INDDHs . . . . .	11
1.2	Desarrollo de una red . . . . .	11
<b>2</b>	<b>Cooperación actual entre las INDDHs . . . . .</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>El modelo de red de las INDDHs . . . . .</b>	<b>18</b>
3.1	Interacción dentro de la red de INDDHs .	18
3.1.1	Dualidad estructura-acción . . . . .	20
3.1.3	Legitimidad – Solicitudes . . . . .	24
3.1.4	Acceso a los recursos – actividades conjuntas / utilización mutua . . . . .	25
3.2	Interacción de las INDDHs con las partes implicadas . . . . .	27
3.2.1	Entendimiento – Comunicación . . . . .	28
3.2.2	Legitimidad – Sanciones . . . . .	28
3.2.3	Acceso a los recursos – Influencias . . . . .	29
<b>4</b>	<b>Monitoreo y evaluación . . . . .</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>Bibliografía . . . . .</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Anexo: Consultas . . . . .</b>	<b>48</b>

# 1

## Las INDDHs como red

### 1.1 Introducción

El principal objetivo del modelo desarrolla en este trabajo para el análisis y gestión de redes es apoyar e incentivar a las INDDHs para que aborden en forma conjunta las cuestiones vinculadas con las empresas y los derechos humanos. El modelo puede ser modificado y aplicado a la planificación estratégica general de una acción en red. Está basado en consultas con instituciones hermanas (ver „Consultas“ en la pág. 40) y en conceptos de estudios organizacionales. Sin embargo, los principales destinatarios de este ensayo son los „cuerpos“ de cooperación de INDDHs existentes en este sector, como las secretarías regionales o los puntos focales de las empresas y los derechos humanos en INDDHs individuales, sintetizados y comentados en la Tabla 1.

El segundo grupo de destinatarios son los jefes de departamentos y directores de INDDHs, puesto que son ellos quienes con frecuencia deciden la asignación de los recursos, un aspecto crucial de la cooperación. Además, el modelo de red que se presenta aquí puede ser útil para cualquier red global que esté comprometida en cuestiones de empresas y derechos humanos, incluidas las organizaciones de la sociedad civil.

El Instituto Alemán de Derechos Humanos realizó consultas con INDDHs en África, América Latina y Asia desde noviembre de 2013 hasta abril de 2014, con el objetivo de identificar estructuras y déficits en la cooperación entre INDDHs en el sector de las empresas y los derechos humanos. Durante estas consultas, resultó claro que se requiere de una estrategia transnacional de cooperación entre las INDDHs para aunar recur-

sos que ya están siendo utilizados en el área de las empresas y los derechos humanos.

#### 1.1.1 ¿Por qué una cooperación entre INDDHs?

El carácter transnacional de las empresas y el carácter nacional de las INDDHs reflejan la división internacional entre el trabajo y la transnacionalización de las cadenas de suministro y generación de valor. La cooperación en este sector es particularmente importante puesto que la globalización de las acciones corporativas puede asociarse con un incremento de los problemas de derechos humanos relacionados con empresas con elementos transnacionales.

Hay varios ejemplos de acciones corporativas y gubernamentales capaces de provocar severas violaciones a los derechos humanos vinculadas por el carácter transnacional de las empresas, por ejemplo, la destrucción de los recursos a través de la industria extractiva y los proyectos de infraestructura, la opresión de las protestas sociales a través de la violencia gubernamental y no gubernamental, la privatización de los servicios públicos que, por ejemplo, pueden tener impacto sobre los grupos vulnerables<sup>1</sup> o la violación de los derechos laborales en la industria textil y agrícola.

Un estudio del Centro Europeo por los Derechos Constitucionales y Humanos (ECCHR) muestra varios riesgos con casos de América Latina.<sup>2</sup> Los riesgos vinculados con los derechos humanos en la industria extractiva y en los proyectos de infraestructura incluyen el desprecio por el derecho de las comunidades locales, en particular, el de las comunidades indígenas, a participar en los procesos de toma de decisiones a través

1 Irlanda, por ejemplo, aprobó en 2013 una ley para la privatización del suministro de agua que tuvo un impacto negativo sobre el acceso al agua por parte de los romaníes. Ver: Austerity and Human Rights in Europe - Perspectives and Viewpoints from Conferences in Brussels and Berlin 12 and 13 June 2013, p. 14, (DIMR, Abril de 2014) [http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx\\_commerce/Austerity\\_and\\_Human\\_Rights\\_in\\_Europe.pdf](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx_commerce/Austerity_and_Human_Rights_in_Europe.pdf)

2 Saage-Maaß, M., Müller-Hoff, C., „Transnationale Unternehmen in Lateinamerika: Gefahr für die Menschenrechte?“, ECCHR, abril de 2011. [http://www.ecchr.de/publikationen\\_wirtschaft\\_und\\_mr/articles/transnationale-unternehmen-in-lateinamerika.html](http://www.ecchr.de/publikationen_wirtschaft_und_mr/articles/transnationale-unternehmen-in-lateinamerika.html)



de un consentimiento libre, previo e informado (UNDRIP, Art. 10) y de los principios de consulta y participación de „los pueblos indígenas y tribales“ (Convención ILO N° 169). Además, los proyectos de este tipo pueden poner en riesgo los derechos territoriales, por ejemplo, como muestra el estudio del ECCHR de las comunidades campesinas en Perú que perdieron su tierra a manos de Río Blanco Copper S.A., conformada por la compañía británica Monterrico Metals y la empresa china Zijin Mining Group Ltd<sup>3</sup> Los riesgos van más allá de los recursos naturales e incluyen lugares religiosos de oración, y ponen no solo en juego el derecho al acceso a alimentos adecuados (ICESCR Art. 11.1), sino también los derechos culturales (ICCPR Art. 27, ICESCR Art. 15). Otros ejemplos son los desplazamientos forzados en Colombia, la negación del acceso al agua y la violación del „derecho de todos a disfrutar del mayor estándar posible de salud física y mental“ (ICESCR Art. 12.1), en Perú por el envenenamiento por metales pesados cerca de una fundición de la empresa estadounidense Doe Run y por un accidente con mercurio en una mina de oro en Cajamarca. Otros casos de severas violaciones a los derechos humanos son los causados por empresas privadas de seguridad o colaboradores gubernamentales instruidos o directamente apoyados por las filiales locales de las corporaciones transnacionales.<sup>4</sup>

De acuerdo con el Derecho Internacional, la obligación de proteger los derechos humanos es un deber del estado nacional. Sin embargo, el carácter nacional del sistema de protección de los derechos humanos no puede responder siempre de manera adecuada a las violaciones que ocurren en el contexto transnacional. Además, con frecuencia existe un vacío de responsabilidad entre la empresa transnacional y sus filiales o las compañías que integran su cadena de generación de valor. En algunos casos, los gobiernos no quieren o no pueden proteger los derechos humanos dentro de su jurisdicción, por lo que las víctimas enfrentan situaciones donde no existe un sistema de protección.

Para mejorar la protección de los derechos humanos y bajar las barreras de la justicia para las víctimas de violaciones en un contexto transnacional se necesitan actores con base en el carácter nacional del sistema de protección de los derechos humanos pero que, al mismo tiempo, tengan la capacidad para actuar a nivel transnacional. Las INDDHs red son capaces de ser esos actores: tienen la competencia para fomentar y proteger los derechos humanos según se establece en los Principios de París<sup>5</sup> y están vinculadas a nivel regional e internacional a través de secretarías regionales como la Red Europea de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos (ENNHRI, por sus siglas en inglés), así como a través del Comité Internacional de Coordinación para las Instituciones de Derechos Humanos (CIC). Además, la diversidad de los trasfondos institucionales y la experiencia regional entre las INDDHs abre la puerta para alcanzar soluciones creativas y descubrir potenciales ocultos: las INDDHs difieren en sus mandatos, estructuras y tamaño. A través de la cooperación, todas las INDDHs en todas las regiones podrían mejorar su trabajo y beneficiarse en igual medida con un abordaje cooperativo de las empresas y los derechos humanos. Sin embargo, las diferentes circunstancias históricas de cada región, o incluso de cada país, deben reflejarse en las estructuras, métodos y objetivos de la cooperación.

Todas las INDDHs están unidas en su propósito de proteger y fomentar los derechos humanos según se definen en los Principios de París. Sin embargo, es posible que tengan formas diferentes para abordar este objetivo común y, en ocasiones, intereses contradictorios. Por ejemplo, el hecho de que el poder para fijar las reglas del comercio internacional, las inversiones y las finanzas esté distribuido asimétricamente es consecuencia de la herencia del colonialismo, parcialmente responsable de la dicotomía norte-sur. Es por ello que la cooperación transnacional de las INDDHs debería garantizar que los derechos humanos no sean instrumentalizados para excluir a ciertos países del comercio mundial, puesto que el efecto de una exclusión de este tipo también podría tener un impacto negativo en los

3 Río Blanco: Massive copper project proposed for Cloud Forest, (Oxfam: April 2009): <http://www.oxfamamerica.org/explore/stories/rio-blanco-massive-copper-project-proposed-for-cloud-forest/>

4 Ver Esther Kiobel et al., Petitioners v. Royal Dutch Petroleum Co. et al., Respondents, German Institute for Human Rights Supplemental Brief of Amici Curiae, German Institute for Human Rights and international law experts in support of petitioners: <http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/aktuell/news/meldung/article/rechtsstreit-kiobel-versus-shell-verpasste-chance-zur-staerkung-zivil-gerichtlicher-hilfe-bei-schw.html>

5 Principles relating to the Status of National Institutions (The Paris Principles). Adopted by General Assembly resolution 48/134 of 20 diciembre der 1993: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx>

derechos humanos.<sup>6</sup> Otro ejemplo es el acceso a la justicia para ciudadanos de los países de acogida en las cortes de los países de origen de las compañías con actividad transnacional. Algunos objetan que la de este acceso es, en sí misma, paternalista y neocolonial, puesto que implica que las cortes de los países de acogida no están lo suficientemente desarrolladas como para tratar las demandas de las víctimas de violaciones corporativas a los derechos humanos. Las INDDHs deberían ser capaces no solo de identificar la violación de los derechos humanos sino también la fuente de la violación y al beneficiario del proceso por el cual ocurrió. Si una cadena de generación de valor está estructurada de modo tal que la violación de derechos humanos y la acumulación de riqueza se producirán en diferentes países, puede ser apropiado solicitar una solución en el país donde se acumula la riqueza. Es la cooperación y la sensibilidad frente a la distribución asimétrica del poder lo que permitirá a las INDDHs identificar a los infractores y beneficiarios de las violaciones de los derechos humanos y fomentar el acceso a la justicia para las víctimas.

La colaboración permite que las instituciones nacionales puedan establecer rutinas compartidas utilizando efectos sinérgicos para organizar sus voces y lograr mayor legitimación y poder para llenar el vacío de responsabilidad entre el sistema de protección nacional y las principales causas transnacionales riesgos para los derechos humanos. Las secretarías regionales sólidas y a nivel internacional un CIC fuerte ayudan a utilizar los recursos de manera efectiva, a moderar el intercambio de información y a gestionar el proceso de cooperación de forma tal que sea beneficioso para

ambas instituciones y que fortalezca su capacidad de monitorear empresas internacionales y contribuir a una mejor protección frente a los tipos de violaciones descritos más arriba.

### 1.1.2 El mandato de las INDDHs para cooperar en el sector de las empresas y los derechos humanos

El mandato de las INDDHs para abordar cuestiones vinculadas con las empresas y los derechos humanos fue proclamado en 2011 por las Naciones Unidas a través de sus Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, por el Consejo de las Naciones Unidas sobre Derechos Humanos a través de su resolución 17/4, que respalda dichos Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, por las INDDHs en la Declaración de Edimburgo del CIC 2010<sup>7</sup> y en cuatro planes posteriores de acción regional para las INDDHs.<sup>8</sup> En los años siguientes a la Declaración de Edimburgo se produjo un amplio rango de acciones de las INDDHs en este campo.<sup>9</sup>

En el comentario Nro. 3 a los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, relativo a las funciones políticas y regulatorias del estado general, se establece que „las instituciones nacionales de derechos humanos“ que adhieren a los Principios de París tienen el importante rol de ayudar a los estados a identificar si las leyes relevantes están alineadas con sus obligaciones para con los derechos humanos y si se hacen cumplir con efectividad; además, deben proveer asistencia en temas de derechos humanos a empresas comerciales y a otros actores no

- 6 Este asunto será abordado por el DIMR en el futuro. La discusión sobre las sanciones al comercio con el fin de presionar a los gobiernos a respetar los derechos humanos es un aspecto importante de los debates que llevó al movimiento de las empresas y los derechos humanos a su actual posición. Sin embargo, estas sanciones también pueden tener un impacto negativo sobre los derechos humanos, puesto que el daño causado por la exclusión del comercio puede afectar a la población que debería ser protegida por la sanción. Además, las sanciones y las campañas pueden tener un impacto negativo en la población si la demanda afecta a los productos de países con grandes riesgos para los derechos humanos, por ejemplo, las demandas europeas impuestas a los productos textiles de Bangladesh. Las comunidades locales solo pueden ser protegidas si también se tienen en cuenta el impacto de la política de comercio y las campañas de la sociedad civil en el hemisferio norte que apuntan a los países del hemisferio sur. Esto podría garantizarse a través de la cooperación entre las INDDHs de la región en la que la política (campaña, sanción, etc.) fue diseñada y las INDDHs de la región destinataria. Para más información sobre las diferentes posturas en el debate de las empresas y los derechos humanos, ver: Michael Windfuhr, *Wirtschaft und Menschenrechte als Anwendungsfall extraterritorialer Staatenpflichten*, Zeitschrift für Menschenrechte, Año. 6 2012, Nr. 2, Wochenschau Verlag.
- 7 International Coordinating Committee of National Institutions for the promotion and protection of Human Rights (ICC), The Edimburgh Declaration, Edimburgh, 2010; [http://scottishhumanrights.com/application/resources/documents/ENG\\_Sep\\_2010\\_Edimburgh\\_Declaration\\_FINAL\\_101010\\_1417h.doc](http://scottishhumanrights.com/application/resources/documents/ENG_Sep_2010_Edimburgh_Declaration_FINAL_101010_1417h.doc).
- 8 Ver la página del CIC para Empresas y Derechos Humanos: <http://nhri.ohchr.org/EN/Themes/BusinessHR/Pages/Capacity%20Building.aspx>.
- 9 Para más información sobre el rol de las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos, ver: Deutsches Institut für Menschenrechte, Business and Human Rights – The Role of National Human Rights Institutions (DIMR, agosto de 2014): [http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx\\_commerce/Documentation\\_Business\\_and\\_Human\\_Rights\\_The\\_Role\\_of\\_NHRI.pdf](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx_commerce/Documentation_Business_and_Human_Rights_The_Role_of_NHRI.pdf) (PDF, 360 KB).

estatales.<sup>10</sup> Para lograrlo con efectividad en un contexto estructurado en forma transnacional, las INDDHs deben estar capacitadas para operar a nivel transnacional. Es por ello que el desarrollo de métodos y procedimientos para el monitoreo, intercambio y cooperación en la evaluación y el abordaje del impacto de los derechos humanos en la actividad comercial resulta una tarea fundamental de las INDDHs.

