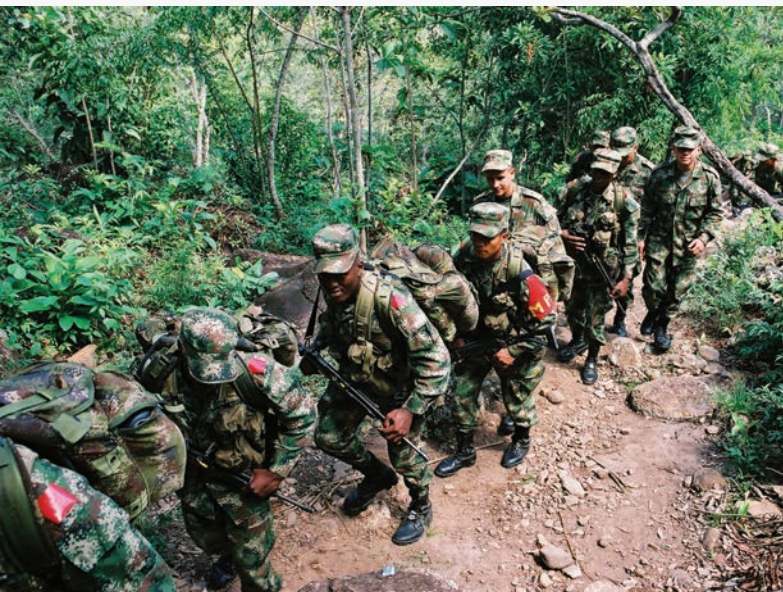




# RESPONDIENDO A LOS DESAFÍOS DE SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS EN ENTORNOS COMPLEJOS

## GUÍA PRÁCTICA

Tercera edición



Desarrollado por



DCAF  
a centre for security,  
development and  
the rule of law



ICRC

## Presentación de DCAF y CICR

### Sobre el DCAF

El Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas (DCAF por su sigla en inglés) es una fundación internacional cuya misión es asistir a la comunidad internacional en la promoción de la buena gobernanza y reforma del sector de seguridad. El Centro ofrece a los países programas de asesoría y asistencia práctica, desarrolla y promueve normas y estándares, conduce estudios especializados sobre políticas, e identifica buenas prácticas y recomendaciones para promover la gobernanza democrática del sector de seguridad.

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

Chemin Eugène-Rigot 2E  
CH-1202 Geneva  
Switzerland

### Sobre el CICR

El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) es una organización humanitaria imparcial, neutral e independiente, cuya exclusiva misión humanitaria es proteger la vida y la dignidad de las víctimas de los conflictos armados y otras situaciones de violencia, y prestarles asistencia. El CICR también se esfuerza por prevenir el sufrimiento mediante la promoción y el fortalecimiento del derecho humanitario y los principios humanitarios universales.

Establecido en 1863, el CICR está en el origen de los Convenios de Ginebra y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Dirige y coordina las actividades internacionales llevadas a cabo por el Movimiento en los conflictos armados y otras situaciones de violencia.

[www.icrc.org](http://www.icrc.org)

Avenue de la Paix 19  
CH-1202 Geneva  
Switzerland

### Créditos fotográficos

Portada

1. Flickr\_8080180714 (mina a cielo abierto) : © MG VaughAn
2. V-p-co-e-00369h (entrenamiento de fuerzas armadas) : © CICR/KRASSOWSKI, Witold
3. Shutterstock\_22425004 (refugiados de la RDC) : © Sam DCruz

Trabajando con gobiernos de países anfitriones

1. Naciones Unidas Ginebra : © Lucía Hernández Coderch

Trabajando con fuerzas de seguridad pública

1. V-p-co-e-01169h (sesión de promoción del derecho internacional humanitario) : © CICR/VON TOGGENBURG, Christoph

Trabajando con proveedores de seguridad privada

1. Shutterstock\_267667307 (guarda de seguridad) : © Fresnel

Trabajando con comunidades

1. A3MWM1 (reunión de la comunidad): © Greenshoots Communications/Alamy Stock Photo

### Agradecimientos

El equipo del proyecto conjunto del DCAF y el CICR desea expresar su gratitud a una serie de individuos y organizaciones que han contribuido a la elaboración de esta Guía Práctica. Todos los desafíos y muchas de las buenas prácticas contenidas en esta Guía Práctica han sido identificados a través de consultas con representantes de empresas extractivas (tanto a nivel de sede como de terreno), proveedores de seguridad privada, gobiernos de países anfitriones y de origen, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes. Se realizaron más de 200 entrevistas entre 2013 y 2015, la mayoría de ellas durante visitas a Colombia, Perú, la República Democrática del Congo (RDC), Sudáfrica, Ghana y Papúa Nueva Guinea. Además, el DCAF y el CICR establecieron un grupo revisor de expertos en los ámbitos de empresas y Derechos Humanos, y reforma del sector de seguridad, que proporcionaron comentarios para el desarrollo de esta Guía Práctica y del Centro de Información ([www.securityhumanrightshub.org](http://www.securityhumanrightshub.org)), el segundo producto desarrollado por este proyecto.

El DCAF y el CICR expresan su sincero agradecimiento a CDA Collaborative Learning Projects por la excelente colaboración para el desarrollo del Capítulo 4 – Trabajando con comunidades.

Finalmente, el DCAF y el CICR desean reconocer el generoso apoyo de la División de Seguridad Humana del Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza por hacer posible este proyecto.

### Declaración jurídica

El contenido de esta publicación se puede usar y copiar libremente para fines educativos y no comerciales, siempre que dicha reproducción vaya acompañada de una referencia a la Guía Práctica de DCAF-CICR como fuente.

Las buenas prácticas incluidas en esta Guía Práctica no pretenden ser prescriptivas. Depende de cada usuario evaluar en cada caso si estas recomendaciones son factibles, útiles y apropiadas en el contexto local. El DCAF y el CICR no se responsabilizan de ningún tipo de pérdida o daño alguno sufrido por el usuario de esta Guía Práctica o un tercero a raíz de acciones inspiradas en la información contenida en este documento.

# Índice

---

Haga clic en los títulos siguientes para acceder directamente a la sección pertinente

<b>Acerca de esta Guía Práctica</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes	1
2. ¿Para quién es esta Guía Práctica?	4
3. ¿Qué se incluye en esta Guía Práctica?	5
4. ¿Cómo apoyar el desarrollo futuro de esta Guía Práctica?	6
<b>Referencias</b>	<b>7</b>
<b>Desafíos</b>	<b>9</b>
<b>I. Trabajando con gobiernos de países anfitriones</b>	<b>18</b>
1.1. Colaboración y coordinación	19
1.2. Gobernanza y transparencia	27
1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos	35
<b>II. Trabajando con fuerzas de seguridad pública</b>	<b>42</b>
2.1. Medidas de seguridad	43
2.2. Privatización de la seguridad pública	52
2.3. Memorándum de Entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés)	54
2.4. Verificación de antecedentes	60
2.5. Formación	62
2.6. Equipamiento	73
2.7. Uso de la fuerza	79
2.8. Violaciones de los derechos humanos	82
<b>III. Trabajando con proveedores de seguridad privada</b>	<b>93</b>
3.1. Evaluación de riesgos y de impacto	94
3.2. Licitaciones y contratos	98
3.3. Estándares laborales	109
3.4. Licitaciones locales	112
3.5. Verificación de antecedentes	119
3.6. Formación	123
3.7. Relación entre seguridad pública y privada	129
3.8. Equipamiento de seguridad y uso de la fuerza	136
3.9. Supervisión y rendición de cuentas	142
3.10. Abusos de los derechos humanos	147

<b>IV. Trabajando con comunidades</b>	<b>152</b>
Introducción	153
4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales	156
4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento	179
4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales	188
4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades	196
4.5. Impactos de la comunidad sobre la seguridad de la empresa	207
<b>Anexo 1</b>	<b>211</b>
Formulario para el registro de transferencias de equipamiento	211

# Acerca de esta Guía Práctica

---

## 1. Antecedentes

### La colaboración entre el DCAF y el CICR

La Guía Práctica “Respondiendo a los Desafíos de Seguridad y Derechos Humanos en Entornos Complejos” ha sido desarrollada por el Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas (DCAF) y el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). La Guía Práctica es parte de un proyecto conjunto del DCAF y del CICR que, partiendo de la experiencia de estas dos organizaciones, se propone apoyar a empresas y otros actores que se enfrenten a desafíos en el ámbito de la seguridad y los derechos humanos en entornos complejos. Como parte de este proyecto, el DCAF y el CICR también han desarrollado un Centro de Información ([www.securityhumanrightshub.org](http://www.securityhumanrightshub.org)). Aunque se pretende que, tanto la Guía Práctica como el Centro de Información, tengan un ámbito de aplicación lo más amplio posible, y no solo en el sector extractivo, su desarrollo refleja el compromiso de ambas organizaciones como Observadoras de los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos (PV). El proyecto del DCAF y del CICR cuenta con el apoyo de la División de Seguridad Humana del Departamento Federal de Asuntos Exteriores de Suiza.

### El reto: saturación de recursos, duplicación de información, lagunas de conocimiento

El proyecto comenzó en diciembre 2012 con un estudio preliminar basado en una labor de investigación documental exhaustiva junto con una serie de entrevistas mantenidas con empresas extractivas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil (OSC). Este estudio preliminar identificó lagunas en los recursos disponibles, y estableció una serie de recomendaciones para el desarrollo de guías y herramientas prácticas destinadas a mejorar las prácticas de seguridad en el terreno.

Los resultados del estudio preliminar demostraron que las herramientas y guías existentes tratan con frecuencia los mismos temas, mientras que algunos de los aspectos más complejos sobre la forma de establecer relaciones con los gobiernos de países anfitriones o con los servicios de seguridad, tanto pública como privada, están insuficientemente desarrollados o son ignorados. Por otra parte, los recursos de información se encuentran dispersos, no siempre son de acceso público, o su formato no responde a las necesidades del personal de las empresas, ni en la sede central ni sobre el terreno. Muchos de los actores consultados consideran que identificar la información que necesitan toma demasiado tiempo. Además, en ocasiones, los documentos consultados proporcionan escasa orientación sobre temas específicos.

### Enfoque: necesidades del usuario y realidad sobre el terreno

El desarrollo de este proyecto se basa en una extensa investigación de la literatura académica existente en temas relacionados con la seguridad y los derechos humanos, combinada con entrevistas realizadas tanto en sedes corporativas como en el terreno. Durante 2013 y 2015 se realizaron visitas de campo a Colombia, Perú, la República Democrática del Congo, Sudáfrica, Ghana y Papúa Nueva Guinea. Como parte de la investigación de campo y en sedes corporativas, se han mantenido más de 200 reuniones con representantes de gobiernos de países anfitriones y países de origen, empresas, OSC, y otros actores relevantes. Estos intercambios han permitido la identificación de desafíos reales en materia de seguridad y derechos humanos relacionados con las operaciones de las empresas, así como buenas prácticas, herramientas y casos de estudio que pueden ayudar a abordar esos desafíos.

