



United Nations
Global Compact

UNIDOS CONTRA LA CORRUPCIÓN

Manual de Estrategias de Acción
Colectiva contra la Corrupción



ÍNDICE

RESUMEN

07

CAPÍTULO 1

Introducción

09

CAPÍTULO 2

Acción Colectiva contra la corrupción

11

CAPÍTULO 3

Comprensión y aplicación de las iniciativas de

Acción Colectiva

15

CAPÍTULO 4

Profundización: dar el primer paso como Impulsor

35

CAPÍTULO 5

Profundización: liderar como Facilitador

38

CAPÍTULO 6

Profundización: compromiso como Participante

43

CAPÍTULO 7

Profundización: actuar como Supervisor

48

CAPÍTULO 8

El futuro de la Acción Colectiva

50

BIBLIOGRAFÍA

53

ANEXO

Aprendizajes y recomendaciones adicionales

de las Redes Locales del Pacto Mundial

54

«LA CORRUPCIÓN ES UN PROBLEMA MUNDIAL QUE NO PUEDE SER ABORDADO POR UN SOLO PAÍS O UN SOLO ACTOR.

Requiere una respuesta multilateral que adopte la forma de un enfoque en toda la sociedad. Todos los grupos de interés deben actuar colectivamente para hacer frente a la corrupción de manera eficaz».



EXCMO. SR. VOLKAN BOZKIR

Presidente del 75.º período de sesiones de la Asamblea General de la ONU

«LA CORRUPCIÓN SIGUE SIENDO UNO DE LOS MAYORES OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.

Debilita la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, distorsiona los mercados y afecta de manera desproporcionada a los más vulnerables entre nosotros. La Acción Colectiva es importante para avanzar en la integridad empresarial y lograr una economía global más transparente».



SANDA OJIAMBO

CEO y directora ejecutiva del Pacto Mundial de Naciones Unidas

«LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN POSEE UNA CLARA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA PARA LAS EMPRESAS.

Además, en la última década Siemens ha estado impulsando constantemente la Acción Colectiva. Con un compromiso de alrededor de 100 millones de dólares estadounidenses y 77 proyectos en todo el mundo, ha apoyado firmemente la implementación práctica sobre el terreno. Algo que, en nuestra opinión, es indispensable para lograr un cambio duradero y transformar el día a día en una verdadera igualdad de condiciones. Felicitamos al Pacto Mundial de Naciones Unidas con motivo del lanzamiento de este Manual de Estrategias de Acción Colectiva, que involucrará e inspirará a muchos socios para la implementación práctica y, en última instancia, apoyará los Objetivos de Desarrollo Sostenible».



SABINE ZINDERA

Vicepresidenta del Departamento Legal y de Cumplimiento de Siemens

ABREVIATURAS

OSC	Organización de la Sociedad Civil
------------	-----------------------------------

MSG	Medioambiental, Social y Gobernanza
------------	-------------------------------------

EMN	Empresa multinacional
------------	-----------------------

ONG	Organización no gubernamental
------------	-------------------------------

OCDE	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo
-------------	--

ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
------------	------------------------------------

Pyme	Pequeña y mediana empresa
-------------	---------------------------

EPE	Empresa de propiedad estatal
------------	------------------------------

ONU	Organización de las Naciones Unidas
------------	-------------------------------------

RESUMEN

¿CÓMO PUEDEN LAS EMPRESAS Y OTROS ACTORES DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL UNIR FUERZAS PARA LUCHAR CONTRA LA CORRUPCIÓN DE FORMA COLECTIVA? ¿CÓMO PUEDEN LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA SOCIEDAD CIVIL Y EL SECTOR PÚBLICO UNIRSE Y AYUDAR A FORTALECER ESTOS ESFUERZOS?

A partir de sus propias experiencias y desafíos a los que se enfrentan a nivel individual, muchos grupos de interés en la comunidad empresarial se han dado cuenta con el tiempo, o lo saben de forma intuitiva, de que la forma de salir de estos problemas es uniendo fuerzas. Actuar colectivamente es la única manera de alcanzar la igualdad de condiciones para todas las partes involucradas, crear condiciones de mercado justas para todos los participantes (incluidos los de menor tamaño y con menos recursos), mitigar los riesgos y crear nuevas oportunidades comerciales al tiempo que mejoran sus reputaciones.

Sin embargo, si bien muchos de ellos saben que la solución radica en esfuerzos conjuntos y colectivos, con frecuencia existe una falta de conocimientos prácticos sobre las posibles estrategias y tácticas para poner en marcha iniciativas de este tipo.

¿Cómo llegan a otros compañeros (que a menudo son competidores directos) interesados en explorar una iniciativa de Acción Colectiva? ¿Cuál es la mejor manera de crear, aumentar y mantener la confianza entre los diferentes tipos de grupos de interés y, al mismo tiempo, evitar la resistencia? ¿Cómo identifican a un facilitador que pueda coordinar las actividades y el trabajo de todos los grupos de interés? ¿Cómo seleccionan los problemas correctos que se deben abordar y los medios para que todos participen? ¿Cómo involucran a los participantes y llegan a acuerdos sobre metas y objetivos

alcanzables? ¿Cómo pueden estos esfuerzos ser sostenibles en términos de compromiso, así como desde un punto de vista financiero?

El Manual de estrategias de Acción Colectiva contra la corrupción comenzará a responder estas y a otras preguntas. Basado en la experiencia acumulada de iniciativas de Acción Colectiva pasadas y en curso, este Manual proporciona información práctica sobre posibles enfoques para explorar, desarrollar, implementar y mantener estas iniciativas a lo largo del tiempo. Identificará algunos de los incentivos y desafíos clave que los diferentes grupos de interés pueden encontrarse en el camino.

Asimismo, proporciona una hoja de ruta práctica y flexible que puede adoptarse fácilmente, adaptarse e implementarse localmente, impulsada por las Redes Locales del Pacto Mundial, las empresas y otros grupos de interés relevantes.

Para empezar, el capítulo 1 describe brevemente la historia de la Acción Colectiva y por qué se ha convertido en un enfoque tan importante en la lucha contra la corrupción. El capítulo 2 presenta el principal marco conceptual de Acción Colectiva, sus diferentes tipos y por qué debe ser tenido en cuenta por las empresas y otros grupos de interés relevantes interesados en fomentar la integridad en sus mercados y entornos comerciales.

El capítulo 3 proporciona una descripción general de los diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta al explorar la posibilidad de emprender una iniciativa de Acción Colectiva, así como prepararse internamente para sus primeros pasos. Estos pasos incluyen la identificación de roles en el proceso general, la selección de un facilitador y la identificación y priorización de los grupos de interés. Esto puede ser de especial interés para las Redes Locales del Pacto Mundial, ya que comienzan a considerar o explorar cómo establecer una Acción Colectiva con sus participantes.

Este mismo capítulo continúa con los principales pasos externos que deben considerarse para presentar, desarrollar e implementar una Acción Colectiva. Estos pasos principales incluyen cómo y cuándo realizar el primer taller y las reuniones posteriores, el establecimiento de estructuras de gobernanza, el diseño de la forma y el contenido de la iniciativa y los diferentes pasos de implementación hasta su firma y la puesta en marcha de las actividades planificadas. Asimismo, explica cómo mantener y ampliar las iniciativas de Acción Colectiva a tiempo, incluyendo cómo hacerlas financieramente sostenibles y conservar el compromiso de los grupos de interés.

Los capítulos de 4 a 7 realizan una «Profundización» con descripciones prácticas de los roles principales. El Impulsor, el Facilitador, el Participante y el Supervisor son los roles que pueden estar presentes en una Acción Colectiva. Cada una de estas secciones describe los tipos específicos de actores que pueden desempeñar estos roles, las habilidades (recomendadas) necesarias para ocupar estos puestos, así como los incentivos que pueden tener y los desafíos que pueden encontrar al desempeñar estas funciones.

Por último, el Manual de Estrategias finaliza con una mirada hacia la evolución de la Acción Colectiva. Las tendencias futuras, como el papel de la tecnología en la ampliación de la Acción Colectiva, la inclusión e integración de nuevos tipos de grupos de interés y el enfoque de «conectar los datos» entre los riesgos de corrupción y otras cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y MSG, concluirán esta guía práctica y estimulante.

ACERCA DE LA PUBLICACIÓN

Esta publicación ha sido desarrollada como parte del proyecto multianual del Pacto Mundial de Naciones Unidas *Ampliación de la Acción Colectiva contra la Corrupción dentro de las Redes Locales del Pacto Mundial*.

Con el enfoque de seis pasos y las profundizaciones en los roles fundamentales a lo largo del proceso de Acción Colectiva, el Manual de Estrategias permite a los lectores realizar un diagnóstico claro de su panorama local de corrupción, identificar e involucrar a los grupos de interés y aplicar la metodología de Acción Colectiva para abordar los desafíos de corrupción identificados y mitigar los posibles riesgos para las empresas.

En última instancia, este Manual de Estrategias tiene como objetivo generalizar la comprensión y la adopción de la Acción Colectiva entre las Redes Locales del Pacto Mundial, las empresas y otros grupos de interés relevantes.

Tenga en cuenta que el Manual de Estrategias está destinado a servir como una guía práctica y el Pacto Mundial de Naciones Unidas desarrollará una publicación independiente sobre las historias de éxito, los desafíos y el impacto de las iniciativas de Acción Colectiva llevadas a cabo por las Redes Locales del Pacto Mundial y las organizaciones asociadas.

METODOLOGÍA

El contenido de este Manual de Estrategias se basa en los recursos desarrollados por el Pacto Mundial de Naciones Unidas como parte de proyectos multianuales implementados en el marco de las primera y segunda ronda de financiación de la Iniciativa de Integridad de Siemens. Se realizaron más investigaciones utilizando publicaciones y recursos de socios estratégicos y organizaciones líderes en este aspecto.

Se llevó a cabo una serie de consultas con representantes de

las Redes Locales del Pacto Mundial, a través de un Grupo de Trabajo de Acción Colectiva contra la corrupción, para recibir comentarios y adaptar el Manual de Estrategias para cumplir con las consideraciones geográficas, culturales y otras consideraciones importantes para sus entornos empresariales. En el espíritu de la «Acción Colectiva», se emplearon revisiones internas adicionales con las Redes Locales del Pacto Mundial y revisiones externas con socios estratégicos y grupos de interés.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

La corrupción sigue siendo uno de los mayores obstáculos para el desarrollo económico y social. Socava los logros de los ODS¹ y contamina los entornos empresariales. La corrupción nos afecta a todos. Por ello, requiere una acción coordinada, ya que el potencial de daño es considerable. En tiempos de crisis, como la pandemia de la COVID-19, la corrupción es aún más dañina, ya que compromete la respuesta a la pandemia al debilitar la confianza tan necesaria en las instituciones públicas y las empresas, desperdiciar suministros y recursos e impedir la asistencia vital a los necesitados.

LA CORRUPCIÓN DESVÍA RECURSOS DE LOS MÁS NECESITADOS, PROFUNDIZANDO LAS DESIGUALDADES SOCIALES Y DEJANDO A LOS POBRES SUSCEPTIBLES A LA EXTORSIÓN Y LA PRIVACIÓN.

La corrupción persiste a pesar de la condena prácticamente universal. En el sector privado, los esfuerzos se centran tradicionalmente en el desarrollo y la aplicación de programas internos de cumplimiento de la normativa anticorrupción en respuesta a las normas y marcos legales y reglamentarios internacionales y nacionales.

Estos esfuerzos son esenciales, pero no han sido lo suficientemente eficaces, especialmente en entornos comerciales y empresariales en los que la corrupción es sistémica y el estado de derecho es débil. Para llenar este vacío, en las dos últimas décadas, las empresas y sus sectores han emprendido colectivamente una serie de esfuerzos e iniciativas de autorregulación. Buscan complementar la regulación siempre que esté ausente,

no se aplique adecuadamente o no se aplique en absoluto. Las empresas se están dando cuenta de que no pueden abordar individualmente los riesgos de corrupción sistémica y los desafíos relacionados. Les es demasiado costoso o arriesgado, o podría dar una ventaja indebida a otros actores empresariales que no están actuando de manera justa y ética.

Sin embargo, si coordinan sus esfuerzos y actúan colectivamente, las empresas pueden prevenir y mitigar estos riesgos. De este modo, evitan el «dilema del prisionero»: es decir, la situación en la que las partes individuales no coordinadas tratan de maximizar sus propios intereses y ventajas a pesar de que alinearse unas con otras, siguiendo el estado de derecho y comportándose de forma ética, es más beneficioso a largo plazo.²

Al actuar individualmente, las empresas se dan cuenta de que no pueden escapar del «dilema del prisionero». Toman conciencia de que actuar en su propio interés individual también significa, y está inextricablemente vinculado, actuar en su propio mejor interés colectivo como grupo. Solo mediante un esfuerzo colectivo conjunto y generando confianza pueden tener éxito.

Sin embargo, esta toma de conciencia suele ser un proceso lento y gradual en el que los actores se vuelven progresivamente «conscientes» de los desafíos en juego y de cómo solo pueden superarlos si actúan de manera conjunta. Requiere dejar de lado algunos instintos competitivos básicos que, al principio, crean ruido entre los participantes y representan obstáculos importantes en el camino. Este proceso se trata principalmente de crear confianza. Conseguir acuerdos de integridad allana el camino hacia unas condiciones de competencia de mercado justas y transparentes para todos ellos.

La creación de «entornos seguros»³ cada vez más grandes y amplios para los actores empresariales en forma de Acción Colectiva establece una distinción entre los actores que, de manera proactiva y pública, deciden cooperar hacia unas

1. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por todos los Estados Miembros de la ONU en 2015, proporciona un plan para la paz y la prosperidad para las personas y el planeta, ahora y en el futuro. En su núcleo se encuentran los 17 ODS, que son una llamada urgente a la acción de todos los países, desarrollados y en desarrollo, en una alianza global.

2. OCDE. 2020.

3. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.

prácticas empresariales éticas, y los actores «atípicos» que optan por mantenerse al margen de estas iniciativas, marginándose automáticamente.

Por un lado, algunas empresas optan por ir más allá y se comprometen públicamente con normas de integridad más estrictas que exceden ampliamente lo que se requiere de ellas desde un punto de vista normativo o estrictamente legal. Es posible que ya cuenten con un programa de cumplimiento. Desempeñan un papel activo en el fomento, la participación y la ejecución de actividades de Acción Colectiva. Han llegado a la conclusión de que esta es la forma más sostenible a medio y largo plazo para alcanzar la igualdad de condiciones en el ámbito empresarial, mejorar las condiciones del mercado para ellos y para todos los participantes comerciales, independientemente de su tamaño, origen o recursos, prevenir y mitigar riesgos, proteger y mejorar su reputaciones y, finalmente, mejorar su desempeño financiero y operativo.

Por el contrario, las empresas, grandes, pequeñas, multinacionales o locales, que decidan mantenerse al margen de estos esfuerzos de Acción Colectiva, tendrán dificultades para explicar y justificar por qué prefieren no ser parte de estos esfuerzos. Estas acciones serán seguidas de cerca no solo por sus iguales en sus sectores o industrias, sino también por los grupos de interés internos y externos clave, como sus propios empleados, la cadena de suministro y otros actores externos, clientes, inversores y la sociedad en general. Es posible que no solo se enfrenten a las consecuencias financieras y comerciales de no cumplir con las normas autorreguladas y acordadas colectivamente que sus homólogos están implementando (por ejemplo, no poder participar en una licitación o no poder ser elegido como proveedor), sino también a poner en riesgo sus reputaciones. Sus grupos de interés internos y externos pueden ver la exclusión autoimpuesta como una señal de la integridad de sus compromisos. Según estas evaluaciones negativas, los consumidores pueden dudar de comprar los productos o servicios de la empresa, el talento puede buscar otro empleo y los inversores pueden preferir invertir su dinero en otra parte.

La Acción Colectiva nace de la necesidad de las empresas de fomentar entornos empresariales más éticos, transparentes y menos corruptos, al mismo tiempo que se mitigan los posibles riesgos empresariales. La Acción Colectiva puede complementar, mejorar y desarrollar aún más las leyes y regulaciones actuales y futuras siempre que estas últimas se apliquen débilmente o simplemente no existan. Incluso pueden ser activadas por las OSC después de observar un sector empresarial especialmente en riesgo de corrupción.

EL SECTOR PRIVADO SE ESTÁ DANDO CUENTA DE QUE SU PAPEL NO ES REACTIVO PASIVO, OBJETO DE UNA NORMATIVA A LA QUE DEBE RESPONDER, ADHERIRSE Y APLICAR, SINO UN PAPEL ACTIVO EN EL QUE ENFRENTA PROACTIVAMENTE ESTOS DESAFÍOS Y PROPONE SOLUCIONES Y NUEVOS ENFOQUES DE MANERA COLECTIVA.

La Acción Colectiva está evolucionando hacia una «corregulación híbrida». Los esfuerzos de regulación formales a nivel mundial y nacional se complementan cada vez más con esfuerzos de autorregulación derivados de la cooperación proactiva entre actores empresariales de sectores o geografías específicas, lo que a menudo incluye la participación de la sociedad civil, el sector público y otras organizaciones.⁴ Estos enfoques complementarios se han reforzado mutuamente, creando las sinergias positivas que necesitan las empresas en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Las empresas y las sociedades se enfrentan a diario a complejos desafíos de corrupción en todo el mundo, y la Acción Colectiva es un enfoque clave para frenar la escala de este problema. Las asociaciones de múltiples grupos de interés son indispensables para abordar y resolver eficazmente los problemas constantes de desarrollo sostenible descritos en el ODS 17.

Al final, la evolución de la Acción Colectiva es también la evolución general del *Cumplimiento de la integridad*. No solo se trata de *evitar y mitigar individualmente los riesgos*, las trampas y los posibles costes de la corrupción, como los legales o financieros, sino sobre todo *aprovechar las oportunidades y los beneficios asociados* de una cultura de integridad sólida que es fomentada e implementada colectivamente por un grupo comprometido de grupos de interés con ideas afines.

4. Pieth, Mark.

CAPÍTULO 2

ACCIÓN COLECTIVA CONTRA LA CORRUPCIÓN

2.1 DEFINICIÓN Y TIPOS DE ACCIÓN COLECTIVA

Cuando el poder de una empresa individual no es suficiente para cambiar o influir en el *status quo*, normalmente la única alternativa disponible es unir fuerzas con otras empresas y comenzar a colaborar a través del poder de la Acción Colectiva. Una empresa por sí sola puede que no sea capaz de abordar la calidad o integridad de las normas y prácticas del entorno empresarial en el que opera, por ejemplo, marcos institucionales y de gestión débiles, insuficientes o inexistentes.

La definición estándar de Acción Colectiva como enfoque práctico ha sido proporcionada por el Instituto del Banco Mundial:

«"ACCIÓN COLECTIVA" ES UN PROCESO COLABORATIVO Y SOSTENIDO DE COOPERACIÓN ENTRE LOS GRUPOS DE INTERÉS. AUMENTA EL IMPACTO Y LA CREDIBILIDAD DE LA ACCIÓN INDIVIDUAL, REÚNE A LOS ACTORES INDIVIDUALES VULNERABLES EN UNA ALIANZA DE ORGANIZACIONES DE IDEAS AFINES Y NIVELA EL CAMPO DE JUEGO ENTRE LOS COMPETIDORES...»⁵

El enfoque es poderoso: diversos grupos de interés unen fuerzas como grupo para abordar desafíos complejos que no se pueden abordar o resolver individualmente. El poder de muchos, tal como se refleja en la Acción Colectiva, es entonces el más práctico y, como se destacará más adelante en el Manual de estrategias, a menudo el enfoque más útil que las empresas y otros grupos de interés tienen a su disposición para hacer frente a desafíos complejos de integridad.

Intrínsecamente, la Acción Colectiva es un enfoque flexible, dinámico y potencialmente en constante evolución. Puede diseñarse y aplicarse de muchas maneras en función de múltiples dimensiones. Por ejemplo:

- Iniciativas de corto a largo plazo;
- Iniciativas de voluntarias a formales, supervisadas externamente;
- Impulsadas por la cuestión o concebidas como plataformas continuas;
- Modelos exclusivamente basados en el sector privado o modelos híbridos (es decir, con la participación de otros agentes del sector público y de la sociedad civil);
- Enfoques «de arriba abajo» (es decir, promovidos por organizaciones internacionales) frente a los enfoques «de abajo arriba»;
- Dirigidos a cambios a nivel institucional (por ejemplo, modificaciones de leyes y normas);
- Iniciativas de «creación de capacidad» (por ejemplo, actividades de formación y desarrollo de herramientas específicas);
- Globales o locales (*o glociales*);
- Analógicas u orientadas digitalmente;
- Centradas exclusivamente en abordar cuestiones anticorrupción;
- Enfocadas en «conectar los datos» entre la corrupción y sus impactos negativos en otras cuestiones relacionadas con la sostenibilidad (por ejemplo, los Derechos Humanos, el cambio climático y el acceso a la salud y a la educación).

No hay dos experiencias de Acción Colectiva completamente idénticas. Si se observan las iniciativas de Acción Colectiva pasadas y en curso, cada una de estas iniciativas es en sí misma un tipo específico, que varía en alcance, cobertura de cuestiones, participantes, niveles de aplicación, etc.

La Acción Colectiva es de hecho de naturaleza «polimórfica»⁶, pero el Banco Mundial proporciona una clasificación básica de los cuatro tipos principales, y es una herramienta importante para conceptualizar diferentes enfoques.

5. Instituto del Banco Mundial. 2008.

6. OCDE. 2020a.

Los cuatro tipos principales de Acción Colectiva son: Las Declaraciones Anticorrupción, las iniciativas basadas en principios, los pactos de integridad y las coaliciones empresariales de certificación.⁷ Además, estos cuatro tipos pueden agruparse según dos factores principales: la duración prevista y acordada de las iniciativas, y el nivel de compromiso y aplicación.

Las Declaraciones Anticorrupción y las Iniciativas Basadas en Principios, con respecto al nivel y la naturaleza de los compromisos que implican, se basan en acuerdos de naturaleza voluntaria. Los otros dos se basan en estructuras más formales con diferentes niveles de aplicación y supervisión externa, y requisitos de afiliación más estrictos. Mientras que las Declaraciones Anticorrupción están concebidas para aplicarse a corto plazo, las iniciativas basadas en principios y las coaliciones empresariales de certificación están diseñadas para un plazo más amplio, con el objetivo de lograr cambios en todo el sector, la comunidad empresarial en general o el país. La duración de los Pactos de Integridad puede ser subjetiva, ya que depende de la complejidad y el alcance del proyecto supervisado. La educación y la formación también pueden llevarse a cabo como parte de una Acción Colectiva y son fundamentales para aumentar la concienciación y crear capacidad para luchar contra la corrupción. Véase la **Figura 2.1**, por ejemplo.

FIGURA 2.1 EJEMPLO

El proyecto «Educación para la Integridad Global» de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito pretende establecer y aplicar programas eficaces de educación para la integridad que fomenten la toma de decisiones éticas en los empleados del sector privado. Para lograr este objetivo, el proyecto ha establecido grupos de trabajo en Kenia, México y Pakistán que reúnen a académicos y representantes del sector privado para desarrollar módulos de integridad universitaria contextualizados.