### 1.1.3 La necesidad de una estrategia transnacional para las INDDHs

Una encuesta de la ENNHRI de 2013 solicitó a los miembros que „consideraran varias líneas de trabajo del Grupo Europeo de INDDHs durante los últimos 15 años“. La encuesta muestra que los miembros creen que el trabajo de la red por lo general era útil pero mencionaron que las „actividades podrían ser más estructuradas, contar con mayor planificación estratégica y ser mejor comunicadas a tanto a los miembros como a las partes involucradas“<sup>11</sup> Este ensayo ofrece un marco conceptual que ayudará a planificar la estructura de cooperación e interacción de las INDDHs con una mejor estrategia. El marco de referencia constituye un análisis de la red a partir de estudios organizacionales, en especial de la teoría de la estructuración, que pone a las estructuras y a las acciones en el mismo nivel. Los marcos teóricos para la investigación sobre redes son numerosos.<sup>12</sup> Sin embargo, este estudio está diseñado para dar igual valor a las estructuras y a las acciones.

Los resultados de este estudio están sintetizados en tres tablas interrelacionadas pero que pueden ser utilizadas de manera independiente:

- Tabla 1: Cuerpos existentes o estructuras de cooperación del INDDH, página 15-17
- Tabla 2: Modelo de cooperación del INDDH, página 32-33
- Tabla 3: Posibles pasos a seguir en la cooperación transnacional entre INDDHs, página 36-43

## 1.2 Desarrollo de una red

Con la finalidad de reducir las violaciones a los derechos humanos en el contexto empresarial y simplificar el acceso a la justicia para las víctimas, se han identificado una serie de metas operativas:

- 1 Aumentar la capacidad institucional de las INDDHs: por ejemplo, brindando capacitación. En este sentido, las áreas centrales son el monitoreo transnacional de las empresas, la comunicación a los mecanismos internacionales y la gestión de las denuncias, la creación de conciencia sobre los derechos humanos y el intercambio de las mejores prácticas en torno a las rutinas y los procedimientos. Además, la cooperación debería apoyar el desarrollo y la acreditación de nuevas INDDHs.
- 2 Construir secretarías regionales sólidas y sostenibles, así como una coordinación internacional dentro del CIC. En este sentido, los principales aspectos son el desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva, la construcción de relaciones con participantes externos, la gestión de la cooperación entre las INDDHs y el desarrollo de una estrategia de financiamiento.
- 3 Crear conciencia para la promoción y la protección de los derechos humanos: esto incluye ofrecer talleres para los funcionarios del gobierno, representantes empresariales y otras partes interesadas, así como intervenir en procesos políticos internacionales.
- 4 Compromiso regional e internacional común: La conformación de una voz regional o internacional organizada para las INDDHs es de gran valor para la comunicación con los participantes, para ejercer influencia sobre determinadas políticas y sancionar a quienes cometen violaciones, ya que los participantes en el área de las empresas y los derechos humanos con frecuencia piensan y operan a escala transnacional. El compromiso puede incluir una política para realizar actividades y declaraciones compartidas sobre cuestiones vinculadas con los

10 John Ruggie, Representante Especial del Secretario General (RESG) sobre la cuestión de los derechos humanos y las corporaciones transnacionales y otros empresas comerciales, Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework, A/HRC/17/31, marzo de 2011, resaltado a cargo de los autores.

11 Informe sobre la Encuesta para miembros sobre Planificación Estratégica- ENNHRI, octubre de 2013.

12 Es posible encontrar otros abordajes sobre la teoría de las redes en Jörg Sydow, Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, (Wiesbaden: Gabler, 1995). El marco de este ensayo está basado principalmente en la „teoría de la estructuración“ del sociólogo Anthony Giddens, en primer lugar porque la estructura de la red y las acciones de sus colaboradores son tomadas en cuenta en igual medida, y en segundo lugar, porque considera que la red se modifica con el tiempo, de manera compleja pero no determinista.

derechos humanos, apoyar las iniciativas de litigio conjunto, coordinar la evaluación del impacto de los derechos humanos e implementar iniciativas conjuntas de lobby.

La cooperación en redes necesita tener en cuenta una serie de aspectos importantes:<sup>13</sup>

- **Relación estructura-acción.** La estructura de la red y de sus entidades de (inter)acción – INDDHs individuales – son independientes. La forma en que se utilizan las estructuras existentes, si es que existen, depende de los colaboradores individuales. La interacción solo se presenta si los colaboradores deciden utilizar determinadas estructuras existentes. En otros casos, no existen las estructuras formales pero la decisión de cooperar por parte del colaborador da lugar al desarrollo de nuevas estructuras. Un grupo de INDDHs de Europa, por ejemplo, envió recomendaciones a la OCDE<sup>14</sup> y al Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD). El Instituto Dinamarqués de Derechos Humanos tomó la iniciativa y solicitó al Instituto Alemán de Derechos Humanos y a la Comisión Nacional Consultativa de los Derechos Humanos de Francia que contribuyeran en una consulta a la sociedad civil de la OCDE sobre el fomento de la exportación en noviembre de 2013. En primer lugar, esto tuvo como efecto la conformación de un grupo de trabajo informal de INDDHs que intercambió ideas sobre las agencias de crédito a la exportación y los mecanismos de regulación como los „planteamientos comunes“<sup>15</sup> o los Estándares de Rendimiento de la Cooperación Financiera Internacional (IFC PS, por sus siglas en inglés). De este modo, bajo la iniciativa de los colaboradores para actuar, surgió una estructura que tal vez pueda ser utilizada también para otras cuestiones. En segundo lugar, una estructura que no estaba diseñada para la acción de una INDDH, puesto que, solo se solicitó contribución a las organizaciones de la sociedad civil, pudo ser utilizada para incorporar las posiciones de las INDDHs al procedimiento. Sin embargo, en otros casos las estructuras pueden existir formalmente, pero permanecen inactivas en la medida en que los colaboradores no las activan.
- **La red de las INDDHs como un proceso.** Las redes son entidades dinámicas. La capacidad de las INDDHs individuales para actuar en el campo de los derechos humanos y de interactuar entre sí puede cambiar con el tiempo y puede ser diferente en cada región. Sin embargo, si las estructuras son utilizadas progresivamente para interactuar y si la interacción establece un patrón de cooperación, habrá más capacidad global para actuar y para dar respuesta a las empresas y a los gobiernos. Aun así, el proceso podría no ser lineal y también podría tener etapas regresivas.
- **Efectos no intencionales** No es posible que todos los colaboradores estén conscientes en todo momento de todo el contexto y las condiciones de sus acciones. De este modo, toda acción tendrá efectos no buscados que, a veces, pueden influir en la estrategia de toda la red y cambiar las estructuras. En consecuencia, la dirección de la red en tanto proceso no puede controlarse completamente.
- **Comunicación.** La efectividad de la comunicación entre las INDDHs individuales y otros actores depende de un lenguaje común „acordado“ y del conocimiento compartido tanto en el campo de las empresas y los derechos humanos como en el contexto de acción de cada INDDH.
- **Legitimidad.** Las interacciones de las INDDHs entre sí y con otros actores pueden ser legitimadas o enmarcadas por las normas. Esto puede tener la forma de memorandos de acuerdos de cooperación bi- o multilateral entre las INDDHs o con otras organizaciones como la OCDE. Los acuerdos de este tipo enmarcan el alcance de la cooperación y legitiman las actividades conjuntas bajo su auspicio. Las normas también pueden presentarse en forma de leyes relevantes que soliciten o regulen la interacción de las INDDHs con otros participantes: empresas, gobiernos o víctimas de violaciones a los derechos humanos. Una INDDH puede tener poder legal o estar obligada legalmente a responder a estos grupos o realizar consultas, y puede aprovechar esta posibilidad, sumando poder para sus actividades.

13 Ver Jörg Sydow, *Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation*, (Wiesbaden: Gabler, 1995), en especial 300ss. Para la „relación estructura-acción“ y sus „efectos no buscados“, ver el concepto de „Dualidad de la estructura“ y „Modelos de estratificación del colaborador“ en Giddens 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

14 Ver también DIMR, *Menschenrechtliche Risikostandards im System der Außenwirtschaftsförderung*, 2013.

15 Recommendation of the Council on Common Approaches for Officially Supported Export Credits and Environmental and Social Due Diligence (the „Common Approaches“), as adopted by the OECD Council on Thursday 28 June 2012, <http://www.oecd.org/tad/xcred/oecd-recommendations.htm>

- **Recursos.** Los recursos, en términos de personal o presupuesto, son limitados. Al mismo tiempo, la (inter)acción cooperativa así como el nivel de influencia que la red tendrá en el campo de las empresas y los derechos humanos depende de sus recursos, puesto que no es posible realizar un proyecto para desarrollar capacidades, investigaciones o políticas de asesoramiento sin personal o presupuesto.

## 2 Cooperación actual entre las INDDHs

La Tabla 1 ofrece un resumen de los organismos de cooperación de INDDHs existentes, sus respectivas ventajas para el trabajo de las INDDHs y las perspectivas de desarrollo a futuro para estas estructuras. En la tabla se identificaron tres tipos de cooperación: la cooperación institucionalizada dentro del CIC, las redes regionales e internacionales y la cooperación bi- o multilateral ocasional.

Los organismos de cooperación entre las INDDHs son entidades dentro de la red de INDDHs, que se organizan continuamente y facilitan el desarrollo de tareas conjuntas entre dos o más INDDHs, la comunicación entre ellas y las posibles solicitudes que pueden presentar unas a otras. En algunos casos, estos organismos son secretarías con sus propios equipos, como las secretarías regionales y subregionales. En otros casos, estas entidades también pueden consistir una lista de colaboradores o subsistir a partir del intercambio informal de colaboradores entre diferentes instituciones hermanas. Garantizar que estos diferentes organismos de cooperación trabajen en forma conjunta para manejar efectivamente las cuestiones vinculadas con los derechos humanos (ver 1.1.1) a través de las acciones de las INDDHs, cada organismo de cooperación debería ser fortalecido y su interacción debería estar enmarcada estratégicamente. La siguiente sección desarrolla un modelo para este marco estratégico de estructuras y acciones para las INDDHs con un enfoque en las violaciones corporativas a los derechos humanos.

Tabla 1: Cuerpos existentes o estructuras de cooperación de la INDDH (Las instituciones nacionales de derechos humanos)

Cuerpos cooperativos	Descripción	Fortalezas y ventajas	Perspectivas a futuro
Grupo de trabajo sobre las empresas y los derechos humanos del CIC	El grupo de trabajo del CIC está compuesto por dos integrantes del CIC de cada región, cuya función es servir como coordinadores y representantes en organizaciones internacionales y discusiones entre INDDHs en el sector de las empresas y los derechos humanos.	El grupo de trabajo incluye una lista de expertos identificados previamente en la INDDH con capacidades desarrolladas en este sector y que funcionan particularmente bien como representantes de los intereses del CIC y de sus miembros ante organizaciones internacionales.	La infraestructura centralizada del grupo de trabajo debería ser fortalecida para garantizar que su director electo reciba el apoyo necesario para mantener las plataformas de comunicación del CIC actualizadas y accesibles para todos los miembros del CIC.
'Puntos focales' del CIC	Los puntos focales del CIC son oficiales que trabajan en el sector de empresas y derechos humanos de cada INDDH. Muchas INDDHs cuentan con más de un oficial de este tipo, en cuyo caso, el punto focal sirve como primera persona de contacto para consultas de instituciones hermanas.	Los puntos focales fortalecen la cooperación dándoles un nombre y un rostro a las INDDH hermanas. Además, conocen sus organizaciones suficientemente bien como para referir las consultas a la persona apropiada. La designación de un contacto directo no solo puede fomentar una cooperación más rápida y efectiva, sino también contar con una idea general de la situación y del éxito relativo de la cooperación transnacional de su institución.	Los puntos focales del CIC para negocios y derechos humanos debería expandirse para cubrir todas las INDDHs. Los puntos focales podrían desarrollar un monitoreo conjunto o un mecanismo de seguimiento, como una base de datos de corporaciones internacionales.

Cuerpos cooperativos	Descripción	Fortalezas y ventajas	Perspectivas a futuro
Red de secretarías regionales de NHRI, NANHRI, NHRI en las Américas, APF, ENNHRI Secretarías subregionales: SEANF	Las redes regionales de INDDHs, como la ENNHRI en Europa y la NANHRI en África, tienen un rol similar al del ICC en el intercambio de políticas <sup>16</sup> y el desarrollo de estrategias con un énfasis regional particular. Ellas también pueden tener grupos de trabajo o subcomisiones temáticas.	Las redes regionales de las INDDHs representan los intereses y la visión de las individuales INDDHs frente a las organizaciones regionales supranacionales y sirven como foro para intercambiar las visiones y las informaciones sobre problemas que, aunque pueden extenderse más allá de los límites del país que representa una INDDH, comparten enfoques o aspectos de índole regional.	Tanto la infraestructura de las redes regionales como la cooperación a nivel de las redes regionales deben ser fortalecidas. Allí donde múltiples redes regionales cuenta con grupos de trabajo sobre el mismo tema, por ejemplo, las empresas y los derechos humanos, éstas deberían poder cooperar directamente.
Redes internacionales de asociaciones francófonas de NHRI (AFCNDH), Red de NHRI en países de habla portuguesa, El Foro Commonwealth sobre las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos	Las redes de cooperación internacional muchas veces se desarrollan a partir de vínculos históricos e intereses geopolíticos conjuntos (por ejemplo el Foro Commonwealth, AFCNDH). El énfasis de estas redes, muchas veces laxas, es el intercambio de información y estrategias así como la difusión de las mejores prácticas.	Las redes internacionales promueven el intercambio más allá de los límites regionales. Es por ello que las nuevas ideas y estrategias provenientes de diferentes contextos brindan inspiración para las futuras acciones de la INDDH. Las redes que crean puentes entre la división norte-sur son cruciales pues pueden contribuir a lograr una gestión efectiva en los casos de derechos humanos que involucran corporaciones transnacionales.	Las redes internacionales son muy heterogéneas en su carácter, alcance y nivel de institucionalización. El fortalecimiento de la cooperación en estas redes debería apuntar a la armonización de estándares y de un lenguaje común «acordado» para manejar efectivamente su interacción.

16 Por "intercambio de políticas" entendemos la transferencia de conocimiento político entre instituciones hermanas y el intercambio de experiencias de intervención en procesos políticos. Por ejemplo, es importante saber qué tipo de lobby hicieron las instituciones hermanas para lograr un Plan de Acción Nacional, con qué barreras se toparon y cómo enfrentaron esas barreras.



Cuerpos cooperativos	Descripción	Fortalezas y ventajas	Perspectivas a futuro
Cooperación bi- o multilateral entre INDDH (más de 100 INDDH individuales, 69 acreditadas como completamente conformes con los Principios de París)	Con frecuencia es posible que INDDH individuales colaboren directamente, en particular en casos que involucran a uno de sus países como país de origen y a otro como país anfitrión, cuando un caso involucra a un ciudadano de un estado trabajando en otro estado o cuando una INDDH solicita información específica sobre la situación en otro país.	Las relaciones personales pueden ofrecer una base muy eficiente para la cooperación. Es posible intercambiar información importante sobre organizaciones o casos específicos con rapidez.	Las instancias de cooperación bilateral deberían ser registradas de modo que otras INDDHs puedan beneficiarse con la información recolectada al tiempo que pueden servir como ejemplos de buenas prácticas.