Nuestro enfoque:

- a) Productos vivos: Tanto la Guía Práctica como el Centro de Información se actualizan con regularidad incluyendo nuevas buenas prácticas, herramientas y recursos, así como correcciones basadas en las aportaciones de los usuarios.
- b) Practicidad: Estos productos aspiran a apoyar la implementación de buenas prácticas y a reflejar tanto las necesidades del usuario como la realidad sobre el terreno.
- c) Complementariedad: El proyecto parte de la utilización de recursos ya existentes y desarrolla posteriormente nuevas recomendaciones para aspectos no abordados.
- d) Intercambio de conocimientos: Se anima a todos los usuarios a compartir información y materiales, de forma que puedan integrarse en la Guía y/o al Centro de Información, poniéndose a disposición del público. Si existieran problemas de confidencialidad, se tratarán debidamente por el equipo a cargo del proyecto.
- e) Enfoque no prescriptivo: Estos productos no son prescriptivos y cada usuario deberá evaluar si su aplicación puede ser de utilidad en cada caso específico sobre el terreno.
- f) Proceso de revisión: Ambos productos han sido revisados por un grupo multi-actor de expertos en temas de seguridad y derechos humanos, para asegurar que reflejan tanto la realidad sobre el terreno como las normas internacionales.

### Abordando necesidades: desarrollo de herramientas orientadas al usuario

Los dos productos desarrollados por el proyecto del DCAF y del CICR son una **Guía Práctica** para apoyar la interacción de las empresas con los gobiernos de los países anfitriones, las fuerzas de seguridad pública, los proveedores de seguridad privada y las comunidades locales (ver Secciones 2-4 de esta introducción), y un **Centro de Información** para compartir las guías prácticas y herramientas disponibles en temas relacionados con la seguridad y los derechos humanos.

Mientras que la Guía Práctica incluye referencias a una selección de recursos clave, el Centro de Información tiene como objetivo reunir en un solo sitio web [www.securityhumanrightshub.org](http://www.securityhumanrightshub.org) un conjunto mucho más amplio de recursos relacionados con cuestiones de seguridad y derechos humanos. Estos recursos están organizados en siete secciones:

1. Orientación general
2. Interacción con actores sociales relevantes (incluyendo relaciones con gobiernos de países anfitriones, comunidades y las OSC)
3. Evaluación de riesgos
4. Fuerzas de seguridad pública
5. Proveedores de seguridad privada
6. Casos de estudio
7. Guía Práctica

La sección “Guía Práctica” del Centro de Información presenta la Guía Práctica “Respondiendo a los Desafíos de Seguridad y Derechos Humanos en Entornos Complejos”, proporcionando acceso directo a la versión más actualizada del documento.

Todas las secciones del Centro de Información incluyen la posibilidad de “Comentar” en la parte inferior de cada página con el fin de animar a los usuarios a sugerir nuevos recursos que puedan publicarse en el sitio web, así como a compartir buenas prácticas y hacer sugerencias tanto sobre el Centro de Información como sobre la Guía Práctica.

El Centro de Información también incluye un “Servicio de Noticias” que se centra en la publicación de nuevas políticas, directrices, herramientas, proyectos y mecanismos destinados a la mejora del respeto de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario en la gestión de la seguridad corporativa en entornos complejos.

Los usuarios del Centro de Información pueden suscribirse a una Newsletter o boletín informativo que los mantendrá informados sobre nuevas publicaciones, actualizaciones recientes de la Guía Práctica y otras noticias relacionadas.

### Relación con los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos (PV)

A través de su participación como observadores oficiales de los PV, el DCAF y el CICR identificaron la necesidad de desarrollar recomendaciones para las empresas que trabajan con servicios de seguridad pública y privada en entornos complejos. El Gobierno de Suiza ha prestado apoyo a este proyecto desde sus inicios. En este sentido, tanto la Guía Práctica como el Centro de Información son productos que el DCAF, el CICR y Suiza ofrecen como contribución y apoyo a la implementación de los PV. Sin embargo, estos no son productos formales de los PV y de ninguna manera pretenden ser prescriptivos. Además, el Centro de Información y la Guía Práctica están diseñados para ser de utilidad a cualquier actor interesado en estos temas, aunque no forme parte de la iniciativa de los PV.

Los PV y su “Guía orientativa de implementación” (IGT, por sus siglas en inglés) son dos de los principales recursos utilizados como referencia para el desarrollo de las recomendaciones contenidas en la presente Guía Práctica. Los PV proporcionan uno de los conjuntos más desarrollados de estándares aplicables a la gestión de la seguridad en entornos complejos. Junto con la IGT, proporcionan orientación a muchas empresas que se enfrentan a retos de seguridad. Por lo tanto, las referencias a los PV en esta Guía Práctica deben ser entendidas como referencia a los principios mismos contenidos en los PV, y no a la iniciativa multi-actor que se ha desarrollado alrededor de estos principios.

### Empresas, Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario

Esta Guía Práctica se basa en el Derecho Internacional Humanitario (DIH) y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH). El DIH y el DIDH son cuerpos del derecho, generalmente complementarios, que se aplican en tiempos de conflicto armado en sus respectivos ámbitos de aplicación, y que comparten ciertos objetivos comunes, tales como la protección de la vida, la salud, la dignidad y la propiedad. Dicho esto, algunas de las normas del DIH y del DIDH producen resultados contradictorios si se aplican a unos mismos hechos, fundamentalmente porque dichas normas reflejan las distintas realidades para las que cada cuerpo legal fue desarrollado. Por ejemplo, este es el caso de las normas que rigen el uso de la fuerza, con los diferentes paradigmas que se aplican a la conducción de hostilidades, abarcados por el DIH, y el cumplimiento de la ley, asociados con el DIDH. El DIH sólo se aplica en situaciones de conflicto armado, sean internacionales o no. Sin embargo, el DIDH se aplica tanto en tiempos de paz como en tiempos de conflicto armado. Mientras que las normas del DIH no pueden ser derogadas, algunos tratados de derechos humanos permiten a los gobiernos derogar ciertas obligaciones temporalmente, bajo estrictas condiciones y en circunstancias que amenacen la supervivencia de la nación, como en caso de un conflicto armado. Sin embargo, hay

derechos humanos que nunca pueden ser derogados, tales como el derecho a la vida y la prohibición de la tortura, o el tratamiento inhumano o degradante. Además, si bien es indiscutible que el DIH se aplica extraterritorialmente, el alcance exacto de la aplicabilidad extraterritorial del DIDH sigue sin definirse, a pesar del amplio reconocimiento de dicha aplicabilidad. El DIH obliga a actores estatales y no estatales, así como a individuos – incluyendo a directivos y personal de las empresas, por ejemplo – cuyas actividades tienen algún vínculo con el conflicto armado. Por lo tanto, todas las entidades, Estados, grupos e individuos cuyas actividades impliquen una participación directa en las hostilidades en un conflicto armado tienen la obligación de respetar el DIH.

Mientras que la ratificación de los tratados de derechos humanos obliga legalmente a los Estados a proteger, respetar y cumplir los derechos humanos en su territorio y/o jurisdicción, las empresas, de acuerdo con una tendencia creciente en la comunidad internacional reflejada en el Marco de la ONU “Proteger, Respetar y Remediar”, tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos allí donde operen. De acuerdo con los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos, que trasladan a la práctica dicho Marco y que fueron aprobados por unanimidad por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU en 2011, esto significa que deben evitar violar los derechos humanos de los demás, y deben abordar los impactos negativos sobre los derechos humanos relacionados con sus operaciones. En la medida en que el DIDH esté integrado en la legislación nacional y se aplique a las empresas, también estarán obligadas a respetar los derechos humanos. Como parte de su obligación de proteger, respetar y cumplir los derechos humanos, los Estados tienen la obligación de prevenir, investigar y garantizar el acceso a mecanismos de reparación a las víctimas de abusos relacionados con actividades empresariales, incluyendo a través de la promulgación y aplicación de leyes que exijan a las empresas el respeto de los derechos humanos, la inclusión de cláusulas de derechos humanos en sus contratos con empresas, y la creación de un entorno propicio para que las empresas respeten los derechos humanos. Las empresas están sometidas a leyes nacionales y a condiciones contractuales cuyo cumplimiento puede imponerse a través de la vía judicial.

## 2. ¿Para quién es esta Guía Práctica?

**Esta Guía Práctica está dirigida principalmente a cualquier empresa que tenga que hacer frente a los desafíos de seguridad y derechos humanos que se presentan en entornos complejos.** La Guía Práctica será útil para el personal de dichas empresas en el desempeño de diversas funciones, pero en particular para aquellos que trabajen en temas de seguridad, relaciones con el gobierno, empresas y derechos humanos, responsabilidad social corporativa, relaciones con las comunidades, y asuntos legales.

A pesar de estar dirigida principalmente a empresas, muchas de las recomendaciones incluidas en esta Guía Práctica promueven el trabajo conjunto, especialmente entre empresas, gobiernos y las OSC. Esta Guía Práctica puede ser útil para fomentar el entendimiento mutuo entre diferentes actores, y para identificar maneras prácticas de trabajar con las empresas con el fin de hacer frente a los desafíos que se encuentran sobre el terreno:

- **Gobiernos de los países anfitriones:** los capítulos “Trabajando con gobiernos de países anfitriones” y “Trabajando con fuerzas de seguridad pública” son directamente relevantes para los gobiernos de los países anfitriones. El Estado anfitrión tiene el deber de proteger los derechos humanos y de garantizar la seguridad en su territorio. Por lo tanto, el compromiso y la participación activa de actores pertenecientes al gobierno del país anfitrión es esencial para responder a los retos de



seguridad y derechos humanos. Es por ello que muchas de las buenas prácticas incluidas en esta Guía Práctica se centran en la colaboración de las empresas con el gobierno del país anfitrión, sugiriendo fórmulas de trabajo conjunto para hacer frente a esos desafíos.

- **Gobiernos del país de origen:** A través de su red de contactos e influencia, los gobiernos de los países de origen pueden desempeñar un papel importante en la promoción de buenas prácticas para la gestión de la seguridad en la actividad empresarial. Algunas de las recomendaciones de esta Guía Práctica sugieren que las empresas recurran al apoyo del gobierno de su país de origen para mejorar el respeto de los derechos humanos y del Derecho Internacional Humanitario en la gestión de su seguridad corporativa. Otras recomendaciones identifican potenciales sinergias que pueden surgir al conectar los diferentes actores y enfoques vinculados a los ámbitos de “empresas y derechos humanos” y de la reforma del sector de seguridad. Estas recomendaciones ofrecen a los gobiernos del país de origen algunas ideas sobre cómo contribuir a tales iniciativas.
- **OSC:** a través de su conocimiento del contexto local, de sus redes de contactos, de su experiencia sobre el terreno y de su conocimiento específico de estos asuntos, las OSC son socios y/o asesores irremplazables para las empresas que deseen mejorar su respeto por los derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario, a la vez que mantienen la seguridad de sus operaciones. En consecuencia, las buenas prácticas incluidas en esta Guía Práctica muy a menudo alientan a las empresas a trabajar con las OSC para abordar algunos de los problemas de seguridad y derechos humanos a los que se enfrentan. Esta Guía Práctica también puede ayudar a las OSC a identificar otras formas de colaboración con las empresas, y de promover buenas prácticas entre ellas.