Los ejemplos concretos y prácticos de desafíos de integridad del sector privado aumentan la relevancia del material enseñado a los estudiantes. Al mismo tiempo, la mejora de la educación en materia de ética e integridad beneficiará al sector privado a largo plazo, ya que se espera que los graduados universitarios posean una mayor conciencia de la ética y la integridad.

Actualmente, más de 250 profesores formados en Kenia, México y Pakistán están enseñando los módulos a estudiantes universitarios de último año y los representantes de empresas comprometidas imparten conferencias como invitados. El objetivo final del proyecto es crear una cadena de suministro de talento de graduados universitarios que estén facultados para actuar como embajadores de la ética y busquen unirse a organizaciones del sector público o privado.

Los cuatro tipos principales de Acción Colectiva pueden resumirse de la siguiente manera (véase la **figura 2.2** para obtener más información):

- **Las Declaraciones Anticorrupción** son compromisos públicos voluntarios en los que los signatarios acuerdan conjuntamente no involucrarse en actos de corrupción durante un proyecto o transacción específicos. El objetivo es abrir un espacio para debatir de forma sincera sobre los diferentes riesgos de corrupción particularmente experimentados por empresas individuales y también en general dentro del sector. Discutir estas cuestiones críticas permite establecer colectivamente las expectativas de comportamiento de todos los grupos de interés del grupo. Las prácticas deben compararse con los principios establecidos en la declaración anticorrupción para trazar una línea clara y pública entre lo que es aceptable y lo que no lo es;
- **Las Iniciativas Basadas en Principios** son acuerdos voluntarios a largo plazo en torno a normas comunes en las que los grupos de interés se comprometen a no caer en la corrupción en su actividad diaria dentro del sector, en la comunidad empresarial en general o incluso a nivel nacional. A veces, puede haber un objetivo adicional de incentivar al gobierno para que comience a implementar leyes y normas anticorrupción muy necesarias, o para alinearse con las normas regionales o globales. Este tipo de iniciativa permite un proceso lento y a largo plazo de creación de confianza entre competidores de muchos tipos y tamaños (por ejemplo, empresas multinacionales, grandes empresas locales y pymes). Al principio, los competidores tradicionales pueden ser reacios a aceptar acuerdos o compromisos a nivel formal, pero aun así les gustaría avanzar en los convenios colectivos para tener un impacto positivo en sus entornos empresariales;
- **Los Pactos de Integridad** son un mecanismo para que una entidad pública o un grupo de entidades para colaborar con grupos de la sociedad civil. Buscan garantizar que las autoridades y los licitadores actúen dentro de las limitaciones establecidas por la ley, aborden los riesgos de corrupción y fomenten la confianza pública en un proyecto de contratación determinado. A través de un acuerdo público, las partes involucradas se comprometen a abstenerse de conductas corruptas y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas durante todo el proceso. Por lo tanto, el acuerdo incluye un mecanismo independiente dirigido por grupos de la sociedad civil para supervisar el cumplimiento. Una herramienta adicional para una contratación pública transparente que adopta un enfoque de Acción Colectiva, y que puede incluir un Pacto de Integridad, es el Mecanismo de Información de Alto Nivel.⁸
- **Las Coaliciones Empresariales de Certificación** son iniciativas de integridad empresarial sectoriales y generales a largo plazo en las que se aplican requisitos previos relacionados con el cumplimiento.

7. Instituto del Banco Mundial. 2008.

8. Centro de Acción Colectiva B20. 2021.

FIGURA 2.2 TIPOS DE ACCIÓN COLECTIVA⁹

9. Instituto del Banco Mundial. 2008. Tenga en cuenta que la información sobre los Pactos de Integridad se ha actualizado a través de consultas del Pacto Mundial de Naciones Unidas con expertos en la materia. El contenido actualizado refleja la evolución de los Pactos de Integridad desde la publicación del Instituto del Banco Mundial *Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business* (Luchando contra la corrupción a través de la Acción Colectiva: una guía para las empresas) en 2008.

Estos requisitos previos están destinados a obtener la membresía y formar parte de la iniciativa. Las condiciones para convertirse en miembro y mantener este estatus son verificadas por procesos externos de supervisión y auditoría, que evalúan el éxito en la implementación de los estándares acordados y definidos de la coalición para medir el cumplimiento. Los acuerdos establecen los procedimientos bajo los cuales se llevarán a cabo las auditorías. Después de una auditoría exitosa, las empresas participantes pueden ser «certificadas», lo que puede incluir beneficios específicos para estas empresas. Si una empresa no cumple con los estándares requeridos, puede estar sujeta a exclusión.

La Acción Colectiva *siempre* implica un *mayor nivel de colaboración y cooperación* entre las empresas y otros grupos de interés posibles que va más allá del tipo específico elegido. Además, la Acción Colectiva va más allá de políticas internas y los procedimientos y acciones externas que simplemente comunican lo que hacen las empresas individuales. *No se trata de* que las empresas individuales discutan lo que están haciendo en materia de corrupción, sino de *un esfuerzo colectivo* sostenido, idealmente con una visión compartida, en el que se han establecido estrategias y objetivos claros para crear cambios impactantes en el entorno empresarial.

2.2 MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS PARA LA ACCIÓN COLECTIVA

Con un mayor acceso a la información en una era de hipertransparencia y una creciente conciencia de la corrupción, se presta mayor atención a si las empresas «cumplen lo que dicen». Las empresas deben tener en cuenta sus compromisos de integridad más amplios entre una amplia gama de grupos de interés, como los medios de comunicación, los reguladores, los inversores, sus propios empleados y la sociedad en general. Cuando se trata de corrupción, las empresas deben ser proactivas en vez de pasivas o reactivas.

Cuanto mayor sea la brecha entre lo que una empresa *dice* que *hace* en contraste con lo que *realmente hace*, mayores serán las posibilidades de que algunas o muchos de estos grupos de interés lleguen a una percepción negativa de esa empresa, disminuyendo así su confianza en la empresa y afectando a su reputación general, lo que podría afectar su rendimiento financiero, así como a su *licencia social* para operar.

Estratégicamente, las empresas que implementan iniciativas de Acción Colectiva demuestran su compromiso con actividades de cumplimiento «efectivas», sobre todo debido al creciente número de normas y guías nacionales e internacionales que recomiendan la inclusión activa de la Acción Colectiva en los esfuerzos anticorrupción

del sector privado.¹⁰ Las empresas que responden a estas recomendaciones potencialmente pueden recibir beneficios, como mayores posibilidades de una selección justa como proveedor; mejor acceso a los mercados a nivel mundial, regional y local; mejor diálogo con reguladores, inversores y OSC; un mayor nivel de moral y compromiso de los empleados; mejor acceso a capital y préstamos; protección contra sanciones legales; ahorro de costes que antes se pagaban como sobornos y mejora de la reputación, entre otros.

Por tanto, los esfuerzos de Acción Colectiva que una empresa persigue activamente pueden tener un impacto y marcar la diferencia en su ventaja competitiva, afectando a su «resultado final» y la salud financiera general de la organización.¹¹

El impacto de una empresa puede crecer gracias a la Acción Colectiva, haciendo que las prácticas empresariales justas sean más habituales y elevando la acción individual o de los actores individuales vulnerables, como las pymes.¹² Esto es especialmente importante en el caso de las iniciativas de Acción Colectiva desarrolladas y aplicadas en mercados emergentes en los que, con frecuencia, las pymes no tienen una posibilidad realista de abordar estos dilemas por sí solas o incluso colectivamente.

Para estrategias específicas y concretas para comenzar posibles iniciativas de Acción Colectiva, cada uno de los cuatro tipos principales presentados anteriormente puede ayudar a abordar subtipos específicos de riesgo de corrupción, como sobornos, comisiones ilegales, colusión, fraude o pagos de facilitación.

Por ejemplo, la manipulación de licitaciones es un tipo de colusión en la que los competidores acuerdan de antemano quién presentará la oferta ganadora en un contrato y se les permitirá pasar por el proceso de licitación competitiva. Una posible estrategia para combatir esto es firmar un Pacto de Integridad que especifique los derechos y obligaciones del licitador principal y de cada licitador en el contexto de los contratos públicos. Otra estrategia podría ser la creación de un consorcio de empresas certificadas (Coalición Empresarial de Certificación) para influir en los cambios de los procesos de contratación pública nacional.

Otro ejemplo, como es el soborno, podría requerir una Iniciativa Basada en Principios que fomente normas antisoborno y políticas sectoriales para las empresas participantes. Alternativamente, una Declaración Anticorrupción para un proyecto sensible de gran infraestructura financiado por el gobierno nacional, en el que tanto las multinacionales como las empresas locales tienen la intención de participar. El tipo específico de corrupción y riesgos ayudará a orientar y definir la búsqueda del tipo adecuado de Acción Colectiva.

10. Instituto de Basilea sobre Gobernanza. 2020b.

11. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.

12. Instituto del Banco Mundial. 2008.

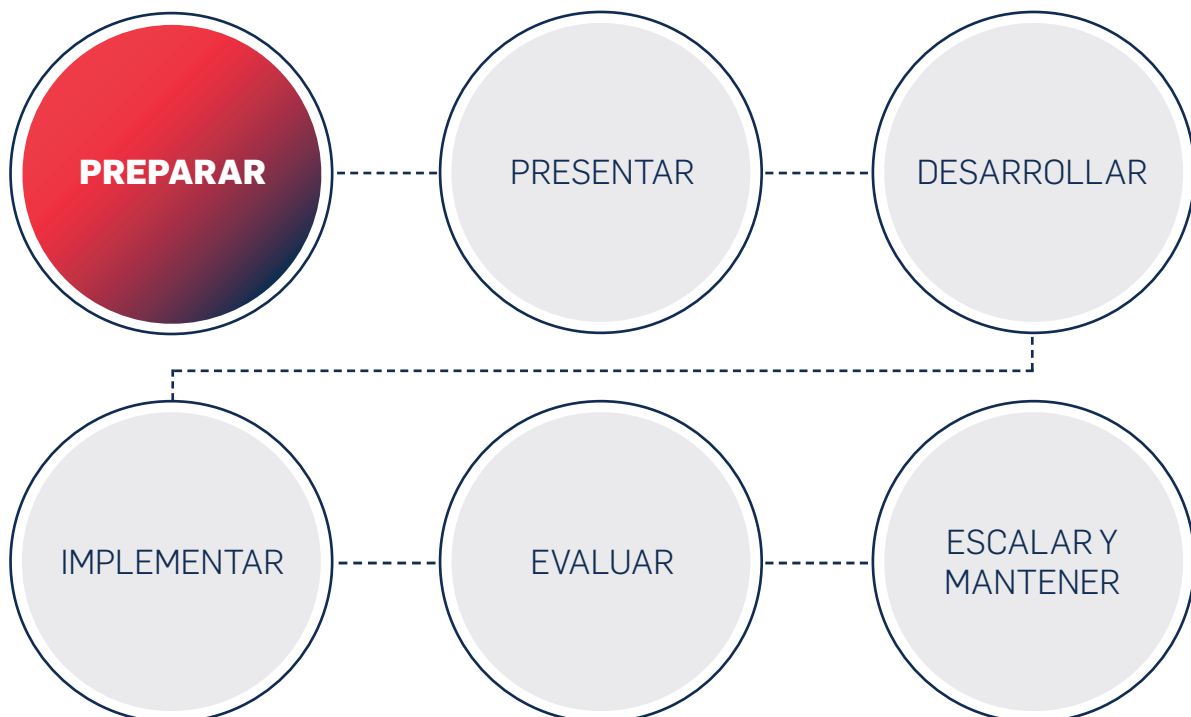
CAPÍTULO 3

COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE ACCIÓN COLECTIVA

Ninguna Acción Colectiva es idéntica. Los pasos para desarrollar, implementar y mantener una Acción Colectiva variarán según el tipo, contexto local, número y tipos de grupos de interés y riesgos de corrupción identificados, entre otros factores. Sin embargo, una secuencia general puede servir como guía para comprender la metodología de Acción Colectiva. A los efectos de este Manual de Estrategias, el proceso de Acción Colectiva se divide en seis pasos:

Preparar, Presentar, Desarrollar, Implementar, Evaluar y Escalar y Mantener, y contiene una serie de subpasos para su consideración. Si bien el marco del proceso se desarrolló para permitir que las Redes Locales del Pacto Mundial inicien o faciliten iniciativas de Acción Colectiva con sus participantes empresariales, los principios y pasos son aplicables a otros actores que participan en la Acción Colectiva. El marco puede adaptarse para lograr los resultados y el impacto deseados.

3.1 PREPARAR



Para establecer las bases de una iniciativa de Acción Colectiva, es importante comprender e identificar primero los diferentes roles en el proceso y los grupos de interés. La realización de investigaciones de antecedentes sobre cuestiones locales de corrupción, así como consideraciones sociales, políticas, económicas y jurídicas, será útil durante todo el proceso de preparación. De hecho, los lectores pueden encontrar que la Acción Colectiva no es la opción adecuada para abordar los desafíos específicos de la corrupción. Pero está bien. El objetivo de este primer paso es prepararse internamente analizando estos componentes críticos, haciendo y respondiendo preguntas clave para prepararse para actividades futuras.

3.1.1 Identificación de los roles en el proceso de Acción Colectiva

Existen varios roles a lo largo del proceso de Acción Colectiva, incluyendo Impulsor, Facilitador, Participante, Supervisor, Anfitrión/Presentador y Administrador.

Impulsor

un individuo u organización que da los primeros pasos en la dirección de establecer potencialmente una Acción Colectiva

Facilitador

un tercero neutral que reúne a los grupos de interés, proporcionando orientación y apoyo a la Acción Colectiva

Participante

una persona u organización que participa en la Acción Colectiva, ya sea asistiendo a talleres, aportando recursos, etc.

Supervisor

un experto independiente responsable de evaluar el progreso de la Acción Colectiva y supervisar si los participantes cumplen con las normas y reglas acordadas, según sea necesario

Anfitrión/Presentador

una organización que proporciona instalaciones gratuitas o a bajo coste, recursos administrativos y humanos, que facilita los canales de comunicación y medios de comunicación o ayuda a apoyar o acompañar la búsqueda de nuevos financiadores

Administrador

una persona u organización que está a cargo de la administración operativa de la Acción Colectiva

Estos roles son flexibles y los individuos u organizaciones pueden desempeñar uno o más de ellos o cambiarlos con el tiempo. Hay que tener en cuenta factores como la capacidad, la experiencia y los conocimientos técnicos para desempeñar estas funciones. Este Manual de Estrategias proporciona una descripción más detallada del Impulsor, Facilitador, Participante y Supervisor en los **Capítulos 4, 5, 6 y 7**.

3.1.2 Selección del Facilitador (o Facilitadores)

Un paso crucial en la Acción Colectiva es seleccionar al Facilitador o Cofacilitador. Esta persona u organización actuará como una tercera parte neutral que reunirá a los grupos de interés y les proporcionará orientación y apoyo. El Facilitador o los Cofacilitadores pueden ser ONG, Redes Locales del Pacto Mundial, asociaciones empresariales, individuos, instituciones educativas u organizaciones internacionales, entre otros.

Cómo identificar a un buen Facilitador:

- 1 ¿Tienen la capacidad de actuar como un tercero neutral?
- 2 ¿Tienen experiencia en el contexto local, en el contexto industrial/empresarial y la Acción Colectiva?
- 3 ¿Poseen conocimientos sobre cómo gestionar eficazmente los diferentes grupos de interés?
- 4 ¿Pueden negociar y priorizar los insumos para alcanzar un objetivo común?
- 5 ¿Tienen experiencia en la realización de investigaciones y entrevistas para obtener información relevante?
- 6 ¿Poseen habilidades sólidas de comunicación y la capacidad de mantener la paciencia y adaptarse a diversas dinámicas de grupo?

Si un individuo u organización se considera un cofacilitador, es importante examinar las ventajas e inconvenientes de asociarse con terceros para evitar desafíos futuros en el desarrollo e implementación de la iniciativa. Por ejemplo, un punto de partida para el análisis podría ser el siguiente:

Ventajas: creación de capacidad, aumento de la red y uso compartido de recursos

Inconvenientes: posibles objetivos diferentes, conflicto de intereses, cantidad de tiempo utilizado para la alineación y más tiempo para alcanzar resultados.

Podrá encontrar más información sobre el rol de Facilitador en el **Capítulo 5: Profundización: liderar como Facilitador**.

3.1.3 Siguiendo el enfoque de un solo sector o multisectorial

Las iniciativas de Acción Colectiva deben poder profundizar en lugar de extenderse más. Los grupos de interés del mismo sector se enfrentarán con frecuencia a los mismos riesgos de corrupción, un entorno regulatorio, etc. Por lo tanto, la Acción Colectiva puede limitarse a un sector o incluir múltiples sectores, la ventaja de un enfoque sectorial es que puede adaptarse para abordar los desafíos específicos, tanto en términos de riesgos como de oportunidades, que presentan los sectores empresariales idiosincrásicos.

Los grupos de interés participantes están más comprometidos con lograr cambios en un área en la que sus propias organizaciones cosecharán directamente los beneficios de una mejor cultura de integridad. Ejemplos de los sectores de la extracción, la banca, el transporte y el comercio minorista muestran que este enfoque en lo sectorial proporciona resultados sólidos, ya que los grupos de interés participantes ya comparten un profundo conocimiento de las especificidades del sector y dónde se encuentran los principales «puntos de interés».

Algunas formas de determinar mejor si un enfoque sectorial es apropiado, una empresa puede realizar entrevistas informales con los grupos de interés para comprender los intereses y también puede realizar sesiones preliminares de brainstorming sobre los riesgos de corrupción local que abordará la Acción Colectiva. Si se cree que pueden surgir problemas de competencia o de desconfianza de un enfoque de un solo sector, puede que sea necesario consultar con profesionales o expertos legales.

FIGURA 3.1.3 ACCIÓN COLECTIVA EN BRASIL

La Red del Pacto Mundial Brasil sigue un enfoque sectorial para desarrollar iniciativas de Acción Colectiva con sus participantes empresariales. Actualmente tienen iniciativas de Acción Colectiva separadas en ingeniería y construcción, limpieza urbana y gestión de residuos y los sectores alimentario y agrícola. Consideran que este enfoque es el más adecuado para sus participantes empresariales a la hora de abordar los problemas locales de corrupción, ya que los grupos de interés comparten desafíos y objetivos similares. En 2020, para supervisar todos sus proyectos de Acción Colectiva, la Red puso en marcha un Comité Asesor compuesto por especialistas de las OSC, la ONU, el mundo académico, las agencias gubernamentales, las organizaciones internacionales, las empresas privadas y las empresas estatales.

3.1.4 Exploración de las posibles iniciativas

Dado que la Acción Colectiva forma una lista preliminar de los riesgos de corrupción local que abordará, considere los posibles tipos de iniciativas que se llevarán a cabo. Durante este proceso, es útil comprender cualquier actividad de Acción Colectiva existente o pasada en el entorno

empresarial e identificar cualquier brecha. Tomarse el tiempo para explorar las posibles iniciativas *ahora* ayudará a formar la Acción Colectiva y determinar los grupos de interés relevantes.

3.1.5 Identificación, priorización y participación de los grupos de interés

Una consideración crucial a la hora de identificar a los posibles grupos de interés clave es comprender sus incentivos. Esto es importante para evitar un compromiso vacilante y una pérdida de compromiso con el tiempo. Estos grupos de interés pueden incluir empresas, departamentos gubernamentales y reguladores, inversores, proveedores y clientes, OSC, medios de comunicación e instituciones internacionales, entre otros.

La creación de un «mapa» de los posibles grupos de interés puede ayudar a proporcionar una imagen clara de sus motivos, el grado de apoyo y sus relaciones existentes. Es fundamental priorizar y asegurar el apoyo de los grupos de interés con influencia, ya sea en el sector de la iniciativa o en el entorno empresarial en general. También es crucial considerar *cuándo* abordar a determinados grupos de interés.

A medida que se identifiquen los posibles grupos de interés, crear conciencia sobre la Acción Colectiva y el caso comercial para combatir la corrupción ayudará a entablar las conversaciones iniciales. Los primeros pasos pueden incluir la redacción de una nota conceptual con un mensaje central claro, que indique los resultados y el impacto deseados. Esto puede incluir la creación de un impulso en el Décimo Principio del Pacto Mundial de Naciones Unidas o enfatizar cómo abordar los riesgos de corrupción puede beneficiar a su organización y contribuir a un entorno empresarial justo. La comunicación puede adoptar la forma de vídeos breves, actualizaciones periódicas, estudios de casos sobre las mejores prácticas y ejemplos de iniciativas existentes.

La realización de formaciones anticorrupción virtuales o presenciales también puede captar la atención de los grupos de interés. Las Redes Locales del Pacto Mundial suelen formar un Grupo de Trabajo Anticorrupción entre los participantes empresariales. El Grupo de Trabajo constituye un excelente recurso y una herramienta de trabajo en red, contribuyendo al desarrollo de la iniciativa potencial.

Es posible que muchos grupos de interés se resistan a la iniciativa, ya sea por desconfianza en el enfoque de Acción Colectiva, falta de voluntad política entre las empresas, percepción de colusión gubernamental, miedo a perder negocios o diferencias culturales y organizativas, por lo que generar confianza entre los grupos de interés será un objetivo crítico a alcanzar.

Enmarcar una narrativa colaborativa con mensajes apropiados al contexto y un consenso constructivo

entre los grupos de interés. Asegurar el apoyo de líderes empresariales o «campeones» ampliamente creíbles y de buena reputación puede facilitar las conversaciones con los grupos de interés escépticos y generar la confianza necesaria en la metodología de Acción Colectiva.

FIGURA 3.1.5

EJEMPLO DE GRUPO DE TRABAJO DE LA RED LOCAL DEL PACTO MUNDIAL

Para la Red del Pacto Mundial de Kenia, seguir un enfoque de múltiples grupos de interés fue el adecuado para desarrollar iniciativas de Acción Colectiva con sus participantes. La Red cuenta actualmente con un Grupo de Trabajo Anticorrupción activo con participantes que van desde empresas que cotizan en bolsa, grandes empresas, pymes, asociaciones empresariales y el mundo académico.

Al reunir a las empresas, el Grupo de Trabajo servirá de plataforma para que aprendan a gestionar los riesgos de corrupción, desarrollen habilidades en la lucha contra la corrupción, mejoren la competitividad, participen en actividades conjuntas anticorrupción y contribuyan a la lucha nacional contra la corrupción, entre otras actividades.

3.1.6 Realización de entrevistas y estudios preliminares

Con tantos riesgos y desafíos de corrupción que deben tenerse en cuenta, realizar una investigación documental en el entorno empresarial local, las iniciativas existentes para mejorar la integridad empresarial, además de las consideraciones sociales, políticas, económicas y legales, en última instancia, ayudarán a dar forma al diseño inicial de la Acción Colectiva.