## 3 El modelo de red de las INDDHs

### 3.1 Interacción dentro de la red de INDDHs

Las INDDHs cooperan entre sí en el campo de las empresas y los derechos humanos, en primer lugar, porque buscan impedir y reducir las violaciones corporativas a los derechos humanos para mejorar el acceso de las víctimas a la justicia. La acción de la red puede ser considerada una combinación de acciones individuales y cooperativas de las INDDHs. ¿De qué modo se comunican la red o sus miembros con los demás participantes? ¿Qué legitimidad tiene la red para sancionar otros participantes? ¿Qué recursos aumentan la influencia de la red en su interacción sobre los participantes?

Puesto que las acciones de la red dependen de las acciones de sus miembros, no es posible controlar a la red como tal. A través de la estructuración de la interacción de los miembros de las INDDHs individuales es posible desarrollar una base común para la acción. Las modalidades de una interacción de este tipo para las INDDHs individuales se presentan más abajo, en la Tabla 2. La interacción entre las INDDHs puede ser dividida en tres dimensiones analíticas de acción:

- 1 Comunicación entre INDDHs individuales
- 2 Solicitudes que las INDDHs individuales pueden presentar legítimamente unas a otras
- 3 Tareas conjuntas/utilización mutua

La Tabla 2 refleja la base sobre la que funciona la comunicación entre las INDDHs, qué legitima las solicitudes de las INDDHs entre sí y los recursos que pueden utilizar como base para el trabajo conjunto. Las tres dimensiones de acción están vinculadas recursivamente con tres dimensiones de la estructura - „entendimiento“ (como reglas de comunicación), „legitimidad“ y „acceso a los recursos“.

**Comunicación.** Para poder comunicarse efectivamente entre sí, las INDDHs necesitan contar con:

- un conocimiento compartido del sector de las empresas y los derechos humanos;
- un entendimiento común de la misión, los objetivos y procedimientos de una INDDH, también un entendimiento de la diferencia y de los diferentes puntos de vista de las INDDHs en diferentes contextos, por ejemplo, las INDDHs en países de origen o de acogida, de alto o bajo ingreso;
- la concientización de las posibilidades y consecuencias de una acción;
- un lenguaje compartido en el campo de las acciones, los riesgos, las posibilidades y los límites.

Los colaboradores pueden referirse a estas modalidades de comunicación al aproximarse a instituciones hermanas. Debe haber un espacio para los debates y las discusiones, por ejemplo en lo relativo al rol de las INDDHs en torno de las empresas y los derechos humanos o en lo concerniente a los plazos estratégicos y los objetivos a largo plazo.

**Solicitudes.** Para poder realizar solicitudes legítimas y significativas, las INDDHs necesitan establecer un juego de reglas y normas compartidas. En lo relativo a la cooperación en el sector de las empresas y los derechos humanos, estas son, entre otras, la Declaración de Edimburgo y las cuatro declaraciones regionales s. Además, los memorandos de entendimiento (MDE) y acuerdos de cooperación que no están directamente relacionados con las empresas y los derechos humanos pueden ser utilizados para cooperar en este sector. Así, un MDE general sobre el desarrollo de capacidades podría servir también como base para desarrollar capacidades en cuestiones relacionadas con los negocios. Las mismas solicitudes también pueden llevar a una mayor legitimidad de las operaciones de las INDDHs entre instituciones hermanas: las redes transnacionales operan a nivel regional para conferir legitimación a través de la evaluación de pares. Un buen ejemplo de este mecanismo de evaluación de pares es el disponible en el Foro Asia-Pacífico (APF, por sus siglas en inglés). El APF, creado en 1996 con el apoyo de la ONU

y encabezado por la Comisión Australiana, administra su propia evaluación de miembros futuros y actuales – según lo establecido por los Principios de París – de forma independiente, pero en cooperación con el CIC. Los mecanismos de evaluación de pares ayudan a las INDDHs a evaluar mutuamente su rendimiento y de este modo, a conferir legitimidad. A su vez, esto contribuye al reconocimiento mutuo y facilita la institucionalización de la cooperación. Existe cierta evidencia de que las redes firmemente establecidas, ideadas por las mismas INDDHs, desempeñan un papel central en la difusión de las INDDHs.<sup>17</sup>

**Tareas conjuntas/utilización mutua.** Para la realización de tareas conjuntas, las INDDHs utilizan recursos en términos de capital humano y financiero, costos de viaje, alquiler de salas de conferencia, personal, etc. Además, la sola existencia de estos recursos no es suficiente, como colaboradores, también deben ser capaces de usar esos recursos en una forma que permita el desarrollo de actividades en red. A su vez, esto depende de su capacidad para acceder a los recursos y a las rutinas de cooperación dentro de la red. Sin embargo, la cooperación no solo consume recursos, también los genera: por ejemplo: a través de los gastos compartidos, de las sinergias como los programas de software destinados al manejo de denuncias o las herramientas de aprendizaje en línea, que pueden ser utilizados en forma conjunta. A nivel del personal, el intercambio de conocimiento contribuirá al desarrollo de sus capacidades.

En síntesis, la cooperación entre las INDDHs se vuelve posible cuando los colaboradores utilizan una serie de reglas y recursos sobre la base de un entendimiento compartido (estructuras), refieren a normas compartidas e invierten tiempo y facilidades financieras (modalidades) para comunicarse, solicitar y ejecutar tareas conjuntas (acción). Las dimensiones de las acciones están completamente conectadas entre sí: sin una comunicación efectiva no es posible realizar solicitudes y no habrá actividades conjuntas.

Esta perspectiva de cooperación se enfoca tanto en el colaborador individual como en las estructuras generales de entendimiento, legitimidad y recursos (ver Tabla 2). Por un lado, muestra que las reglas y los recur-

sos no son relevantes si no son remitidos a los colaboradores y si ellos no los aplican adecuadamente. Por otro lado, las reglas y los recursos determinan las modalidades que permiten que el colaborador actúe. A través de sus acciones, ellos interpretan las reglas, negocian nuevas formas de entendimiento y reasignan los recursos de modo que las condiciones estructurales previas cambian. Este modelo tiene el propósito de ayudar a las INDDHs a designar una estrategia general para las redes en el sector de las empresas y los derechos humanos y para identificar los pasos necesarios para lograr una acción coherente dentro de la red. Durante las consultas del DIMR sobre la cooperación transnacional entre las INDDHs, se identificaron las siguientes áreas de cooperación dentro de la red de INDDHs:

- Desarrollo conjunto de estándares y métodos relativos al análisis de riesgo para los derechos humanos (ARDH) y la evaluación del impacto sobre los derechos humanos (EIDH);
- Intercambio de información entre las INDDHs en el país de origen de una empresa y el país de acogida;
- Intercambio de políticas<sup>18</sup>
- Planes de Acción Nacional
- Gestión conjunta de los procesos de demanda
- Entrenamiento y desarrollo de capacidades destinadas a la protección de los derechos humanos en el marco de actividades relacionadas con las empresas, en particular por las corporaciones estatales:

Estas áreas de cooperación están relacionadas con las dimensiones de estructura y acción del modo en que se describen más arriba:

- 1 Entendimiento – Comunicación
- 2 Legitimidad – Solicitudes
- 3 Acceso a los recursos – Actividades conjuntas/ Utilización mutua

Una vez vinculadas las áreas de cooperación con la interdependencia de la estructura y la acción, los organismos de cooperación de las INDDHs – el CIC, las secretarías regionales, los puntos focales de las empresas y los derechos humanos (ver Tabla 1) – serán capa-

17 Thomas Pegram, 'Diffusion Across Political Systems: The Global Spread of National Human Rights Institutions' (2010) 32 Human Rights Quarterly 741: "La difusión de las INDDHs no solo se ha dado a través de las plataformas organizacionales sino a través de redes trazadas por las mismas INDDHs. Las redes transnacionales operan a nivel regional para facilitar información entre las oficinas y, en algunos casos, también para dar legitimidad en forma de mecanismos de evaluación de pares. El grado de interacción de las INDDHs dentro de los diferentes espacios varía de región a región."

18 Ver nota a pie 16.

ces de identificar con mayor precisión qué acciones e interacciones son requeridas para mejorar el trabajo en cada área y qué estructuras necesitan ser monitoreadas y, eventualmente, reguladas. Puesto que este modelo resalta los procesos más que las intervenciones puntuales, ayudará a establecer flujos continuos de trabajo en cada área. Hacerlo ayudará a evitar el carácter esporádico de las redes emergentes que carecen de un sistema de gestión. En adelante, las áreas de cooperación se pondrán en relación con cada eje de la dualidad estructura-acción. Los contenidos temáticos de cada área solo serán introducidos brevemente. Además, los detalles del modelo solo serán explicados sobre la base de un área de cooperación, puesto que el mecanismo es similar en todas las áreas.

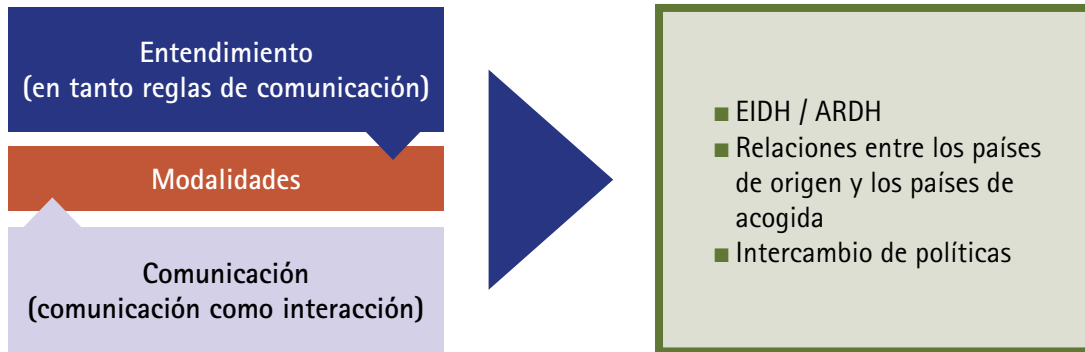
### 3.1.1 Dualidad estructura-acción

Las „estructuras”, definidas como reglas y recursos disponibles, y las „acciones”, definidas como las interacciones de los colaboradores entre sí, son importantes en igual medida para la construcción de una estrategia de red, porque la estructura y la acción están recíprocamente relacionadas entre sí: los colaboradores cambian las estructuras mientras las usan y las estructuras restringen y facilitan las acciones. El sociólogo Anthony Giddens llama a esta relación recíproca la „dualidad de la estructura y la acción”, en oposición al dualismo en conceptos tradicionales de la teoría social.<sup>19</sup> Tratando de superar un „dualismo” de este tipo, Giddens sintetiza aproximaciones teóricas como el positivismo,

el funcionalismo y el evolucionismo. En estudios organizacionales, Jörg Sydow, por ejemplo, aplica el concepto de „dualidad” a las redes organizacionales, en especial en sectores que están fuertemente basados en el conocimiento y que dependen de la experiencia, por ejemplo, en el área de los servicios financieros.<sup>20</sup> Sobre la base del modelo de Giddens y Sydow, el modelo de este ensayo busca distinguir analíticamente tres dimensiones estructurales: „entendimiento”, „legitimidad” y „sistema de acceso a los recursos”<sup>21</sup>. Cada dimensión estructural se corresponde con una dimensión en el plano de la acción: „comunicación”, „solicitudes” y „entendimiento mutuo/utilización conjunta”<sup>22</sup>. Para toda acción, los colaboradores se apoyan en una estructura dada y, recursivamente, la estructura cambia mientras están actuando: por ejemplo, los colaboradores deben interpretar las reglas del entendimiento dentro de la red para ser capaces de comunicarse entre sí. Al mismo tiempo, las reglas del entendimiento cambian mientras se están comunicando. Las INDDHs de diferentes regiones pueden aludir, por ejemplo, a diferentes definiciones de derechos humanos, propósito empresarial, sociedad civil, etc. Mientras se comunican, esas definiciones se adaptarán y cambiarán, sin haber tenido la intención de hacerlo. De este modo, las acciones a veces tienen un efecto no buscado sobre la estructura. Un modelo elocuente de estrategia de red influirá sobre el mecanismo de un modo que sirva al propósito de la cooperación. En la siguiente sección, se relacionarán diferentes áreas de cooperación con la dualidad estructura-acción.

- 19 Por un lado, los análisis funcionales que no tienen suficientemente en cuenta la interacción entre los colaboradores y los análisis evolutivos, que consideran que todo movimiento está sujeto a un camino en forma determinista y, por el otro, los interaccionistas simbólicos que cuando tienen en cuenta las estructuras, lo hacen de manera insuficiente. Ver Turner, J. H., "Review Essay: The Theory of Structuration", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Number 4, 1986.
- 20 Ver Sydow, J., 'Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes' en Jörg Sydow (ed.), *Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung*, Vol. 5 (Wiesbaden: Gabler, 2010).
- 21 No utilizamos la terminología de Giddens para poder aplicar su concepto a las INDDHs. Las dimensiones estructurales en la dualidad de la estructura se denominan: significación, legitimación y dominación.
- 22 Otra vez, en forma análoga a la terminología de Giddens: comunicación, poder, sanción.

### 3.1.2 Entendimiento – Comunicación



#### La dualidad estructura–acción y las áreas de cooperación dentro de la red de INDDHs

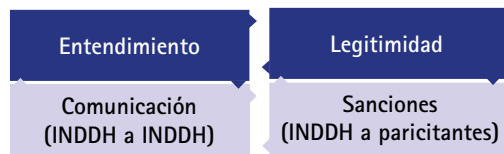
Desarrollo conjunto de estándares y métodos relativos al análisis de riesgo para los derechos humanos (ARDH) y a la evaluación del impacto sobre los derechos humanos (EIDH). Más allá de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la base común sobre lo que requiere exactamente una evaluación de impacto o riesgos para los derechos humanos es muy pequeña. En particular, puede haber discrepancias entre los estándares sustantivos para los derechos humanos fijados por la ley en el país de origen y los del país de acogida. Al cooperar en la evaluación efectiva de los derechos humanos, la INDDH del país de origen y la INDDH del país de acogida pueden garantizar que el alcance sea lo suficientemente amplio como para cubrir los derechos humanos que preocupan especialmente al país de acogida, como la vivienda, los derechos territoriales, los derechos laborales y el derecho a tener el máximo estándar de salud posible. Otra cuestión, un poco más teórica, es la diferencia entre el ARDH y la EIDH. Puesto que los Principios Rectores de las Naciones Unidas (UNGP, por sus siglas en inglés) tratan de integrar el lenguaje de los derechos humanos a los conceptos empresariales, un análisis de riesgos está más cerca de un análisis corporativo de riesgos a corto plazo que de una evaluación más amplia del impacto sobre los derechos humanos. Sin embargo, faltan estándares ampliamente aceptados sobre la forma que debe tener un análisis de riesgos de este tipo.