### 3. ¿Qué se incluye en esta Guía Práctica?

La Guía Práctica ofrece una serie de recomendaciones generales para abordar retos de seguridad y derechos humanos y está dividida en cuatro capítulos:

- ▶ **Capítulo 1:** “Trabajando con gobiernos de países anfitriones”, proporciona orientación a las empresas sobre cómo colaborar con el gobierno del país anfitrión para abordar cuestiones de seguridad y de derechos humanos.
- ▶ **Capítulo 2:** “Trabajando con fuerzas de seguridad pública”, proporciona orientación a las empresas sobre cómo abordar los desafíos relacionados con la presencia de fuerzas de seguridad pública en su área de operaciones.
- ▶ **Capítulo 3:** “Trabajando con proveedores de seguridad privada”, proporciona orientación a las empresas que contratan a empresas de seguridad privada cuando operan en entornos complejos.
- ▶ **Capítulo 4:** “Trabajando con comunidades”, proporciona orientación a las empresas sobre cómo gestionar sus relaciones con las comunidades locales en su área de operaciones.

Esta Guía Práctica<sup>1</sup> está estructurada en torno a desafíos reales relacionados con la seguridad y los derechos humanos, identificados a través de un proceso de consultas con un amplio grupo de actores. Estos están incluidos en la lista de **Desafíos**. El documento contiene enlaces internos, de manera que al hacer clic en un desafío de la lista, el usuario es redirigido automáticamente a la página en la que se presenta este reto junto con las recomendaciones correspondientes. **Los usuarios no necesitan leer todo el documento. Únicamente deben leer la lista de Desafíos, identificar el Desafío al que se enfrentan, y hacer clic para acceder a la página correspondiente.**

Cada Desafío se presenta en una página separada seguido de una serie de buenas prácticas relevantes. **Estas buenas prácticas no pretenden ser prescriptivas. Corresponde al usuario evaluar si podrían ser viables, útiles y adecuadas al contexto local en una situación específica.**

A continuación de las buenas prácticas a menudo se proporcionan referencias a fuentes donde encontrar más información u orientación al respecto. Las fuentes principales utilizadas para el desarrollo de esta Guía Práctica se mencionan en la lista de Referencias, junto con las respectivas abreviaturas utilizadas en toda la Guía Práctica.

Otros componentes clave de la Guía Práctica son herramientas tales como listas de verificación o *checklists*, y casos de estudio, diseñadas para ayudar a la implementación efectiva de los proyectos.

Esta Guía es un documento vivo. Los cuatro capítulos desarrollados se actualizarán regularmente con nuevas buenas prácticas, casos de estudio y herramientas.

## 4. ¿Cómo apoyar el desarrollo futuro de esta Guía Práctica?

**Las sugerencias y comentarios de los usuarios seguirán siendo esenciales para el desarrollo de nuevas recomendaciones y herramientas.** Ello puede hacerse de varias maneras, tales como comentando las recomendaciones desarrolladas hasta el momento, sugiriendo buenas prácticas a añadir a la Guía Práctica, o compartiendo nuevas herramientas y recursos que podrían integrarse a la Guía y/o al Centro de Información. El contacto con el equipo del proyecto puede establecerse por correo electrónico enviando un mensaje a [PPPs@dcaf.ch](mailto:PPPs@dcaf.ch) o a través de la función “Comentar” del Centro de Información que se encuentra en cada sección del sitio web.

La publicación de nuevas versiones de la Guía Práctica se anunciará en la página de inicio del Centro de Información, así como en la *Newsletter* del Centro, que se enviará trimestralmente a los usuarios registrados.

1. Esta Guía Práctica no aborda las cuestiones relacionadas con la presencia de actores armados no estatales en el área de operaciones de una empresa. Mientras que los impactos negativos potenciales de las actividades corporativas en situaciones de conflicto están bien establecidos, trátense de impactos directos o asociados con sus relaciones comerciales, existe en la actualidad una comprensión limitada sobre cómo las empresas pueden gestionar responsablemente sus impactos sobre la dinámica de un conflicto y la seguridad humana en los lugares donde los actores armados no estatales están presentes. La presencia de estos actores conlleva una serie de desafíos para las empresas en relación con la gestión de su seguridad, relaciones comerciales, operaciones fiduciarias, y relaciones con los actores sociales. Estos desafíos requieren el desarrollo de recomendaciones específicas. CDA Collaborative Learning Projects está actualmente trabajando en un proyecto para abordar los desafíos relacionados con las empresas y los actores armados no estatales. Los resultados iniciales de este trabajo están reflejados en el artículo “Business and Armed Non-State Actors: Dilemmas, Challenges, and a Way Forward”, publicado en la edición de noviembre de 2014 de “Business, Peace and Sustainable Development”. Para más información consulte: <http://cdacollaborative.org/cdaproject/business-and-armed-non-state-actors/>

## Referencias<sup>1</sup>

---

- BP** “Voluntary Principles on Security and Human Rights Implementation Guideline” (BP, 2008)
- CSBP** “Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries” (International Alert, 2005). Disponible en español: “Práctica empresarial sensible al conflicto: Guía para la industria extractiva”
- EISF** “Engaging Private Security Providers – A Guideline for Non-Governmental Organisations” (European Interagency Security Forum, 2011)
- E0100** “EO100TM Standard: For Responsible Energy Development” (Equitable Origin, 2012)
- GIR** “Getting It Right: Making Corporate Community Relations Work” (Greenleaf Publishing, 2009)
- GPs** “Guiding Principles on Business and Human Rights” (United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, 2011). Disponible en español: “Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos”
- HRT** “Human Rights Translated: A Business Reference Guide” (The Global Compact and Office of the UN High Commissioner for Human Rights, 2012)
- IA-ICMM** “Learning from Company-Community Conflicts: Understanding Practical Dilemmas” (International Alert and ICMM, 2014). Disponible en español: “Aprendiendo sobre conflictos entre comunidades y empresas: entendiendo dilemas prácticos”
- ICMM 2009** “Human Rights in the Mining & Metals Sector – Handling and Resolving Local Level Concerns and Grievances” (ICMM, 2009)
- ICMM 2011** “Indigenous Peoples and Mining Good Practice Guide” (ICMM, 2011). Disponible en español: “Guía de buenas prácticas: Los pueblos indígenas y la minería”
- ICoC** “International Code of Conduct for Private Security Service Providers”. Disponible en español: “Código de conducta internacional para proveedores de servicios de seguridad privada”
- IFC** “Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets” (International Finance Corporation, 2007). Disponible en español: “Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes”
- IGTs** “Voluntary Principles on Security and Human Rights: Implementation Guidance Tools” (ICMM, ICRC, IFC, IPIECA: 2011). Disponible en español: “Principios Voluntarios de seguridad y derechos humanos: Guía orientativa de implementación”
- IHRB** “From Red to Green Flags: The Corporate Responsibility to Respect Human Rights in High-Risk Countries” (IHRB, 2011)
- ITGNs** “UN Security Sector Reform Integrated Technical Guidance Notes” (2012)
- MD** “Montreux Document on Pertinent International Legal Obligations and Good Practices for States Related to Operations of Private Military and Security Companies during Armed Conflict”. Disponible en español: “Documento de Montreux sobre las empresas militares y de seguridad privadas”

<b>MIGA</b>	“The Voluntary Principles on Security and Human Rights: An Implementation Toolkit for Major Project Sites” (World Bank Group Multilateral Investment Guarantee Agency and Anvil Mining, 2008)
<b>OECD</b>	“OECD DAC Handbook on Security System Reform” (2007)
<b>OECD 2015</b>	“OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector” (Borrador) (2015)
<b>Oxfam</b>	“Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment” (Oxfam Australia, 2009)
<b>PDAC-CDA</b>	“Preventing Conflict in Exploration: A Toolkit for Explorers and Developers” (PDAC, CDA, and World Vision Canada, 2012). Disponible en español: “Prevención de conflictos en la exploración: Manual para exploradores y empresarios mineros”
<b>PSC.1</b>	“Management System for Quality of Private Security Company Operations – Requirements with Guidance” (ANSI/ASIS PSC.1 Standard, 2012). Disponible en español: “Sistema de gestión para la calidad de las empresas de seguridad privadas – Requisitos con orientación”
<b>SCC</b>	“Sarajevo Code of Conduct for Private Security Companies” (SEESAC, 2006)
<b>SCG</b>	“Sarajevo Client Guidelines for the Procurement of Private Security Companies” (SEESAC, 2006)
<b>Shift</b>	“Human Rights Due Diligence in High Risk Circumstances: Practical Strategies for Businesses” (SHIFT, 2015)
<b>Swisspeace</b>	“Manual: Conflict Sensitivity Due Diligence for Timber Companies in the Congo Basin” (Swisspeace, 2013)
<b>UNGC</b>	“Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected and High Risk Areas: A Resource for Companies and Investors” (UN Global Compact and Principles for Responsible Investment-PRI-initiative, 2010). Disponible en español: “Lineamientos sobre responsabilidad empresarial en áreas de alto riesgo y afectadas por conflictos: Recursos para empresas e inversionistas”
<b>UNGC 2013</b>	“A Business Reference Guide: United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples” (UN Global Compact, 2013). Disponible en español: “Guía de referencia para las empresas: Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas”
<b>UNIG</b>	“Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide” (United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, 2012). Disponible en español: “La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos: Guía para la interpretación”
<b>VPs/PV</b>	“Voluntary Principles on Security and Human Rights”. Disponible en español: “Principios Voluntarios de seguridad y derechos humanos”

1. Los acrónimos utilizados están inspirados en los nombres en inglés de los documentos u organizaciones relevantes. Excepto cuando se indique lo contrario, cuando se cita un documento de referencia a lo largo de esta Guía Práctica los números que siguen al acrónimo indicarán la página donde se encuentra la cita.