Se trata de uno de los primeros pasos en la preparación de la Acción Colectiva. Para complementar la investigación documental, considere la posibilidad de realizar entrevistas informales con líderes empresariales, posibles grupos de interés y profesionales en el campo para aprender de sus conocimientos y experiencia en el tratamiento de la corrupción local. La investigación y las entrevistas pueden verse como actividades de aprendizaje continuas.

3.1.7 Cumplimiento de la ley antimonopolio o de competencia y otras leyes y normativas locales

Las reuniones no públicas de diferentes empresas, especialmente competidores, pueden plantear problemas de competencia o antimonopolio.

Puede ser necesario invitar a un asesor jurídico para que asista a las reuniones o hacer que los participantes firmen un acuerdo de confidencialidad o un «acuerdo especial por el que se comprometen a evitar toda discusión sobre datos de mercado y precios, y cualquier otra información relacionada con violaciones antimonopolio».¹³ A la hora de determinar cuál es la mejor opción, podría ser mucho mejor optar por un acuerdo especial que se desarrolle a través de una facilitación neutral y se comprometa a abstenerse de conversar sobre cuestiones sensibles desde el punto de vista comercial. En cualquier caso, puede que sea apropiado un acuerdo de confidencialidad por razones comerciales.

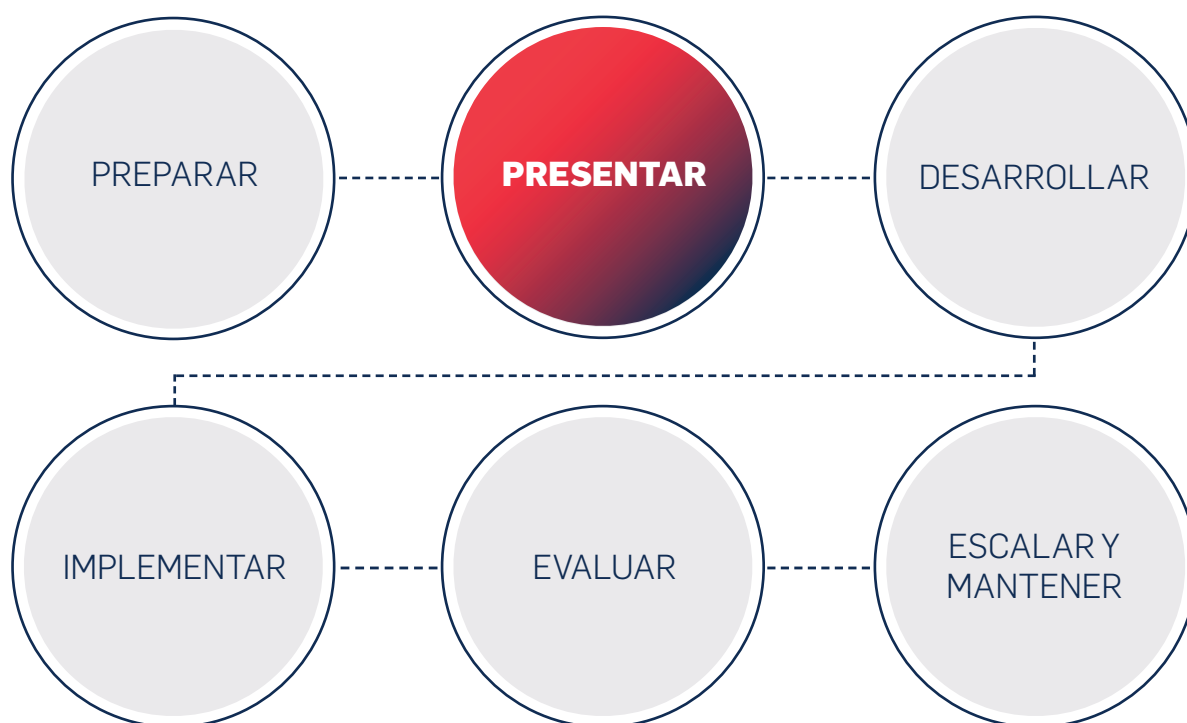
Además de las opciones anteriores, puede ser útil para los Facilitadores que le recuerden a los participantes las normas y regulaciones antimonopolio y de competencia al comienzo de cada reunión y se aseguren de que cada reunión tenga minutas detalladas que describan los principales puntos abordados, quién estuvo presente y lo que se aprobó. Es recomendable estar familiarizado con las leyes y normativas locales antes de involucrar a los grupos de interés en una Acción Colectiva.

3.1.8 Planificación de reuniones y logística

Es importante adaptar las reuniones al público y lograr el mayor nivel de participación activa posible. Por ejemplo, el Facilitador puede considerar la posibilidad de adaptar el contenido y el alcance en función de si los participantes son pymes y no empresas multinacionales. Además, las reuniones pueden ser de medio día en lugar de en jornadas completas para adaptarse a los horarios de los representantes de alto nivel, cuya asistencia es importante para mostrar el compromiso de la alta dirección. El Facilitador también puede considerar el formato de las reuniones, ya que las reuniones pueden ser virtuales en lugar de presenciales.

13. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.

3.2 PRESENTAR



Después del proceso de preparación, el siguiente paso es presentar la Acción Colectiva externamente. Aunque este paso puede variar según el tipo de Acción Colectiva, comience por familiarizar a los posibles participantes con la Acción Colectiva para asegurarse de que los grupos de interés comprendan los beneficios, los procedimientos y los desafíos que pueden enfrentar. Luego, un taller de seguimiento podría centrarse en identificar dónde se encuentran las oportunidades para abordar la corrupción a través de la Acción Colectiva. Puede ser útil incorporar ambas actividades en una sola. Como se señaló anteriormente, generar confianza en los grupos de interés será imperativo durante todo el proceso de Acción Colectiva. Por lo tanto, a medida que los grupos de interés se unan a la primera serie de reuniones, el Facilitador puede comenzar a centrarse en el consenso constructivo entre los grupos de interés. A partir de las sesiones introductorias, los procesos de gobernanza y toma de decisiones deberían comenzar a tomar forma.

3.2.1 Familiarizar a los participantes con la Acción Colectiva Anticorrupción

El **Taller Formativo** sirve para introducir a los participantes empresariales en el concepto de Acción Colectiva, los campos de aplicación y los pasos básicos recomendados para el liderazgo. En definitiva, el Taller tratará de:

- 1 Presentar la Acción Colectiva como un enfoque para promover la transparencia y la lucha anticorrupción;
- 2 Discutir el proceso, los procedimientos y los desafíos de establecer una Acción Colectiva, incluidos los aspectos antimonopolio;
- 3 Analizar conjuntamente las iniciativas de Acción Colectiva existentes;
- 4 Establecer las bases para futuros talleres donde se identificarán oportunidades para iniciar iniciativas tangibles de Acción Colectiva.

Antes de realizar un Taller Formativo, la siguiente lectura de fondo puede ser útil para el Facilitador o formador:

- Centro de Acción Colectiva B20 (un centro de conocimientos y recursos sobre la Acción Colectiva organizado por el Instituto de Basilea sobre Gobernanza)¹⁴
- Pacto Mundial de Naciones Unidas *Una Guía Práctica para la Acción Colectiva contra la Corrupción*¹⁵
- Instituto del Banco Mundial *para la Lucha contra la Corrupción a través de la Acción Colectiva: Una Guía para las Empresas*¹⁶
- Material formativo desarrollados por Redes Locales del Pacto Mundial

La estructura y el formato del Taller Formativo pueden variar, pero debe estar dirigido por un experto y adaptado a las necesidades de los participantes. Las consideraciones pueden incluir diferentes niveles de experiencia en Acción Colectiva, idioma y cultura, tipo de grupos de interés y disponibilidad.

Aunque el tamaño del Taller es a discreción del organizador, es importante contar con ponentes y expertos con experiencia en la creación o liderazgo de una iniciativa de Acción Colectiva. Asimismo, es importante asegurarse de que los participantes representen una amplia gama de perspectivas (por ejemplo, empresas, OSC, gobierno, asociaciones empresariales y el mundo académico).

Después del Taller Formativo, la investigación documental, las entrevistas con expertos y la divulgación a los grupos de interés deberían continuar.

FIGURA 3.2.1

MATERIAL FORMATIVO DESARROLLADO POR REDES LOCALES DEL PACTO MUNDIAL

Dado que las Redes Locales del Pacto Mundial en todo el mundo apoyan a las empresas en el avance del Décimo Principio del Pacto Mundial de Naciones Unidas, se han desarrollado localmente varios materiales y cursos formativos sobre temas anticorrupción. Aunque los materiales de formación pueden no ser específicos de la Acción Colectiva, sirven como referencias importantes para diseñar materiales formativos para los grupos de interés.

Por ejemplo, el Pacto Mundial de Naciones Unidas España ofrece los siguientes cursos a sus participantes:

Curso en línea

Aprender a Gestionar los Riesgos de Corrupción
(2018)

Formación

Formación Anticorrupción para la cadena de suministro de la empresa Red Eléctrica de España
(2019–2020)

Curso en línea

Gestionar la Integridad y la Transparencia en su Organización
(2020)

3.2.2 En busca de oportunidades para una Acción Colectiva

Un Taller de Riesgos y Oportunidades constituye una oportunidad para discutir los desafíos y oportunidades anticorrupción a través de una evaluación del riesgo de corrupción, así como para resaltar la importancia de la Acción Colectiva para avanzar en la lucha contra la corrupción y el logro de los ODS.

Una evaluación del riesgo de corrupción puede proporcionar una imagen clara del entorno establecido por el sector público en el que las empresas pueden hacer negocios. La evaluación implica, en primer lugar, comprender el panorama de la corrupción en el país, incluidas las leyes y normativas relacionadas con la corrupción que están actualmente en vigor para el sector público, y su aplicación. Analiza qué procesos plantean riesgos para la integridad de las empresas (por ejemplo, la obtención de licencias, la licitación de contratos y el pago de impuestos) y quiénes son los actores relevantes de los sectores públicos y privados. También analiza cómo las empresas están implementando actualmente programas de cumplimiento y ética anticorrupción.

En general, la evaluación indica dónde se encuentran los desafíos, las necesidades y las oportunidades para que los grupos de interés específicos aumenten colectivamente la transparencia y la integridad en los negocios. Además, la evaluación puede contribuir a comprender cómo las agendas nacionales se están alineando con el ODS 16 (meta 16.5)¹⁷ y cómo estos esfuerzos conjuntos pueden favorecer su avance.

A partir de las discusiones del Taller, los participantes recopilarán los datos necesarios para identificar y priorizar los desafíos de corrupción en el país, encontrando grupos de interés adicionales y oportunidades concretas de colaboración. Consulte la **figura 3.2.2** para obtener un ejemplo del formato, los roles y los participantes. Los lectores pueden consultar la *Agenda Nacional de Integridad Empresarial (BICA): Marco Conceptual para una Evaluación BICA*¹⁸ de Transparency International para obtener más información sobre cómo evaluar la integridad del sector empresarial en un país determinado.

14. B20 Collective Action Hub. 2021.

15. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.

16. Instituto del Banco Mundial. 2008.

17. Meta 16.5 de los ODS: Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

18. Transparency International. 2016a.

FIGURA 3.2.2

Ejemplo de taller de riesgos y oportunidades

FORMATO

El Taller se realiza principalmente en un estilo plenario, excepto durante el diagnóstico del país, en el que los participantes se dividirán en grupos heterogéneos preseleccionados para discutir los siguientes temas principales:

- 1 **El entorno empresarial, los desafíos de la corrupción y los principales grupos de interés:**
¿Cuál es el marco normativo que afecta a las empresas? ¿Cuáles son las principales políticas, procesos, herramientas o mecanismos más relevantes para la agenda anticorrupción? ¿Cuáles son los principales desafíos que deben abordarse para mejorar la integridad empresarial? ¿Cuáles son las áreas prioritarias que deben abordarse? ¿Quiénes son los principales actores necesarios para abordar estos desafíos? ¿Cuáles son los principales problemas del sector?
- 2 **Impulsores e incentivos:**
¿Qué incentivos podrían ponerse en marcha para luchar contra la corrupción? Del mismo modo, ¿qué puede impulsar la integridad y cómo se puede fortalecer esta interacción de los impulsores para contrarrestar la corrupción y mejorar el entorno empresarial?
- 3 **Generar confianza y transparencia:**
¿Cómo generar confianza y transparencia entre las empresas y todos los grupos de interés?
- 4 **Ampliación:**
¿Qué herramientas y plataformas existen ya? ¿Cuáles son las mejores prácticas existentes para mejorar la integridad de las empresas y cómo pueden contribuir a abordar la corrupción a través de la Acción Colectiva? ¿Cuáles son las oportunidades concretas para abordar los problemas de corrupción y aumentar la integridad empresarial? ¿Cómo se pueden ampliar los esfuerzos a través de la Acción Colectiva? ¿Cuáles son las oportunidades para alinear estos esfuerzos con el ODS 16 (meta 16.5) para aumentar el impacto?

ROLES PARA EL TALLER

- **Facilitador:** para presentar la sesión, explicar el formato y el objetivo de la discusión, realizar un seguimiento del tiempo y cerrar la sesión.
- **Líderes de mesa** (si procede): para dirigir la discusión en cada mesa. El líder de mesa debe ser capaz de sintetizar los puntos planteados y trabajar con el tomador de notas para proporcionar un resumen que luego se utilizará para el análisis general.
- **Tomadores de notas** (si corresponde): para tomar notas y apoyar al líder de mesa, ayudando también a resumir los puntos principales por tema.
- **Oradores**
- **Apoyo técnico** (si se trata de una reunión virtual): para permitir el acceso de los participantes a la reunión, garantizar que el audio y el vídeo funcionen, compartir los materiales para la sesión, crear salas de descanso, etc.

PARTICIPANTES

Para garantizar la calidad de las contribuciones, los participantes deben estar familiarizados con el contexto local y el tema, y representar una gama de puntos de vista. Los participantes pueden provenir de los siguientes sectores:

- Empresas del sector privado (puede ser una mezcla de EMN y pymes)
- OSC
- Mundo académico, incluidas las universidades e institutos anticorrupción
- Gobierno
- Asociaciones empresariales
- Inversores
- Uniones laborales
- Expertos independientes en materia de lucha anticorrupción
- Las iniciativas de Acción Colectiva existentes que están trabajando en el mismo país o campo ayudarán a evitar la duplicación y promoverán la cooperación.

Para complementar el Taller de Riesgos y Oportunidades, puede ser beneficioso realizar una investigación documental. Si la investigación documental no proporciona suficiente información en un área temática, también se pueden realizar entrevistas. Las fuentes de información pueden incluir:

Legislación

ley que regula la forma en que las empresas hacen negocios en el país (por ejemplo, sitios web institucionales).

Documentos oficiales

libros blancos gubernamentales sobre las áreas temáticas identificadas en el Taller (por ejemplo, declaraciones de políticas, estrategias e iniciativas).

Datos secundarios

revisiones orientadas a la política o académicas sobre temas particulares (por ejemplo, adquisiciones). Más información de investigación puede provenir de grupos de reflexión, organizaciones de investigación, bufetes de abogados, empresas de contabilidad y auditoría, así como de otros actores anticorrupción en el país.¹⁹

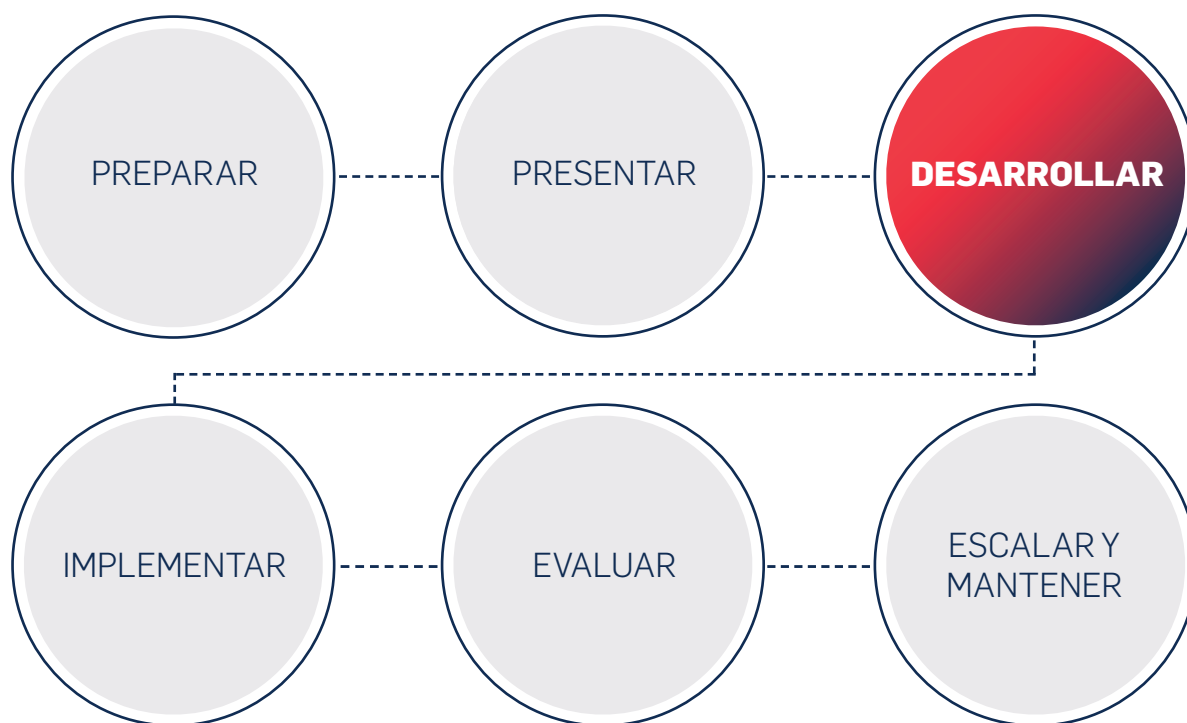
Para mostrar los resultados del Taller de Riesgos y Oportunidades, cuando sea apropiado, considere desarrollar un informe sobre los hallazgos de la investigación documental y las entrevistas. Puede compartirse posteriormente con los Comités Directivos, de Asesoramiento o Técnicos para que realicen sus aportaciones. El informe sobre los hallazgos puede informar los próximos pasos de la iniciativa sobre los desafíos específicos de la corrupción y las oportunidades para alinearlos con los grupos de interés para llevar a cabo iniciativas de Acción Colectiva tangibles.

3.2.3 Discusión del proceso de gobernanza y toma de decisiones

Un paso importante en esta etapa es preguntarse: ¿cómo se tomarán las decisiones para la Acción Colectiva? Es necesario asegurar que la iniciativa tenga niveles de apoyo adecuados y apropiados. Después del Taller de Riesgos y Oportunidades es un buen momento para formar una estructura de gobierno. Puede estar compuesto de un Comité Directivo, Asesor o Técnico. Para las Redes Locales del Pacto Mundial, estos Comités pueden estar compuestos de Miembros del Grupo de Trabajo Anticorrupción, Miembros del Consejo de Redes y Oficiales de Cumplimiento de los participantes empresariales. Tenga en cuenta que, independientemente del tipo de Comité, será importante diferenciar el rol de asesor frente al rol de tomador de decisiones, ya que puede surgir un conflicto de intereses al trabajar con varios grupos de interés. Puede ser beneficioso redactar un Mandato o un Compromiso para el Comité o Comités. Los Términos pueden contener objetivos, roles y responsabilidades, procesos de toma de decisiones, resolución de conflictos y consideraciones legales.

19. Transparency International. 2016a.

3.3 DESARROLLAR



El siguiente paso es comenzar a desarrollar la Acción Colectiva. Es posible que los grupos de interés ya tengan una idea para el desarrollo de la Acción Colectiva, sin embargo, el objetivo del siguiente paso es realizar una serie de talleres para (1) identificar iniciativas de Acción Colectiva específicas y tangibles, (2) priorizar y seleccionar qué opción se llevará a cabo y (3) diseñar la estructura para garantizar el mayor impacto. En este momento, considere los mecanismos de seguimiento, evaluación y aplicación, las actividades posteriores a la firma y la sostenibilidad a largo plazo.

3.3.1 Acotación de las posibles actividades de Acción Colectiva

La primera serie de talleres para desarrollar la Acción Colectiva puede llevarse a cabo como «Laboratorios de Colaboración».

Estos laboratorios buscan:

- Identificar iniciativas de Acción Colectiva específicas y tangibles (posiblemente basadas en temas prioritarios previamente identificados por los participantes y en la evaluación de riesgos);
- Discutir modelos innovadores de Acción Colectiva;
- Reforzar la creación de relaciones y de redes.

Aunque la estructura de los laboratorios puede diferir, idealmente incluirían discusiones de mesa redonda organizadas alrededor de seis a diez temas identificados en los Riesgos y Oportunidades, investigación documental, entrevistas y otras actividades completadas. Antes de estas sesiones grupales, el Facilitador puede inspirar a los participantes con ejemplos de iniciativas de Acción Colectiva exitosas y discutir el impacto y los desafíos presentados. Este segmento puede incluir oradores invitados o expertos que tengan experiencia en la creación o liderazgo de una Acción Colectiva. Hay ejemplos de iniciativas de Acción Colectiva y una base de datos de Pactos de Integridad disponibles en el Acción Colectiva B20.²⁰

Asegúrese de conseguir la participación de una amplia gama de perspectivas y anime a los participantes de los talleres realizados anteriormente a asistir.

Después de los Laboratorios de Colaboración, el Facilitador puede analizar los datos para validar y priorizar las posibles actividades de Acción Colectiva. Esta información será fundamental en la próxima serie de talleres.

20. B20 Collective Action Hub. 2021.

3.3.2 Diseño de la Acción Colectiva

Después de los Laboratorios de Colaboración, la siguiente serie de talleres se centra en la selección y el diseño de la Acción Colectiva. Con una estructura flexible, los «Laboratorios de Incubación» pueden centrarse en el desarrollo de una nota conceptual y una hoja de ruta posterior hacia la Acción Colectiva. El Facilitador puede incorporar discusiones de mesa redonda en torno a los diferentes elementos de la hoja de ruta. Idealmente, los Laboratorios estarán formados por asistentes a talleres anteriores e incluirán una amplia gama de perspectivas. Específicamente, los «Laboratorios de Incubación» sirven para:

- Profundizar el debate de la estructura potencial de la Acción Colectiva;
- Construir elementos de hoja de ruta para la Acción Colectiva;
- Obtener el apoyo de los posibles participantes de la Acción Colectiva y la construcción de relaciones y confianza.

A partir de la primera serie de Laboratorios de Incubación, es útil desarrollar una nota conceptual que destaque la motivación, las actividades clave y el impacto deseado de las actividades. Considere la posibilidad de compartir esta nota conceptual con otros para aumentar la participación y llegar a nuevos socios. Al final de los Laboratorios de Incubación, surgirá un borrador de hoja de ruta hacia la Acción Colectiva.