Sin duda, esto difiere de un análisis de riesgo financiero, puesto que su principal propósito no es, en primera medida, favorecer el retorno de las inversiones, lo que puede ser correlacionado positivamente con un riesgo. Un ARDH debería servir de orientación para la empresa, de modo que sepa que partes de su cadena de generación de valor tienen mayor posibilidad de incurrir en violaciones a los derechos humanos

**Dualidad estructura–acción relacionada:** Para los estándares y métodos conjuntos de ARDHs y EIDHs, las INDDHs deberán compartir conocimientos y desarrollar un lenguaje acordado para establecer un entendimiento común del propósito, el contenido y la utilidad de esos estándares en el contexto de los objetivos de la red como un todo. Solo sobre la base de un entendimiento común será posible contar con una comunicación efectiva. Sin embargo, la estructura y la acción, el „entendimiento" y la „comunicación" deben suceder simultáneamente. Durante la comunicación, las reglas de la comunicación cambiarán. Los cuerpos de cooperación de las INDDHs comprometidas con el desarrollo de los conceptos de ARDHs y EIDHs deberán tener cuidado de que el „entendimiento" compartido se desarrolle de una forma que sirva a los objetivos de la red. Si no son capaces de establecer un proceso integrador de este tipo, las consecuencias pueden impactar negativamente sobre los recursos y la legitimidad. Por ejemplo, si varias INDDHs en diferentes regiones comienzan a desarrollar un concepto de ARDH/EIDH de manera independiente, esto puede significar una pérdida de recursos como tiempo del personal, pues puede haber otras personas trabajando paralelamente en la misma cuestión. Este caso muestra que no solo existe una relación dentro de los ejes de „entendimiento" y „comunicación" sino también entre los ejes mismos:

The diagram shows four boxes arranged in a 2x2 grid. The top-left box is dark blue and labeled 'Entendimiento mutuo'. The top-right box is dark blue and labeled 'Recurso'. The bottom-left box is light purple and labeled 'Comunicación'. The bottom-right box is light purple and labeled 'Actividades conjuntas'. Arrows point from the top-left box to the top-right box, from the top-right box to the bottom-right box, and from the bottom-left box to the bottom-right box.

Asimismo, las dimensiones de la estructura y de la acción dentro de la red están relacionadas con la dimensión de la cooperación con las partes interesadas, lo que se describirá a continuación.



Conducir un ARDH llevará al compromiso de los participantes con las empresas, la sociedad civil y las potenciales víctimas. Puesto que el diseño del ARDH y la forma en que se lleva a cabo tiene un impacto directo sobre las decisiones de la empresa, esto incrementará la influencia de las INDDHs en la esfera empresarial (dualidad recurso-influencia) Un ARDH costará recursos, pero también puede dar lugar a oportunidades financieras. Sin embargo, la INDDH individual y toda la red deben asegurarse de permanecer independientes, lo que, a su vez, es una cuestión de entendimiento mutuo y de la legitimidad del planteamiento

Las INDDHs que cooperan deberán decidir sobre la base de un análisis de este tipo, cuándo y de qué modo involucrarán a otros cuerpos de cooperación, como el CIC o las secretarías regionales. Cualquier acción, como el desarrollo de software o bases de datos para el ARDH utilizará recursos, personal y se realizará a costa de otros servicios.

**Intercambio de información entre las INDDHs del país de origen de una empresa y las del país de acogida cuando se producen violaciones a los derechos humanos.** Si una INDDH se involucra con un caso de violación de derechos humanos en el marco de la actividad empresarial de una corporación transnacional, puede ponerse en contacto con la INDDH del país de origen. Frente a una acusación o a un incidente específico de violación a los derechos humanos en el que está involucrada una corporación transnacional, la cooperación de INDDHs puede abordar adecuadamente la gestión del caso. Para la INDDH del país de origen, esto puede aportar varias ventajas; La INDDH del país de origen puede tener experiencia negociando con esta corporación y puede compartir valiosos datos a la INDDH del país de acogida; la INDDH del país de origen puede tener contactos con la prensa y la sociedad civil en el país de origen, lo que puede darle acceso a la INDDH del país de acogida para hacer campaña.

Tomar medidas publicitarias en el país de origen de la empresa puede ser mucho más sensible para la empresa; la INDDH del país de origen puede ser capaz de organizar o de poner en contacto a la INDDH del país de acogida con conocimientos científicos y técnicos del país de origen que no están disponibles en el país de acogida. También puede tener ventajas para la INDDH del país de origen. La información brindada por la INDDH del país de acogida puede ingresar al sistema de monitoreo de las actividades empresariales internacionales del propio estado de la INDDH del país de origen o la INDDH puede decidir reaccionar en forma independiente a la violación de los derechos humanos, utilizando para ello los procedimientos en el país de origen, por ejemplo, una denuncia al Punto de Contacto Nacional de la OCDE.

**Prevención de la violación a los derechos humanos a través del intercambio de información entre las INDDHs del país de origen de una empresa y las del país de acogida antes de que se produzcan las violaciones a los derechos humanos.** Antes de que sucedan las violaciones a los derechos humanos e incluso si estas nunca suceden, la INDDH del país de acogida puede ponerse en contacto inmediatamente con la INDDH del país de origen, en el momento en que una corporación transnacional está ingresando o tiene el propósito de ingresar al país. El contacto, puede establecerse, por ejemplo, a través de los puntos focales de las Empresas y los Derechos Humanos. En este caso también habrá una serie de ventajas para la INDDH del país de acogida: pueden obtener información de trasfondo sobre la corporación transnacional involucrada; la INDDH del país de origen puede brindar a la INDDH del país de acogida información de contacto sobre la sociedad civil del país de origen involucrada con esta corporación internacional; la INDDH del país de acogida ya habrá establecido una relación con un colaborador de la INDDH del país de origen, en caso de que el tema necesite ser retomado. Esto también tiene ventajas para la INDDH del país de origen: la INDDH del país de origen se entera de la actividad o de la propuesta de actividad puesto que rara vez se trata de información pública; más información significa mejor monitoreo y más diálogo entre la INDDH del país de origen y las corporaciones radicadas en el lugar; la INDDH del país de origen puede requerir información confiable sobre actividades empresariales en países de acogida destinadas al lobby de gobiernos nacionales y organizaciones supra- o internacionales..

**Dualidad estructura-acción relacionada:** En ambos casos, para el intercambio de información antes y después de una violación a los derechos humanos, será el colaborador individual de una determinada INDDH quien buscará socios para la cooperación en los países relevantes. Para hacerlo, el colaborador individual necesita actuar sobre la base de un entendimiento mutuo acerca de cuándo y a quién acercarse en una institución hermana y qué espera de él o ella. Durante las consultas del DIMR sobre la cooperación transnacional entre las INDDHs, los colaboradores de las instituciones hermanas mencionaron casos en los que la cooperación hubiera sido de ayuda en situaciones de país de origen/país colaborador. El Consejo Nacional de los Derechos Humanos de Marruecos (CNDH) informó que allí hubo una disputa entre una empresa alemana y los miembros del sindicato en Marruecos. La disputa se resolvió luego de que el CNDH se pusiera directamente en contacto con la dirección de la empresa alemana. Sin embargo, un acercamiento previo a través del DIMR podría haber evitado la disputa por completo. Incluso cuando, en algunos casos, los colaboradores de las INDDHs individuales pueden comunicarse con los puntos focales de empresas y derechos humanos, el sistema de cooperación debe ser mejor elaborado: los puntos focales necesitan recursos en términos de tiempo y personal para reaccionar a las solicitudes de instituciones hermanas. Además, la cooperación debería institucionalizarse de modo tal que no sea totalmente dependiente de colaboradores individuales en los puntos focales. Esto implica que se requiere de una revisión continua de todos los ejes de cooperación - entendimiento/comunicación, legitimidad/solicitudes y acceso a los recursos/actividades conjuntas - en relación con la información compartida entre las INDDHs de los países de acogida y los países de origen. Esta revisión puede ser parte de la agenda de las reuniones del grupo de trabajo de empresas y derechos humanos del CIC; es posible organizar talleres periódicos para los puntos focales y se pueden establecer listas de correo para mantener informados a los socios relevantes para la cooperación.

**Intercambio de información.** El intercambio de información no solo es relevante en el contexto de país de origen/país de acogida. Es una función esencial de la cooperación<sup>23</sup> y se lleva a cabo a través de correos electrónicos, encuestas en línea y reuniones. El intercambio e información a nivel regional e internacional puede apoyar a las INDDHs a la hora de determinar las políticas específicas como las regulaciones ambientales regionales, las regulaciones sobre minerales conflictivos, los trabajadores migrantes, las políticas monetarias y fiscales o el fomento de la exportación responde a los requerimientos establecidos por los estándares de los derechos humanos fundamentales. El intercambio de información es productivo y beneficioso. Sirve para inspirar a miembros a aprender del trabajo del otro y a considerar nuevas formas para el desarrollo de actividades y programas. El intercambio es la base para un compromiso organizado con participantes externos. Sin embargo, la comunicación necesita de una planificación sistemática para evitar la pérdida de recursos y las asimetrías en la comunicación dentro de la red. Esto puede lograrse estableciendo un marco claro y visible, desarrollando nuevas plataformas, como una base de datos interna o una intranet, y apoyando las estructuras institucionales a nivel regional e internacional.

**Intercambio de políticas.** Por lo general, los derechos humanos no suelen ser decisivos para las políticas económicas. Sin embargo, según la Declaración de Viena de 1993, los países deberían dar la mayor prioridad a los derechos humanos, y según el Art. 2.1. y el Comentario General N° 3 de la Convención Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales, los países deben hacer todo lo que esté en sus manos para fomentar los derechos económicos, sociales y culturales. En consecuencia, las INDDHs necesitan desarrollar métodos para la evaluación comprehensiva de las políticas económicas, que incluyen estándares cuantitativos y cualitativos de los procesos de legislación y políticas. Las reuniones periódicas son necesarias para mantener las INDDHs actualizadas sobre los sucesos más actuales en relación con los derechos humanos en los diferentes contextos nacionales y, en tanto plataforma, para solicitar asistencia o experiencia en cuestiones vinculadas con las empresas y los derechos humanos, así como para familiarizarse con los métodos de trabajo de las INDDHs asociadas. Para realizar estas reuniones de modo efectivo se requiere de un marco cla-

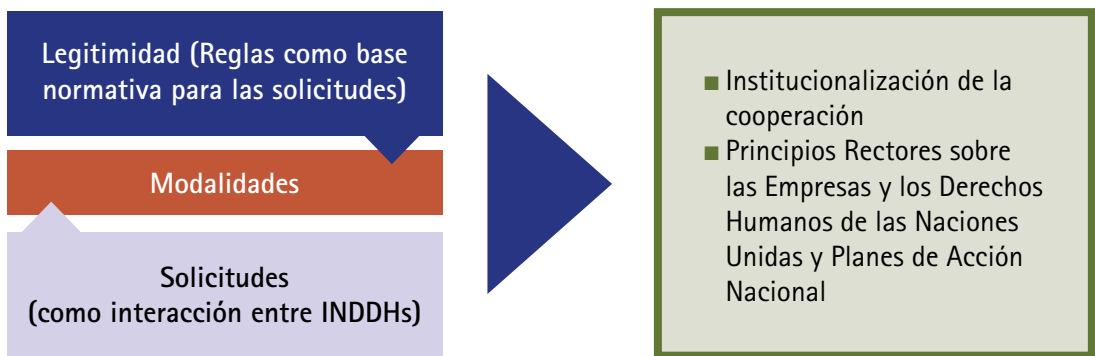
23 Por ejemplo, el 90 por ciento de los participantes de una encuesta de la Red Europea de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos indicó haber compartido información a través del Grupo Europeo de INDDHs. Ver: Red Europea de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos. 2013. Revisión situacional para la planificación estratégica. Ensayo preparado para la Red Europea de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos en la planificación estratégico del 13 al 15 de noviembre de 2013.

ro y transparente. Aquí las secretarías regionales y el CIC necesitan garantizar una gestión efectiva de la agenda y de tiempo.

Ejemplo: La Red Europea de INDDH (ENNHRI) dio el primer paso hacia una „evaluación transnacional del impacto sobre los derechos humanos” de una política económica supranacional: En junio de 2013, el Instituto Alemán de Derechos Humanos y la ENNHRI organizaron un evento en Bruselas sobre medidas de austeridad y su impacto en los derechos humanos, e invitaron a la Comisión Escocesa de Derechos Humanos (SHRC, por sus siglas en inglés), a la Comisión Irlandesa para los Derechos Humanos (IHRC, por sus siglas en inglés), la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de Grecia (NHRC) y el Defensor del Pueblo de España. Estas cinco INDDHs europeas debatieron con ONGs y con el Experto Independiente de la ONU los efectos de la deuda externa sobre los derechos económicos, sociales y culturales y sobre el impacto negativo de las medidas de austeridad impuestas a algunos países europeos por el Banco Central Europeo, la Comisión Europea y el FMI.

**Dualidad estructura-acción relacionada:** En el ejemplo anterior, la cooperación se estableció a través del intercambio directo de los directores de las INDDHs. Uno de ellos fue capaz de facilitar recursos financieros para vuelos y alojamiento. Se firmaron acuerdos individuales de cooperación y la secretaria regional de la ENNHRI facilitó el espacio e invitó a participantes relevantes en Bruselas. Se estableció un grupo de trabajo informal sobre cuestiones de austeridad. En enero de 2014, tres INDDHs y la ENNHRI elaboraron una carta a la UE, al BCE y al FMI. Sin embargo, el intercambio de políticas como área de cooperación no se amplió a otras políticas. En el futuro, cuando se presenten otros problemas, la secretaria regional podría trabajar a partir de la dualidad entendimiento/comunicación ya establecida.

### 3.1.3 Legitimidad – Solicitudes



La dualidad estructura-acción y las áreas de cooperación dentro de la red de INDDHs

**Implementación de los Principios Rectores de la las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos.** Los Principios Rectores de la las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos mencionan explícitamente a las INDDHs junto con su rol de ayudar a los estados a identificar si sus leyes están alineadas con las obligaciones para con los derechos humanos internacionales. Las empresas deberían consultarlas como expertos externos, en situaciones particularmente complejas. Además, las INDDHs deberían desempeñar un papel importante en los mecanismos de reclamo no judicial con base estatal.

**Dualidad estructura-acción relacionada:** El rol de las INDDHs, tal como se lo define en los Principios Rectores de la las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos y como se lo desarrolló en las conferencias, declaraciones y publicaciones regionales, también provee legitimidad para presentar solicitudes entre instituciones hermanas, por ejemplo, para que las INDDHs informen unas a otras sobre el alcance, contenido y énfasis de sus recomendaciones en relación con los Planes de Acción Nacional. En algunos casos, una consul-

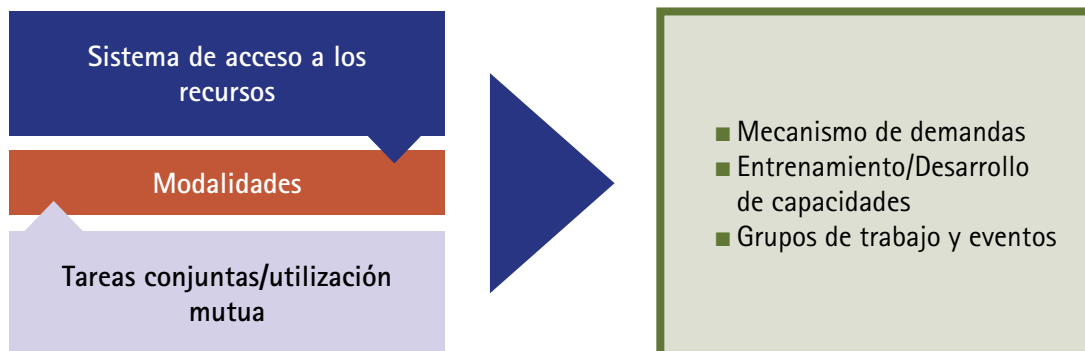


ta efectiva con todos los participantes involucrados solo será posible a través de la información compartida entre las INDDHs del país de acogida y del país de origen, lo que legitima las solicitudes para compartir la información.