# Desafíos

---

Haga clic en los títulos siguientes para acceder directamente a la sección pertinente

<b>I. TRABAJANDO CON GOBIERNOS DE PAÍSES ANFITRIONES</b>	<b>18</b>
<b>1.1. Colaboración y coordinación</b>	<b>19</b>
A. La identificación de interlocutores clave dentro del gobierno del país anfitrión puede ser un reto, particularmente cuando se produce un cambio de gobierno o si las competencias en materia de seguridad se han descentralizado hacia al nivel de decisión regional o local. Por otra parte, puede ocurrir que más de una agencia gubernamental tenga competencia sobre un mismo tema.	19
B. El gobierno del país anfitrión puede considerar que involucrarse en un proceso nacional de implementación de los PV no aporta valor añadido.	22
C. La falta de coordinación entre las autoridades nacionales y locales puede poner en riesgo los acuerdos alcanzados por las empresas a nivel nacional a la hora de su puesta en práctica en el ámbito local.	25
<b>1.2. Gobernanza y transparencia</b>	<b>27</b>
A. Los gobiernos pueden imponer selectivamente leyes y políticas, tomando decisiones sobre operaciones corporativas sin consultar con las comunidades locales o tener en cuenta el impacto social y ambiental de las mismas, lo cual puede resultar en violaciones de los derechos humanos. En estas situaciones, se puede dar la percepción de que las empresas se benefician o son cómplices de estas prácticas.	27
B. Los gobiernos de los países anfitriones y las autoridades locales pueden gestionar los pagos legítimos recibidos de empresas extractivas de manera no transparente.	30
C. Cuando las empresas intentan fortalecer las instituciones públicas existe el riesgo de que ello se perciba como una influencia indebida.	32
D. En contextos en los que hay una gobernanza débil y poca capacidad para hacer cumplir la ley, las empresas pueden sentir que no tienen más opción que asumir responsabilidades en la provisión de servicios a las comunidades locales, que normalmente corresponderían al gobierno del país anfitrión y a las autoridades locales.	33
<b>1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos</b>	<b>35</b>
A. Las empresas pueden tener dificultades para plantear las cuestiones sobre seguridad y derechos humanos, y al mismo tiempo mantener buenas relaciones con los representantes del gobierno del país anfitrión.	35
B. Las empresas pueden perder credibilidad si se percibe que usan más su influencia sobre el gobierno del país anfitrión para avanzar en temas comerciales, fiscales o de seguridad, que para tratar cuestiones de derechos humanos.	40

<b>II. TRABAJANDO CON FUERZAS DE SEGURIDAD PÚBLICA</b>	<b>42</b>
<b>2.1. Medidas de seguridad</b>	<b>43</b>
A. Las empresas pueden sentirse “obligadas” a trabajar con las fuerzas de seguridad pública, incluso dentro de sus instalaciones, sin conocer de antemano su número y capacidad operativa, o las reglas y restricciones que rigen sobre las fuerzas de seguridad pública asignadas a su zona de operaciones.	43
B. En situaciones de violencia armada, las fuerzas de seguridad pública asignadas al área de operaciones de la empresa pueden ser consideradas como objetivo militar por alguna de las partes del conflicto.	45
C. Las fuerzas de seguridad pública pueden sufrir carencias de recursos humanos, bajos salarios, formación insuficiente y equipamiento inadecuado. Ello puede aumentar el riesgo de que se involucren en actividades delictivas o en violaciones de los derechos humanos.	48
D. Si los pagos por servicios (en efectivo y en especie) a las fuerzas de seguridad pública no son transparentes, es probable que se despierten sospechas de corrupción.	51
<b>2.2. Privatización de la seguridad pública</b>	<b>52</b>
A. Cuando las fuerzas de seguridad pública protegen al personal y los activos de la empresa, se corre el riesgo de que den prioridad a la seguridad de la empresa por encima de la seguridad de la población local.	52
<b>2.3. Memorándum de Entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés)</b>	<b>54</b>
A. A las empresas les puede ser difícil acordar los términos de un Memorándum de Entendimiento (MoU) con los representantes del gobierno del país anfitrión.	54
B. Es posible que los acuerdos de ámbito nacional con las fuerzas de seguridad pública no se reflejen en la práctica a nivel local. Las violaciones de derechos humanos pueden ocurrir incluso habiendo un MoU vigente.	56
<b>2.4. Verificación de antecedentes</b>	<b>60</b>
A. La verificación de antecedentes de miembros de las fuerzas de seguridad pública puede ser un proceso muy delicado y llevarlo a cabo puede ser difícil (o ilegal), en particular en Estados frágiles y en situaciones de postconflicto. La falta de información relevante, como registros de personal, puede hacer imposible la verificación de antecedentes recomendada en diversas guías de asesoramiento.	60

<b>2.5. Formación</b>	<b>62</b>
A. La formación que brindan los gobiernos de los países anfitriones a las fuerzas de seguridad pública puede ser inadecuada y/o incompleta - por ejemplo, puede no incluir formación sobre normas internacionales de derechos humanos o técnicas de uso mínimo de la fuerza.	62
B. Las empresas pueden sentirse obligadas a participar en la formación de las fuerzas de seguridad pública asignadas a su área de operaciones, debido a los bajos niveles de conocimiento y comprensión de los problemas de seguridad y derechos humanos de estas fuerzas.	65
C. Las sesiones informativas, los cursos de iniciación y los cursos de formación pueden ser ineficaces desde el punto de vista de la empresa debido a la alta rotación del personal en las fuerzas de seguridad pública.	69
D. Las actitudes de los agentes de seguridad con respecto a los derechos humanos pueden ser muy diferentes a las que se observan en los Estados de origen de las empresas que son miembros de los PV.	70
<b>2.6. Equipamiento</b>	<b>73</b>
A. La falta de equipamiento adecuado que ayude a gestionar conflictos sociales puede conducir a un uso excesivo de la fuerza por parte de las fuerzas de seguridad pública.	73
B. Las empresas pueden verse en la necesidad de prestar apoyo logístico, financiero y/o en especie a las fuerzas de seguridad pública, con el fin de cubrir sus necesidades más básicas.	75
C. Si cada empresa aplica diferentes políticas de transferencia de equipamiento a las fuerzas de seguridad pública, se pueden producir malentendidos. Además, la provisión de diferentes tipos de equipamiento por parte de cada empresa puede hacer muy complicado su mantenimiento para las fuerzas de seguridad pública.	78
<b>2.7. Uso de la fuerza</b>	<b>79</b>
A. Las fuerzas de seguridad pública pueden no estar preparadas para, ni entrenadas en, el uso adecuado de la fuerza.	79

<b>2.8. Violaciones de los derechos humanos</b>	<b>82</b>
A. Cuando las empresas observan o son alertadas sobre violaciones de los derechos humanos por parte de las fuerzas de seguridad pública, se enfrentan al reto de cuestionar las actuaciones de la misma institución que les está proporcionando seguridad en sus operaciones.	82
B. Aumentar el grado de concienciación sobre políticas de derechos humanos puede ser una tarea más difícil con las fuerzas armadas que con la policía.	85
C. Las fuerzas de seguridad pública podrían ellas mismas sufrir abusos de los derechos humanos, lo que puede afectar a la calidad de los servicios de seguridad prestados.	87
D. Las empresas pueden no lograr supervisar efectivamente el comportamiento de las fuerzas de seguridad pública y/o ejercer la presión necesaria para la resolución de casos de violación de los derechos humanos.	89



### III. TRABAJANDO CON PROVEEDORES DE SEGURIDAD PRIVADA 93

#### 3.1. Evaluación de riesgos y de impacto 94

- A. Las empresas pueden establecer medidas de seguridad privada inadecuadas si no son capaces de identificar correctamente los riesgos e impactos de sus operaciones. 94

#### 3.2. Licitaciones y contratos 98

- A. Las empresas pueden tener dificultades para evaluar adecuadamente aspectos relacionados con los costes y la calidad en la selección de un proveedor de seguridad privada. 98

- B. El reparto de responsabilidades y obligaciones en materia de derechos humanos entre la empresa y el PSP puede no ser del todo claro. 102

- C. En ausencia de guías de implementación, es posible que los PSP no actúen en conformidad con los estándares internacionales, aún cuando estos estén incluidos en los contratos. 104

#### 3.3. Estándares laborales 109

- A. Puede ocurrir que los PSP no remuneren adecuadamente a sus empleados o no proporcionen condiciones de trabajo seguras. En tales situaciones, es posible que los guardas de seguridad privada no desempeñen sus funciones de acuerdo con las expectativas de las empresas. 109

#### 3.4. Licitaciones locales 112

- A. Dependiendo del contexto y las capacidades locales, es posible que los PSP internacionales no cumplan con los mismos estándares en todos los países en los que operan. 112

- B. Las empresas pueden verse en la necesidad de contratar servicios de seguridad privada localmente debido a requisitos legales o contractuales nacionales, o como parte de su compromiso de ayuda al desarrollo de la economía local, incluso cuando los PSP locales no cumplan con las normas internacionales. 115

#### 3.5. Verificación de antecedentes 119

- A. Los requisitos relacionados con la verificación de antecedentes pueden ser poco realistas en determinados contextos. En particular, la documentación sobre actuaciones previas del PSP, así como los registros de servicios y antecedentes penales de sus empleados, pueden ser muy difíciles o imposibles de obtener. 119

<b>3.6. Formación</b>	<b>123</b>
<hr/>	
A. El personal de seguridad privada puede carecer de formación adecuada, y puede no estar familiarizado con las normas internacionales en materia de derechos humanos y derecho internacional humanitario, o con la aplicación de las mismas a sus tareas habituales de seguridad.	123
<hr/>	
B. Si los PSP no son locales, pueden no ser sensibles a la cultura de la comunidad local, o desconocer sus tradiciones y valores. Esto puede aumentar el riesgo de conflicto si las prácticas de seguridad son consideradas culturalmente inapropiadas o irrespetuosas.	126
<hr/>	
<b>3.7. Relación entre seguridad pública y privada</b>	<b>129</b>
<hr/>	
A. En algunos países, el personal de seguridad pública trabaja para los PSP cuando está fuera de servicio. Esto puede crear confusión sobre sus funciones y responsabilidades, lo que podría resultar en prácticas inadecuadas, particularmente respecto al uso de la fuerza, la retención y la detención.	129
<hr/>	
B. Las empresas que trabajan tanto con seguridad pública como privada pueden enfrentarse a múltiples líneas de mando, mala comunicación, coordinación inadecuada y, como resultado, a dificultades en la investigación de abusos de los derechos humanos.	131
<hr/>	
C. Cuando el tiempo de respuesta de las fuerzas de seguridad pública es inadecuado, o cuando las operaciones de la empresa se encuentran en áreas remotas, puede resultar necesario que sean los PSP los primeros en responder a situaciones de alto riesgo que normalmente son responsabilidad de las fuerzas de seguridad pública.	133
<hr/>	
<b>3.8. Equipamiento de seguridad y uso de la fuerza</b>	<b>136</b>
<hr/>	
A. El personal de seguridad privada puede no disponer de equipamiento que permita un uso gradual de la fuerza, o portar armas inadecuadas. Ello puede resultar en un uso excesivo de la fuerza.	136
<hr/>	
B. Las empresas pueden verse sin otra opción que la de proporcionar al PSP el equipamiento necesario para que pueda realizar sus funciones eficazmente.	140
<hr/>	
<b>3.9. Supervisión y rendición de cuentas</b>	<b>142</b>
<hr/>	
A. En ocasiones, los PSP no serán objeto de una supervisión efectiva por parte de las autoridades nacionales y/o sus clientes. En estas situaciones, la rendición de cuentas por parte de los PSP puede ser inadecuada.	142
<hr/>	
<b>3.10. Abusos de los derechos humanos</b>	<b>147</b>
<hr/>	
A. A pesar de contar con políticas y procedimiento corporativos claros para garantizar el respeto de los derechos humanos, pueden darse casos de abusos contra estos derechos por parte de los proveedores de seguridad privada.	147