Una hoja de ruta puede contener los siguientes elementos:

- **Observaciones:** actividades, productos, resultados, éxitos y lecciones aprendidas de las actividades que conducen a la hoja de ruta
- **Preparando el escenario:** antecedentes del panorama anticorrupción
- **Iniciativa de Acción Colectiva:** hitos clave, descripción, relevancia para el desafío y compromiso de los participantes
- **Objetivos de la Acción Colectiva:** resultados, impulsores (basados en la sociedad y en el mercado) e incentivos
- **Matriz SWOT:** fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- **Análisis SWOT:** aproveche las fortalezas y oportunidades y priorice los problemas
- **Riesgos potenciales identificados:** implementación y lanzamiento
- **Análisis de riesgos:** probabilidad e impacto de los riesgos identificados y las estrategias de mitigación
- **Facilitador y supervisión:** facilitador, equipo de proyecto y comités directivos, consultivos o técnicos

- **Posibles participantes en la iniciativa de Acción Colectiva:** EMN, pymes, OSC, departamentos gubernamentales, etc.
- **Potenciales condiciones previas de la Acción Colectiva:** la existencia de un programa de cumplimiento antisoborno y anticorrupción y el compromiso de mejorar continuamente.
- **Posibles socios/patrocinadores:** OSC, departamentos gubernamentales, instituciones internacionales, medios de comunicación, etc.
- **Financiamiento/presupuesto:** fuentes (gobierno y donantes), recursos humanos, logística, etc.
- **Plan de implementación:** gestión de proyectos (organismo de implementación y retroalimentación), comunicaciones y participación de los grupos de interés
- **Resultado e impacto:** cambios de comportamiento inmediatos y a largo plazo específicos y mensurables, sistema integral de seguimiento y evaluación, y evaluación a medio plazo y al final del proyecto
- **Sostenibilidad:** sostenibilidad financiera, compromiso de los grupos de interés a largo plazo, gobernanza y administración del proyecto

3.3.3 Redacción y firma del Acuerdo de Acción Colectiva

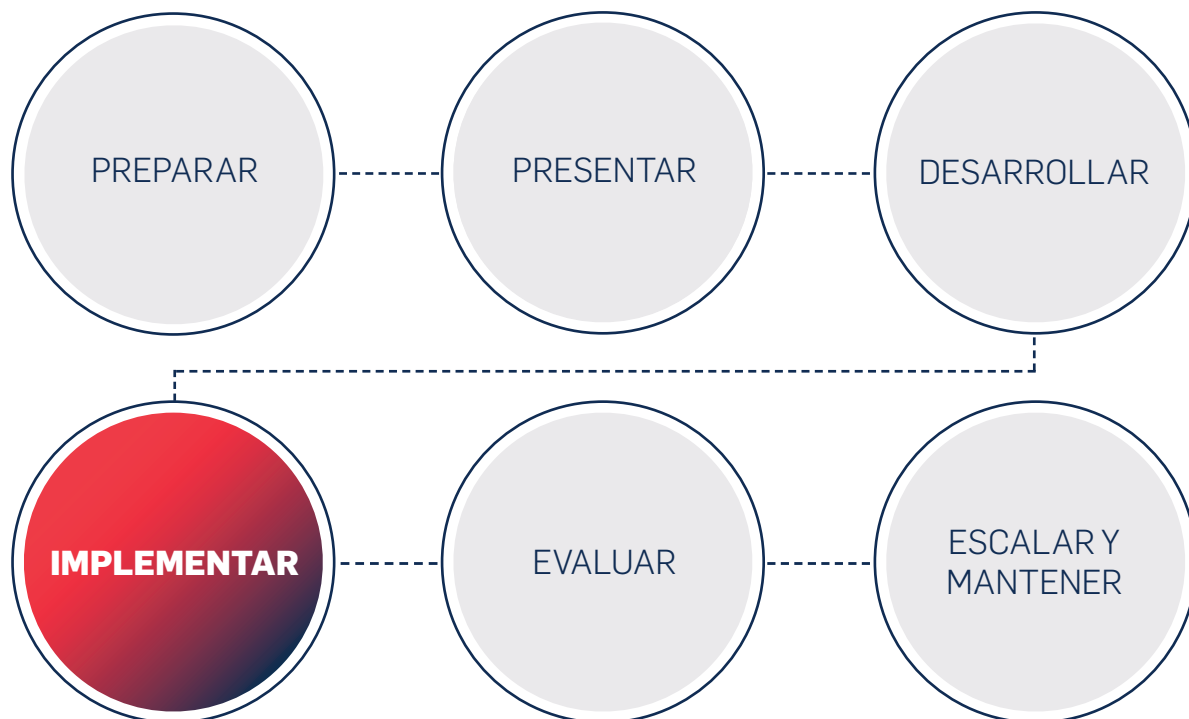
Al ejecutar la hoja de ruta, los participantes en la Acción Colectiva pueden redactar y firmar un Acuerdo de Acción Colectiva. El Acuerdo detallará los términos y condiciones acordados de la Acción Colectiva, incluyendo elementos tales como la realización de negocios de una manera justa, honesta y transparente. El Acuerdo también puede incluir detalles sobre el Facilitador y el Comité de Ética, información comercial sensible y cómo tratar los conflictos de intereses. Tenga en cuenta que los acuerdos pueden diseñarse, estructurarse y redactarse de acuerdo con los requisitos específicos de la industria, el marco regulatorio de los países y las consideraciones relacionadas.

El plazo del proceso de Acción Colectiva hasta la firma de un acuerdo, en la mayoría de los casos, es de aproximadamente un año según los hallazgos o el Pacto Mundial de la ONU. Es importante señalar que no parece haber una relación entre el tipo de Acción Colectiva y el tiempo que transcurre hasta la firma ni una relación entre la ubicación geográfica o el alcance de la iniciativa y el tiempo que transcurre hasta la firma.²¹

Antes de la firma, la planificación de las actividades posteriores a esta puede ser beneficiosa como, por ejemplo, la creación de mecanismos de seguimiento y aplicación, el desarrollo de estrategias de comunicación, el inicio de la formación y la educación, etc. La Red del Pacto Mundial Brasil desarrolló «subgrupos» para asumir tareas específicas mientras trabajan en la redacción del Acuerdo de Acción Colectiva y se preparan para su implementación. Por ejemplo, un «subgrupo» se centra en el Acuerdo mientras que otro desarrolla la estrategia de comunicación y participación, lo que ayuda a mantener a las empresas activas entre reuniones.

21. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.

3.4 IMPLEMENTAR



La implementación es el siguiente paso previsto después de diseñar la Acción Colectiva y construir una hoja de ruta completa. La implementación dependerá del tipo y tamaño de la Acción Colectiva y de otros factores. Puede ser necesario obtener financiación externa o el apoyo de otros grupos de interés influyentes. Algunas actividades clave en la implementación incluyen el establecimiento de mecanismos de supervisión y aplicación, la formación de empleados y grupos de interés en la cadena de valor y el intercambio de mejores prácticas.

3.4.1 Establecimiento de mecanismos de supervisión y aplicación

En general, las iniciativas de Acción Colectiva tienen estructuras de gobierno menos o más formales en la forma de un Grupo de Trabajo, Comité Directivo o Junta Asesora, que se encarga de supervisar el desempeño de la iniciativa y verificar su progreso hacia el logro de sus metas y objetivos, así como su impacto en sus diferentes fases. Este organismo puede asesorar sobre los mecanismos de seguimiento específicos que serán necesarios. La aplicación efectiva de estas actividades de control puede ser llevada

a cabo directamente por este órgano general o a través de un Comité de Ética específico que se encargará de hacer cumplir operativamente la iniciativa y aplicar sanciones cuando sea necesario.

Las estructuras de seguimiento se incorporan a las iniciativas de Acción Colectiva para comprobar si tanto la iniciativa en su conjunto, como sus participantes individuales, están «practicando lo que se predica» con respecto a sus compromisos, objetivos declarados y progreso general. Estas estructuras adoptarán naturalmente diferentes configuraciones en función del tipo de Acción Colectiva, su tamaño y complejidad, su nivel de madurez y otros factores relevantes.

El rango de posibles sistemas de seguimiento se extiende desde mecanismos más suaves, basados en el interior, hasta mecanismos más duros, basados en el exterior; desde las autoevaluaciones hasta el seguimiento externo de terceros. Asimismo pueden incluir autoevaluaciones mutuas y otros sistemas que combinen elementos de enfoques anteriores.²²

22. Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.

Una vez que los participantes hayan tenido tiempo para desarrollar y alcanzar ciertos objetivos acordados, pueden utilizar las autoevaluaciones para comunicar sus impresiones e informar sobre el éxito de la iniciativa. Con evaluación mutua, el mismo tipo de informe es recopilado o recolectado por una parte interesada neutral como el Facilitador.

La supervisión externa implica a menudo la designación de una organización profesional independiente de terceros o de un individuo. Este Supervisor o Auditor se encargará de supervisar el proceso, intercambiar información, reunirse con los participantes y examinar la documentación y otras pruebas relacionadas con las actividades realizadas para comprobar si estas últimas han cumplido con los principios y normas acordados. La selección y el nombramiento de un Supervisor o Auditor Externo pueden canalizarse a través del Comité Directivo, el Consejo Asesor, el Comité de Ética o el Facilitador.²³

Los cuatro tipos de Acción Colectiva (a saber, las Declaraciones Anticorrupción, las Iniciativas Basadas en Principios, los Pactos de Integridad y las Coaliciones Empresariales de Certificación) pueden implementar mecanismos de supervisión interna basados en datos flexibles, como las autoevaluaciones y las evaluaciones mutuas. En caso de incumplimiento, hay una serie de sanciones autoadministradas y otras medidas que pueden adoptarse. En el caso de los Pactos de Integridad y las Coaliciones Empresariales de Certificación, es necesaria la aplicación externa a través de Supervisores o Auditores. Es importante señalar que los Pactos de Integridad no sustituyen a los órganos de supervisión existentes, pero tienen la ventaja de proporcionar un seguimiento de proyectos y transacciones en tiempo real.

Las iniciativas de Acción Colectiva que evolucionan con el tiempo hacia esfuerzos más formales y complejos pueden pasar de tener mecanismos de supervisión flexibles a más fehacientes. Las iniciativas pueden pasar a tener compromisos más fuertes y menos ambiciosos o desear incorporar la aplicación externa y necesitar diferentes mecanismos de supervisión. Los mecanismos no son estáticos y pueden evolucionar fácilmente a medida que los miembros participantes desarrollan la confianza mutua en sus respectivas capacidades de cumplimiento, o a medida que aumentan los incentivos externos o internos para asumir compromisos más profundos.²⁴

Como se ha mencionado anteriormente, el principal órgano de gobierno de la Acción Colectiva (Comité Directivo o Consejo Asesor) puede establecer un órgano de control específico en forma de Comité de Ética, que se encargará directamente de atender las quejas y denuncias de presuntas infracciones, así como de hacer cumplir

y aplicar las sanciones en caso de incumplimiento. En general, las iniciativas que implementan Comités de Ética son de «fuerte compromiso», es decir que, sin tener necesariamente mecanismos formales y externos de aplicación, siguen decidiendo autocontrolarse a través de mecanismos más estrictos.²⁵

A menudo, un Comité de Ética implementa un sistema de sanciones progresivas e incrementales que se aplicarán en caso de que uno (o muchos) de los miembros participantes infrinjan los principios acordados. En el nivel de importancia y seriedad, la gama de sanciones que puede aplicar un Comité de Ética incluyen: advertencias, suspensiones y exclusiones. A menudo, los Comités de Ética consideran que el Facilitador y otros participantes son miembros y pueden establecer sus propias reglas internas para regular su funcionamiento en forma de estatutos. Estos últimos pueden incluir en sus procedimientos límites de duración y términos de información confidencial. En casos especiales, el Comité de Ética también puede decidir traer Auditores o Supervisores Externos.²⁶

3.4.2 Formación de los empleados y de los grupos de interés en la cadena de valor

La formación es una de las actividades más importantes para implementar una Acción Colectiva, porque el logro de las metas deseadas requiere un cambio de comportamiento. La formación debe ser continua y entregarse no solo a los empleados de la organización participante, especialmente a los empleados más directamente afectados, sino también a terceros a lo largo de la cadena de valor, tanto ascendentes como descendentes (por ejemplo, socios empresariales, distribuidores y proveedores).

Puede ser beneficioso emplear un enfoque inductivo en la formación. En vez de simplemente estudiar las reglas y los códigos éticos, un enfoque inductivo analiza los dilemas éticos del mundo real que surgen de los casos de negocios. Promueve discusiones grupales, juegos de rol y otras formas de diálogo interactivo que permiten a los participantes aplicar su juicio independiente y el conocimiento de las reglas y normativas para formar soluciones. Los lectores pueden consultar la publicación del Pacto Mundial de Naciones Unidas *A Practical Guide for Collective Action Against Corruption (Una guía práctica para la Acción Colectiva contra la corrupción)*²⁷ para obtener más información sobre formación y educación, y *RESIST — Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESISTIR: resistir la extorsión y la solicitud en transacciones internacionales)*²⁸ para inspirarse en el desarrollo de herramientas de aprendizaje utilizando escenarios de corrupción.

23. Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.

24. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.

25. Ibid.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2009.

3.4.3 Compartir buenas prácticas

Una estrategia de comunicación sólida es esencial para mantener a los grupos de interés informados sobre el progreso de la iniciativa en cada una de sus etapas. Una estrategia de comunicación integrada considera qué tipo de información y datos serán útiles y de interés para compartir con actores y grupos específicos de grupos de interés. Una estrategia a medida llegará mejor a los entornos empresariales, políticos y sociales en los que se llevará a cabo la Acción Colectiva.²⁹

Al enviar una poderosa señal a todos los empleados de que este esfuerzo colectivo que la organización está adoptando es uno que complementa y refuerza sus propias inclinaciones internas anticorrupción, los empleados tienen una mejor oportunidad de apoyar y entender la iniciativa. Por lo tanto, los planes de comunicación también deben ser *internos* dentro de cada una de las organizaciones de los miembros. Una buena comunicación interna demostrará el compromiso que tiene su liderazgo en la iniciativa.

Tanto los participantes como el Facilitador pueden aprovechar sus propios canales de comunicación existentes, dependiendo de la sensibilidad y la naturaleza confidencial del tema. Esto puede tomar la forma de diferentes tipos de acciones, como conferencias de prensa, entrevistas con los medios de comunicación, conferencias y foros nacionales e internacionales. Las estrategias de medios específicas y diferenciadas pueden ser beneficiosas, aprovechando el poder de las redes sociales y otras plataformas en línea para llegar a audiencias más grandes y jóvenes.

La audiencia y los grupos de interés apreciarán los resultados e impactos concretos, en lugar de los logros genéricos o aspiracionales. Informar los hitos u otros objetivos relevantes logrados por la iniciativa, así como su impacto a nivel individual y colectivo, demostrará responsabilidad y ayudará a que la iniciativa gane más exposición y visibilidad. También contará con el apoyo adicional tanto de los propios grupos de interés internos de la empresa, que ven que sus logros quedan destacados públicamente, como de otros externos, como las OSC, el sector público y los medios de comunicación, que están interesados en aprender más. Esto, a su vez, puede proporcionar comentarios y opiniones adicionales sobre el avance de la iniciativa.

El intercambio de información pública puede abarcar no solo los resultados positivos, es decir, las «historias de éxito», sino también proporcionar detalles sobre los resultados negativos o las consecuencias no deseadas.³⁰ Transmitir los resultados positivos, así como los obstáculos que se han encontrado a lo largo del camino da credibilidad a la iniciativa, proporcionando un relato más realista de las metas alcanzadas y los desafíos pendientes. En el contexto de regiones, mercados o sectores de alto riesgo, iniciativas que solo transmiten al público una imagen «optimista» de los resultados generales, o que solo tienen en cuenta resultados positivos (o que incluso exageran los resultados obtenidos), sin duda resultarán en una pérdida de credibilidad.

Los esfuerzos de comunicación estratégica son señales importantes y urgentes para los financiadores actuales y potenciales de estas iniciativas. En base al intercambio público de los resultados de la iniciativa y la posible recepción positiva de sus logros, los financiadores actuales pueden verse incentivados o estimulados a seguir financiando la Acción Colectiva, reforzando su apoyo en fases o ciclos posteriores. De manera similar, los posibles financiadores pueden haberse encontrado con estas iniciativas por primera vez durante estos esfuerzos de comunicación y, tras ser informados sobre sus logros, estarían dispuestos a financiarlas en el futuro.

Sin embargo, esto va en dos direcciones. Estas acciones de comunicación no deben concebirse como ejercicios unilaterales, sino como oportunidades de aprendizaje bidireccional. Los talleres, mesas de debate y otras actividades realizadas con empresas externas y otros actores de la industria pueden ser excelentes oportunidades para compartir las experiencias y lecciones aprendidas. De hecho, pueden ser oportunidades para recibir comentarios, recomendaciones y sugerencias sobre cómo abordar mejor los desafíos actuales, mejorar los resultados y ampliar la iniciativa. Además, estos intercambios son un terreno fértil para la exploración de nuevos proyectos de Acción Colectiva.

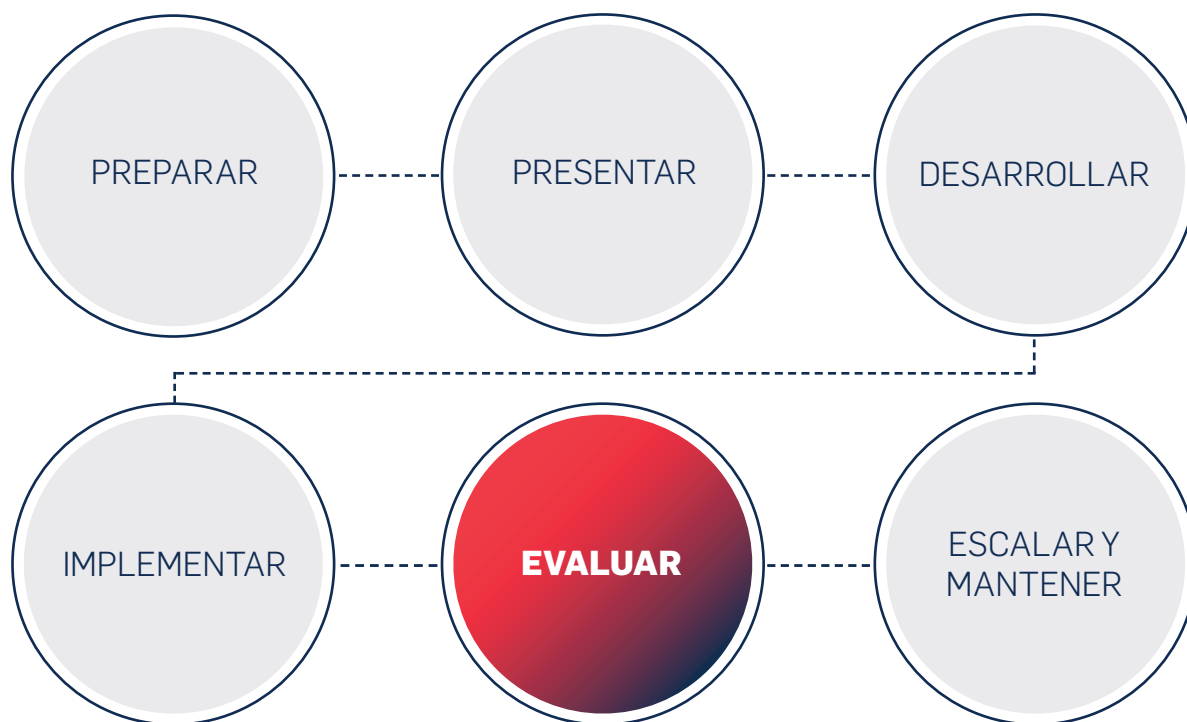
Por último, las iniciativas de Acción Colectiva deben asegurarse de que sus resultados estén bien documentados en los principales centros de Acción Colectiva o en las bases de datos que están disponibles actualmente a nivel mundial, como el Centro de Acción Colectiva B20³¹ o el Centro de Acción Empresarial de la ONU. Esto permitirá que esfuerzos similares de Acción Colectiva en otros países o regiones tomen conciencia de los proyectos actuales y encuentren orientación práctica para perseguir sus propios objetivos basados en estas experiencias.

29. Transparency International. 2016b. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2018.

30. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2020a.

31. B20 Collective Action Hub. 2021.

3.5 EVALUAR



3.5.1 Realización de una evaluación de impacto

El seguimiento y la evaluación es otro componente fundamental de la Acción Colectiva, no solo para realizar un seguimiento del progreso, sino también para medir y evaluar los cambios a corto y largo plazo. Puede ser beneficioso comenzar a considerar el seguimiento y la evaluación durante el diseño de la Acción Colectiva para permitir una evaluación de impacto sólida. No solo es importante desarrollar un sistema de supervisión que efectúe un seguimiento de la implementación del proyecto, sino también evaluar cómo los participantes de la Acción Colectiva generan resultados positivos e impactos, tanto individual como colectivamente. Es necesario evaluar resultados específicos y medibles y los respectivos cambios que la Acción Colectiva pretende generar.

Al desarrollar el sistema de seguimiento y evaluación, primero es importante tener en cuenta las diferencias entre seguimiento, evaluación y evaluación de impacto.

Si bien la *supervisión* es un proceso continuo de obtención de retroalimentación sobre el modo en que la iniciativa y sus actividades cumplen sus principios y objetivos acordados, una *evaluación* es una forma de medir la eficiencia de una iniciativa. A menudo se lleva a cabo una evaluación a mitad o al final de ciclo como una evaluación exhaustiva del rendimiento de la iniciativa, mientras que el seguimiento se efectúa a lo largo del ciclo de vida de la Acción Colectiva.³²

Después de esta primera distinción entre supervisión y evaluación, la *evaluación de impacto* es un tipo de evaluación que implica comprender la naturaleza del cambio que ha tenido lugar, incluidas las consecuencias negativas o no deseadas.

Se trata de una evaluación de las actividades *completadas* para determinar el grado de contribución a los resultados externos. Es decir, una vez que sus actividades han sido implementadas, cuando una Acción Colectiva necesita evaluar el cambio que han producido las actividades de la iniciativa, tanto positivas como negativas, a través de la evaluación o valoración del impacto.³³

32. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2015.

33. Ibid.

Si bien cada Acción Colectiva debe desarrollar su propio sistema de evaluación adaptado a su configuración y necesidades únicas, desde un punto de vista general, existen algunos elementos clave de un proceso de evaluación eficiente que todas las iniciativas de Acción Colectiva deberán considerar.