**Institucionalización de la cooperación.** Internacionalmente, dentro del CIC y a nivel regional, a través de la cooperación de las INDDHs en el sector de las empresas y los derechos humanos se ha institucionalizado en forma creciente, ya sea por medio de los memorandos de entendimiento entre las INDDHs individuales o mediante declaraciones regionales. El grupo de trabajo del CIC y las secretarías regionales se han convertido en actores a la hora de sostener las estructuras de cooperación existente y de facilitar su desarrollo.

**Dualidad estructura-acción:** Estos organismos de cooperación también influyen directa o indirectamente sobre el conjunto de normas y reglas que regulan la cooperación en el sector de las empresas y los derechos humanos. La cooperación internacional de las INDDHs en la misión, el carácter y la dirección de estas instituciones puede garantizar la complementariedad de diversas iniciativas regionales de modo que la cooperación interregional pueda ser viable y que no se presenten divergencias más importantes. Además, esto puede garantizar reciprocidad, de modo que la cooperación entre estas instituciones se produzca de igual a igual y que no ponga en desventaja a algunas INDDHs.

#### 3.1.4 Acceso a los recursos – actividades conjuntas / utilización mutua



La dualidad estructura-acción y las áreas de cooperación dentro de la red de INDDHs

**Gestión conjunta del mecanismo de demandas** Algunas INDDHs, como la Comisión de Derechos Humanos y Justicia Administrativa de Ghana (CHRAJ) tienen el mandato de recibir demandas, lo que requiere de muchos recursos. En algunos casos, el manejo de las demandas puede ser tan exhaustivo que no sobran recursos para el trabajo en políticas, como la construcción de una agenda, el lobby o el desarrollo de capa-

cidades. La cooperación de las INDDHs con un mandato de gestión de demandas puede ahorrar recursos que podrían ser utilizados de otra manera. Por ejemplo, como se mencionó antes, la Comisión de Derechos Humanos de la India desarrolló un software para el manejo de demandas, que se puso a disposición de la Comisión de Afganistán bajo los términos de un memorando de entendimiento.

**Dualidad estructura-acción relacionada:** El acceso a los recursos otorgado por los miembros del personal de las INDDHs individuales, puesto que deben asignar tiempo de trabajo a los procesos de la red. Esto también se logra a través de la inversión organizacional en ciertos proyectos, ya sea a través del presupuesto institucional de la organización o de otras fuentes financieras. Sin embargo, muchos recursos no son agotables<sup>24</sup> y, por lo tanto pueden utilizarse en forma compartida a lo largo de toda la red. La utilización del software para el mecanismo

de demandas de la Comisión de la India por parte de la Comisión de Afganistán no reduce su disponibilidad para otras INDDHs. Cada vez que un miembro de la red produce bienes que no se agotan con su uso, la utilización conjunta ahorrará recursos a la red. Sin embargo, es claro que este uso solo es posible si la comunicación está basada en el entendimiento compartido y en la solicitud legitimada para la utilización. Así, las dimensiones de la estructura y las de la acción están interrelacionadas en forma recursiva:



Para identificar todos los bienes no agotables en la red y para ofrecerlos como recursos compartidos para su uso mutuo es una tarea de la cooperación misma. Una posible forma de gestionar la comunicación en este sentido podría ser la implementación

de encuestas periódicas por parte de las redes regionales sobre los productos de sus miembros y la confección de un inventario en línea de todos los recursos compartidos accesibles.

**Entrenamiento y desarrollo de capacidades destinadas a la protección de los derechos humanos en el marco de actividades relacionadas con las empresas, en particular por las corporaciones estatales.** Las INDDHs del país de origen y del país pueden colaborar directamente entre ellas para ampliar su capacidad en el sector de las empresas y los derechos humanos. Las INDDHs del país de origen pueden entrenar a las INDDHs del país de acogida en el uso de instrumentos o procesos económicos que atañen a las empresas en los países de acogida. Las actividades de entrenamiento pueden realizarse a modo de reuniones, conferencias, seminarios, talleres y, con frecuencia, son proyectos de hermanamiento. También pueden ser ofrecidos en colaboración con organizaciones asociadas como los Programas de Desarrollo de las Naciones Unidas o la Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa. En particular, el entrenamiento y el desarrollo de capacidades facilitan el aprendizaje sobre los estándares internacionales y los proce-

dimientos efectivos en el área de los derechos humanos. En el futuro, las mejoras deberían incluir un abordaje más estratégico para adaptar las actividades según las necesidades básicas compartidas, una mayor participación de los miembros en la sección de los temas y oradores para los entrenamientos, una mejor promoción y conciencia del entrenamiento ofrecido y un financiamiento adicional para la participación en los entrenamientos. Los ejemplos incluyen las preferencias de comercios de los programas de SPG+ (Sistemas de Preferencias Generalizadas) de la Unión Europea, las guías de la OCDE para las corporaciones transnacionales y el procedimiento de demanda asociada o los elementos del Plan de Acción Nacional para las Empresas y los Derechos Humanos del país de origen.

**Grupos de trabajo y eventos con asistencia compartida.** Las INDDHs asisten a eventos especiales sobre empresas y derechos humanos o se unen a grupos de trabajo sobre el tema para intercambiar las mejores prácticas, construir redes y compartir experiencias. Las

24 El término económico es "no rivalizante". Los bienes públicos son definidos como „no rivalizantes" en el consumo y „no excluyentes" del consumo. Un software para el manejo de demandas no es un bien público, puesto que los colaboradores pueden ser excluidos de su uso, pero es „no rivalizante" en el sentido de que un uso simultáneo por parte de un colaborador no impactará en la utilización de otro. El término técnico de este tipo específico de bienes es „bienes colectivos" En este estudio los llamaremos „bienes no agotables" o „recursos compartidos."

prácticas exitosas pueden guiar a las INDDHs a mejorar sus actividades domésticas y contribuir, así, a su empoderamiento general. Los eventos y talleres deben ser accesibles, transparentes, efectivos y participativos para garantizar una difusión equitativa del conocimiento. Para alcanzar estos criterios, es necesario garantizar que las limitadas capacidades y las restricciones financieras de las INDDHs individuales hayan sido tenidas en cuenta, que se hayan mejorado la comunicación y el seguimiento, que las reuniones hayan sido planificadas de acuerdo con el objetivo deseado y la audiencia prevista para minimizar costos y que las capacidades hayan sido compartidas entre varias INDDHs. Las secretarías regionales y el CIC necesitan coordinar no solo la coordinación de las INDDHs, sino también las relaciones entre las redes puesto que muchas INDDHs forman parte de diferentes redes, lo que las pone en riesgo de agotar sus recursos.

### 3.2 Interacción de las INDDHs con las partes implicadas

Las redes de INDDHs son una forma de cambiar las estructuras y actividades de las empresas para que apoyen los objetivos de las INDDHs en lo relativo a las empresas y los derechos humanos. La cooperación puede preparar o habilitar a las INDDHs individuales para interactuar con participantes como las empresas, la sociedad civil y los gobiernos. En otros casos, las INDDHs pueden interactuar en forma conjunta con los participantes, ya sea a través de toda una red, es decir el CIC, o de grupos de INDDHs. Las dimensiones de la acción dentro de la red - comunicación, solicitudes y actividades conjuntas - pueden ser traducidas en interacción con los participantes como:

- 1 Comunicación de las INDDHs individuales o del CIC con partes implicadas
- 2 Comunicación de las INDDHs individuales o del CIC en contra de las partes implicadas
- 3 Influencia de las INDDHs sobre otras partes implicadas

**Comunicación.** Una comunicación efectiva con todas las partes implicadas requiere que las INDDHs comprendan los códigos y reglas de comunicación en la escena global de las empresas y los derechos humanos. Esto despierta cuestiones acerca de la existencia de un lenguaje acordado y sus límites; acerca de la posibilidad de que estos temas y posiciones pudieran hacer peligrar la relación con una parte implicada, o acerca de la existencia de partes implicadas, allí donde la

comunicación directa no es posible pero podría serlo a través de la intermediación de otro participante.

**Sanciones.** Las INDDHs pueden sancionar a otras partes implicadas directamente o a través de otras partes implicadas, especialmente a través del gobierno: Dentro del campo del manejo de demandas, una INDDH puede, por ejemplo, sancionar indirectamente a las partes implicadas que violan los derechos humanos a través de un informe al fiscal general. Los informes publicados sobre las violaciones a los derechos humanos afectan la reputación de las partes implicadas que violan los derechos humanos.

**Influencia.** Las INDDHs ejercen influencia sobre las partes implicadas a través de publicaciones, conferencias, consultas, lobbies o presentaciones a los encargados de las tomas de decisiones destinados a aumentar la influencia de los derechos humanos. Si la red de INDDHs se vuelve capaz de monitorear sistemáticamente las cadenas transnacionales de generación de valor, esto podrá influir en el ajuste de los mecanismos y sistemas de presentación de reclamos de diligencia debido a y reparación.

La influencia puede ser ejercida a través de medidas duras o blandas. Las medidas duras incluyen las acciones aplicadas directamente para influir sobre determinadas políticas empresariales. Estas incluyen el monitoreo, los mecanismos de demanda, las EIDH/ los ARDH o las presentaciones de un *amicus curiae* ante la corte. Las medidas blandas tienen una perspectiva a largo plazo y buscan establecer nuevas ideas, reglas y guías sobre las empresas y los derechos humanos. En consecuencia, los diálogos, talleres y conferencias sirven para difundir conocimiento y puntos de vista entre los participantes para influir lentamente en ellos.

Las INDDHs también pueden utilizar sus recursos para difundir sus conocimientos, puntos de vista y estándares a través de talleres y entrenamientos destinados a desarrollar capacidades. A largo plazo, estas medidas blandas pueden contribuir al establecimiento de nuevas reglas y guías sobre negocios y derechos humanos.

La interacción de las INDDHs con las partes implicadas vuelve a demostrar que las tres dimensiones analíticas de la acción (comunicación, sanción e influencia) están interrelacionadas: La protección de los derechos humanos necesita de una observación adecuada y de mecanismos efectivos de sanción. El monitoreo sistemático de las cadenas de generación de valor requiere de un equipo entrenado y de herramientas organizacionales.

Sin embargo, el equipo y las herramientas no pueden fortalecer, por sí solos, el grado de influencia de la red. Solo la comunicación adecuada sobre la base de un entendimiento compartido con las partes implicadas y dentro de la red redundará en una actividad capaz de ejercer influencia.

### 3.2.1 Entendimiento – Comunicación

**Talleres y conferencias.** Puesto que un régimen internacional sobre los derechos humanos requiere de un lenguaje acordado, de un entendimiento común y de un conocimiento compartido, las INDDHs necesitan coordinar efectivamente la comunicación con las partes implicadas. Debido al carácter internacional de las cuestiones vinculadas con las empresas y los derechos humanos y a la orientación transnacional de las empresas, los actores políticos y las ONGs, las INDDHs deben colaborar en la organización del diálogo. Los talleres y conferencias internacionales para múltiples participantes organizados con regularidad alimentan los contactos formales e informales más allá de las fronteras, habilitar el intercambio de información y estimular el discurso sobre las empresas y los derechos humanos. Esto es esencial para establecer canales de comunicación abiertos y relaciones estables, incluso entre partes implicadas con posturas e intereses opuestos.

**Lobby conjunto, declaraciones de políticas y consultas.** Las INDDHs pueden realizar un lobby conjunto frente a organizaciones regionales, suprarregionales o internacionales. Cuando se discuten nuevas políticas a nivel regional, las INDDHs pueden consultar de forma conjunta. Por ejemplo, la Unión Europea y el CEDEAO fortalecieron su influencia al dejar en claro que hablan en nombre de un grupo mucho mayor. Las INDDHs pueden involucrarse en la elaboración de declaraciones políticas sobre cuestiones vinculadas con las empresas y los derechos humanos. Ellos indican que el proceso necesita ser sistematizado con un esquema temporal adecuado para que los miembros puedan trabajar en sus declaraciones. Como se mencionó antes, las guías y marcos de trabajo claros y transparentes son útiles para desarrollar estrategias a largo plazo y para confeccionar un plan de trabajo con tiempo suficiente. Un ejemplo de esto es la presentación conjunta que realizaron las INDDHs de Dinamarca, Alemania y Francia ante la OCDE sobre los estándares de los derechos humanos en los abordajes conjuntos de la OCDE para

el establecimiento de las garantías de crédito de exportación. Al acordar una posición común, las tres INDDHs son capaces de representar una circunscripción mucho mayor al negociar con estos cuerpos.

Por otro lado, si no existe suficiente comunicación y el entendimiento compartido no está demasiado desarrollado, los objetivos de las investigaciones pueden ser contradictorios a nivel de la red, lo que, en el peor de los casos, puede socavar la legitimidad de la interacción de la red o de sus miembros con los participantes. En algunos casos, ignorar la dualidad entendimiento-comunicación incluso podrá paralizar las acciones de la red en este tema, especialmente si deben realizarse presentaciones o declaraciones ad hoc ante órganos internacionales o supranacionales. Las reacciones rápidas de este tipo, por ejemplo, en el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, solo son posibles si las reglas de comunicación, el entendimiento compartido de determinados temas, es parte de un proceso en red destinado a fomentar y proteger los derechos humanos en ámbitos empresariales.

### 3.2.2 Legitimidad – Sanciones

**Planes de Acción Nacional.** El grupo de trabajo de la ONU sobre las empresas y los derechos humanos alienta especialmente a todos los países a desarrollar, promulgar y actualizar un Plan de Acción Nacional como parte de su responsabilidad para difundir e implementar los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Entre 2013 y 2014, una serie de países han elaborado o están en el proceso<sup>25</sup> de elaborar un Plan de Acción Nacional y otros los seguirán. Dentro de esos Planes de Acción Nacional, se han establecido nuevas guías para la legislación nacional que también conciernen al rol y la misión de las INDDHs en el área de las empresas y los derechos humanos. La cooperación entre las INDDHs, no solo a nivel regional sino internacional, es crucial para coordinar los esfuerzos nacionales destinados a asegurar un cierto nivel de coherencia en el desarrollo de un marco internacional para la acción de las INDDHs en el sector de las empresas y los derechos humanos que garantice la compatibilidad de las demandas mutuas.

**Mecanismos de la ONU, mecanismos judiciales, legislación nacional.** Las INDDHs pueden sancionar indirectamente las empresas que cometen abusos contra

25 25 Países que presentaron un Plan de Acción Nacional: Reino Unido (septiembre de 2013), Países Bajos (diciembre de 2013), Italia (marzo de 2014), Dinamarca (abril de 2014) y España (verano de 2014 pero todavía sujeto a la aprobación del Consejo de Ministros). Países que actualmente está desarrollando un Plan de Acción Nacional: Suiza y Finlandia. Fuente: <http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx>.

los derechos humanos a través de los mecanismos de la ONU, por ejemplo, mediante, contribuciones a los cuerpos encargados de la firma de tratados y de informes de países redactados por reporteros especiales y del UPR. Los esfuerzos coordinados y las posiciones conjuntas de varias INDDHs aumentarán su legitimidad e influencia.