<b>IV. TRABAJANDO CON COMUNIDADES</b>	<b>152</b>
Introducción	153
<b>4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales</b>	<b>156</b>
.....	
A. La empresa puede enfrentarse a problemas de seguridad relacionados con la comunidad que se deban a causas de origen no identificadas, impactos operativos no abordados o compromisos no cumplidos. En estos casos, las tensiones con las comunidades pueden persistir a pesar de los intentos de la empresa por resolverlas.	156
.....	
B. Las comunidades suelen estar compuestas de múltiples subgrupos con estructuras de poder diferentes, y con intereses, necesidades y vulnerabilidades diversas. En estas circunstancias, resulta particularmente difícil establecer relaciones inclusivas con el conjunto de la comunidad, y las empresas corren el riesgo de favorecer o excluir involuntariamente a algún subgrupo, lo que podría crear o avivar tensiones preexistentes.	161
.....	
C. En ocasiones, las empresas pueden mantener relaciones con miembros de la comunidad que intenten aprovecharse de su posición para obtener beneficios personales sin tener en cuenta las necesidades e intereses de la comunidad.	168
.....	
D. Puede ser difícil diseñar una estrategia eficaz para establecer relaciones con los pueblos indígenas, particularmente en lo referido al reparto de responsabilidades entre gobierno y empresa, que garantice el respeto de los derechos especiales que la legislación internacional otorga a esos pueblos indígenas.	170
.....	
E. Las comunidades pueden no tener confianza en el mecanismo de reclamación establecido por la empresa.	174
.....	
<b>4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento</b>	<b>179</b>
.....	
A. Cuando el proceso de consultas con la comunidad no se inicia con suficiente antelación, o no se hace siguiendo los estándares internacionales, la empresa puede carecer de la licencia social para operar.	179
.....	
B. Las comunidades locales pueden dar su consentimiento a operaciones corporativas sobre la base de expectativas poco realistas o por desconocimiento de los impactos.	182
.....	
C. Las empresas pueden tener dificultades a la hora de determinar qué información deben compartir con las comunidades respecto a las medidas de seguridad establecidas por la empresa y cómo involucrarlas en estas decisiones.	185

<b>4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales</b>	<b>188</b>
A. La directiva de la empresa puede no ser consciente de la importancia de, o del tiempo y recursos necesarios para, establecer relaciones constructivas con la comunidad.	188
B. La falta de coordinación entre departamentos de la empresa (en especial entre los departamentos de seguridad y de relaciones con la comunidad) en la gestión de las relaciones con los actores sociales puede resultar en el desarrollo de políticas y procesos contradictorios.	190
C. Las empresas se arriesgan a tener conflictos con las comunidades si sus contratistas no siguen la política corporativa para las relaciones con los actores sociales.	193
<b>4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades</b>	<b>196</b>
A. Las operaciones de la empresa pueden tener consecuencias no deseadas, como el aumento de la presencia de grupos armados, un mayor nivel de criminalidad o riesgos agravados de seguridad. En consecuencia, las comunidades, y especialmente los grupos más vulnerables, pueden quedar desprotegidas o ver mermada la capacidad de hacer cumplir la ley.	196
B. La inmigración en la zona de operaciones de la empresa, como consecuencia de las nuevas oportunidades de negocio y trabajo, puede producir tensiones con la población local, o entre las comunidades locales, resultando en impactos negativos.	199
C. Las medidas y los protocolos de seguridad de la empresa pueden ser percibidos por las comunidades como barreras deliberadamente creadas para evitar el contacto con ellas y como un indicador de que la empresa considera a la comunidad como una amenaza.	201
D. Las comunidades locales tienen a menudo la percepción de que las fuerzas de seguridad pública trabajan para servir a la empresa, y no a la comunidad, especialmente en los casos en los que la presencia de las fuerzas de seguridad pública aumenta con la llegada de la empresa a la zona.	203
E. Las operaciones de la empresa pueden amenazar, o convertir en ilegal, el medio de subsistencia de las comunidades locales (por ejemplo, la minería artesanal, la caza, la pesca, la agricultura) como resultado de restricciones de acceso a la tierra o de cambios medioambientales. Ello puede crear tensiones y conflictos entre la empresa y la comunidad.	205

---

<b>4.5. Impactos de la comunidad sobre la seguridad de la empresa</b>	<b>207</b>
<hr/>	
A. Las comunidades locales pueden obstruir o amenazar las operaciones de la empresa como forma de expresión de su frustración con respecto a sus derechos socioeconómicos, culturales y políticos, incluso cuando dicha frustración no esté directamente relacionada con la empresa. Algunos actores sociales también pueden beneficiarse de una situación de conflicto, y puede que alimenten tensiones entre la empresa y la comunidad en lugar de contribuir a encontrar soluciones pacíficas.	207
<hr/>	
B. Intrusos y ladrones pueden acceder a las instalaciones de la empresa para realizar actividades ilegales. En algunas situaciones, ello puede conllevar un ataque violento a los guardas de seguridad.	209
<hr/>	
<b>ANEXO 1</b>	<b>211</b>
Formulario para el registro de transferencias de equipamiento	211

## I. Trabajando con gobiernos de países anfitriones

---



# I. Trabajando con gobiernos de países anfitriones

---

## 1.1. Colaboración y coordinación

---

**A. La identificación de interlocutores clave dentro del gobierno del país anfitrión puede ser un reto, particularmente cuando se produce un cambio de gobierno o si las competencias en materia de seguridad se han descentralizado hacia al nivel de decisión regional o local. Por otra parte, puede ocurrir que más de una agencia gubernamental tenga competencia sobre un mismo tema.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Inicie el proceso de identificación de los principales actores activos en el campo de la seguridad y los derechos humanos dentro del Estado anfitrión

- ▶ Recoja información en diferentes ámbitos de su estructura corporativa (seguridad, relaciones comunitarias, asuntos gubernamentales o asuntos exteriores, medio ambiente, etc.) para obtener una visión global de los principales puntos de contacto.
- ▶ Consulte con los contactos existentes dentro del gobierno del país anfitrión (por ejemplo, Ministerio de Comercio e Inversión, Ministerio del Interior, Ministerio de Seguridad, si existe). (IGTs: 21)
- ▶ Consulte con la Embajada de su país de origen y otras empresas para identificar a actores clave, así como sus respectivas funciones y responsabilidades y, en particular, para identificar a “líderes” (es decir, partidarios de los PV) o detractores potenciales dentro del gobierno del país anfitrión. (IGTs: 21)
- ▶ Consulte con expertos locales (ONG, ámbito académico, medios de comunicación, etc.).
- ▶ Revise diferentes fuentes de información, tanto impresas como *online*, para identificar asuntos de interés y actores clave.
- ▶ Apoye y participe en grupos de discusión, mesas redondas y asambleas que traten temas relacionados con la seguridad y los derechos humanos. La participación en este tipo de eventos permitirá a la empresa establecer contacto con actores relevantes.
- ▶ Repita el proceso de identificación de actores con regularidad para garantizar que su red de contactos se mantenga actualizada y evitar sesgos a favor de grupos particulares.

## 1.1. Colaboración y coordinación

El **proceso de identificación de actores** deberá intentar responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los actores de ámbito nacional con un papel y/o interés claro en temas de seguridad y derechos humanos?
- ¿Cuáles son las agendas e intereses económicos y sociales de los actores clave?
- ¿Quién tiene la influencia necesaria para provocar cambios?
- ¿Qué actores pueden ser “líderes” del cambio apoyando buenas prácticas en seguridad y derechos humanos?
- ¿Qué actores representan los intereses de grupos especialmente vulnerables?
- ¿Cuál es el marco legal y político en lo referente a seguridad y derechos humanos? ¿Qué actores tienen un papel o responsabilidad formal en este ámbito?

Complete el proceso de identificación de interlocutores clave dentro del gobierno del país anfitrión, y priorice a aquellos actores gubernamentales más relevantes para establecer el primer contacto.

Mantenga un enfoque abierto a la hora de establecer contactos dentro del gobierno. Siempre habrá diferentes actitudes dentro del gobierno del país anfitrión; es probable que haya algunos actores gubernamentales dispuestos a colaborar con las empresas para hacer frente a los desafíos existentes.

- ▶ Consulte con una amplia representación de individuos y agencias. Limitar el contacto únicamente a un pequeño grupo dificulta el establecimiento de relaciones duraderas. Además, puede provocar que otros grupos se sientan excluidos y no respeten los acuerdos. Esto puede producir consecuencias no deseadas como el refuerzo de los desequilibrios de poder existentes. (CSBP, Tema focal 1: 3)
- ▶ Trabaje en el ámbito local. De esta manera se facilita la coordinación en torno a cuestiones de seguridad, así como la predisposición a resolver problemas y alcanzar resultados. Además, trabajar en el ámbito local puede ayudar a minimizar el impacto que los cambios en el gobierno nacional pueden producir. Cree un sentimiento de responsabilidad entre los agentes locales sobre los asuntos relacionados con la seguridad.
- ▶ Desarrolle diferentes estrategias para diferentes actores gubernamentales. Los contactos pueden ser casuales (a través de discusiones informales), o más formales y estructurados (talleres, conferencias públicas, negociaciones), o una combinación de los dos. (CSBP, Tema focal 1: 5)

### Refuerce las relaciones interpersonales

- ▶ Haga del establecimiento de relaciones personales una prioridad. Reúname de manera regular con una representación de actores y agencias gubernamentales, y establezca vínculos informales con representantes empresariales. En muchos contextos, es importante haber desarrollado una relación personal con nuestro interlocutor antes de iniciar una negociación o discusión compleja. Es vital escuchar siempre con la vista puesta en el desarrollo de un clima de confianza mutua y de entendimiento. (ITGNs: 18) Aun así, sea consciente del posible impacto negativo que esa relación puede tener sobre la forma en que un individuo es percibido dentro de su institución/comunidad y tome, si es necesario, las medidas adecuadas para mitigar dicho impacto.
- ▶ Si es posible, contrate personal que conozca el idioma local. Se trata de un elemento importante del proceso de construcción de un clima de confianza y de comprensión del contexto local. (ITGNs: 18)



## 1.1. Colaboración y coordinación

- ▶ Construya alianzas basadas en la honestidad, la apertura de miras, el respeto mutuo, la confianza y la empatía. La paciencia y la consciencia de que desarrollar relaciones personales lleva su tiempo son factores esenciales. (ITGNs: 18) Las redes de contactos personales sirven a menudo para proporcionar acceso a representantes clave en los gobiernos de los países anfitriones.