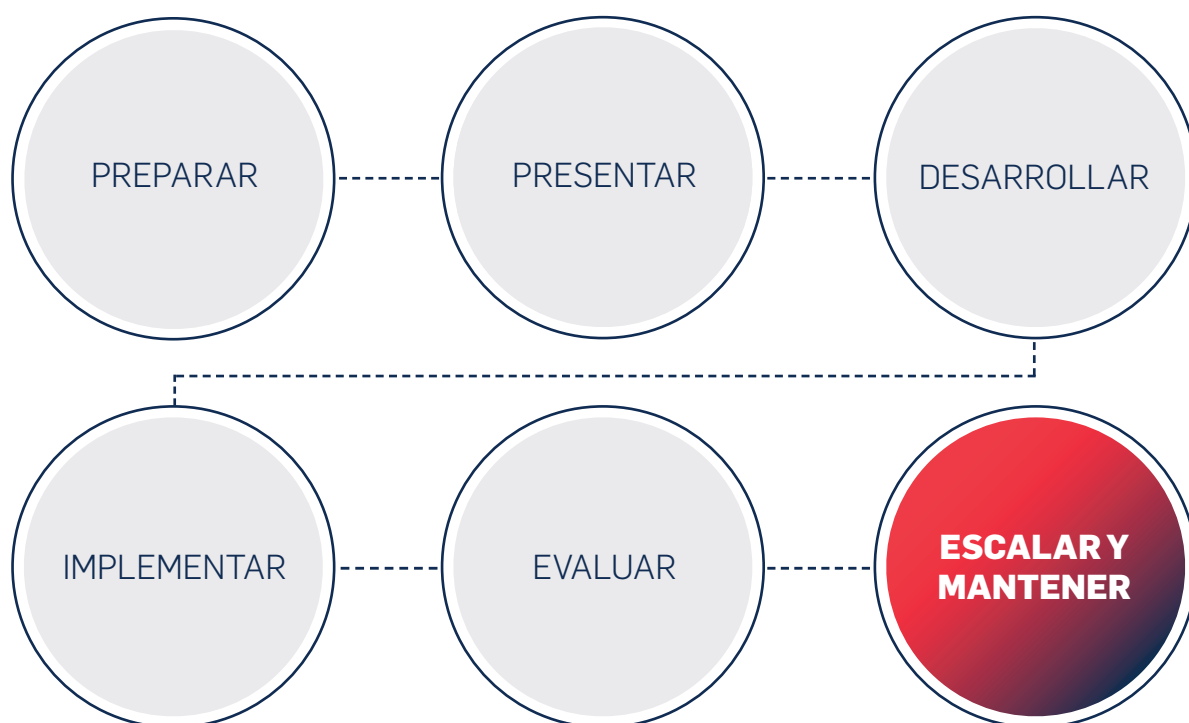
Algunos de estos elementos son:³⁴

- 1 Desarrollar evaluaciones prácticas y eficientes que midan con mayor precisión los resultados y el impacto;
- 2 Acordar los resultados deseados (a corto plazo) y el impacto (a largo plazo) de la iniciativa para impulsar los insumos, las actividades y los productos;

- 3 Seleccionar indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para medir el progreso hacia el logro de los resultados deseados, generalmente siguiendo ampliamente el modelo SMART (siglas en inglés de *específico, medible, alcanzable, relevante y de duración determinada*) conocido para desarrollar los indicadores;
- 4 Establecer pautas de base y recopilar datos sobre los indicadores;
- 5 Informar y compartir los hallazgos acumulados para demostrar la responsabilidad de la iniciativa.

Sin duda, surgirán posibles retos. Al medir estos cambios, la iniciativa deberá tener en cuenta, por ejemplo, la ausencia de estudios de referencia para compararlos con los indicadores útiles existentes, la necesidad de un evaluador externo para evitar sesgos percibidos, o una comprensión más profunda del problema que se está abordando.³⁵

3.6 ESCALAR Y MANTENER



34. Zall Kusek, Jody; Rist, Ray C. 2004.

35. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative (Iniciativa de la red de integridad de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Egipto). 2018.

En este último sentido, algunos expertos han sugerido diferenciar más entre impacto y cambio; mientras que el primero puede ser medible y cuantificable a través de KPI específicos, el segundo es de naturaleza a largo plazo e involucra el entorno operativo, lo que lo hace más difícil de medir y más impredecible en términos de tiempo y consecuencias.³⁶

3.6.1 Ampliación de la iniciativa

Como parte del progreso natural de una Acción Colectiva en curso e implementada, una iniciativa puede enfrentarse a tres escenarios principales en cuanto a su continuidad. En el primero, la iniciativa alcanza sus metas y objetivos y los miembros participantes deciden ponerle fin. En el segundo, la iniciativa decide renovar y ampliar su base de miembros y el tipo de participantes interesados. Por último, la iniciativa decide evolucionar hacia un tipo más formal y complejo.

En los dos últimos casos, la iniciativa busca ampliar su estructura y sus esfuerzos. Esta ampliación de la iniciativa puede ser dirigida por su órgano de gobierno, el Comité Directivo o Asesor, junto con el Facilitador.

A menudo, la Acción Colectiva comienza con un grupo inicial de homólogos que consiste en empresas con «ideas afines» que ya se conocen y comparten un cierto nivel de confianza, por lo que se sienten más cómodos tomando la iniciativa. Pero después de algún tiempo, cuando la iniciativa haya alcanzado la madurez, pueden decidir ampliar la base de miembros e incorporar empresas adicionales (tal vez locales o pymes), así como otros tipos de actores nuevos interesados como ONG, organizaciones del sector público, etc.

La determinación de incluir nuevos participantes podría haberse diseñado o «programado» ya en la iniciativa desde sus primeras etapas, o tal vez haya nacido de la necesidad de «actualizarla» para incorporar nuevas voces y socios. En otras ocasiones, puede ser el resultado de una solicitud de actores externos interesados que desean unirse a una iniciativa en curso que consideran impactante. En otras situaciones, la inclusión de empresas específicas (por ejemplo, otros líderes de la industria, grandes empresas nacionales clave o empresas de propiedad estatal), ONG o entidades gubernamentales se considera una condición necesaria para seguir avanzando en los objetivos principales de la iniciativa.

A veces, sin nuevos participantes, la iniciativa podría quedar estancada o encontrarse en un punto muerto. En casos específicos, los donantes o financiadores pueden exigir que las iniciativas incorporen progresivamente miembros nuevos de forma regular.

La incorporación de miembros nuevos requiere adaptación. Tanto el Facilitador como el órgano de gobierno tendrán que adaptarse. El Facilitador tiene que mostrar sus habilidades de comunicación y negociación para dar la bienvenida a los nuevos miembros, así como gestionar sus expectativas, integrándolos sin problemas en el grupo de miembros existentes. El Facilitador tiene que gestionar las expectativas de los participantes originales, prepararlos para que abandonen sus «zonas de confort» y empezar a gestionar vínculos con los nuevos actores interesados. En especial, este es el caso cuando los actores nuevos son organizaciones de la sociedad civil, como una ONG anticorrupción o una entidad del sector público que podrían ser acogidas con cierto grado de cautela. La integración de nuevos miembros también implicará la incorporación de algunos de ellos o su totalidad a los órganos de gobierno existentes de la iniciativa, como un Comité Directivo o un Comité de Ética.

Sin embargo, hay otra opción de «crecimiento». La iniciativa puede evolucionar hacia otro tipo de Acción Colectiva que abarque un mayor nivel de complejidad y formalidad, y lo más importante, un mayor nivel de compromiso por parte de los miembros participantes.

Por ejemplo, una Iniciativa Basada en Principios facilitada por una asociación empresarial del sector con la participación de empresas de este sector desarrolla la aplicación de un Código de Conducta. Las empresas tienen que demostrar que siguen este Código y alinean sus propios Códigos internos con este principal, pero no existen mecanismos estrictos de aplicación «con autoridad», solo mecanismos de supervisión de autoinformes o mutuos más flexibles.

Una vez que el objetivo original de esa iniciativa se ha logrado, los miembros participantes más el Facilitador pueden decidir si es el momento adecuado para ampliar la iniciativa e introducir un proceso de certificación. Los miembros tendrán que pasar por un estricto proceso para demostrar y probar que han implementado el Código de Conducta necesario u otras políticas y procedimientos requeridos por la iniciativa.

Por lo general, se contrata a un auditor externo para revisar la documentación y otras pruebas del cumplimiento de los miembros con las condiciones requeridas para decidir si se puede otorgar la certificación o no.

Los miembros que tengan éxito serán certificados y asegurarán su membresía hasta el vencimiento cuando se implemente una nueva ronda de revisión. Se puede encontrar más información sobre la certificación basada en la Acción Colectiva en el Centro de Acción Colectiva B20.³⁷

36. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2020a.

37. B20 Collective Action Hub. 2021.

Los esfuerzos de Acción Colectiva se pueden ampliar asumiendo un mayor nivel de compromiso por parte de los miembros participantes y haciendo que ese compromiso sea ejecutable de una manera más estricta, ya sea mediante mecanismos internos o externos. Los participantes pueden optar por «mejorar» el nivel de compromiso cuando sientan que han alcanzado el nivel necesario de confianza y seguridad que les permita avanzar en la ampliación de la iniciativa. También puede provenir de impulsores externos como cambios actuales o inminentes en el medio ambiente regulatorio, condiciones establecidas por entidades del sector público que forman parte o quisieran ser parte de la iniciativa, o una solicitud proveniente de una organización internacional que comenzará a financiar la iniciativa.³⁸

3.6.2 Abordar la sostenibilidad financiera

Un componente crítico de las iniciativas de Acción Colectiva es la supervivencia financiera a medio y largo plazo. Se trata de uno de los desafíos más duraderos y difíciles a los que se enfrentan las iniciativas. Aunque se suelen establecer a través de una organización financiadora principal, privada, pública o internacional, que apoya financieramente el lanzamiento de una iniciativa de este tipo (como Financiador/Impulsor o Financiador/Facilitador), una financiación más prolongada encuentra muchos obstáculos.

Si el donante o financiador principal decide que, después de un primer ciclo de financiación, desea que la Acción Colectiva y sus miembros participantes busquen fuentes de financiación alternativas y diversificadas, ya sea externamente o a través de la autofinanciación, la iniciativa debe diseñar un plan para encontrar las fuentes de financiación adicionales con el fin de continuar con sus actividades planificadas.

El «Mapa de fondos» debe ser un ejercicio constante por parte de la iniciativa. Es aconsejable que, desde el inicio de la Acción Colectiva, en paralelo al diseño de las principales metas y objetivos de las actividades, la sostenibilidad financiera de la iniciativa se considere de forma rigurosa y organizada. De lo contrario, existe un riesgo sustancial de que se reduzcan significativamente las actividades planificadas o, en casos extremos, un final abrupto debido a la falta de recursos financieros. Por supuesto, cuanto mayor sea el tamaño y la complejidad de la iniciativa, mayores serán los esfuerzos necesarios para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

La sostenibilidad financiera debe ser entonces una de las principales preocupaciones de todos los grupos de interés y grupos que participan en la Acción Colectiva y debe ser una parte central de la agenda de la estructura de gobernanza, ya sea el Comité Directivo, el Consejo Asesor o un grupo de trabajo más informal. El Facilitador, como coordinador principal de la iniciativa, debe ser proactivo para incentivar

a los miembros participantes a no perder de vista este importante aspecto, y trabajar juntos para encontrar nuevos modelos de financiación sostenibles una vez que un ciclo o fuente de financiación inicial ha terminado.

Hay tres métodos de financiación alternativos principales que las iniciativas de Acción Colectiva pueden perseguir, aparte de recibir recursos financieros directamente de un donante o financiador principal: cuotas de afiliación, patrocinio y prestación de servicios.³⁹

En el primer caso, todos los miembros participantes activos pagan una tarifa regular para contribuir a mantener los costes y gastos de la iniciativa. El problema principal de este enfoque es que no todos los miembros participantes tienen el mismo tamaño, recursos financieros o provienen del mismo grupo de interés. Es posible que una pequeña ONG o una pyme local no puedan pagar la misma cantidad, o nada en absoluto, que una gran empresa nacional o local, lo que puede dar lugar a desequilibrios en el funcionamiento de la iniciativa y en la forma en que es percibida por los más miembros más pequeños. Pueden pensar que la Acción Colectiva pierde su independencia y es controlada o cooptada por los miembros participantes más grandes. Esta opción también puede crear incentivos incorrectos y podría inducir a la iniciativa a expandir libremente su base de miembros participantes a fin de aumentar las tarifas recaudadas.

En la siguiente alternativa, la iniciativa de Acción Colectiva busca activamente patrocinios económicos de determinados grandes eventos, conferencias, talleres o presentaciones públicas que la iniciativa realizará. Estos patrocinios pueden tener su origen en grupos de interés externos, como asociaciones empresariales, organizaciones internacionales o incluso el sector público, y pueden financiar estructuras internas y actividades adicionales previstas para la Acción Colectiva. Una vez más, la independencia de la iniciativa podría ponerse en duda si estos patrocinios provienen de actores interesados que tienen una reputación inferior a la media o pueden llevar consigo una agenda política o con fines de marketing o relaciones públicas más sencillas. Por otro lado, estos patrocinios son de naturaleza a corto plazo, ya que se basan en eventos específicos y únicos. Es probable que sean ocasionales y no recurrentes, y pueden no ser suficientes para apoyar financieramente la iniciativa de manera sistemática.

La tercera opción es la prestación de servicios de «asesoramiento». Tal vez la iniciativa haya desarrollado elementos específicos del programa anticorrupción o de cumplimiento, como códigos de conducta, comunicación y formación o gestión de riesgos de terceros, que han sido aplicados eficazmente por los miembros participantes. Estos pueden ofrecerse por una tarifa a actores externos

38. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.

39. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2018. Transparency International. 2019.

interesados, tanto individuos como organizaciones, que deseen mejorar sus propios sistemas de cumplimiento anticorrupción. Estos servicios de «asesoramiento» pagados pueden ser proporcionados por los miembros participantes o por el Facilitador.

La Acción Colectiva puede crear una entidad independiente para supervisar estos servicios de consultoría. En principio esto puede ser una buena opción en términos de encontrar nuevas fuentes de financiamiento, también podría enfrentar críticas con respecto a una posible «comercialización» de la iniciativa, deslegitimando su misión y visión originales.⁴⁰

Recuerde que, a menudo, las iniciativas de Acción Colectiva están ancladas dentro de organizaciones específicas que proporcionan un uso gratuito o de bajo coste de sus instalaciones, recursos administrativos y humanos y la facilitación de canales de comunicación y medios de comunicación. Más críticamente, pueden ayudar a apoyar o acompañar la búsqueda de nuevos financiadores. De hecho, las iniciativas que están ancladas en un marco institucional u organizativo desde sus primeras etapas tienen más posibilidades de mantener sus actividades a largo plazo.

3.6.3 Mantener la participación de los grupos de interés

Mantener a los grupos de interés participantes activos, comprometidos y entusiasmados con la iniciativa durante la duración de su existencia⁴¹ es otro desafío que va más allá de las preocupaciones de financiación, y es crucial para mantener una iniciativa de Acción Colectiva bien administrada.

No es ninguna sorpresa que al comienzo y las primeras etapas de una Acción Colectiva, los interesados a menudo parezcan participar intensamente en el diseño de la iniciativa, estableciendo objetivos y metas, así como firmando un Acuerdo, y en etapas posteriores, algunos de ellos podrían sentirse inclinados a reducir sus contribuciones al grupo, adoptando un papel más pasivo y dejando que otros actores «dirijan el espectáculo». Este puede ser el caso de los «aprovechados» que, tras los esfuerzos iniciales y una vez lanzada la iniciativa, confían en los esfuerzos de otros miembros para beneficiarse del éxito de la iniciativa sin contribuir activamente a ella.

Otros, debido a los continuos desacuerdos y tal vez a una creciente desconfianza hacia otros miembros, quizás prefieran disminuir o frenar su participación en la iniciativa. Otras veces, hay una falta de motivación para perseguir activamente los objetivos de la iniciativa, ya que esta última se ha estancado y no está innovando lo suficiente para poder mantener el compromiso de los miembros actuales.

También existe el riesgo de perder a participantes clave, lo que se traduce en una «fuga de cerebros» de experiencia e influencia.

La participación continua en una iniciativa también implica importantes recursos económicos y financieros, especialmente los de menor tamaño, y es posible que ya no puedan permitírseles. Si la iniciativa cuenta con escasos recursos financieros al alcance, esto creará obstáculos para la continuación de las actividades, dando paso a una creciente desvinculación de los participantes.

No solo son los participantes los que pueden estar menos comprometidos. Muchas veces, estos mismos problemas afectan y frustran al Facilitador, haciéndolo menos efectivo a su vez para seguir adelante con la iniciativa con el interés sostenido de sus miembros.

No solo son los participantes los que eventualmente pueden estar menos comprometidos. Muchas veces, estos mismos problemas afectan y frustran al Facilitador, lo que dificulta más seguir adelante con la iniciativa manteniendo el interés sostenido de sus miembros.

La participación de los grupos de interés es un proceso continuo que debe perseguirse activamente en todas las etapas de la iniciativa. En este sentido, el Facilitador tiene el papel fundamental de motivar a los participantes para que sean (pro)activos en la iniciativa, haciéndolos responsables de su éxito, así como de «apropiarse» de este en todas las etapas. El Facilitador también tiene que prestar mucha atención a los desacuerdos y resistencias que puedan surgir de vez en cuando para identificarlos rápidamente y actuar sobre ellos. Si los primeros se dejan desatendidos en sus manifestaciones iniciales, pueden incrementarse con el tiempo y aumentar la desconexión de los grupos de interés.⁴²

Una de las condiciones de los participantes para unirse y permanecer en la iniciativa es comprometerse con un papel activo y contribuyente. Si esto no puede ser proporcionado por uno o varios participantes, deben reconsiderar sus posiciones o incluso abandonar la iniciativa.

Al mismo tiempo, los participantes pueden percibir que el Facilitador ya no encaja bien con la base de miembros o con los objetivos actuales de la iniciativa. En este caso, pueden decidir a través de su órgano de gobierno (Comité Directivo o Asesor) reemplazar al Facilitador y buscar a un coordinador de las actividades más adecuado y eficaz. En cuanto al resto, es fundamental hacer un seguimiento y revisar periódicamente el sistema de incentivos que tienen los miembros participantes para unirse y, lo que es más importante, para permanecer en la iniciativa a largo plazo.

40. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

41. Transparency International. 2019. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.

42. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

Como se ha presentado anteriormente, cuando se discuten los diferentes tipos de roles y lo que los impulsa a participar y comprometerse con una iniciativa, se deben proporcionar incentivos a los miembros y diferenciarlos según el tipo de actores y grupos interesados que forman parte de la iniciativa. Esto es principalmente responsabilidad del Facilitador y del órgano de gobierno de la iniciativa (por ejemplo, el Comité Directivo o el Comité Asesor).

Las estrategias de comunicación que apuntan a resaltar resultados positivos y cambios impactantes de la iniciativa, tanto a nivel individual como colectivo, se encuentran entre los incentivos que pueden hacer que los participantes estén más comprometidos con la iniciativa durante más tiempo.

Un reconocimiento público equilibrado de las contribuciones de los miembros participantes a la iniciativa, ya sea ofreciéndoles la oportunidad de presentar sus experiencias individuales en una conferencia o taller público ante sus homólogos y otros grupos de interés externos, o comunicando externamente a los medios de comunicación locales el resultado positivo de un proceso de "certificación" que han completado con éxito, son excelentes maneras de involucrar e incentivar su participación a largo plazo.

Cuando los miembros sienten que la iniciativa o el grupo en su conjunto está reconociendo sus esfuerzos individuales, observan cómo les está ayudando a mejorar su reputación en sus respectivos entornos empresariales.

Demás, los miembros participantes pueden ayudarse mutuamente a mantenerse involucrados en la iniciativa. Las empresas más grandes pueden ofrecer apoyo a las pymes compartiendo conocimientos técnicos y habilidades relacionadas con los sistemas y herramientas anticorrupción durante toda la duración de la iniciativa. Esto también les permite ser parte de sus cadenas de suministro, ya que implementan de manera efectiva algunas o todas estas herramientas. Entonces, las pymes podrán tener acceso a los recursos de cumplimiento que tanto necesitan mientras se encuentran en el proceso, mejorando sus posibilidades de convertirse o seguir siendo, por ejemplo, un proveedor de estas empresas más grandes, lo que constituye un poderoso incentivo para que sigan participando en la Acción Colectiva.

Otras opciones podrían ser ampliar la base de miembros mediante la incorporación de nuevos grupos de interés y grupos comprometidos, con el fin de revitalizar la iniciativa y motivar a otros miembros participantes para que amplíen su propio compromiso con ella.

NINGUNO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, YA SEAN LAS ORGANIZACIONES O SUS REPRESENTANTES (INDIVIDUOS), DEBE DESEMPEÑAR U OCUPAR FUNCIONES EXCESIVAS EN CUALQUIERA DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE LA INICIATIVA O EN CUALQUIERA DE SUS ETAPAS. AUNQUE EL LIDERAZGO DE ACTORES MÁS COMPROMETIDOS SIEMPRE ES BIENVENIDO, Y A MENUDO SON LAS FUERZAS CONDUCTORAS QUE IMPULSAN LA INICIATIVA EN MOMENTOS CLAVE, SE DEBE GARANTIZAR UNA REPRESENTACIÓN EQUILIBRADA DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS.

3.6.4 Mantenimiento del sistema de gobernanza y apoyo administrativo

Como ya hemos abordado, la sostenibilidad de una Acción Colectiva se define asegurando tanto su financiación para las actividades planificadas como el compromiso continuo de todos los miembros participantes. Un tercer factor clave a tener en cuenta es la sostenibilidad y resiliencia en el tiempo de sus estructuras administrativas y gubernamentales.

Por un lado, es importante configurar órganos de gobierno desde el inicio de la iniciativa con un sólido apoyo y la participación activa de todos los miembros. Si bien al principio pueden ser de naturaleza más informal, con el tiempo, idealmente deberían evolucionar hacia entornos más formales, como un Comité Directivo o Asesor o un equipo de Gestión de Proyectos, por ejemplo.

Deben estar bien estructurados pero ser flexibles, para poder adaptarse al crecimiento y desarrollo de la iniciativa.⁴³ Como parte de su flexibilidad, deben ser revisados periódicamente para mejorar sus procesos de toma de decisiones de forma democrática, incluyendo todas las voces y opiniones diferentes de los grupos de interés participantes de una manera representativa.

43. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2018.