Los mecanismos judiciales son otra manera de sancionar los abusos a los derechos humanos, ya sea a nivel nacional o internacional, como la CEDH. Las INDDHs pueden apoyar estos casos, por ejemplo, presentando cartas de *amicus curiae*, aportando pruebas y observaciones y monitoreando la aplicación de la ley internacional sobre derechos humanos en los procesos legales. La legislación nacional del país de origen de una empresa puede ser la base para perseguir sanciones. Las INDDHs deberían estar activamente comprometidas con el asesoramiento a sus gobiernos en cuestiones vinculadas con las empresas y los derechos humanos para proveer un marco político y legal que proteja exhaustivamente los derechos humanos y garantice el acceso a soluciones. En este sentido, es importante el intercambio entre las INDDHs acerca de las mejores prácticas y experiencias sobre el impacto de ciertas regulaciones en los derechos humanos. La cooperación también puede fomentar la coherencia en diferentes legislaciones nacionales. En relación con el alcance transnacional de muchas empresas, las legislaciones del país de origen de una empresa, y la del país de acogida en particular, deberían ser complementarias hasta un nivel que garantice la protección legal efectiva.

Las relaciones de las INDDHs con partes implicadas enmarcan su trabajo cooperativo dentro de la red entre las INDDHs y deberían ser utilizadas para brindar dirección estratégica. Solo cuando las INDDHs traduzcan efectivamente sus interacciones con las partes externas implicadas en forma de dirección de su propia cooperación será posible trabajar en un sistema judicial global coherente que cierre la brecha entre las leyes nacionales y las violaciones transnacionales a los derechos humanos.

**Las relaciones públicas como un instrumento de la red para sancionar comportamientos empresariales con impacto negativo sobre los derechos humanos.** Otra forma de sanción es la publicación de informes sobre violaciones a los derechos humanos o la activa-

ción de una ONG para realizar campañas que amenacen la reputación de una empresa. Sin embargo, este modo de sanción es muy indirecto. Las INDDHs no pueden subestimar el poder de sanción que ejerce la actitud del consumidor sobre un negocio cuando los caminos legales no son viables. No obstante, las INDDHs necesitan cooperar estrechamente entre sí y con otros participantes, en particular las ONGs, las comunidades y la prensa, para lograr la voz y el poder para influir en la percepción de una empresa y producir un cambio en la política.

### 3.2.3 Acceso a los recursos – Influencias

**Evaluación del impacto de las empresas en los derechos humanos.** Para conducir EIDHs y ARDHs, las INDDHs no solo necesitan cooperar entre sí sino también con otras partes implicadas. Por ejemplo, el Instituto Dinamarqués de Derechos Humanos, conjuntamente con IPIECA, la asociación global de la industria del gas y el petróleo que se ocupa de cuestiones ambientales y sociales, desarrollaron una guía completa para empresas sobre la manera de integrar los derechos humanos a las evaluaciones sociales y ambientales.<sup>26</sup> Otro ejemplo del diálogo de las INDDHs con participantes externos es el „Proceso de Nairobi: Un Pacto para Empresas Responsables“ desarrollado por la Comisión Nacional de Derechos Humanos de Kenia en colaboración con el Instituto de Derechos Humanos y Empresas, una organización internacional de la sociedad civil, para introducir la debida diligencia de los derechos humanos a través de la aplicación de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos en el sector emergente del gas y del petróleo en Kenia. A su vez, las instituciones hermanas informan que las empresas con frecuencia solicitaron asesoramiento sobre estrategias para establecer un sistema apropiado de respuesta a los derechos humanos que incluyera evaluaciones de riesgo para los derechos humanos. Al cooperar con otras partes implicadas, en particular con empresas, es importante que las INDDHs se aseguren de conservar un margen de acción a través de los contratos (legitimidad) y de las comunicaciones con otras partes implicadas e instituciones hermanas. Si mantienen salvaguardias para mantener su independencia, las INDDHs pueden recibir un pago por su experiencia o recibir fondos adicionales por sus servicios de parte del gobierno o de las instituciones hermanas. Por ejemplo, una INDDH del país de acogida puede recibir recursos del

26 DIHR, IPIECA, Integrating human rights into environmental, social and health impact assessments, 2013 <http://www.ipieca.org/news/20131206/integrating-human-rights-environmental-social-and-health-impact-assessments>

gobierno del país de origen de la empresa o, si corresponde/es posible, incluso a través de la INDDH de ese país. Utilizando esos recursos en forma legítima y con una comunicación organizada con las partes implicadas, la INDDH ejercerá influencia sobre las actividades de la empresa involucrada en violaciones a los derechos humanos a través de las EIDHs y los ARDHs.

Además del impacto directo de las empresas sobre los derechos humanos, también existe la posibilidad de un impacto indirecto sobre los derechos humanos, por ejemplo, contaminación, cambios socioeconómicos y demográficos provocados por las empresas en forma intencional o no intencional. En este sentido, el impacto sobre las empresas con frecuencia es contradictorio.

Por ejemplo, en Bangladesh, algunas filiales de empresas europeas en el sector de la industria textil han ocasionado graves violaciones a los derechos humanos, como la violación al derecho a la salud, al derecho a una vivienda adecuada y al derecho a disfrutar de condiciones de trabajo justas y favorables. Al mismo tiempo, el sector de la industria textil ha llevado al empoderamiento de las mujeres de áreas rurales: las familias conservadoras han aceptado que las mujeres jóvenes de la familia salgan del hogar para trabajar en los grandes centros urbanos de su país y, a veces, para convertirse en el principal generador de ingresos. Otro ejemplo son los efectos que pueden tener las inversiones en el sector de la agricultura: una inversión puede mejorar las condiciones socioeconómicas de una comunidad en una región específica al crear empleos o mejorar la infraestructura de esa región y también puede cambiar las áreas de trabajo tradicionales para la población y, a veces, hasta su manera de vivir. Esto puede causar desempleo y pobreza a largo plazo, si la demanda de determinados productos agrícolas disminuye. Para poder evaluar este impacto, las INDDHs deberán utilizar recursos para su propia investigación o cooperar con institutos de investigación, universidades o instituciones académicas independientes.

**Creación de conciencia sobre cuestiones vinculadas con los derechos humanos entre los colaboradores del gobierno y los representantes de las empresas.** Los resultados de las investigaciones de la INDDH necesitan ser comunicados a las partes implicadas para hacer que las actividades relacionadas con la empresa respondan

a los estándares nacionales e internacionales en los derechos humanos. Las INDDHs del país de origen y del país de acogida pueden cooperar directamente: la INDDH del país de acogida puede pasar información a la INDDH del país de origen, que, a su vez, puede traducirse en una capacitación para los ejecutivos de la empresa y para los colaboradores del gobierno.

Los colaboradores del gobierno desempeñan un rol importante cuando se firman los acuerdos de comercio o inversión. Ellos pueden ayudar a garantizar que las cuestiones vinculadas con los derechos humanos sean una parte integral de las regulaciones. En consecuencia, los colaboradores gubernamentales deberían ser conscientes de los riesgos directos o indirectos de los derechos humanos en el contexto del comercio y de las inversiones. Además, deberían ser conscientes de los tratados y protocolos sobre derechos humanos firmados por sus gobiernos. Solo a través de la comunicación efectiva entre la INDDH y los colaboradores del gobierno y de la incorporación de la experiencia de la INDDH en las decisiones del gobierno es posible garantizar la perspectiva de los derechos humanos en los procesos de las políticas transnacionales. Una cooperación con las INDDHs de este tipo es difícil, puesto que las decisiones sobre los acuerdos de inversión o sobre la promoción de las exportaciones por lo general no son una preocupación para los departamentos gubernamentales de derechos humanos, sino más bien para los que se ocupan de las políticas económicas. Por ejemplo, el principal propósito de la promoción de las exportaciones es hacer accesibles los mercados extranjeros para las empresas domésticas. La sustentabilidad ambiental y social y, en sentido más estricto, la sustentabilidad de los derechos humanos<sup>27</sup> están entre los criterios para la promoción gubernamental de las exportaciones de proyectos de empresas privadas en regiones con riesgos políticos o económicos, pero no son el objetivo de la promoción. Sin embargo, debería ser de interés central para las INDDHs en el sentido de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, de modo que todo departamento gubernamental utilice la mayor cantidad de recursos disponibles para verificar si sus acciones tienen un impacto sobre los derechos humanos y, en caso de tenerlo, para garantizar que ese impacto sea positivo.<sup>28</sup> Esto es posible a través de los departamentos de derechos humanos dentro de los

27 Desde 2012, los „abordajes conjuntos“ de la OCDE incluyen los derechos humanos pero solo para responder a los estándares de rendimiento de la CFI.

28 UNGP 8,p.9, 10.

ministerios o, como en el caso de Alemania, a través de la cooperación directa con otros departamentos en los ministerios, como el Departamento de Fomento del Ministerio de Asuntos Económicos.

Puesto que esta investigación confirma que las normas internacionales sobre derechos humanos tienen más probabilidades de arraigarse a nivel regional<sup>29</sup>, la cooperación entre INDDHs puede realizar contribuciones de gran importancia para la implementación de nuevos estándares en el área de las empresas y los derechos humanos a nivel regional. Las consultas y los talleres destinados al desarrollo de capacidades con representantes de empresas así como con colaboradores del gobierno sirven como plataforma para comunicar preocupaciones más generales sobre los derechos humanos y para fijar metas a largo plazo en la agenda.

**Empoderamiento de la sociedad civil.** Una sociedad civil fuerte es esencial para el progreso en los debates y actividades sobre las empresas y derechos humanos. Las ONGs que abogan por los grupos más vulnerables como los pueblos indígenas son cruciales para la protección integral de los derechos humanos en el ámbito de las actividades empresariales, pero con frecuencia carecen de fondos suficientes. Mientras los recursos de los gobiernos financian las funciones centrales de la INDDH y las corporaciones por lo general cuentan con departamentos completos dedicados a las cuestiones de sustentabilidad, las ONGs suelen tener problemas para recibir las donaciones necesarias para cubrir las actividades más básicas. Así, el empoderamiento de los actores de la sociedad civil puede ser una estrategia efectiva para lograr los objetivos centrales de la INDDH. El empoderamiento puede conllevar la transferencia de recursos a través de sistemas de cooperación bilateral para el desarrollo, donde las INDDHs de los países de origen pueden transferir recursos de sus gobiernos a organizaciones del estado de acogida a través de intereses comunes, actividades conjuntas, facilitación de contactos o talleres destinados al desarrollo de capacidades.

**Compromiso regional e internacional usual.** El compromiso con los mecanismos regionales e internacionales de derechos humanos incluye reuniones, declaraciones conjuntas, informes paralelos, desarrollo de capacidades y planes de acción específicos para un país. Son informativos y facilitan el compromiso estratégico de las INDDHs en proyectos conjuntos. Es fundamental para las actividades destinadas a ejercer influencia contar con un planeamiento estratégico y una secretaría sólida que aúne los esfuerzos y recursos de las INDDHs individuales.

29 Pegram, T, 'Diffusion Across Political Systems: The Global Spread of National Human Rights Institutions' (2010) 32 Human Rights Quarterly 729 and Simmons, B., 'Why commit? Explaining state acceptance of international human rights obligations' Paper prepared for meeting of the Conference on Delegation to International Organizations, May 3-4 2002, Brigham Young University, Provo, Utah.

Modelo de cooperación de NHRI

Las tablas 2a y 2b sintetizan el modelo para una planificación estratégica de redes a medida de las INDDH en el campo de las empresas y los derechos humanos tal como se ha desarrollado en esta sección. La primera parte de la tabla describe el marco de cooperación de INDDH con instituciones hermanas. La segunda parte enmarca la cooperación con accionistas externos. El modelo define tres dimensiones analíticas de estructura y sus correspondientes dimensiones de (inter)acción.

Tabla 2a: Cooperación de la NHRI dentro de la red

Dimensiones de la estructura interna de la red de cooperación de NHRI	Entendimiento (reglas de comunicación)	Legitimidad (reglas como base normativa para las sanciones)	(Sistema de acceso a los) Recursos
Cuerpos de la red de cooperación de NHRIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secretarías de redes de INDDH regionales</li> <li>■ Grupo de trabajo de CIC</li> <li>■ Puntos focales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secretarías de redes de INDDH regionales</li> <li>■ Grupo de trabajo de CIC</li> <li>■ Cooperación de INDDHs bi-/multi-lateral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secretarías de redes de INDDH regionales</li> <li>■ CIC</li> <li>■ Cooperación de INDDHs bi-/multi-lateral</li> </ul>
Dimensiones de interacción dentro de la red de INDDHs	Comunicación	Solicitudes	Proyectos mutuos / uso conjunto
Áreas de cooperación (áreas temáticas en las que aplican las dimensiones de estructura y acción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ HRRRA / HRIA</li> <li>■ Relaciones</li> <li>■ estado propio-anfitrión</li> <li>■ Intercambio de políticas</li> <li>■ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Institucionalización de la cooperación (instituciones regionales/internacionales)</li> <li>■ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestión conjunta de un mecanismo de demandas</li> <li>■ Construcción de capacidades</li> <li>■ etc.</li> </ul>
Modalidades (en otras palabras, qué estructuras se traducen en acciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acuerdo en el lenguaje en el campo de las acciones, los riesgos, las posibilidades, los límites</li> <li>■ Entendimiento común de la misión</li> <li>■ Conocimiento compartido</li> <li>■ Procedimientos y aproximaciones comunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mandatos (de cooperación)</li> <li>■ Principios Rectores Sobre Las Empresas y Los Derechos Humanos</li> <li>■ Derechos humanos según la codificación en los tratados internacionales</li> <li>■ Leyes nacionales e internacionales</li> <li>■ Acuerdos de cooperación</li> <li>■ Memorandos de entendimiento</li> <li>■ Declaración de Edimburgo</li> <li>■ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recursos financieros: costos de viaje, costos de conferencias, publicaciones, TI</li> <li>■ Capacidades organizacionales: personal, empleados</li> </ul>



Tabla 2b: Cooperación de los HNRI con partes implicadas

Dimensiones estructurales de la cooperación externa (con accionistas)	Entendimiento (reglas de comunicación)	Legitimidad (reglas como base normativa para las sanciones)	(Sistema de acceso a los Recursos (de influencia)
Locaciones / propiedades de la red de cooperación del INDDH	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cooperación directa entre el INDDH y los accionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cooperación entre el estado y el INDDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cooperación entre las empresas y la INDDH</li> </ul>
Dimensiones de la interacción con los accionistas	Comunicación	Sanción	Influencia
Áreas de cooperación (áreas temáticas en las que aplican las dimensiones de estructura y acción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diálogo con oficiales empresariales / oficiales corporativos con responsabilidad social</li> <li>■ Acciones conjuntas de lobby y consulta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acción nacional Planes</li> <li>■ Mecanismo de las ONU, como los informes UPR, observaciones finales, informes nacionales de reporteros especiales, mecanismo especial de denuncias de la ONU</li> <li>■ Mecanismos judiciales nacionales,</li> <li>■ Mecanismos judiciales supranacionales</li> <li>■ Legislación nacional</li> <li>■ Análisis de brechas</li> <li>■ Relaciones públicas</li> <li>■ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ HRIA / HRRRA</li> <li>■ Creación de conciencia para problemáticas de los derechos humanos entre los oficiales del gobierno y los representantes comerciales</li> <li>■ Empoderamiento de la sociedad civil</li> </ul>
Modalidades (en otras palabras, qué estructuras se traducen en acciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lenguaje acordado en obligaciones comerciales</li> <li>■ Entendimiento común en torno a la protección de los derechos humanos</li> <li>■ Conocimiento compartido sobre la forma de garantizar efectivamente la protección de los derechos humanos dentro de las actividades relacionadas con el negocio</li> <li>■ Reputación de la INDDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Principios Rectores Sobre Las Empresas y Los Derechos Humanos</li> <li>■ Derechos humanos según la codificación en los tratados internacionales</li> <li>■ Leyes nacionales e internacionales</li> <li>■ Acuerdos / memorandos de entendimiento con empresas, sociedad civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recursos financieros: Costos de viaje, Costos de conferencias, Publicaciones, TI</li> <li>■ Capacidades organizacionales: Personal, empleados</li> </ul>

## 4 Monitoreo y evaluación

Puesto que la cooperación en red es un proceso y, como tal, es altamente dependiente de las estructuras de cooperación en el sentido de las reglas y los recursos descriptos más arriba y de los colaboradores individuales que tienen el deseo y la capacidad de usar estas estructuras, la red de INDDH no puede ser dirigida ni sus interacciones pueden ser controladas totalmente. Sin embargo, para determinar la dirección general del desarrollo de la red, para utilizar sinergias y para identificar y superar obstáculos, la cooperación entre las INDDHs debería ser monitoreada en forma continua por los colaboradores de las INDDHs individuales y por otros organismos de cooperación dentro de la red.