**Establezca un grupo de trabajo sobre seguridad de base amplia en el ámbito local**

- ▶ Establezca un grupo de trabajo sobre seguridad para promover enfoques coordinados, y desde la base, sobre cómo abordar los retos en materia de seguridad y derechos humanos. Estas estructuras pueden también mitigar el impacto que un cambio en el gobierno nacional puede tener sobre los progresos realizados en el ámbito local.
- ▶ Invite al jefe de policía, al mando militar de la zona, al jefe de gobierno local, a uno o dos líderes locales, y a otras empresas que operen en la zona, a formar parte del grupo de trabajo.
- ▶ Si lo estima apropiado, invite a representantes de organizaciones civiles, incluyendo a representantes de grupos vulnerables, como mujeres, niños y pueblos indígenas.
- ▶ El primer objetivo del establecimiento de un grupo de trabajo de este tipo es el de crear un clima de confianza y promover intercambios entre los actores relevantes. Estas estructuras pueden tardar un tiempo en ser operativas, pero el tiempo invertido en construir un clima de confianza y entendimiento mutuo tiene un valor incalculable.
- ▶ Asegúrese de que el grupo de trabajo se reúna periódicamente, y de que se designe un responsable para los aspectos relacionados con la logística, la agenda y el registro en acta de los temas clave tratados en las reuniones.
- ▶ Considere la posibilidad de una dirección compartida de las reuniones (por ejemplo, una empresa y un representante de la sociedad civil) con el objetivo de reforzar la legitimidad del grupo.

## 1.1. Colaboración y coordinación

**B. El gobierno del país anfitrión puede considerar que involucrarse en un proceso nacional de implementación de los PV no aporta valor añadido.****BUENAS PRÁCTICAS\*****Promocione los PV**

- ▶ Introduzca los PV como asunto de discusión en sus reuniones periódicas y consultas con funcionarios gubernamentales. (IGTs: 14)
- ▶ Incorpore los PV a acuerdos de inversión, siempre que sea posible. (IGTs: 15)
- ▶ Promueva los PV utilizando argumentos adaptados al contexto local. Demuestre los beneficios que el apoyo a los PV puede generar en términos de seguridad y desarrollo socio-económico.

**Fomente el compromiso con los PV a todos los niveles dentro del gobierno**

- ▶ Fomente el compromiso con los PV al más alto nivel dentro del gobierno del país anfitrión, ya que esto genera un efecto positivo sobre la predisposición y respuesta de los funcionarios en niveles inferiores del mismo. (MIGA: VI-4)
- ▶ Busque apoyos, tanto en el nivel nacional como en los niveles regional y local del gobierno. Incluso si el gobierno nacional no quiere participar oficialmente en un proceso, las autoridades regionales o locales pueden estar dispuestas a participar en iniciativas para mejorar la aplicación de los PV.
- ▶ Identifique a las personas a las que debe informarse de los diferentes procesos, incluso si no están directamente involucradas en los mismos, y llegue a un acuerdo sobre la mejor manera de hacerlo. Este objetivo debe alcanzarse como parte del proceso de identificación de actores. (Ver Desafío 1.1.a.)

**Manténgase informado sobre la legislación nacional y establezca vínculos con los PV**

- ▶ Establezca contacto con parlamentarios, abogados especializados en derechos humanos, instituciones nacionales de derechos humanos, organizaciones de la sociedad civil o instituciones académicas locales destacadas, que le puedan proporcionar resúmenes de la legislación relevante. Elabore un breve informe en el que se detalle la legislación relevante en materia de derechos humanos, derechos laborales, derecho internacional humanitario y protección de las personas. (MIGA: II-14) Ofrezca argumentos que demuestren cómo los PV contribuyen a mejorar el respeto de la legislación nacional.

**Promueva la apropiación nacional en la aplicación de los PV**

- ▶ Asegúrese de que la aplicación de los PV sea un proceso inclusivo y consultivo, tomando en consideración las perspectivas, prioridades y visiones de los diferentes actores nacionales (es decir, no sólo de las instituciones gubernamentales, sino también de la sociedad civil, los medios de comunicación, la justicia tradicional e informal, y los agentes de seguridad), (ITGNs: 13-16). Incluso cuando los actores relevantes del gobierno del país anfitrión no quieran participar, se puede avanzar en el proceso gracias a la participación de otros actores nacionales.

## I. Trabajando con gobiernos de países anfitriones

---

### 1.1. Colaboración y coordinación

- ▶ Desarrolle relaciones de trabajo estrechas con los líderes comunitarios. La obtención de apoyos dentro de la comunidad puede ofrecer una base sólida para el impulso de un proceso de implementación nacional de los PV. En zonas afectadas por conflictos, los líderes civiles y comunitarios pueden ser reacios a hablar públicamente sobre temas como los derechos humanos o los PV. Las empresas tienen que ser muy conscientes de ello, y deben encontrar maneras de promover la participación sin que ello ponga a comunidades o personas en situación de riesgo.

### Trabaje con otros actores

- ▶ Trabaje con otras empresas, asociaciones sectoriales y socios locales con el objetivo de mejorar el grado de conocimiento de los PV, o para participar en un diálogo conjunto sobre los PV con el gobierno del país anfitrión. (IGTs: 21)
- ▶ Trabaje con su gobierno de origen para obtener apoyos al más alto nivel dentro del gobierno del país anfitrión.
- ▶ Establezca relaciones con las Embajadas de los países miembros del pilar gubernamental de los PV.
- ▶ Refuerce el conocimiento y la participación de las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación en temas de seguridad y derechos humanos.
- ▶ Patrocine la creación de “observatorios” que proporcionen un repositorio de conocimiento sobre seguridad y derechos humanos en el ámbito nacional, y que sirvan como mecanismo de acercamiento a más actores interesados, garantizando la participación de representantes de los grupos más vulnerables, como mujeres, niños y pueblos indígenas.

### Sea creativo y vaya más allá del texto y lenguaje de los PV

- ▶ Desarrolle formas creativas para conseguir el apoyo del gobierno del país anfitrión. Aunque un proceso de ámbito nacional sea la forma más eficaz de promover la implementación de los PV, otras actividades (como la colaboración en programas de derechos humanos o el desarrollo de actividades formativas en el sector de seguridad) también pueden proporcionar oportunidades alternativas para mejorar los resultados sobre el terreno.

### Consiga a la persona adecuada para cada tarea

- ▶ Asegúrese de que el personal encargado de las relaciones con el gobierno tenga buena predisposición a escuchar, comprenda bien el contexto local y mantenga un compromiso a largo plazo con el puesto. (CSBP, Tema focal 1: 6)

## 1.1. Colaboración y coordinación

**CASO DE ESTUDIO: COMITÉ MINERO ENERGÉTICO DE COLOMBIA (CME)<sup>1</sup>**

En 2003, se inició un proceso multi-actor de ámbito nacional en Colombia, liderado por cuatro empresas y una asociación empresarial interesadas en promover el respeto de los derechos humanos en el contexto de las operaciones del sector extractivo. De forma conjunta, se pusieron en contacto con tres Embajadas para que facilitaran el diálogo con la Oficina del Vicepresidente, el Ministerio de Asuntos Exteriores y el Ministerio de Defensa, con el objetivo de promover la Iniciativa de los Principios Voluntarios en Colombia. Este diálogo condujo a la creación, en septiembre de 2003, del “Comité Nacional para la Implementación de los Principios Voluntarios”, que en 2008 pasó a llamarse Comité Minero Energético (CME).

El CME es un foro multi-actor con sede en Colombia que estudia, debate, y hace recomendaciones sobre las mejores prácticas en temas de derechos humanos relacionados con la seguridad.<sup>2</sup> También ofrece un foro de diálogo entre empresas, Gobierno de Colombia, Embajadas y organizaciones de la sociedad civil (OSC), en el que tratar temas relacionados con los derechos humanos y el derecho internacional humanitario (DIH) en la industria, tanto extractiva como no extractiva. En 2015, eran ocho las agencias del Gobierno de Colombia que participan en el CME,<sup>3</sup> junto con empresas petroleras y de energía nacionales e internacionales, así como cuatro gobiernos miembros de los PV con Embajada en Colombia, y una organización de la sociedad civil. El CME se financia a través del pago de cuotas anuales por parte de las empresas miembro, así como a través de aportaciones de algunos de los gobiernos miembros de los PV.

El CME ha establecido varios grupos de trabajo encargados de la elaboración de recomendaciones en base a las necesidades de sus miembros. Por ejemplo, el CME tiene un Grupo de Trabajo sobre Empresas y Fuerzas de Seguridad Pública, que actualmente está trabajando con el sector de la defensa para institucionalizar las prácticas de evaluación de riesgos. En 2012, este Grupo de Trabajo elaboró una recomendación sobre cómo los miembros del CME podrían contribuir a las políticas públicas del Ministerio de Defensa sobre derechos humanos y derecho internacional humanitario (DIH), incluyendo en dicha recomendación el entrenamiento de las fuerzas de seguridad pública en materia de derechos humanos y DIH, disciplina operativa, defensa, atención a grupos vulnerables y cooperación, fijando el compromiso con los PV. Del mismo modo, el Grupo de Trabajo de Contratistas ha desarrollado herramientas prácticas para la gestión de la seguridad privada por parte de las empresas, a través de la traducción de los PV a acciones concretas y específicas para Colombia. Este Grupo también está trabajando para facilitar la comprensión de los vínculos existentes entre la implementación de los PV y otras iniciativas relacionadas, como el Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada.

**Los factores clave que han posibilitado el éxito del CME son:**

1. La buena disposición del Gobierno de Colombia a reconocer los problemas relacionados con los abusos de los derechos humanos y las violaciones del DIH en el país;
2. Ni burocracia ni altos presupuestos, solamente mucha voluntad política y un enfoque totalmente centrado en la colaboración;
3. El compromiso de las empresas y del Gobierno de Colombia de trabajar juntos para proteger y respetar los derechos humanos a través de:
  - a) un mayor conocimiento de los PV;
  - b) la implementación de las recomendaciones del CME; y
  - c) la identificación de las mejores prácticas en materia de derechos humanos relacionados con la seguridad;
4. Un nivel razonable de confianza entre los miembros;
5. Un compromiso con la mejora continua (no con la perfección); y
6. La presencia de un “líder” en la promoción de los PV dentro del Gobierno de Colombia.