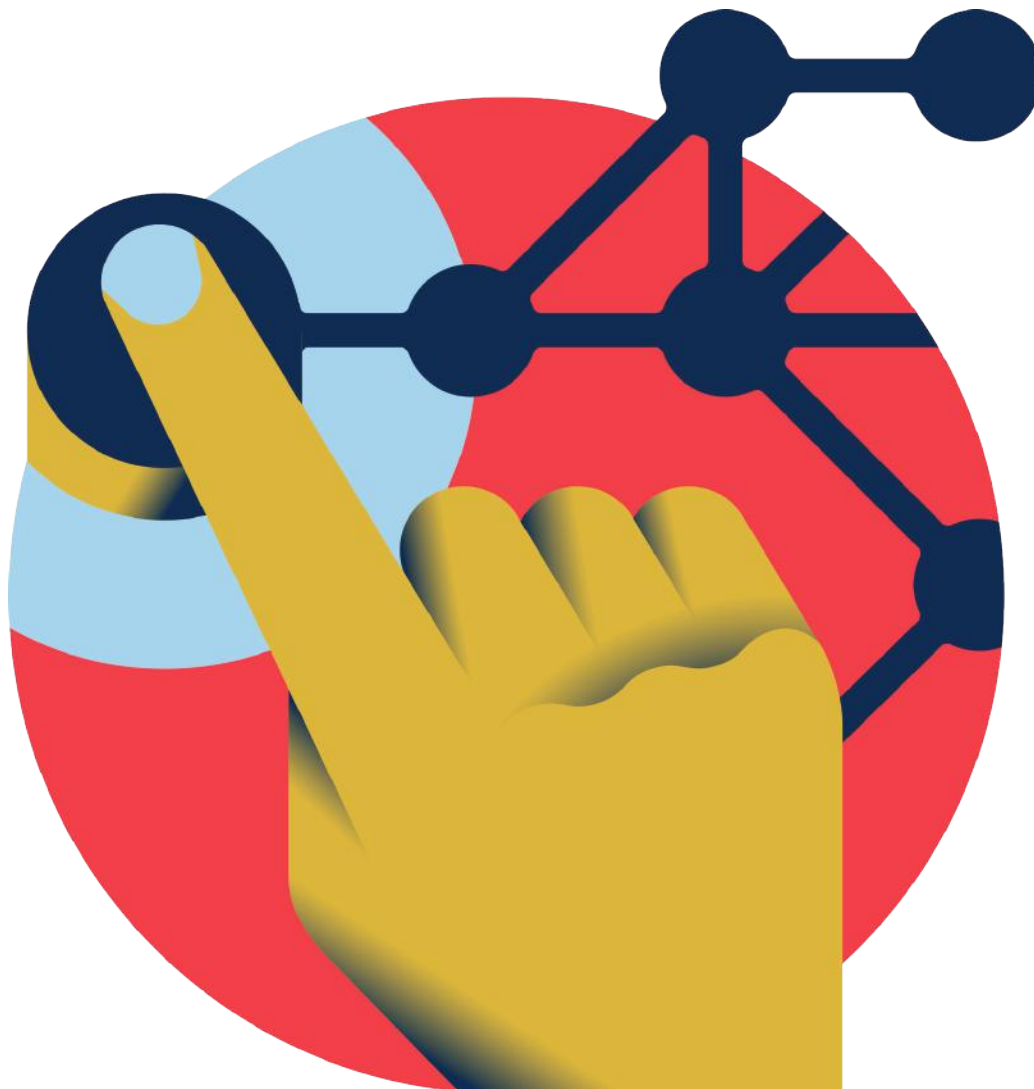
Todos los miembros participantes deben tener confianza en el funcionamiento de las estructuras de gobernanza. Estos últimos están al servicio de la Acción Colectiva y sus miembros, no a la inversa. Si algunos miembros consideran que las estructuras de gobernanza están sujetas a las agendas específicas de los grupos de interés, entonces las estructuras y órganos de gobernanza verán dañada su credibilidad. Aquí es importante que estas estructuras rindan cuentas a todos los participantes. Esto puede garantizarse aún más estableciendo mecanismos de control específicos (por ejemplo, un Comité de Ética) que puedan gestionar y resolver posibles quejas o conflictos. Con frecuencia, la estructura administrativa de la iniciativa y sus diferentes actividades son llevadas a cabo por la organización de «referencia» o «anfitriona», que a veces puede ser el Facilitador (por ejemplo, un centro académico y una ONG). En este caso, es importante planificar con antelación la financiación de estas estructuras administrativas, incluyendo los recursos humanos, así como los gastos logísticos y los costes.

A menudo, estas organizaciones de «referencia» pueden ofrecer cubrir parte o la totalidad de estos costes de forma gratuita o a un coste menor, pero otras veces necesitan estar financiados por la propia iniciativa. En ocasiones, estas alternativas gratuitas o de bajo coste ofrecidas por las organizaciones de «referencia» pueden ser menos fiables, ya que a menudo dependen de personal a tiempo parcial o temporal que puede no estar preparado o totalmente disponible durante las etapas críticas de la iniciativa y que requieren mucho tiempo. Lo mismo ocurre con otros aspectos administrativos y aspectos logísticos.

En cualquier caso, es importante que la iniciativa planifique de forma sistemática y garantice la financiación a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta también que cuando una iniciativa crece o se expande, puede incurrir en gastos adicionales y necesitar recursos adicionales.

CAPÍTULO 4

PROFUNDIZACIÓN: DAR EL PRIMER PASO COMO IMPULSOR



Como se mencionó en el **capítulo 3**, hay varios roles fundamentales durante el proceso de Acción Colectiva, incluyendo Impulsor, Facilitador, Participante, Supervisor, Anfitrión/Conductor y Administrador. Los próximos cuatro capítulos profundizarán en cada uno de los primeros cuatro roles para discutir quiénes son estos actores, qué habilidades poseen, cuáles son sus incentivos para desempeñarse en los respectivos roles y qué desafíos tienen que superar.

4.1 QUIÉN/HABILIDADES

Los «primeros movimientos» de un Impulsor suelen ser el punto de partida de una Acción Colectiva. Un Impulsor es el actor principal de los grupos de interés, que puede ser una Red Local del Pacto Mundial, empresas individuales, asociaciones empresariales u ONG.⁴⁴ Las entidades gubernamentales, las escuelas de negocios y las organizaciones del sector público también pueden ser los «primeros en dar un movimiento».

Los Impulsores que dan los primeros pasos para poder establecer potencialmente una Acción Colectiva son generalmente «campeones», lo que significa que tienen un compromiso de larga duración y una experiencia profunda con la lucha contra la corrupción y tal vez ya han organizado, participado o fomentado la conciencia de la Acción Colectiva. Crean firmemente que la Acción Colectiva es el enfoque correcto para enfrentar las brechas existentes en el campo de la lucha anticorrupción que solo se pueden resolver de manera cooperativa junto con homólogos y los grupos de interés comprometidos.

En casos específicos, el Impulsor puede dejar claro desde el principio que es necesario llevar a cabo un tipo específico de Acción Colectiva. Por ejemplo, en el caso de Pactos de Integridad, el Impulsor probablemente será el cliente (agencia gubernamental/ministro o empresa) que está lanzando una licitación para un gran proyecto de infraestructura donde muchas empresas tienen la intención de participar, o una OSC que evalúe un sector o área particularmente propensa a la corrupción. Por lo tanto, por definición, el Impulsor determina el tipo de Acción Colectiva que se debe implementar.

En una Iniciativa Basada en Principios, el Impulsor puede ser una cámara empresarial que podría necesitar avanzar en la implementación de un Código de Conducta para todos sus miembros para cambiar los estándares de integridad del entorno empresarial existente, o después de una serie de casos de corrupción que han afectado el sector y sus miembros.

La mayoría de las veces, por supuesto, el Impulsor por sí mismo y en esta etapa temprana no puede decidir sobre el contenido o los detalles de la iniciativa, pero aún puede determinar la forma principal y el enfoque que tomará.

Además, si el Impulsor no es una empresa individual, a veces también puede «anclar» la iniciativa en un marco institucional específico, por ejemplo, una asociación empresarial o una institución académica o de investigación. En este caso, un Impulsor también puede ser el donante inicial o principal que financiará todas o algunas de sus actividades. Este caso, sin embargo, podría dar lugar a un conflicto de intereses, especialmente si la financiación de la iniciativa da lugar a una voz más fuerte o más poder en un proceso de Acción Colectiva.

Como «pionero», el Impulsor debe tener una buena reputación desde el punto de vista de la integridad, así como capacidad como «influenciador» para convencer y atraer a las partes.

El Impulsor debe ser capaz de dar efectivamente los primeros pasos para llegar, persuadir y convocar a otros actores principales que podrían estar interesados en una Acción Colectiva. Los Impulsores generalmente están a cargo de crear una lista de posibles grupos de interés en unirse a una Acción Colectiva, así como de priorizar y llegar a un grupo más pequeño de otros homólogos que podrían estar potencialmente interesados. Tienen la tarea principal de identificar a los grupos de interés adecuados para tener mayores posibilidades de éxito en la puesta en marcha de la iniciativa.

Luego pueden convocarlos para una primera reunión exploratoria, o tal vez prefieran comenzar primero a buscar e identificar un Facilitador apropiado que podría estar encargado de coordinar la Acción Colectiva. Estos fueron los pasos iniciales destacados en el **capítulo 3** durante la etapa de preparación. En este sentido, el Impulsor también puede organizar una primera reunión con el Facilitador en la que comenzará a redactar una nota conceptual preliminar

44. Instituto del Banco Mundial. 2008.

sobre posibles enfoques de una Acción Colectiva que se presentará a este grupo inicial de homólogos para obtener comentarios y recomendaciones.⁴⁵

Con frecuencia, el Impulsor también puede hacer la transición o evolucionar hacia la posición de facilitador, particularmente cuando la parte interesada es una cámara de negocios, una asociación, una ONG o un centro académico. Si el Impulsor es una empresa, lo más probable es que se convierta en otro miembro participante de la iniciativa después de que se haya seleccionado al Facilitador. Es importante asegurarse de que, en este caso, la empresa no tenga más poder en el proceso de toma de decisiones que los demás miembros participantes.

Comúnmente, este tipo de rol tiene una duración de corto plazo, ya que una vez seleccionados el Facilitador y los miembros participantes, no es necesario que exista debido a que la iniciativa ya ha sido puesta en marcha.

4.2 INCENTIVOS

Los incentivos son valiosos para el éxito continuo de la iniciativa y para los Impulsores, los incentivos dependen del tipo de organización que son o representan.

Un incentivo para las empresas multinacionales «campeonas», que han implementado altos estándares de integridad y han promovido activamente iniciativas de Acción Colectiva a nivel mundial, regional y local, es que sus esfuerzos les ayuden a unirlos con otras empresas multinacionales homólogas, así como con empresas locales y pymes para colaborar y alcanzar la igualdad de condiciones en el ámbito empresarial.

Para las empresas de propiedad nacional, estos pueden desempeñar un papel fundamental como Impulsores, en parte debido a su tamaño y muchas veces a su influencia, interconexión e integración en el tejido económico y empresarial de un país específico. Sin duda, obtendrán tracción de otros grupos de interés fundamentales comerciales y no comerciales.

Para una agencia anticorrupción u otra agencia pública o gubernamental relacionada, podrían estar motivados para establecer un Pacto de Integridad específico para un gran proyecto en un sector sensible que busca atraer la

participación de empresas locales y extranjeras. Además de generar confianza en la licitación, el Pacto de Integridad puede promover estabilidad política y demostrar que el dinero de los contribuyentes está siendo bien gastando.

Una asociación empresarial del sector que haya pasado por un escándalo de corrupción podría verse motivada a comenzar a explorar la posibilidad de abordar algunos de estos problemas mediante la implementación de estándares específicos.

Un centro académico o de investigación o una ONG podrían estar interesados en llevar a cabo una agenda anticorrupción, habiendo identificado la Acción Colectiva como el enfoque potencialmente correcto para hacerla avanzar en un país o región específicos.

4.3 DESAFÍOS

El trabajo de un Impulsor puede requerir más tiempo y recursos de lo que parecía en el momento en que surgió la idea inicial. Inicialmente llegar a un grupo inicial de compañeros mientras se busca un Facilitador que se encargue de la coordinación puede implicar más tiempo del inicialmente previsto.

Si la iniciativa comienza pero luego no funciona bien, o hay problemas o conflictos entre los miembros participantes, esto puede convertirse en un riesgo para la reputación del Impulsor y puede disminuir las posibilidades de éxito en caso de que decida relanzar una iniciativa de este tipo en otro momento.

Un desafío específico cuando el Impulsor es una EMN o una gran empresa local, es que otros homólogos empresariales en sectores y geografías altamente competitivos podrían ver este primer paso como un esfuerzo promocional o de marketing. A continuación, el Impulsor debe asegurar a los demás grupos de interés sus credenciales anteriores y actualmente existentes con respecto a la lucha anticorrupción y la integridad, y su participación en los esfuerzos de Acción Colectiva.

El Impulsor también es responsable de garantizar la neutralidad del Facilitador que será seleccionado por el Impulsor o en conjunto con otros participantes iniciales en la iniciativa.

45. Instituto del Banco Mundial. 2008.

CAPÍTULO 5

PROFUNDIZACIÓN: LIDERAR COMO FACILITADOR



5.1 QUIÉN/QUÉ

Entre los primeros pasos que da un Impulsor se encuentra la identificación y la selección de un Facilitador. El Facilitador será la parte estratégica encargada de coordinar el despliegue de la iniciativa y el trabajo de todos los miembros participantes.

Por lo general, el Impulsor contacta primero con el Facilitador y potencialmente lo selecciona. El Facilitador puede tener un par de reuniones introductorias con el Impulsor para definir los miembros participantes adecuados para ser invitados a una primera reunión, así como los perfiles de los diferentes participantes, sus políticas de cumplimiento y participaciones previas en esfuerzos similares. Dentro de este proceso, el Facilitador también puede decidir realizar un proceso de diligencia debida para algunos o todos ellos.

FIGURA 5.1 EJEMPLO

En la Red del Pacto Mundial Brasil, el hecho de que una empresa o sector esté involucrado en un escándalo de corrupción no necesariamente elimina la posibilidad de participar en una Acción Colectiva.

La Red adopta el enfoque de «abarcarse» el sector y ayudar a todas las empresas involucradas a través del desarrollo de principios, materiales y formaciones anticorrupción.

Se produce un intercambio de ideas entre el Impulsor y el Facilitador sobre posibles enfoques para una Acción Colectiva que se presentará a este grupo inicial de homólogos. A veces, estos pueden delinarse más y hacerse más específicos entre el Impulsor y el Facilitador en términos de ciertos riesgos fundamentales de corrupción identificados, y un enfoque específico que se propondrá, por ejemplo, el tipo de Acción Colectiva, y se presentará en un primer taller formal para los participantes iniciales.

El Facilitador debe ser una parte neutral, un «intermediario honesto» con un sólido conocimiento del entorno empresarial y de los sectores involucrados. Serán el coordinador principal y, a veces, también el administrador principal y anfitrión de la iniciativa.⁴⁶

Esta función la puede desempeñar una Red Local del Pacto Mundial, una cámara o asociación empresarial, una ONG, un grupo de expertos o un centro académico. En otros casos,

el Facilitador puede ser una persona reconocida por sus conocimientos y experiencia en el campo o por su liderazgo en el ámbito empresarial o de las ONG.

Idealmente, el Facilitador debe residir en el país o región donde se lleva a cabo la Acción Colectiva, para ser consciente y conocer los aspectos económicos, sociales y condiciones políticas. En principio, en el caso de las iniciativas de Acción Colectiva globales, se puede elegir un Facilitador global para comenzar a coordinar la actividad desde un rol más estratégico, y luego seleccionar Facilitadores locales que serán responsables de llevar a cabo actividades «sobre el terreno».⁴⁷

Una vez seleccionado, el Facilitador puede comenzar el trabajo llevando a cabo un taller con el grupo inicial de participantes interesados, generalmente grupos de interés «primarios». Este tipo de taller, como se destaca en el **capítulo 3**, puede ser el lugar para identificar y localizar los riesgos iniciales de corrupción local, así como los desafíos y oportunidades de las actividades anticorrupción y por qué y cómo la Acción Colectiva puede abordar algunos o todos estos. Durante este taller, el facilitador puede presentar una propuesta conceptual tentativa de Acción Colectiva y discutirla abiertamente y definirla con todos los miembros participantes.

Después de este taller inicial, el Facilitador podrá proceder con los participantes a establecer un grupo de trabajo permanente y una estructura de gobernanza. Dependiendo del tamaño y el número de miembros, la estructura de gobernanza puede tener diferentes formas y complejidades de configuración.

Los Facilitadores, junto con los miembros, pueden decidir establecer un comité directivo, consultivo o técnico en el que el facilitador deberá garantizar una representación equilibrada de los diferentes tipos de partes y grupos interesados. Este Comité Directivo o estructura similar tendrá la tarea de supervisar y revisar la iniciativa y su implementación (por ejemplo, planes, metas y productos), así como introducir cambios (por ejemplo, nuevos miembros para invitar e incorporar y nuevos procesos o comités específicos).

El Facilitador también puede supervisar potencialmente la administración operativa de la iniciativa (es decir, ser un «administrador»). Esto es más común cuando el Facilitador también actúa como Anfitrión, anclando la iniciativa dentro del marco organizativo de una asociación empresarial, una ONG o un centro académico. Para que el Facilitador pueda abordar estas tareas diferentes con éxito, es ideal que la organización o el individuo que asume este rol tenga experiencia en la gestión de proyectos.

46. Instituto del Banco Mundial. 2008.

47. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

Con un grupo de trabajo continuo, el Facilitador puede organizar talleres de puesta en marcha y posteriormente de seguimiento, como los Laboratorios de Colaboración e Incubación mencionados en el **capítulo 3**, para acordar progresivamente el contenido y la hoja de ruta principal de la iniciativa de Acción Colectiva. Consiste en el tipo de iniciativa que se va a consensuar, junto con sus principios, objetivos, metas y actividades, que conduzcan a la firma del Acuerdo principal y, en su caso, al establecimiento de un Comité de Ética.

Una vez firmado el Acuerdo, el Facilitador puede continuar coordinando e implementando las actividades contenidas en el acuerdo, comunicando su contenido y resultados al público en general y a los medios de comunicación. En una segunda fase posterior a la firma, el Facilitador puede comenzar a involucrar e invitar a otras partes participantes interesadas de las empresas, pero también a los grupos de interés «secundarios» de la sociedad civil, así como del sector público.

En todo momento, y especialmente durante el inicio de su trabajo, el Facilitador debe asegurarse de que la iniciativa no infringe o viola las leyes y reglamentos antimonopolio y de competencia a los que las empresas participantes podrían estar sujetas. En general, comunicar, divulgar o compartir información competitiva real o percibida se considera inapropiado, puede ser ilegal y no debe formar parte de las actividades realizadas durante la Acción Colectiva.⁴⁸

El Facilitador es una presencia activa y un coordinador neutral en las actividades en curso (por ejemplo, reuniones y talleres) en las que participan empresas competidoras. Se trata, en su mayor parte, de una precaución suficiente para evitar los riesgos de infringir las normas antimonopolio. Más allá de estas precauciones, y en caso de que los miembros participantes lo soliciten en coordinación con el Facilitador, se pueden tomar medidas adicionales como la inclusión de asesores legales en las reuniones. En cuanto al resto, es deseable y se espera que el Facilitador tenga conocimiento de las leyes y reglamentos antimonopolio y de competencia que se aplican al país, sector o proyecto específico en el que se está llevando a cabo la iniciativa, o que busque asesoramiento jurídico adicional.

En cuanto a las fases y el tiempo de los facilitadores, pueden participar en el inicio de la Acción Colectiva o entrar en una iniciativa que ya ha comenzado, dependiendo del momento en que un Impulsor u otros miembros participantes decidan seleccionar uno.

El Facilitador suele ser el «último hombre en pie», ya que normalmente este tipo de papel es el que coordinará la iniciativa a lo largo de sus diferentes fases: primer contacto con el Impulsor; primeras fases de riesgos, problemas

e identificación de los grupos de interés; primeras y posteriores reuniones y talleres; establecimiento de una estructura de gobernanza, estrategia y objetivos específicos de la iniciativa; redacción, estructuración y firma del acuerdo o documento básico; seguimiento de las actividades planificadas y su respectiva documentación; establecimiento, selección, supervisión o auditoría de las funciones adicionales.⁴⁹ Si la Acción Colectiva ha cumplido sus objetivos y metas y finaliza, el papel del Facilitador termina simultáneamente.

En los casos en que el progreso natural de una iniciativa específica del tipo de Acción Colectiva cambie, por ejemplo, una Iniciativa Basada en Principios decide evolucionar hacia una Coalición de Empresas de Certificación aplicada externamente, el Facilitador podría ajustarse a ella y acompañar este cambio, o simplemente optar por que la iniciativa sea coordinada por un actor más adecuado con habilidades específicas para la iniciativa actualizada. La función del Facilitador es garantizar la aplicación y el cumplimiento de la hoja de ruta mientras se recopilan datos para el seguimiento y la evaluación, haciendo los ajustes apropiados según sea necesario.

5.2 HABILIDADES

Los facilitadores efectivos y con éxito deben tener una sólida integridad personal y profesional sin conflictos de intereses actuales o potenciales, así como una profunda experiencia de cómo gestionar eficazmente los diferentes participantes interesados y sus intereses y expectativas (normalmente conflictivos).

Deben reunirlos a través de un proceso paciente de creación de confianza, idealmente creando una visión común entre ellos en el contexto de una plataforma neutral. También deben ser realistas en cuanto a lo que puede ser factible en términos de expectativas de los participantes con respecto a la escala, los recursos involucrados y el impacto de la iniciativa prevista.

Durante la primera y las siguientes reuniones y talleres, los Facilitadores deben demostrar habilidades de negociación y comunicación efectivas. Los grupos de interés de diferentes tipos, tamaños y orígenes con frecuencia hablan diferentes «idiomas» y tienen diferentes dinámicas. Hay que dirigirse a ellos y escucharlos de forma diferenciada y específica.

Los Facilitadores también deben comprender los incentivos para cada miembro participante y cómo procesar la retroalimentación sin perder de vista el objetivo más amplio en juego: llegar a un acuerdo conjunto entre todas las partes.

A pesar de sus diferencias, los Facilitadores tienen que buscar activamente los elementos o denominadores

48. Instituto del Banco Mundial. 2008.

49. Ibid.

comunes que comparten y potencialmente unirlos para llevar adelante la iniciativa. En otras palabras, deben ser *flexibles* para adaptarse y negociar con diferentes actores interesados, *pero al mismo tiempo deben ser firmes* para guiarlos hacia un acuerdo común que pueda ponerse en práctica de manera efectiva.⁵⁰

Es muy común que una empresa de gestión nacional hable un idioma diferente al de las grandes empresas locales y probablemente ambas aborden la iniciativa con expectativas diferentes a las de una pyme u ONG local. El Facilitador tiene que ser un experto en reducir la brecha que con frecuencia existe entre los diferentes actores y grupos de los grupos de interés.⁵¹

En ese sentido, tiene que reforzar continuamente el mensaje de que todos los participantes pueden (y deben) contribuir a la iniciativa cuando entran en la Acción Colectiva, independientemente de su tamaño o su grado de familiaridad con otros grupos de interés participantes.

El Facilitador también tiene que asegurarse de que todos los representantes han designado sustitutos o suplentes en caso de que el principal participante individual no pueda asistir regularmente o deje su puesto en la organización.

Asimismo, deben mostrar autoridad y liderazgo al garantizar que los participantes dediquen tiempo, recursos y esfuerzos de manera equitativa y sostenible para emprender la iniciativa, sin permitir que ciertos participantes se vuelvan pasivos y reactivos, mientras que otros soportan la peor parte de la carga de trabajo. Tienen que ser capaces de convencer a los participantes de que se apropien del proceso durante toda la duración de la iniciativa.