Por consiguiente, las INDDHs deben desarrollar estándares de evaluación y métodos adecuados para evaluar el estado de la cooperación internacional y la existencia o no de progreso en relación con las áreas de cooperación. El modelo de cooperación en red para las INDDHs en este ensayo puede servir como base para el desarrollo de estos métodos.

En consecuencia, las siguientes dimensiones de monitoreo deberían ser consideradas para la cooperación en red entre las INDDHs:

- La densidad de la red en términos de
  - cantidad de actividades de cooperación,
  - cantidad de INDDHs involucradas,
  - frecuencia de las actividades.
- Utilización de recursos: Los costos no deberían superar a los beneficios de la cooperación. Así, el monitoreo debería garantizar que la comunicación intensificada y el establecimiento de la cooperación institucionalizada no impongan una carga adicional desproporcionada a las ya sobrecargadas INDDHs.
- Influencia: El grado de influencia que ejerce la red de INDDHs sobre los participantes externos a través de sus actividades es un aspecto importante de los esfuerzos de cooperación de las INDDHs. Aquí, el análisis cualitativo debería tener en cuenta el

tipo de participante y la forma de influencia, por ejemplo, empresa a través de ARDH/EIDH, organizaciones de la sociedad civil a través de instrumentos de empoderamiento y representantes gubernamentales a través de consultas, lobby o talleres.

- Legitimidad de la cooperación de la red de INDDHs: El establecimiento y la implementación de las regulaciones y normas en relación con la cooperación entre las INDDHs es una dimensión esencial que debe ser monitoreada con regularidad puesto que establecen las guías para la interacción futura de las INDDHs. Además, el progreso de la institucionalización dentro de las instituciones regionales e internacionales de cooperación debería ser sometido a evaluaciones regulares.
- Legitimidad para la sanción: En relación con el objetivo, las actividades de sanción de las INDDHs deberían ser establecidas para identificar áreas potenciales para la cooperación en red. El objetivo de cooperación en esta cuestión es crucial para ahorrar recursos y, al mismo tiempo, mejora el impacto de las actividades de sanción.
- Comunicación: Monitorear la comunicación de la red puede garantizar que el conocimiento se difunda homogéneamente a lo largo de la red y que todas las INDDHs estén igualmente integradas, de modo que la cooperación sobre procedimientos e entendimiento compartido se produzca de igual a igual. Además, monitorear los patrones de comunicación interna y externa ayuda a mejorar la eficiencia y a reducir los costos en términos de recursos financieros y capacidades organizacionales.
- Efectos intencionales y no intencionales de la acción: La interacción en la red también debe ser objeto de una evaluación que incluya los efectos intencionales y no intencionales de la cooperación entre las INDDHs, las cuales no son fáciles de detectar. Esto evita y reduce los efectos colaterales negativos, las posibles consecuencias nocivas para las INDDHs individuales u otros participantes, así como la pérdida de recursos, son condiciones previas para seguir desarrollando la cooperación en la red de INDDHs.

- El CIC y las redes regionales deberían concentrar su atención en la cuestión de la cooperación transnacional y evaluar qué está funcionando bien y qué mejoras deben introducirse. Este monitoreo debería verse reflejado en cada reunión regional, así como en las reuniones anuales del CIC y en las reuniones del grupo de trabajo el CIC.

Tabla 3a: Posibles pasos a seguir para la cooperación transnacional entre INDDHs

Pasos a seguir	Interacción			Organismos de cooperación responsables	Comentario
	Comunicación	Solicitudes	Tareas conjuntas/utilización mutua		
1		Declaración de Cooperación, definición de objetivos		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIC</li> </ul>	Los términos y objetivos de cooperación acordados en forma conjunta aumentarán la visibilidad y la transparencia de la red para las INDDHs individuales y para los participantes externos. Sobre esta base, la cooperación dentro de la red cuenta con la amplia legitimidad de sus miembros y unas guías claras sobre qué esperar, solicitar y como actuar dentro de la estructura de cooperación. Esto permitirá utilizar completamente el potencial de la red
2		Un marco común de acción		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIC</li> <li>■ Grupo de trabajo del CIC</li> <li>■ Secretarías regionales</li> </ul>	Las actividades comunes sobre la base de la declaración conjunta de cooperación deberían planearse a partir de un marco común. El marco será proporcionado por un enfoque sistematizado, estructurado y estratégico de las actividades. Esto ayudará a mejorar la coordinación a través del establecimiento de plazos y esquemas realistas. Además, el marco puede reconocer y abordar explícitamente la distribución no equitativa de los recursos y capacidades de INDDHs individuales para que los miembros con bajos recursos puedan seguir participando de la red. El marco también puede contener una lista de datos y capacidades requeridas para establecer los plazos de respuesta adecuados. Por otro lado, un calendario compartido podría ayudar a planificar eventos con el mayor tiempo posible e incluyendo al CIC, la UE, la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos y la ON, a la que vez podría permitir identificar posibles áreas de cooperación para utilizar efectos sinérgicos (por ejemplo, miembros asociados que se pre-senten ante la UPR o los cuerpos encargados de la organización de tratados en la misma sesión de modo que puedan trabajar en colaboración durante estos procesos).

Pasos a seguir	Interacción			Organismos de cooperación responsables	Comentario
	Comunicación	Solicitudes	Tareas conjuntas/utilización mutua		
3			Taller con los colaboradores responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puntos focales</li> </ul>	Las reuniones regulares de los respectivos puntos focales de las INDDHs establecerán lazos formales e informales entre las instituciones.
4			Crear un fondo para actividades conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIC</li> <li>■ Secretarías regionales</li> </ul>	Un fondo puede ayudar a las INDDHs de bajos recursos financieros y poca capacidad organizacional a seguir participando en actividades conjuntas. Esto contribuirá a superar las asimetrías en la cooperación dentro de la red y asegurará la participación de instituciones con diferentes trasfondos. Particularmente importante resulta el apoyo con la información compartida y el desarrollo de capacidades para conservar la cooperación dentro la red de igual a igual.
5			Crear una lista permanentemente actualizada de los recursos com-partidos / los bienes no agotables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secretarías regionales</li> </ul>	

Pasos a seguir	Interacción			Organismos de cooperación responsables	Comentario
	Comunicación	Solicitudes	Tareas conjuntas/utilización mutua		
6	Desarrollo de una base de datos digital, accesible para todas las INDDHs activas			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puntos focales</li> <li>■ Grupo de trabajo del CIC</li> <li>■ CIC</li> <li>■ INDDHs individuales con experiencias en TI</li> </ul>	Una base de datos interna para las INDDHs sobre los sectores, corporaciones y países podría fortalecer la capacidad individual de las INDDHs y la memoria institucional. La base de datos debería incluir información sobre casos individuales, sectores, empresas o países que las INDDHs podrían utilizar como recurso cuando tienen casos internacionales que comparten las mismas situaciones o los mismos actores. Sin embargo, los detalles exactos como el alcance de los datos, el acceso a ellos y los recursos para mantenerlos deberían ser parte de una discusión posterior. Un banco de información compartida para todas las INDDHs que operan en el sector de las empresas y los derechos humanos preservaría el trabajo realizado por instituciones individuales en este ámbito en beneficio de todas las demás.
7	Desarrollo de metodologías comunes para el lobby conjunto, evaluaciones, inversiones, etc.			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puntos focales</li> <li>■ Grupo de trabajo del CIC</li> <li>■ INDDHs individuales</li> </ul>	Las metodologías comunes mejorarán la coherencia de las actividades de las INDDHs individuales, lo que facilita la cooperación internacional. Esto hará que la cooperación resulte más eficiente en términos de recursos, puesto que las actividades necesitan menos capacidad organizacional para ser coordinadas. Por último, las INDDHs podrán acceder con mayor facilidad y construir sobre el trabajo previo de otras INDDHs.

Pasos a seguir	Interacción			Organismos de cooperación responsables	Comentario
	Comunicación	Solicitudes	Tareas conjuntas/utilización mutua		
8	Reuniones periódicas sobre el progreso de la cooperación			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puntos focales</li> <li>■ INDDHs individuales</li> </ul>	Como se ha mencionado más arriba, la cooperación dentro de las redes no es un proceso autosustentable y necesita ser manejado adecuadamente para evitar retrocesos o consecuencias negativas para las INDDHs individuales. Es por ello que las reuniones periódicas deberían reflejar el progreso alcanzado e identificar las cuestiones ocultas y los obstáculos como la falta de recursos, poder o las asimetrías en la información o las barreras del lenguaje. El objetivo debe ser acordado por los organismos de cooperación.
9	Desarrollar protocolos CIC para varias formas de cooperación transnacional			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grupo de trabajo del CIC</li> <li>■ Puntos focales</li> </ul>	Los protocolos y rutinas del CIC mejorarán la cooperación en una serie de cuestiones cruciales como la gestión de casos individuales o las EIDHs. Esto aumentará la eficiencia y acelerará el proceso de cooperación.

Pasos a seguir	Interacción			Comentario
	Comunicación	Solicitudes	Tareas conjuntas/utilización mutua	
10	Facilitar la institucionalización de la cooperación			<p>■ Aumentar la funcionalidad y el apoyo de las secretarías y subsecretarías regionales y del CIC ayudará a manejar la cooperación de un modo más efectivo, lo que ahorrará recursos y establecerá canales de comunicación. Además, la memoria institucional a la que pueden acceder los miembros individuales de la red contribuye al desarrollo de capacidades y al establecimiento de rutinas. Los organismos institucionales también pueden desempeñar un papel central en la moderación de la cooperación y el intercambio, crear y coordinar los talleres y grupos temáticos de trabajo, organizar reuniones entre los miembros y preparar reglas para la participación. Finalmente, planificar y asociar las actividades de los miembros con antelación permite que las INDDHs individuales se conecten en beneficio mutuo. Una sólida base institucional puede manejar y balancear las cuestiones que surgen de la diversidad de sus miembros (división norte-sur, asimetrías en recursos, diferentes declaraciones de propósitos, prioridades, mandatos) lo que hace que la coordinación ad hoc y el consenso sean un desafío. Finalmente, el CIC puede ayudar a coordinar las redes regionales, lo que es particularmente importante para la gestión de recursos, puesto que las INDDHs tienden a ser miembros de varias redes. Esto requerirá de la transferencia de capacidades, competencias y recursos organizacionales a los organismos institucionales.</p>
			Organismos de cooperación responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIC</li> <li>■ Grupo de trabajo del CIC</li> <li>■ Secretarías regionales</li> <li>■ Secretarías subregionales</li> <li>■ INDDHs individuales</li> </ul>



Pasos a seguir	Interacción			Organismos de cooperación responsables	Comentario
	Comunicación	Solicitudes	Tareas conjuntas/utilización mutua		
11	Establecimiento de una intranet y/o sitio web público y de un foro			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIC</li> </ul>	<p>La intranet, el sitio web y el foro de las INDDHs fortalecerán las estructuras de comunicación a través de la accesibilidad de la información centralizada, haciendo que la comunicación sea más efectiva que el intercambio de correos electrónicos. Esto ayudará a superar una comunicación insuficiente entre los miembros, a mejorar la difusión de la información dentro de la red y a establecer un perfil para los participantes externos (por ejemplo, empresas).</p>

Tabla 3b: Cooperación entre las INDDHs y los participantes

Pasos a seguir	Interacción			Cuerpos de cooperación responsables	Comentario
	Comunicación	Sanción	Influencia		
1	Establecer una plataforma para el compromiso del CIC con el Banco Mundial, otras instituciones financieras internacionales:			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIC</li> <li>■ Secretarías regionales</li> <li>■ Secretarías subregionales</li> </ul>	Las plataformas compartidas con instituciones financieras internacionales facilitarán la comunicación y la coordinación con participantes importantes en el área de las empresas y los derechos humanos. A través del CIC, las INDDHs pueden expresar sus preocupaciones, intercambiar información y facilitar un entendimiento común.
2	Establecer una presencia común en la web			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secretarías regionales</li> </ul>	En particular las redes de cooperación regional necesitan una mayor visibilidad para comunicar claramente su misión y sus políticas a otros participantes, pero también para informar sobre reuniones y conferencias.
3			Coordinación de consultas/lobby coordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIC</li> <li>■ Secretarías regionales</li> <li>■ Puntos focales</li> </ul>	Las iniciativas compartidas de lobby aumentan el poder de las INDDHs. En particular en el sector de las empresas y los derechos humanos con cuestiones predominantemente transnacionales, por ejemplo, los países de origen y de acogida de corporaciones son esenciales para establecer un régimen efectivo para los derechos humanos. En este contexto, la coordinación y la planificación estratégica son importantes para identificar las oportunidades, manejar los efectos sinérgicos y aunar recursos. Así, en los grupos regionales de trabajo y en las reuniones de los colaboradores responsables debería trabajarse en las políticas transnacionales para empresas y derechos humanos

Pasos a seguir	Interacción			Cuerpos de cooperación responsables	Comentario
	Comunicación	Sanción	Influencia		
4			Entrenamientos para la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ INDDHs individuales</li> <li>■ Secretaría Regional</li> </ul>	<p>La promoción y protección efectiva de los derechos humanos requiere de una sociedad civil fuerte, puesto que las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un papel vital en el monitoreo de corporaciones y ejercen presión pública sobre los autores de violaciones a los derechos humanos. Las INDDHs necesitan apoyar y fortalecer las actividades de las organizaciones de los derechos humanos, en particular en países con una débil presencia de la sociedad civil. La cooperación internacional sobre el tema necesita brindar recursos para las actividades de capacitación, difundir las mejores prácticas y establecer vínculos internacionales. En consecuencia, una cooperación estratégica y perdurable con los actores de la sociedad civil debe ser planificada en las reuniones y en los grupos regionales de trabajo.</p>
5		Estrategia de relaciones públicas		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secretaría Regional</li> <li>■ CIC</li> </ul>	<p>Cuando los mecanismos de sanción formal no se aplican o son ineficaces para proteger y fomentar los derechos humanos, una campaña pública puede ser un instrumento poderoso para forzar a las empresas autoras de violaciones a cambiar sus políticas. Sin embargo, las campañas públicas, necesitan de lazos bien establecidos con los actores de la sociedad civil, en particular con representantes de los medios y eso puede consumir los recursos. Las secretarías regionales y el CIC son importantes para coordinar la comunicación entre las INDDHs, facilitar los vínculos con la sociedad civil y planificar acciones en forma estratégica.</p>

Pasos a seguir	Interacción			Cuerpos de cooperación responsables	Comentario
	Comunicación	Sanción	Influencia		
6		Mecanismos de monitoreo y sanción		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CIC</li> <li>■ Secretaría Regional</li> </ul>	Las actividades de las INDDHs organizadas internacionalmente mejorarán la influencia sobre los mecanismos de sanción internacional. El CIC y las secretarías regionales necesitan coordinar las actividades individuales y moderar la comunicación interna en posiciones y estrategias compartidas para gestionar las actividades de manera efectiva.
7	Foro de participantes multilaterales relacionados con el tema			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secretaría Regional</li> <li>■ Puntos focales</li> <li>■ INDDHs individuales</li> </ul>	Las reuniones regulares de los participantes centrales sobre cuestiones centrales en el área de las empresas y los derechos humanos dentro de una determinada región facilitará la comunicación y el intercambio de información. Las INDDHs individuales y las secretarías regionales deberían tener un papel preponderante en la preparación y la coordinación de las reuniones. Los canales de comunicación establecidos ayudarán a identificar futuros desafíos para la protección de los derechos humanos y sus soluciones antes de que ocurran.