## 1.1. Colaboración y coordinación

**C. La falta de coordinación entre las autoridades nacionales y locales puede poner en riesgo los acuerdos alcanzados por las empresas a nivel nacional a la hora de su puesta en práctica en el ámbito local.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Analice la **situación en profundidad** para entender cómo está organizado el gobierno del país anfitrión, y de qué manera se han descentralizado las competencias y responsabilidades desde el nivel nacional al regional y/o local. Este análisis puede realizarse dentro de la empresa y/o puede llevarse a cabo con el asesoramiento de otros actores con conocimiento del asunto. Además, debería incluir un análisis de las instituciones, el marco legal, la estructura política, y los sistemas formales e informales del Estado anfitrión. El método de análisis PESTLES ofrece un sistema útil para la clasificación de la información recogida.

### **Análisis PESTLES (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Ecológico, y de Seguridad)**

Un análisis PESTLES es una herramienta de evaluación a nivel macro diseñada para ofrecer una comprensión contextual de un Estado o una región en la que se están planificando actuaciones para la reforma del sector de seguridad. Este tipo de análisis utiliza una serie de indicadores específicos, aunque relacionados entre sí. Para más detalles, véase: <http://issat.dcaf.ch/><sup>4</sup>.

**Realice (o revise si existe) un análisis de riesgos** para asegurarse de que los desafíos relacionados con la coordinación entre actores estatales están identificados como riesgos y se han analizado sus implicaciones.

### **Complete el proceso de identificación de actores en el gobierno del país anfitrión**

- ▶ Recoja información en diferentes ámbitos de su estructura corporativa (por ejemplo, seguridad, relaciones comunitarias, asuntos gubernamentales o asuntos exteriores, medio ambiente, etc.) para obtener una visión global de los principales puntos de contacto.
- ▶ Consulte con los contactos ya existentes dentro del gobierno del país anfitrión (por ejemplo, Ministerio de Comercio e Inversión, Ministerio del Interior, Ministerio de Seguridad, si existe). (IGTs: 21)
- ▶ Consulte con la Embajada de su país de origen y con otras empresas para identificar a los actores clave, así como sus respectivas funciones y responsabilidades y, en particular, para identificar a “líderes” (es decir, partidarios de los PV) o “detractores” potenciales dentro del gobierno del país anfitrión. (IGTs: 21)
- ▶ Consulte con expertos locales (ONG, ámbito académico, medios de comunicación, etc.).
- ▶ Revise diferentes fuentes de información, tanto impresas como *online*, para identificar asuntos de interés y actores clave.

## 1.1. Colaboración y coordinación

**Trabaje con el gobierno del país anfitrión, tanto en el ámbito nacional como en el local, incluidos los funcionarios de seguridad**

- ▶ Reúnase regularmente con representantes gubernamentales.
- ▶ Adapte el mensaje para cada nivel. La empresa debe recurrir a su propia experiencia, y también debe consultar con otros actores con experiencia en la cultura, leyes y prácticas sociales del país anfitrión, a fin de compartir inquietudes y trabajar con ellos para la aceptación de los PV en el ámbito local.
- ▶ Promueva una mayor coordinación entre diferentes ministerios (Defensa, Interior, Minería...) y otras agencias gubernamentales del país anfitrión a través de la organización de reuniones conjuntas.
- ▶ Garantice la coherencia de los acuerdos alcanzados con diferentes niveles del gobierno. Deberá abordar, con los representantes gubernamentales, cualquier desafío relativo a la implementación de decisiones desde el nivel central hasta el local.
- ▶ Facilite el diálogo entre los organismos de seguridad nacional, regional y local, y contribuya a establecer mecanismos de coordinación que fomenten la comunicación y la cooperación entre diferentes niveles del gobierno.
- ▶ Promueva diálogos sobre cuestiones de derechos humanos y derecho internacional humanitario en torno a la provisión de servicios de seguridad, destinados a mejorar el nivel de comprensión y confianza entre las fuerzas de seguridad y las comunidades locales. Invite a representantes de grupos vulnerables (por ejemplo, mujeres, niños o pueblos indígenas) a participar en estos diálogos.

**Trabaje con otros actores para mejorar la coordinación entre los actores del ámbito de la seguridad**

- ▶ Trabaje con su gobierno de origen, otras empresas, ONG y organizaciones multilaterales con el fin de promover una coordinación efectiva dentro el gobierno.
- ▶ Colabore con aquellos actores que apoyen la reforma del sector de seguridad para promover la coordinación dentro de las estructuras de gobierno del país anfitrión.
- ▶ Apoye las iniciativas que contribuyan a la creación o refuerzo de una agencia nacional de coordinación para asuntos relacionados con empresas y derechos humanos. Esta agencia trabajaría para mejorar la cooperación entre los diferentes actores, aumentando su capacidad de respuesta y accesibilidad.

**Apoye el establecimiento de un proceso de nacional implementación de los PV.** Dicho proceso debe incluir a representantes de diferentes niveles del gobierno, y promover la coordinación entre los actores nacionales y locales relevantes, a la vez que deberá incluir un mecanismo de seguimiento de los acuerdos y del avance del proceso. (Ver Desafío 1.1.b.)

- ▶ Sensibilice a los actores interesados sobre la importancia de una mayor coordinación y promoción de las buenas prácticas. La realización de talleres nacionales sobre los PV pueden ser un vehículo útil para tratar estos temas.

## 1.2. Gobernanza y transparencia

---

**A. Los gobiernos pueden imponer selectivamente leyes y políticas, tomando decisiones sobre operaciones corporativas sin consultar con las comunidades locales o tener en cuenta el impacto social y ambiental de las mismas, lo cual puede resultar en violaciones de los derechos humanos. En estas situaciones, se puede dar la percepción de que las empresas se benefician o son cómplices de estas prácticas.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Comuniquen clara y ampliamente el compromiso de la empresa de respetar los derechos de las comunidades locales

- ▶ Asegúrese de que la política de derechos humanos de la empresa abarca los derechos económicos, sociales y culturales de las comunidades, y aplique dicha política a todas las actividades de la empresa. (Ver Desafío 1.3.a.)
- ▶ Publique información sobre cómo la empresa implementa las normas no vinculantes de derechos humanos. (IHRB: 42)
- ▶ Condene públicamente los actos de violencia contra la población civil en la región en la que opera la empresa. (Swisspeace: 33)
- ▶ Tenga en cuenta que el silencio o la falta de acción en casos de violaciones de derechos humanos por parte del gobierno pueden ser vistos como una muestra de indiferencia por parte de la empresa y, en consecuencia, exponerla a peligros y riesgos. (UNGC: 18)
- ▶ Asegúrese de que el mecanismo de reparación de la empresa es conocido y accesible a las comunidades. (Ver Desafío 4.1.e.)

Lleve a cabo un análisis del marco legal nacional como parte del análisis de contexto (Ver Desafío 2.1.a.) y, en base a ello, identifique y evalúe los riesgos regularmente (Ver Desafío 4.1.a.)

- ▶ Analice cómo y en qué medida el sistema legal es capaz de abordar las cuestiones de seguridad y derechos humanos.
- ▶ Evalúe el riesgo de que la empresa sea indirecta o directamente cómplice de abusos de los derechos humanos y/o el uso ilegal de la fuerza.
  - Considere el riesgo de causar o contribuir a abusos de los derechos humanos como una cuestión de cumplimiento de la ley. (GPs: 25)
  - No asuma que el llevar a cabo un proceso de debida diligencia, por sí mismo, absolverá automáticamente y plenamente a la empresa de su responsabilidad por haber causado o contribuido a abusos de los derechos humanos. (GPs: 19)

## 1.2. Gobernanza y transparencia

Realice una evaluación de impacto sobre los derechos humanos para asegurarse de que cualquier desarrollo propuesto no afecte a los derechos humanos de las comunidades locales (Ver Desafío 4.1.a.)

Desarrolle una estrategia de prevención y mitigación de riesgos de derechos humanos en consulta con las comunidades y otros actores sociales relevantes (Ver Desafío 4.4.a.)

- ▶ Desarrolle políticas detalladas sobre cuestiones relacionadas con sobornos y establezca procedimientos de gestión sólidos para evitar la corrupción, tales como la formación y los sistemas de denuncia. (UNGC: 15) (Ver Desafío 1.2.b.)
- ▶ Priorice los riesgos e impactos más graves. Cuando los riesgos e impactos potenciales sean altos o extremos, no empiece el proyecto o la actividad hasta que los riesgos hayan sido reducidos o mitigados. (PDAC-CDA: 18) La incapacidad de una empresa para operar de manera que, como mínimo, no haga daño debería hacerle plantearse la posibilidad de retirarse de ese contexto.<sup>5</sup>
- ▶ Exceda la legislación nacional sobre derechos humanos cuando ésta se quede corta en la promoción de las mejores prácticas o no refleje las normas internacionales. (IHRB: 42)
- ▶ Adapte la estrategia de mitigación de riesgos al nivel de implicación de la empresa en riesgos o impactos particulares, considerando a la vez la gravedad de cada uno de esos riesgos e impactos.
- ▶ Asegúrese de que la empresa no empeora la situación. Evite contribuir a la criminalización de defensores de los derechos humanos o utilizar a las fuerzas del orden para reprimir las protestas pacíficas u otro tipo de oposición al proyecto. (OECD 2015: 54)
- ▶ Involucre a las comunidades locales, a través de sus propios representantes, en cualquier proceso de toma de decisiones que implique la explotación de recursos naturales o la construcción en terrenos, cuando sea probable que dichas actuaciones impacten a estas comunidades, pero no estén necesariamente protegidas por el gobierno que negocia el acuerdo correspondiente. (HRT: 6) (Ver Desafío 4.1.b. y Desafío 4.1.c.)

Colabore con las agencias del gobierno relevantes para promocionar la buena gobernanza y gestión de los recursos, así como el cumplimiento de las normas de derechos humanos

- ▶ Establezca las expectativas de la empresa en materia de derechos humanos desde el principio de la colaboración con el gobierno anfitrión y negocie los contratos y acuerdos en consecuencia. (Ver Desafío 1.3.a.)
- ▶ Trate de asegurar que el gobierno cumpla con su responsabilidad en relación con las consultas con las comunidades. (Ver Desafío 4.1.d. y Desafío 4.2.a.)
- ▶ Garantice que sus acuerdos de inversión no contribuyan a un debilitamiento del buen gobierno por interferir con los esfuerzos nacionales para la aplicación de leyes, reglamentos o políticas. “En caso de utilizarse, las cláusulas de estabilidad contractual deberán ser cuidadosamente redactadas de manera que la protección a los inversores frente a futuros cambios legales no interfiera con los esfuerzos que, de buena fe, realiza el Estado para poner en práctica leyes, reglamentos o políticas, de manera no discriminatoria y con el fin de cumplir con sus obligaciones en materia de derechos humanos”. (UNIG: 39)
- ▶ Asegúrese de que los acuerdos con el gobierno anfitrión especifican que la adquisición de tierra y el reasentamiento se realizan en conformidad con las normas internacionales. (CSBP, Tema Focal 2: 6)



## 1.2. Gobernanza y transparencia

- ▶ Cuando los gobiernos no están dispuestos a incluir cláusulas sobre los derechos humanos en los acuerdos, intente incluir estos aspectos de otras maneras, como, por ejemplo, en los acuerdos con las fuerzas de seguridad pública, programas de formación y desarrollo de capacidades, y procedimientos operativos.<sup>6</sup> (Ver Sección 2.3. MoU y Sección 2.5. Formación)
- ▶ Fortalezca la capacidad de las autoridades competentes para responder a nuevos riesgos, asegurándose de que las medidas de seguridad adoptadas son apropiadas.
- ▶ Promueva cambios en la distribución de regalías para asegurar que una proporción adecuada de las contribuciones del sector privado llega a las comunidades locales y tiene un impacto positivo sobre el bienestar local y la diversificación económica.
- ▶ Desarrolle planes de acción con las autoridades locales para fomentar la inversión responsable.