Un Facilitador tiene que adoptar la misma actitud con respecto al cumplimiento de los términos acordados de la Acción Colectiva. Dependiendo del nivel de exigibilidad de la iniciativa, los Facilitadores pueden tener el poder junto con otros participantes a través de un Comité de Ética u organismo similar con reglas específicas, tal vez en forma de estatutos, para sancionar o excluir a un participante de la iniciativa en casos de incumplimiento, así como la facultad de decidir sobre el nombramiento de un Supervisor o Auditor externo si la Acción Colectiva lo requiere.

Al mismo tiempo, estas mismas cualidades de liderazgo necesarias en un Facilitador eficaz no deben llevarle a *sobrecargarse*. Existe el peligro de que termine definiendo y decidiendo cada aspecto y detalle de una iniciativa, extendiéndose más allá de sus deberes formales.

EL FACILITADOR TIENE QUE SER CAPAZ DE CREAR CONFIANZA CON CADA UNO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. UN ASPECTO IMPORTANTE QUE A VECES NO SE TIENE EN CUENTA ES QUE EL FACILITADOR NO ESTÁ SOLO TRATANDO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EN FORMA DE ORGANIZACIONES, SINO TAMBIÉN INDIVIDUALMENTE CON LAS PERSONAS QUE REPRESENTAN A DICHAS ORGANIZACIONES EN REUNIONES Y TALLERES. EL FACILITADOR DEBE TRABAJAR CON TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS YA SEAN DIRECTORES EJECUTIVOS, FUNCIONARIOS DE CUMPLIMIENTO, CONSEJEROS GENERALES, PROPIETARIOS DE UNA DE LAS EMPRESAS, FUNCIONARIOS PÚBLICOS, LÍDERES DE LA SOCIEDAD CIVIL O EXPERTOS DE ONG.

Los Facilitadores deben ejercer su papel sabiendo que son mediadores que guían las actividades de los miembros participantes, pero que estos últimos son los verdaderos protagonistas y actores de la iniciativa y sobre ellos recae el deber de trabajar de manera proactiva para lograr los objetivos de la iniciativa.

En muchos casos, las funciones de los Facilitadores van más allá de la coordinación y ejecución de la iniciativa. Pueden asumir funciones administrativas y operativas, incluida la responsabilidad de asegurar la financiación para la Acción Colectiva y la sostenibilidad a largo plazo. Como se mencionó anteriormente, con frecuencia el Facilitador es la parte que proporciona la financiación y el apoyo material general, como en el caso de una asociación empresarial u ONG que «acoge» y apoya financieramente las actividades de la iniciativa o es el principal donante.

50. Transparency International. 2019.

51. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

5.3 INCENTIVOS

Para los Facilitadores, al igual que con los Impulsores, los incentivos dependen del tipo de organización que son o representan.

Un grupo de reflexión, investigador o académico podría estar interesado en obtener conocimiento sobre la dinámica de tales esfuerzos de Acción Colectiva y poner en práctica modelos que se han desarrollado en otros lugares, por ejemplo.

Una asociación de cámaras o empresas puede querer obtener reconocimiento y mejorar su reputación al participar activamente en el desarrollo del tipo de iniciativa que se emprenderá para beneficiar a todos sus miembros actuales y potenciales que se sentirán atraídos por tales iniciativas.

Los líderes reconocidos de las empresas y la sociedad civil podrían ver este papel como una oportunidad para poner en práctica su experiencia acumulada y su profundo conocimiento del sector y sus problemas. Es posible que estén buscando una oportunidad para «retribuir» a la comunidad empresarial y la sociedad de donde surgieron y en la que trabajaron.

Puede que las ONG y las OSC consideren que ser un Facilitador les brinda acceso a información interna de las empresas participantes y otros grupos de interés. También puede ayudarlas a participar en iniciativas de alto perfil, proporcionándoles más exposición.

5.4 DESAFÍOS

Por supuesto, existen muchos desafíos y riesgos para los Facilitadores. Es posible que no puedan llegar a un terreno común o un consenso entre los miembros participantes con respecto a una visión común para la iniciativa, o pueden ser incapaces de lograr que se pongan de acuerdo sobre los objetivos principales y los implementen de manera efectiva.

Los desacuerdos y conflictos entre los miembros participantes o los cofacilitadores, incluido el incumplimiento de las normas y reglas establecidas, pueden llevar a una deslegitimación del trabajo del Facilitador, lo que dificulta el avance a las siguientes etapas de la iniciativa.

Los diferentes tipos de tareas que un Facilitador tiene que realizar al mismo tiempo también pueden representar desafíos importantes para el rol, ya que deberá equilibrar el tiempo asignado a la coordinación de la iniciativa con más tareas administrativas, como asegurar las instalaciones para las reuniones, el seguridad financiera de la iniciativa y la documentación y comunicación de sus actividades.

El Facilitador no puede permitir que se cuestione su neutralidad o que se perciba como parcial o que se «incline» hacia partes o grupos específicos (o el Impulsor que lo trajo en primera instancia), ya que podría crear recelo y falta de confianza en la capacidad del Facilitador para desempeñar sus funciones de manera eficaz.

Otro problema potencial para los Facilitadores (y también para los Impulsores) es la falta de éxito en la obtención de la participación de un número suficiente, variado y representativo de participantes, ya sea en las fases iniciales o en etapas posteriores. Esto también puede estar en conjunción con el desafío de crear un ambiente de confianza entre todos los participantes para que estén dispuestos a participar, dar ideas y compartir las mejores prácticas.

En casos extremos, si un Facilitador cree que un gran número de miembros participantes no están lo suficientemente motivados o comprometidos para seguir adelante con la iniciativa o están participando simplemente por relaciones públicas, para «blanqueo» o para perseguir agendas ocultas, puede optar por abandonar el iniciativa.

CAPÍTULO 6

PROFUNDIZACIÓN: COMPROMISO COMO PARTICIPANTE



6.1 QUIÉN/QUÉ

Los Participantes son los principales protagonistas y creadores de cambios, que buscan transformar sus entornos empresariales para mejor. A través de su compromiso activo, participación e implementación de los principios, objetivos y actividades acordados de la iniciativa, esta transformación se convierte en una posibilidad.

Se puede hacer una distinción básica entre las partes participantes interesadas «primarias» y «secundarias». Mientras que las primeras son organizaciones empresariales como las empresas de servicios sanitarios, las filiales de las empresas que operan en geografías específicas, las grandes empresas locales (incluidas las empresas de propiedad estatal y las pymes); las segundas son agentes no empresariales, incluidas las ONG, el sector público o los organismos gubernamentales, y las organizaciones internacionales, entre otras.

Esta distinción tiene como objetivo especificar que los actores empresariales son las partes directamente afectadas por los problemas que la iniciativa pretende abordar y, al mismo tiempo, también se beneficiarán más de manera directa de las soluciones colectivas que puedan encontrarse.

La distinción «primaria» frente a «secundaria» también puede hacer referencia a las diferentes etapas potenciales del progreso de una iniciativa. Mientras que al principio, el grupo inicial de participantes «centrales» de muchas iniciativas puede proceder mayoritariamente, si no exclusivamente, del sector empresarial, es en la segunda fase, en la fase de más madurez, cuando se invita a unirse a otros actores no empresariales. En esta etapa pueden ayudar a ampliar su alcance e impacto. Por supuesto, estos actores no empresariales pueden desempeñar otros papeles fundamentales en las iniciativas de Acción Colectiva en forma de Impulsores, Facilitadores o Supervisores Externos.

Las empresas son cada vez más conscientes de que necesitan abordar problemas específicos en la lucha contra la corrupción de manera colectiva para comenzar a encontrar soluciones sostenibles a largo plazo para problemas persistentes.

Las empresas multinacionales, sus filiales y las grandes empresas locales podrían ver la participación en la Acción Colectiva como el siguiente paso lógico después de haber implementado programas internos de cumplimiento. La necesidad de expandir estos programas de cumplimiento interno a terceros que forman parte de sus cadenas de suministro y valor también los motiva a participar. La motivación también podría provenir de agencias gubernamentales anticorrupción, como acuerdos de clemencia.

Los participantes pueden involucrarse en una Acción Colectiva en las primeras etapas cuando un Impulsor se acerca a un grupo seleccionado de empresas homólogas como primer enfoque para conocer la viabilidad y el interés en dicha iniciativa. En general, este grupo inicial está formado por organizaciones *afines*; los participantes de este grupo inicial probablemente ya estaban en contacto y han participado en iniciativas anteriores de lucha anticorrupción o pertenecían a grupos o redes informales, ya sea pertenecientes al mismo sector o compartiendo un nivel algo similar de desarrollo y madurez en sus programas de cumplimiento.

Posteriormente, el Facilitador puede invitar formalmente a los participantes a unirse a la iniciativa y comenzar a participar en sus primeras actividades.

Dependiendo de las reglas establecidas en el Acuerdo, se pueden agregar participantes adicionales del sector empresarial y otros tipos de grupos de interés a lo largo del camino en etapas posteriores. En el caso de iniciativas de Acción Colectiva de mayor envergadura, pueden crearse estructuras de gobernanza más complejas, como un Comité Directivo, que incluirá un subgrupo de miembros participantes, siempre garantizando una representación equilibrada con respecto a su tamaño, origen, grupo de interés, etc.

El fin de la implicación de un participante en una iniciativa puede producirse por muchas razones. Por ejemplo, si la iniciativa ha alcanzado sus metas y objetivos, y por lo tanto termina, o si el participante es excluido de la iniciativa por infracción o incumplimiento de las normas acordadas, según lo decidido por el Comité de Ética u otros órganos responsables.

También pueden abandonar la Acción Colectiva voluntariamente porque ya no desean formar parte de ella (por ejemplo, si quizás la iniciativa no está teniendo los resultados deseados o esperados, o existen desacuerdos con otros miembros participantes o con la coordinación y dirección del trabajo por parte del Facilitador).

En el caso de algunas iniciativas basadas en principios y ciertamente en las coaliciones empresariales certificantes, los participantes pueden tener una participación a largo plazo en la iniciativa, ya que renuevan regularmente su membresía en la iniciativa y se comprometen con las actividades en curso. Esto contrasta con las Declaraciones Anticorrupción, en las que la duración de los esfuerzos es a corto plazo, al igual que los períodos de participación de los miembros en ellas.

6.2 HABILIDADES

Como las partes participantes interesadas «principales», las empresas, aportan mucho a la mesa. Aportan sus mejores prácticas, conocimientos y herramientas

anticorrupción al esfuerzo colectivo, junto con su experiencia y recursos humanos de sus equipos de cumplimiento, ámbito jurídico, gestión de riesgos empresariales, adquisiciones y otros equipos relacionados pertinentes. Además, aportan los conocimientos y el «liderazgo» de la alta dirección (por ejemplo, de directores ejecutivos y financieros) que podrían participar individualmente en el desarrollo de la iniciativa.

Las empresas multinacionales aportan su experiencia y conocimientos en el escenario internacional y regional, incluidas herramientas de cumplimiento de vanguardia (por ejemplo, modelos de códigos de conducta, módulos de formación, líneas de denuncia y sistemas de debida diligencia de riesgos de terceros) y experiencia en la interacción con múltiples estándares, leyes y regulaciones anticorrupción globales que se pueden compartir con actores locales, tanto grandes como pequeños.

Las grandes empresas locales, incluidas las empresas estatales, aportan su experiencia específica en el trato con negocios locales, idiosincráticos, entornos sociales y políticos y un conocimiento más profundo de la red de pymes locales.

A su vez, las pymes pueden estar interesadas en unirse a sus homólogas más grandes y, muchas veces, a sus clientes, para estar alineadas con los requisitos de cumplimiento actuales y así poder ser elegidas como proveedores, distribuidores, etc. En muchos casos, para las pymes que carecen de recursos para tener sus propias políticas y programas de cumplimiento, se trata de la única forma en la que pueden comenzar a incorporar elementos básicos de cumplimiento en sus políticas y potencialmente implementar algunas de sus herramientas.

Como se mencionó anteriormente, las ONG y otras OSC a menudo forman parte de las iniciativas de Acción Colectiva como Facilitadores: coordinando, gestionando y, a veces, acogiendo o financiando la iniciativa. En este caso, las ONG son participantes que podrían estar presentes desde el principio de la iniciativa o unirse en etapas posteriores. En cualquier caso, al aplicar su ángulo específico al examinar y abordar estas cuestiones, como miembros participantes, contribuyen a identificar las cuestiones fundamentales que debe abordar la iniciativa, planificar las actividades y desarrollar herramientas. Muchas veces, esto se hace a través de la contextualización y conexión de los impactos negativos de la corrupción con otras cuestiones económicas, sociales y de desarrollo sostenible fundamentales.

Aparte de las ONG y el sector público, las organizaciones internacionales como las organizaciones financieras y multilaterales internacionales son otro tipo clave de

participante en la Acción Colectiva. Aportan conocimientos técnicos y recursos para el desarrollo de capacidades, así como su influencia global o regional, lo que representa un incentivo positivo para que los actores del sector público y las ONG se unan a ellos.⁵²

Estas organizaciones internacionales suelen participar en la Acción Colectiva o impulsarla como forma de fomentar las normas internacionales que sientan las bases para mejorar las condiciones económicas, políticas y sociales. Además, también pueden ser una fuente de financiación para la Acción Colectiva o ayudar a encontrar recursos financieros. Por lo tanto, estas organizaciones internacionales también pueden desempeñar el papel de donantes, ya que conceden fondos o apoyan financieramente a empresas, entidades del sector público y otros tipos de grupos de interés para llevar a cabo iniciativas anticorrupción a largo o corto plazo, incluyendo proyectos.⁵³

Generalmente, las organizaciones internacionales requieren que los prestatarios y licitadores hayan implementado rigurosos estándares de integridad para poder recibir financiamiento. En los procesos de licitación y adquisiciones, pueden requerir la introducción de elementos específicos de Acción Colectiva, como Pactos de Integridad, mediante los cuales licitadores, proveedores y contratistas acuerdan un supervisor independiente para inspeccionar y revisar diferentes documentos relacionados con el proceso de licitación o adquisición, proyectos y contratos. Asimismo, pueden realizar sus propias investigaciones, publicar los nombres de las empresas sancionadas e incluso incluir a las empresas en las listas de inhabilitación.⁵⁴

6.3 INCENTIVOS

Una dimensión extremadamente importante que los Facilitadores deben considerar a la hora de gestionar eficazmente los diversos intereses y expectativas de los participantes es el incentivo: por qué un participante podría estar interesado en unirse a una Acción Colectiva.

En el caso de las empresas, pueden estar motivadas a participar en una Acción Colectiva porque necesitan nivelar el campo de juego para mejorar las condiciones comerciales y, al mismo tiempo, evitar el coste legal, financiero y reputacional del incumplimiento de las leyes anticorrupción y regulaciones, algo de suma importancia para las empresas multinacionales que están o podrían estar sujetas a normas más estrictas a nivel mundial.

Al ser proactivas al unirse a una actividad de este tipo, las empresas multinacionales también muestran un compromiso público con la lucha contra la corrupción. Envía un poderoso mensaje tanto internamente a todos los empleados, incluida la alta dirección, como externamente.

52. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2018.

53. Instituto del Banco Mundial. 2008.

54. Ibid.

Para las pymes, los incentivos pueden incluir adquirir conocimientos de otras empresas como las multinacionales, mostrar un compromiso público con la lucha contra la corrupción, garantizar el cumplimiento normativo y cumplir los requisitos para optar a ser proveedores de otras empresas.

Para los participantes de la sociedad civil, sus principales incentivos están asociados a su necesidad de promover una agenda anticorrupción que cree una nueva cultura de transparencia e integridad empresarial en el contexto de objetivos societarios más amplios e interconectados. Algunos de estos objetivos incluyen la promoción de un estado de derecho eficaz y extendido a nivel mundial y local, un mejor acceso a la educación y los servicios de salud y la lucha contra la desigualdad. A su vez, ofrecen a otros participantes su experiencia, conocimientos y habilidades existentes.

Tradicionalmente, los enfoques de las ONG para la lucha contra el soborno, las comisiones ilegales, el fraude y otros desafíos a la integridad en las campañas públicas se han llevado a cabo de manera confrontativa, denunciando a las empresas y otros actores empresariales desde fuera, con más o menos éxito en cuanto a los cambios concretos reales que provocaron estas campañas.

Muchas de ellas ahora se han dado cuenta de que es mucho más efectivo ser parte de iniciativas *junto con* actores empresariales que comparten las mismas preocupaciones y urgencias de las ONG para actuar contra la corrupción. Como parte de estas iniciativas, pueden influir directamente en los resultados *desde adentro* y no como observadores o testigos externos. En otras palabras, abordar colectivamente las estrategias anticorrupción junto con los actores empresariales es más efectivo que simplemente «nombrar y avergonzar» a estos últimos.⁵⁵

Para las organizaciones del sector público (por ejemplo, agencias y organismos), la participación en una Acción Colectiva es una excelente manera de promover y fortalecer el estado de derecho, incluidos los diálogos entre múltiples grupos de interés y la colaboración en estrategias de políticas públicas anticorrupción.

En una nota más práctica, su participación puede ayudar a implementar sistemas de adquisiciones más eficaces (como en el caso de los Pactos de Integridad), aumentar la confianza de los ciudadanos tanto en las empresas como en el sector público, y enviar una poderosa señal a los inversores nacionales e internacionales, así como a las instituciones multilaterales, con el consiguiente aumento del nivel de inversión y financiación por parte de estos actores. Sin embargo, las empresas pueden resistirse a trabajar con el sector público; por lo tanto, puede ser beneficioso realizar un análisis exhaustivo de los posibles

conflictos antes de involucrar a los diferentes grupos de grupos de interés.

6.4 DESAFÍOS

Los desafíos a los que las empresas pueden enfrentarse al participar y evaluar la participación en iniciativas de Acción Colectiva son múltiples.

Las grandes empresas, especialmente las locales, que carecen de experiencia o conocimientos en una Acción Colectiva o que no tienen políticas y programas internos de cumplimiento exhaustivos, pueden ser reacias a asociarse con una iniciativa anticorrupción que creen que puede ser percibida negativamente por la comunidad empresarial o la sociedad en general. A veces se trata de enmarcar la iniciativa bajo otras etiquetas menos controvertidas desde su punto de vista, quizás en la dirección de las iniciativas de Acción Colectiva sobre «Integridad» o «Empresa Responsable».⁵⁶

También pueden temer perder negocios, especialmente contratos con el sector público, si operan en entornos empresariales y geografías de alto riesgo y dificultad. Debido a una persistente falta de confianza con sus homólogas y a un entorno empresarial altamente competitivo, también podrían ser reacias a cooperar con sus competidores.

Además, podrían presentar preocupaciones sobre cuestiones antimonopolio que pudieran surgir de una Acción Colectiva. En este caso, y como se mencionó anteriormente, el Facilitador debe garantizar que la Acción Colectiva no infringe ni viola las leyes y regulaciones antimonopolio y competencia a las que las empresas participantes puedan estar sujetas.

En el caso de las pymes, pueden compartir algunos o todos los desafíos anteriores, además de su propia falta de recursos y los altos costes de participación en estas iniciativas.

Debido a las diferencias de los enfoques en la lucha contra la corrupción entre el sector privado y las ONG anticorrupción más tradicionales, estas últimas podrían mostrarse reticentes a participar en iniciativas de este tipo junto con los actores empresariales, pudiendo verse más inclinadas a organizar campañas anticorrupción adversas o de confrontación. De hecho, la participación activa en una iniciativa de Acción Colectiva como otra parte junto con los actores empresariales puede ser percibida por estos como una desviación de su misión natural.

También pueden temer que se les convoque como medio para «blanquear» a ciertos sectores empresariales, actores y organismos gubernamentales que participan

55. Transparency International. 2018.

56. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2018.

en la iniciativa y que no tienen las mayores credenciales en cuanto a normas de integridad. Esto puede ser especialmente relevante cuando la Acción Colectiva está patrocinada o financiada por el sector privado o una entidad gubernamental.

Además, las ONG pueden enfrentarse a una falta de recursos y de capacidad para unirse y contribuir a la iniciativa en todas sus etapas.

Los centros de investigación y académicos, así como los grupos de reflexión, también pueden considerar que su independencia profesional puede verse comprometida al participar junto al sector empresarial en iniciativas de este tipo. De manera similar a las ONG, también pueden carecer de recursos suficientes para mantener su participación durante la vigencia de la iniciativa.

Entre los retos a los que se enfrentan las organizaciones del sector público cuando se unen o intentan unirse a

iniciativas de Acción Colectiva está el hecho de que a veces tienen el mandato legal para trabajar y actuar en el espacio de la lucha anticorrupción, pero hay una falta de interés o de voluntad política por parte de las autoridades en esas mismas organizaciones públicas para emprender ese camino, quizás debido a una administración política o a un contexto poco propicio para este tipo de esfuerzos o para colaborar estrechamente con el sector empresarial en la lucha contra la corrupción.⁵⁷

En ocasiones, las administraciones políticas cambian con frecuencia con los correspondientes cambios en su liderazgo y autoridades. Lo que puede llevar a una participación irregular en este tipo de iniciativas o a su abandono total. Además, estos organismos públicos a menudo no están dispuestos a implementar cambios significativos a largo plazo, sino solo una contribución muy pequeña que no conduce a cambios sistémicos, lo que se limita el trabajo y el impacto de la Acción Colectiva planificada.

57. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2018.

CAPÍTULO 7

PROFUNDIZACIÓN: ACTUAR COMO SUPERVISOR



El Supervisor es el cuarto actor que puede desempeñar un rol en la Acción Colectiva, que incluye mecanismos de seguimiento externos como los Pactos de Integridad. Un Supervisor es un experto independiente de terceros, un individuo, ONG, centro de investigación o académico, que tiene la función de supervisar si los participantes de estas iniciativas «ejecutables» cumplen con las normas y reglas acordadas. También evalúa los avances en la evolución de la Acción Colectiva.

De manera similar a los Facilitadores, pero tal vez con un mayor nivel de responsabilidad formal debido a la capacidad de determinar si una parte ha cumplido o no con los términos de la Acción Colectiva, un Supervisor debe estar libre de conflictos de intereses, confiar en todos los grupos de interés y ser creíble. El Supervisor puede estar pagado por el cliente (entidad gubernamental o empresa) en el caso de Pactos de Integridad o financiadores de la iniciativa específica.⁵⁸

El Supervisor participa en todas las reuniones pertinentes de la Acción Colectiva en todas las etapas del proyecto, recibe los documentos de la licitación para su revisión, participa en todos los intercambios escritos y comunicaciones y emite un informe final que documenta el proceso de licitación y las decisiones pertinentes. El Supervisor puede hacer preguntas o solicitar información o aclaraciones durante todo el proceso. Eventualmente puede informar al cliente sobre cualquier irregularidad y buscar cambios o subsanaciones.

El trabajo realizado por el Supervisor puede dar lugar a la aplicación de sanciones en el caso de que un miembro participante viole o infrinja determinadas normas o reglas. Esto puede conducir a la exclusión del interesado sancionado de la iniciativa, así como de futuros procesos de licitación o contratación. También pueden recibir sanciones económicas y medidas disciplinarias para las personas específicas (empleados) que hayan sido parte de los supuestos actos indebidos.