## 5 Bibliografía

Anderson, K, 'Squaring the circle? Reconciling sovereignty and global governance through global government networks' (2005) 118 Harvard Law Review pp 1255.

Byrnes, A, et al., 'Joining the Club: The Asia Pacific Forum of National Human Rights Institutions, the Paris Principles, and the Advancement of Human Rights Protection in the Region' (2008) 14 Australian Journal of Human Rights 63.

Cardenas, S, 'Emerging Global Actors: The United Nations and National Human Rights Institutions' (2003) 9 Global Governance 23.

Danish Institute for Human Rights, French National Consultative Commission on Human Rights, and German Institute for Human Rights, 'Submission to OECD Consultation between Civil Society Organisations (CSOs) and Members of the OECD's Working Party on Export Credits and Credit Guarantees (ECG)' (2013) [Online], Disponible en: [http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user\\_upload/PDF-Dateien/Sonstiges/Danish\\_Institute\\_for\\_HR\\_French\\_Nat\\_Conultative\\_Commission\\_on\\_HR\\_and\\_GIHR\\_Submission\\_to\\_OECD\\_Consultation\\_between\\_CSOs\\_and\\_Members\\_of\\_the\\_OECDs\\_Working\\_Party\\_on\\_Export\\_Credits\\_and\\_Credit\\_Guarantees\\_2013.pdf](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dateien/Sonstiges/Danish_Institute_for_HR_French_Nat_Conultative_Commission_on_HR_and_GIHR_Submission_to_OECD_Consultation_between_CSOs_and_Members_of_the_OECDs_Working_Party_on_Export_Credits_and_Credit_Guarantees_2013.pdf) (PDF, 34,9KB, not barrier-free) [2014, Agosto 07].

Deutsches Institut für Menschenrechte, 'Menschenrechtliche Risikoanalyse in der Exportwirtschaft verankern' (2013) [Online] Disponible en: <http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/aktuell/news/meldung/archive/2013/november/22/article/menschenrechtliche-risikoanalyse-in-der-exportwirtschaft-verankern.html> [2014, Agosto 07].

Deutsches Institut für Menschenrechte, 'Austerity and Human Rights in Europe - Perspectives and Viewpoints from Conferences in Brussels and Berlin 12 and 13 June 2013' (April 2014) [Online] Disponible en: [http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx\\_commerce/Austerity\\_and\\_Human\\_Rights\\_in\\_Europe.pdf](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx_commerce/Austerity_and_Human_Rights_in_Europe.pdf) (PDF, 657,9 KB, not barrier-free)

Deutsches Institut für Menschenrechte, 'Business and Human Rights – The Role of National Human Rights Institutions' (Agosto 2014) [Online] Disponible en: [http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx\\_commerce/Documentation\\_Business\\_and\\_Human\\_Rights\\_The\\_Role\\_of\\_NHRI.pdf](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx_commerce/Documentation_Business_and_Human_Rights_The_Role_of_NHRI.pdf) (PDF, 369 KB, not barrier-free)

European Network of National Human Rights Institutions, 'Report on Membership Survey for Strategic Planning. Paper prepared for the meeting of European Network of National Human Rights Institutions at the strategic planning meeting on 13 to 15 November 2013' (2013) [Online] Disponible en: [http://www.ennhri.org/uploads/3/1/5/7/31578217/ennhri\\_member\\_survey\\_report\\_sp\\_2013.pdf](http://www.ennhri.org/uploads/3/1/5/7/31578217/ennhri_member_survey_report_sp_2013.pdf) (PDF, 1,79 MB) [2014, Agosto 13].

European Network of National Human Rights Institutions, 'Situational Review for Strategic Planning. Paper prepared for the meeting of European Network of National Human Rights Institutions at the strategic planning meeting on 13 to 15 November 2013' (2013).

European Network of National Human Rights Institutions, 'Strategic Plan 2014–2016, Including Operational Plan 2014' (2014) [Online] Disponible en: [http://www.ennhri.org/uploads/3/1/5/7/31578217/ennhri\\_strategic\\_plan\\_2014\\_16\\_op\\_2014.pdf](http://www.ennhri.org/uploads/3/1/5/7/31578217/ennhri_strategic_plan_2014_16_op_2014.pdf) (PDF, 593,3 KB) [2014, Agosto 13].

- Fitzpatrick, K, 'The Asia Pacific Forum: a partnership for regional human rights cooperation' in B Lindsnaes, L Lindholt, and K Yigen (eds), *National Human Rights Institutions, Articles and Working Papers, Input to the Discussions of the Establishment and Development of the Functions of National Human Rights Institutions* (The Danish Centre for Human Rights 2001).
- Giddins, A, *The constitution of society. Outline of the theory of structuration* (Cambridge: Polity Press, 1984).
- International Coordinating Committee of National Institutions for the Promotion and Protection of Human Rights, 'The Edinburgh Declaration' (2010) [Online], Disponible en: [http://scottishhumanrights.com/application/resources/documents/ENG\\_Sep\\_2010\\_Edinburgh\\_Declaration\\_FINAL\\_101010\\_1417h.doc](http://scottishhumanrights.com/application/resources/documents/ENG_Sep_2010_Edinburgh_Declaration_FINAL_101010_1417h.doc) [2014, Agosto 07].
- International Coordinating Committee of National Institutions for the Promotion and Protection of Human Rights, 'NHRI Capacity Building within Business and Human Rights' (2014) [Online], Disponible en: <http://nhri.ohchr.org/EN/Themes/BusinessHR/Pages/Capacity%20Building.aspx> [2014, Agosto 07].
- Murray, R, *The role of national human rights institutions at the international and regional levels. The African experience* (Oxford: Hart, 2007).
- Murray R 'National human rights institutions: criteria and factors for assessing their effectiveness' (2007) 25 *Netherlands Quarterly of Human Rights* 189.
- Office of the High Commissioner for Human Rights, 'State national action plans' (2014) [Online] Disponible en: <http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx>, [2014, Agosto 07].
- Pegram, T, 'Diffusion Across Political Systems: The Global Spread of National Human Rights Institutions' (2010) 32 *Human Rights Quarterly* 729.
- Saage-Maaß, M., Müller-Hoff, C., „Transnationale Unternehmen in Lateinamerika: Gefahr für die Menschenrechte?“, ECCHR, April 2011
- Simmons, B., 'Why commit? Explaining state acceptance of international human rights obligations' (2002) Paper prepared for meeting of the Conference on Delegation to International Organizations, May 3-4, Brigham Young University, Provo, Utah.
- Sydow, J, 'Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation' (Wiesbaden: Gabler, 1995)
- Sydow, J, and A Windeler, 'Steuerung von Netzwerken - Perspektiven, Konzepte und vor allem offene Fragen' in J Sydow and A Windeler (eds.), *Steuerung von Netzwerken - Konzepte und Praktiken* (Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2000).
- Sydow, J, and B. van Well, 'Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturationstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes' in J Sydow (ed), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung* (Wiesbaden: Gabler, 2010).
- The global oil and gas industry association for environmental and social issues and The Danish Institute for Human Rights, 'Integrating human rights into environmental, social and health impact assessments. A practical guide for the oil and gas industry' (2013) [Online], Disponible en: <http://www.ipieca.org/news/20131206/integrating-human-rights-environmental-social-and-health-impact-assessments> [2014, Agosto 07].
- Turner, J H, 'The Theory of Structuration' (1986) 91 *American Journal of Sociology* 969.
- United Nations, 'Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie: Guiding principles on business and human rights: Implementing the United Nations Protect, respect and remedy framework' (2011), General Assembly A/HRC/17/31, United Nations, Human Rights Council, 17th Session, March 2011.
- United Nations Development Program, 'Capacity Development of the National Human Rights Commission - CDNHRC (2002-2008)' [Online] Disponible en: [http://www.np.undp.org/content/dam/nepal/docs/projects/UNDP\\_NP\\_SCNHRC%20project%20document.pdf](http://www.np.undp.org/content/dam/nepal/docs/projects/UNDP_NP_SCNHRC%20project%20document.pdf) (PDF, 2,7 MB, not barrier-free) [2014, Agosto 13].
- Windfuhr, Michael, 'Wirtschaft und Menschenrechte als Anwendungsfall extraterritorialer Staatenpflichten'. En: *Zeitschrift für Menschenrechte*, Jhrg. 6 2012, Nr. 2, Wochenschau Verlag.

## 6

# Anexo: Consultas

Este ensayo está basado en una serie de consultas del Instituto Alemán de Derechos Humanos a redes regionales de INDDHs en África, América Latina y Asia. Las contribuciones obtenidas a través del intercambio de experiencias, las buenas prácticas y otras recomendaciones sirvieron como base para las reflexiones teóricas y prácticas presentadas en este estudio. El grado de cooperación entre las INDDHs dentro de los diferentes espacios varía de región a región.

Accra: El 28 de noviembre de 2013, el DIMR participó del Diálogo sobre Planes de Acción Nacional con miembros de la red de las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos de África (NANHRI, por sus siglas en inglés) en Accra, Ghana, como parte de la Novena Conferencia Bienal sobre el tema „Empresas y Derechos Humanos: Desafíos, Oportunidades y el Rol de las Instituciones de Derechos Humanos (INDDHs)". El diálogo incluyó a más de 50 representantes de INDDHs y fue parte de una serie convocada por la Mesa Redonda de Responsabilidad Corporativa (ICAR, por sus siglas en inglés) y el Instituto Dinamarqués de Derechos Humanos destinada a reunir contribuciones valiosas y recomendaciones de expertos y participantes clave. El Instituto Alemán de Derechos Humanos organizó un taller sobre formas futuras de cooperación entre las instituciones nacionales de derechos humanos en el área de las empresas y los derechos humanos. Los representantes de las instituciones nacionales de derechos humanos de Marruecos, Sierra Leona, Malawi y Sudáfrica presentaron casos en los que la cooperación transnacional con instituciones europeas de derechos humanos hubiera contribuido a una gestión eficiente del caso, por ejemplo, cuando involucraban a empresas alemanas. El taller proponía una serie de posibles áreas de cooperación como el intercambio de información crucial sobre las empresas y sus actividades, el desarrollo conjunto de estándares y métodos en lo relativo al análisis de riesgos y a la evaluación del impacto sobre los derechos humanos y el empoderamiento de la sociedad civil.

Bogotá: Un segundo taller sobre los lugares de cooperación entre las INDDHs en el área de las empresas y los derechos humanos tuvo lugar con la Red de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos en las Américas en Bogotá, Colombia, el 18 de marzo de 2014. En el marco de consultas sobre planes de acción nacional, el taller ofreció un foro de discusión para los representantes de las INDDHs de Venezuela, Chile, Paraguay y Colombia, quienes subrayaron la necesidad de cooperación en las siguientes áreas: comunicación e intercambio de información entre las INDDHs de los países de origen y los países de acogida, desarrollo de capacidades y entrenamiento en cuestiones de derechos humanos dentro de las actividades relacionadas con la empresa, en particular para corporaciones de propiedad estatal y intercambio regional de experiencias y mejores prácticas. El presidente de la red, Larry Devoe, subrayó la importancia de la cooperación transnacional entre las INDDHs, que todavía se encuentra en su fase inicial. Este tema permanecerá en la agenda de la red.

Delhi: Un último taller se llevó a cabo en Abril de 2014 en la Oficina Presidencial de la Jindal Global University en Sonapat, India. Los resultados del taller indicaron claramente que las INDDHs mantienen una red de cooperación regional bien establecida. Los acuerdos entre Afganistán, India y Bangladesh brindan la posibilidad de desarrollar capacidades en relación con los mecanismos compartidos para la gestión de demandas y el intercambio de información sobre cuestiones especiales como los derechos humanos de mujeres y niños. El Foro de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos del Sudeste Asiático (SEANF, por sus siglas en inglés), una subred del Foro de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos de Asia-Pacífico (APF, por sus siglas en inglés), sirve como ejemplo de cooperación institucionalizada de las INDDHs que se ocupa del impacto de las actividades empresariales sobre los derechos humanos. Sin embargo, los participantes del taller de Afganistán, Australia, Bangladesh, India, la República



de Corea, Malasia, Mongolia, Myanmar y Tailandia subrayaron la importancia de una mayor cooperación: El monitoreo conjunto y la coordinación mejorada de las INDDHs desde los países de origen y de acogida fueron mencionados como de particular relevancia. La sensibilización de los colaboradores gubernamentales sobre las implicaciones de las políticas públicas sobre los derechos humanos y el intercambio de las buenas prácticas son vistos como los aspectos de la cooperación en los que debería profundizarse. Las organizaciones de la sociedad civil acogieron ampliamente y apoyaron el proceso de cooperación con las INDDHs en la conferencia.

Deutsches Institut für Menschenrechte  
Instituto Alemán de Derechos Humanos

Zimmerstr. 26/27  
10969 Berlin

Tel.: +49 (0)30 25 93 59 - 0  
Fax: +49 (0)30 25 93 59 - 59  
[info@institut-fuer-menschenrechte.de](mailto:info@institut-fuer-menschenrechte.de)