Como medida de último recurso, el Supervisor puede decidir y, en consecuencia, anunciar que se retirará de la iniciativa si no se puede garantizar su integridad. Los supervisores externos también pueden resaltar problemas en público, buscar su reparación y finalmente renunciar a la iniciativa si no ven una solución positiva. Además, tienen la obligación de informar a los organismos de control.

¿Qué puede hacer un supervisor externo cuando se enfrenta a la resistencia de los licitadores y otros actores

empresariales, especialmente aquellos que podrían estar sujetos a posibles sanciones? Este es uno de los desafíos difíciles en relación con la supervisión. Aplicar sanciones, así como negociarlas, puede ser un proceso largo y delicado, e involucrar a actores adicionales como abogados y expertos legales que hacen que el proceso sea aún más complejo. Incluye la necesidad de informar las infracciones y las posibles consecuencias en términos de demandas o juicios que pueden someter al Supervisor a una gran presión.

Otro tipo de ejecutor externo es el Auditor, al que podría acudir en caso de Coaliciones Empresariales de Certificación. Un auditor externo puede ser un individuo o una empresa de contabilidad o auditoría independiente o un experto tercero reconocido y de confianza. Como parte de su objetivo principal, estas iniciativas supervisan y certifican el cumplimiento de los principios acordados por sus miembros. Como parte del proceso de certificación para verificar si una empresa tiene los requisitos necesarios para unirse a la iniciativa o para renovar su membresía en ella, se convocan Auditores externos para realizar el trabajo de auditoría que verificará de forma independiente si los miembros participantes han tomado las medidas necesarias y han aplicado de forma efectiva los principios, políticas y otras herramientas de cumplimiento acordadas.⁵⁹

En base a los requisitos básicos o mínimos definidos para la certificación, el Auditor verificará el cumplimiento de las reglas acordadas periódicamente según lo decidido por la Coalición, solicitando a las empresas afiliadas que brinden información sobre las medidas implementadas a través de cuestionarios respondidos, entrevistas con la gerencia y empleados en general. El auditor también tendrá que examinar las medidas aplicadas, incluidas las políticas promulgadas, revisar los códigos de conducta, los materiales de formación y otros documentos relacionados con la aplicación de los principios acordados.

Como resultado principal de su trabajo, los auditores escriben un informe que se comparte con el Comité de Auditoría o una organización similar, confirmando una verificación y evaluación positiva o negativa. Si el resultado de la auditoría es positivo, se dice que la empresa cumple con el estándar de auditoría y luego se le otorga la certificación o la membresía continua en la iniciativa; si el resultado es negativo y la empresa auditada no cumple con el estándar, se le puede negar la aceptación o excluir directamente de la iniciativa. Estos resultados pueden hacerse públicos o no dependiendo de las reglas de la Coalición.

58. Instituto del Banco Mundial. 2008.

59. Ibid.

CAPÍTULO 8

FUTURO DE LA ACCIÓN COLECTIVA



Existe una necesidad urgente de acelerar y ampliar la Acción Colectiva para abordar y potencialmente resolver muchos de los problemas complejos en juego, sobre la base de la amplia gama de experiencias acumuladas de Acción Colectiva y los desafíos actuales que enfrenta el campo de la lucha anticorrupción para lograr la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Como establece la Estrategia del Pacto Mundial de la ONU 2021-2023, «... solo a través de la Acción Colectiva la sociedad puede recuperarse mejor de la pandemia mundial y volverse más resiliente en una trayectoria para alcanzar los ODS». La Acción Colectiva ya no es opcional, sino un enfoque indispensable para abordar estos desafíos globales. Tiene que estar integrada en la forma en que operan las empresas para que se conviertan en *empresas responsables y creen ecosistemas propicios*.⁶⁰

En este contexto, tres tendencias pueden ser clave a la hora de impulsar la aceleración y ampliación de la Acción Colectiva en el camino hacia la consecución de los ODS.

MÁS ALLÁ DE LA ACCIÓN COLECTIVA «ANALÓGICA»

La tecnología es un catalizador fundamental para acelerar y ampliar el poder de estas iniciativas. Los esfuerzos de Acción Colectiva deberán evolucionar de una etapa «analógica» a una «digital», abordando los desafíos de integridad mediante el desarrollo de soluciones y herramientas colectivas basadas en nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, el análisis de big data, datos abiertos y la cadena de bloques.⁶¹

La Acción Colectiva también puede convertirse en una plataforma digital donde se llevan a cabo las actividades de la iniciativa y se firman los principales documentos y convenios. Las herramientas desarrolladas pueden ponerse a disposición de los miembros participantes y de los posibles grupos de interés externos. Sin duda, esto ampliará el alcance de iniciativas de este tipo. Cada elemento del gobierno corporativo y los programas de cumplimiento anticorrupción se está transformando a través de estas tendencias tecnológicas.

La Acción Colectiva no es una excepción a estas grandes tendencias, y las nuevas soluciones tecnológicas pueden ser un componente clave de lo que pueden ofrecer a los miembros participantes. Las tendencias tecnológicas son transversales, ya sea a través del desarrollo y la implementación de sistemas de cumplimiento digital; herramientas para abordar riesgos de corrupción específicos, incluida la gestión de riesgos de terceros y

la anticorrupción de la cadena de suministro y la debida diligencia de ESG, la formación y el aprendizaje en línea, o el desarrollo de sistemas digitales de denuncia.

La Acción Colectiva «digital» permitirá además que múltiples pymes se integren más fácilmente en estas iniciativas y se beneficien de sus resultados, mejorando su compromiso y acción mediante la creación de programas específicos para pymes que aprovechen las herramientas digitales.

Esta evolución general hacia la Acción Colectiva digital está alineada con la Estrategia del Pacto Mundial de Naciones Unidas 2021-2023, que tiene como objetivo que el Pacto Mundial de Naciones Unidas se convierta en «una plataforma digital integrada... para ofrecer contenido fácil de navegar, revisado personalizado, centrado en la experiencia de los participantes empresariales».⁶²

INCORPORACIÓN DE NUEVOS GRUPOS DE INTERÉS

Se avecina una enorme prueba. En los próximos años, el modelo centrado en los grupos de interés que busca alinear la creación de valor financiero con modelos de negocio más sostenibles, a través de compromisos más profundos y un impacto positivo en los grupos de interés fundamentales, tanto internos como externos, en relación con la sostenibilidad y las cuestiones ASG, tendrá que demostrar su viabilidad.

La Acción Colectiva puede ayudar a que este nuevo modelo funcione fomentando la inclusión y unos roles más amplios para nuevos tipos de grupos de interés que anteriormente no habían sido prominentes en iniciativas pasadas. Tradicionalmente, la Acción Colectiva ha estado liderada por los actores críticos de las empresas multinacionales, las empresas locales y las pymes. Sin embargo, podemos pensar en iniciativas futuras en las que los esfuerzos pueden ser codirigidos, por ejemplo, entre empresas e inversores institucionales (como propietarios de activos y gestores de activos). Hay muchos ejemplos de coaliciones de inversionistas y otros tipos de esfuerzos de Acción Colectiva que buscan influir y trabajar colectivamente con empresas y su administración en sectores específicos para implementar cambios, abordar los riesgos y crear oportunidades para modelos de negocio más sostenibles, particularmente con respecto a cuestiones relacionadas con el cambio climático⁶³ y los derechos humanos.⁶⁴

Tal vez se puedan diseñar e implementar iniciativas conjuntas de Acción Colectiva entre empresas e inversores con respecto a cuestiones de gobierno corporativo e

60. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2021.

61. Foro Económico Mundial/Consejo del Futuro Global sobre Transparencia y Anticorrupción. 2020.

62. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2021.

63. Acción climática 100+. 2021.

64. Corporate Human Rights Benchmark. 2021.

integridad. Asimismo, se puede pensar en un papel más importante para los sindicatos y otras organizaciones laborales en las iniciativas de Acción Colectiva que buscan encontrar soluciones cooperativas a los problemas relacionados con los derechos y el bienestar de los trabajadores afectados por riesgos de corrupción. Se pueden incorporar grupos de interés adicionales como clientes (por ejemplo, problemas de privacidad y protección de datos, prácticas de ventas), el mundo académico (por ejemplo, la ética de la inteligencia artificial en el diseño y desarrollo de productos y servicios), organizaciones juveniles o empresas emergentes del sector tecnológico.

ENFOQUES DE «CONECTAR LOS DATOS»

De manera aún más crítica, la Acción Colectiva puede buscar activamente abordar los desafíos en los que los problemas de corrupción tienen impactos negativos en otros temas de ESG y de sostenibilidad. Considere impactos tales como abusos a los derechos humanos, impactos en las comunidades locales, deforestación, escasez de agua y muchos otros.⁶⁵ Estos impactos negativos hacen que sea imposible mantener el ritmo del cambio necesario para lograr avances en estos otros temas de sostenibilidad. Esto será especialmente relevante en aquellos países y regiones que enfrentan importantes desafíos de desarrollo sostenible en los que la corrupción es con frecuencia el principal obstáculo para hacer avanzar los otros ODS.

La Estrategia del Pacto Mundial de Naciones Unidas 2021-2023 ha identificado y priorizado cinco áreas temáticas dentro de los ODS, que incluyen la igualdad de género (ODS 5), el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), la acción por el clima (ODS 13), la paz, la justicia y las instituciones sólidas (ODS 16) y las asociaciones (ODS 17).⁶⁶

Aparte de los ODS 16 y 17, ya incluidos por definición en la Acción Colectiva Anticorrupción, los enfoques de «conectar los datos» pueden tener en cuenta, en particular, los ODS 5, 8 y 13 para encontrar posibles conexiones entre la corrupción y los riesgos y oportunidades importantes relacionados con estos objetivos específicos.

La Estrategia del Pacto Mundial de Naciones Unidas 2021-2023 también prioriza sectores específicos que son fundamentales para promover los ODS, pero especialmente los objetivos del Acuerdo de París sobre cambio climático, como la energía y las industrias extractivas, el transporte, la fabricación y la infraestructura.

Nuevamente, los esfuerzos de Acción Colectiva de

«conectar los datos» pueden dirigirse hacia estos sectores sensibles donde los cambios serán más impactantes y se necesitan con mayor urgencia, y donde potencialmente habrá más recursos financieros disponibles para emprender iniciativas de este tipo.

Por definición, la participación de las empresas en estos esfuerzos de Acción Colectiva de «conectar los datos» debe ir más allá de la participación de solo los oficiales de cumplimiento y las funciones relacionadas que generalmente están a cargo de los problemas anticorrupción. Requiere una participación más amplia de otras funciones y equipos fundamentales dentro de las organizaciones que puedan aportar sus puntos de vista y experiencias únicos. Los equipos de Sostenibilidad, Derechos Humanos y Riesgo Socioambiental y Asuntos Corporativos pueden participar activamente aportando sus contribuciones, iniciando diálogos más profundos con sus contrapartes en Cumplimiento y ayudando a diseñar e implementar soluciones que aborden estos desafíos complejos e interrelacionados. La ruptura de estos silos corporativos internos allanará el camino para la creación de iniciativas de Acción Colectiva de este tipo, fomentando así soluciones innovadoras.

Estas tres tendencias aceleran aún más la evolución hacia la Acción Colectiva anticorrupción de múltiples grupos de interés junto con lo que establece el ODS 17: un enfoque establecido y generalizado para abordar los riesgos y oportunidades sistémicos centrado en la lucha contra la corrupción, pero que también se extiende hacia otros riesgos y desafíos interconectados para el desarrollo sostenible.

Las empresas incorporan el enfoque como un elemento constitutivo clave adicional de sus programas generales de cumplimiento; el sector público (por ejemplo, gobiernos, reguladores, etc.) fomenta y exige cada vez más su uso, incorporación e implementación desde el sector empresarial y al interactuar con él, a través de procesos de licitación, sistemas de adquisiciones y en proyectos. Las ONG lo ven como un enfoque impactante para movilizar a la sociedad civil junto con las empresas, el sector público y otros nuevos actores emergentes para promover conjuntamente la integridad.

Cada vez más, la Acción Colectiva se está convirtiendo en la forma estándar de encontrar soluciones a estos problemas duraderos, reemplazando los esfuerzos esporádicos y dispersos de los grupos de interés aquí y allá. Ya sea a partir de marcos y normas de carácter voluntario u⁶⁷ obligatorio, la Acción Colectiva se está convirtiendo en la corriente principal. Esperamos que este Manual de Estrategias represente otra contribución para ayudar a avanzar y profundizar en este proceso en el futuro.

65. Foro Económico Mundial/Consejo del Futuro Global sobre Transparencia y Anticorrupción. 2020.

66. Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2021.

67. Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2021.

BIBLIOGRAFÍA

- B20 Collective Action Hub. 2021.
<https://www.baselgovernance.org/b20-collective-action-hub>
- Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2018.
Anti-Corruption Collective Action: Success factors, sustainability and strategies: Insights and recommendations from two workshops.
<https://baselgovernance.org/publications/working-paper-27-anti-corruption-collective-action-success-factors-sustainability-and>
- Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2020a.
Ideas, Insights & Inspiration on Collective Action: 2020 Integrity Partner workshop series.
<https://baselgovernance.org/publications/collective-action-ideas-insights-and-inspiration-2020-integrity-partner-workshop>
- Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2020b.
Mainstreaming Collective Action: Establishing a baseline.
<https://baselgovernance.org/publications/mainstreaming-collective-action-establishing-baseline>
- Instituto de Basilea sobre la Gobernanza. 2021.
Positioning Collective Action as a Compliance Norm.
<https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub/initiatives-database/positioning-collective-action-compliance-norm>
- Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.
Monitoring Collective Action: suggestions for self-assessment and third party monitoring.
Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption.
Zurich/St.Gall: Dike, 2012. 197-208.
- Climate Action 100+. 2021.
<https://www.climateaction100.org>
- Corporate Human Rights Benchmark. 2021.
<https://www.corporatebenchmark.org>
- Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.
Implementing Collective Action Initiatives against Corruption in the Middle East & Africa: Challenges & Recommendations.
<https://baselgovernance.org/publications/implementing-collective-action-initiatives-against-corruption-middle-east-africa>
- OCDE. 2020a.
Collective Action and the Fight Against Corruption.
<https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Collective-Action-and-Fight-Against-Corruption-Policy-Briefing-Note-May2020.pdf>
- OCDE. 2020b.
Global Lessons on Collective Action Against Corruption: The Case of Morocco.
<https://www.oecd.org/mena/competitiveness/collective-action-against-corruption-morocco.htm>
- Pieth, Mark.
Collective Action and Corruption. Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption.
Zurich/St.Gall: Dike, 2012. 3–22.
- Iniciativa de Integridad Siemens.
<http://www.siemens.com/integrity-initiative>
- Transparency International. 2016a.
Business Integrity Country Agenda (BICA): CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR A BICA ASSESSMENT.
<https://www.transparency.org/en/publications/business-integrity-country-agenda-bica-conceptual-framework-for-a-bica-asse>
- Transparency International. 2016b.
INTEGRITY PACTS: A HOW-TO GUIDE FROM PRACTITIONERS.
<https://www.transparency.org/en/publications/integrity-pacts-a-how-to-guide-from-practitioners>
- Transparency International. 2018.
COLLECTIVE ACTION ON BUSINESS INTEGRITY: A Practitioner's Guide for Civil Society Organisations.
https://www.transparency.org/whatwedo/publication/collective_action_on_business_integrity
- Transparency International. 2019.
Best practices in collective action for business integrity: General success factors and case studies from Eastern Europe.
<https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/best-practices-in-collective-action-for-business-integrity>
- United Nations Development Programme. 2015.
User's Guide to MEASURING CORRUPTION AND ANTI-CORRUPTION.
<https://anti-corruption.org/users-guide-to-measuring-corruption-and-anti-corruption/>
- Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2009.
RESIST—Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions.
<https://www.unglobalcompact.org/library/157>
- Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2015.
A Practical Guide for Collective Action Against Corruption.
<https://www.unglobalcompact.org/library/1781>
- Pacto Mundial de Naciones Unidas. 2021.
UN Global Compact Strategy 2021–2023.
<https://unglobalcompact.org/library/5869>
- Instituto del Banco Mundial. 2008.
Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business.
<https://baselgovernance.org/publications/fighting-corruption-and-fraud-through-collective-action-guide-business>
- Foro Económico Mundial/Consejo del Futuro Global sobre Transparencia y Anticorrupción. 2020.
Agenda for Business Integrity: Collective Action - COMMUNITY PAPER AUGUST 2020.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Agenda_for_Business_Integrity.pdf
- Zall Kusek, Jody; Rist, Ray C. 2004.
Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. Banco Mundial.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>

ANEXO

Aprendizajes y recomendaciones adicionales de las Redes Locales del Pacto Mundial

A través del proceso de consulta para desarrollar este Manual, el Grupo de Trabajo de Acción Colectiva Anticorrupción identificó aprendizajes y recomendaciones adicionales para abordar los problemas locales y ayudar a garantizar el éxito de las iniciativas.

Dilemas éticos y búsqueda de asesoramiento jurídico y de expertos

Los grupos de interés que participan en la Acción Colectiva pueden enfrentar dilemas éticos o problemas legales en el transcurso de la iniciativa, incluidos los relacionados con la legislación antimonopolio y de competencia y otras leyes y reglamentos locales.

Es importante evitar que se produzcan dilemas éticos o posibles violaciones legales y considerar la posibilidad de consultar a asesores externos o expertos en la materia. La evaluación de estos riesgos al comienzo de la iniciativa ayudará a prevenir o desarrollar estrategias de mitigación para disminuir el impacto.

Conflictos de interés

Pueden surgir conflictos de intereses durante el desarrollo y la ejecución de la iniciativa, especialmente porque varios grupos de interés pueden interactuar y trabajar juntos. Asimismo, podría surgir un conflicto de intereses a través de una estructura de financiación, si, por ejemplo, los intereses del donante difieren de los de los participantes. Para gestionar estos riesgos, puede ser útil considerar el establecimiento de una sólida estructura de gobernanza y un proceso de toma de decisiones. También puede ser útil considerar la posibilidad de que los participantes, además de los miembros del/de los Comité Directivo, Consultivo o Técnico, firmen un mandato o compromiso que incluya una disposición de resolución de conflictos.

Integración con las iniciativas de Acción Colectiva existentes

La Acción Colectiva existe desde hace muchos años y ya existen numerosas iniciativas, incluso en las Redes Locales del Pacto Mundial y otros socios estratégicos. En lugar de duplicar esfuerzos, puede ser beneficioso considerar la posibilidad de trabajar y crear sinergias con las iniciativas de Acción Colectiva existentes, incluyendo el intercambio de buenas prácticas. Hay una base de datos con capacidad de búsqueda de iniciativas de Acción Colectiva de todo el mundo en el Centro de Acción Colectiva B20.

Prácticas empresariales éticas para promover una conducta empresarial responsable

Los dos primeros niveles de lucha contra la corrupción se centran en las prácticas internas y externas, incluyendo la aplicación de políticas anticorrupción y programas de cumplimiento, y el intercambio de buenas prácticas con los grupos de interés externos, entre otros. La Acción Colectiva se considera el tercer nivel. Por lo tanto, puede ser beneficioso considerar proporcionar orientación inicial a los participantes sobre prácticas empresariales éticas para promover una conducta empresarial responsable antes de participar en la Acción Colectiva. Dichas prácticas pueden incluir la implementación de un Código de Ética, la realización de formación para empleados y grupos de interés sobre las normas de conducta empresarial, el establecimiento de un mecanismo de denuncia como canal para plantear inquietudes y el proceso de gestión de denuncias para evaluar, investigar de forma independiente y determinar consecuencias y mejoras. Es importante recordar que los primeros pasos esenciales para combatir la corrupción son contar con políticas internas sólidas, prácticas, supervisión y mecanismos.

RECONOCIMIENTOS

Esta publicación ha sido financiada en el marco de la Tercera Ronda de Financiación de la Iniciativa de Integridad de Siemens, como parte del proyecto plurianual del Pacto Mundial de Naciones Unidas «Ampliación de la Acción Colectiva anticorrupción en las Redes Locales del Pacto Mundial». El proyecto apoya las iniciativas de Acción Colectiva de las Redes Locales del Pacto Mundial y promueve la cooperación público-privada en la lucha contra la corrupción.

Siemens no hizo representaciones en cuanto a la exactitud, integridad, corrección, idoneidad o validez de cualquier contenido o información proporcionada en las contribuciones. Siemens no acepta ninguna responsabilidad en relación con esta publicación o derivada de ella. Los detalles descritos y las opiniones expresadas en la publicación son personales de los respectivos autores y pueden no reflejar necesariamente los de Siemens.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas desea agradecer a las organizaciones y Redes Locales del Pacto Mundial que contribuyeron a esta publicación.

Equipo del proyecto: Olajobi Makinwa y Ashley Demming
Ilustraciones: Timo Meyer a/c Kombinatrotweiss

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

La inclusión de nombres de empresas o ejemplos en este conjunto de herramientas está destinada estrictamente a fines de aprendizaje y no constituye un apoyo a las empresas individuales por parte del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

COPYRIGHT © 2021

El material de esta publicación está protegido por derechos de autor. El Pacto Mundial de Naciones Unidas fomenta la difusión del contenido con fines educativos. El contenido de esta publicación puede ser utilizado libremente sin permiso previo, siempre que se proporcione una atribución clara al Pacto Mundial de Naciones Unidas y que el contenido no se utilice con fines comerciales.

LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS



DERECHOS HUMANOS

- 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos proclamados internacionalmente; y
- 2 asegurarse de que no son cómplices de abusos contra los Derechos Humanos.



NORMAS LABORALES

- 3 Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- 4 la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
- 5 la abolición efectiva del trabajo infantil; y
- 6 la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.



MEDIO AMBIENTE

- 7 Las empresas deben apoyar un enfoque de precaución ante los desafíos medioambientales;
- 8 emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental; y
- 9 fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.



LUCHA ANTICORRUPCIÓN

- 10 Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

ACERCA DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

Como iniciativa especial del Secretario General de la ONU, el Pacto Mundial de Naciones Unidas es un llamado a las empresas de todo el mundo para que alineen sus operaciones y estrategias con Diez Principios Universales en las áreas de los Derechos Humanos, laboral, medio ambiente y anticorrupción, y para que tomen medidas en apoyo de los Objetivos de Naciones Unidas. Nuestra ambición es acelerar y ampliar el impacto colectivo global de las empresas mediante la defensa de los Diez Principios y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de empresas y ecosistemas responsables que permitan el cambio. Con más de 12 000 empresas y 3000 signatarios no comerciales con sede en más de 160 países y 69 redes locales, el Pacto Mundial de Naciones Unidas es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo: un Pacto Mundial que une a las empresas para un mundo mejor.

Para obtener más información, siga [@globalcompact](https://twitter.com/globalcompact) en las redes sociales y visite nuestro sitio web unglobalcompact.org.



United Nations
Global Compact

© 2021 Pacto Mundial de Naciones Unidas
685 Third Avenue Nueva York, NY 10017 (EE. UU.)

Los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas se derivan de: la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.