**Colabore con otros actores en el desarrollo de la capacidad de gestión del gobierno del país anfitrión y promueva la buena gobernanza y el respeto de los derechos humanos**

- ▶ Desarrolle un diálogo con los actores internacionales que apoyan actividades para mejorar la buena gobernanza y el fortalecimiento del Estado.
  - Apoye los esfuerzos de los donantes internacionales para asistir a los gobiernos anfitriones con la reforma del sector de seguridad, desarrollando las capacidades de las instituciones nacionales y fortaleciendo el estado de derecho. (PV: 2)
  - Apoye los programas de formación en el sistema legal para fortalecer los mecanismos judiciales de reparación en relación con los derechos humanos.
  - Identifique y apoye los programas para desarrollar las capacidades de las autoridades nacionales y locales en cuestiones de empresas y derechos humanos, que estén adaptados al contexto local.
  - Apoye las actividades para fortalecer las instituciones del gobierno local, como, por ejemplo, los programas anti-soborno.
- ▶ Apoye los esfuerzos para promover normas de inversión equitativas – por ejemplo, normas que permitan una mejor división del territorio entre las zonas asignadas a las empresas privadas y las zonas reservadas para el uso de la población local (por ejemplo, mineros artesanales, agricultores, etc.).
- ▶ Aproveche el potencial de las iniciativas multi-actor para tratar asuntos relevantes de derechos humanos con los gobiernos anfitriones. (IHRB: 42)
- ▶ Promueva el establecimiento de foros locales, regionales y nacionales para el debate sobre los impactos sociales y ambientales, potenciales y observados, de los proyectos con el fin de prevenirlos, mitigarlos y remediarlos.
- ▶ Considere la acción corporativa colectiva como manera de abordar las políticas gubernamentales que tienen impactos negativos sobre las comunidades locales. (GIR: 175)
- ▶ Apoye los esfuerzos de los medios de comunicación y la sociedad civil, incluidas las instituciones de derechos humanos, para garantizar la rendición de cuentas por parte del gobierno local.

## **B. Los gobiernos de los países anfitriones y las autoridades locales pueden gestionar los pagos legítimos recibidos de empresas extractivas de manera no transparente.**

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Realice una evaluación de riesgos que incluya aspectos relacionados con la buena gobernanza y la transparencia, y actualícela periódicamente

Establezca un compromiso claro e inequívoco de transparencia en todos los flujos financieros desde la empresa hacia los gobiernos (CSBP, Tema focal 9: 6)

- ▶ Desarrolle una política corporativa detallada sobre transparencia y prohibición del pago de sobornos.
- ▶ Publique en un lugar destacado del sitio web de la empresa la información sobre la legislación internacional, regional y nacional (tanto del país anfitrión como del de origen) en materia de sobornos y corrupción.
- ▶ Establezca procedimientos de gestión sólidos para evitar la corrupción, tales como la formación y los sistemas de denuncia. (UNGC: 15)
- ▶ Haga pública, de forma clara y accesible, la información sobre sus pagos a gobiernos. (CSBP, Tema focal 9: 6) Incluya todos los pagos a gobiernos en sus informes financieros. Puede encontrar una guía de buenas prácticas en este campo en [www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org).
- ▶ Informe a las comunidades sobre los pagos que la empresa hace al gobierno. Utilice folletos y material audiovisual para explicar, en un lenguaje sencillo, los procedimientos operativos y los pagos realizados por las empresas. (CSBP, Tema focal 1: 6)

Promueva las mejores prácticas internacionales en relación con la transparencia de pagos y la gestión financiera en toda colaboración con el gobierno del país anfitrión

- ▶ Incluya una cláusula de transparencia en el acuerdo/MoU con el gobierno del país anfitrión. Acuerde con el gobierno del país anfitrión que la información “no clasificada” respecto a pagos, transferencias o cualquier otro apoyo ofrecido, esté a disposición del público (sujeto a posibles objeciones legítimas de carácter comercial o de seguridad).
- ▶ Anime al gobierno del país anfitrión a redistribuir parte de los impuestos pagados por la empresa hacia los gobiernos regionales y/o locales. Informe a la población local de este compromiso a fin de que las autoridades locales tengan que rendir cuentas respecto a la utilización de estos ingresos.

Participe en iniciativas para mejorar la gestión de ingresos obtenidos de las operaciones corporativas por parte del gobierno

- ▶ Apoye el desarrollo y la aplicación de los marcos legislativos nacionales relevantes para garantizar la transparencia y la supervisión de los procesos financieros. (ITGNs: 22) Además, considere colaborar con comités parlamentarios para entender sus roles y responsabilidades en la supervisión de la gestión de recursos.

## 1.2. Gobernanza y transparencia

- ▶ Identifique formas de apoyar el desarrollo de las capacidades nacionales en materia de gestión financiera, incluida la formación de un equipo fiable de contables, auditores y tesoreros, que contribuyan a garantizar la integridad financiera del proceso a nivel nacional. (ITGNs: 23)
- ▶ Fomente la supervisión de las decisiones de inversión pública por parte de los órganos estatales pertinentes, como pueden ser comisiones anticorrupción y organismos de supervisión del sector de seguridad (por ejemplo, comités parlamentarios, instituciones independientes de supervisión).
- ▶ Participe constructivamente en procesos multi-actor que ofrezcan foros para el diálogo entre empresas y gobierno en materia de transparencia y rendición de cuentas, como es el caso de la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas, tanto a nivel nacional como internacional. (UNGC: 17; CSBP, Tema focal 9: 6)
- ▶ Apoye el papel de las organizaciones de la sociedad civil en el análisis de la utilización de los ingresos públicos con objeto de dotar de mayor transparencia al proceso.
- ▶ Promueva una amplia participación y la transparencia en la utilización de los ingresos públicos, ya que esto contribuye positivamente a la apropiación nacional, y a mejorar el grado de comprensión popular de la dinámica y los desafíos que van unidos a la gestión nacional de los ingresos obtenidos de las operaciones corporativas. (ITGNs: 23)

---

**C. Cuando las empresas intentan fortalecer las instituciones públicas existe el riesgo de que ello se perciba como una influencia indebida.**

---

**BUENAS PRÁCTICAS\*****Publique información sobre las actividades de apoyo al fortalecimiento de las instituciones públicas por parte de la empresa**

- ▶ Explique claramente tanto a nivel nacional como a nivel local el grado de implicación de la empresa en el fortalecimiento de las instituciones públicas, así como los motivos para ello. Enfatice el hecho de que la empresa no está ejerciendo una influencia indebida sobre las decisiones o prácticas de las instituciones públicas de ninguna manera.
- ▶ En la colaboración con las comunidades locales, solicite ideas sobre cómo mejorar el apoyo al desarrollo de capacidades de las instituciones públicas. Cuando sea posible, integre estas sugerencias en las actividades existentes para fortalecer las instituciones públicas.

**Apoye la apropiación nacional de los procesos de reforma del sector de seguridad en el país anfitrión**

- ▶ Asegúrese de que el proceso de diálogo y colaboración de la empresa con el gobierno del país anfitrión es inclusivo y consultivo, y que las políticas de la empresa tienen en cuenta las perspectivas, prioridades y visión de los actores nacionales (es decir, no sólo del poder ejecutivo, sino también de la sociedad civil, las comunidades, el poder legislativo, los medios de comunicación, etc.). (ITGNs: 13-16) Si la población está involucrada en la consulta y planificación, verán más claramente y tendrán más confianza en que la empresa está operando de manera transparente y no influyendo en las instituciones públicas de manera indebida.
- ▶ Cuando sea posible, proporcione mecanismos de cofinanciación al gobierno del país anfitrión, en lugar de subvenciones o donaciones directas. De esta manera, se refuerza la posición de los funcionarios del gobierno, se alienta el establecimiento de prioridades en el ámbito nacional y se contribuye a desarrollar la capacidad nacional de gestión. (MIGA: V-3) Garantice la supervisión adecuada de la utilización de fondos proporcionados por la empresa.
- ▶ Apoye los esfuerzos apropiados del gobierno para garantizar el mantenimiento del orden público en las zonas de operación de la empresa (por ejemplo, a través de un apoyo financiero), dejando siempre la toma de decisiones en manos de las instituciones pertinentes.

**Colabore con otros actores para desarrollar las capacidades del gobierno del país anfitrión y promover la buena gobernanza (Ver Desafío 1.2.a.)**

**D. En contextos en los que hay una gobernanza débil y poca capacidad para hacer cumplir la ley, las empresas pueden sentir que no tienen más opción que asumir responsabilidades en la provisión de servicios a las comunidades locales, que normalmente corresponderían al gobierno del país anfitrión y a las autoridades locales.**

## **BUENAS PRÁCTICAS\***

Realice una evaluación inicial de base de la situación socioeconómica y un análisis de riesgos, y actualícelos periódicamente (Ver Desafío 4.1.a.)

- ▶ Evalúe la capacidad del gobierno para proveer servicios públicos y proteger los derechos de la población, y considere los riesgos asociados con cualquier posible deficiencia. (IHRB: 49)

En el diálogo con todos los actores sociales relevantes, enfatice el rol central del estado en hacer respetar el estado de derecho, proveer servicios sociales y desarrollar la economía local

Colabore con el gobierno del país anfitrión para mejorar la provisión de servicios públicos a nivel local

- ▶ Proporcione asistencia técnica para fortalecer la capacidad del gobierno para proveer servicios sociales de manera eficiente. (IA-ICMM: 20)
- ▶ Utilice la capacidad de la empresa para organizar reuniones conjuntas entre representantes del gobierno y local comunidades locales para discutir opciones y pasos a dar a fin de garantizar la provisión de servicios por parte del gobierno. (GIR: 145)
- ▶ Forme una asociación tripartita con el gobierno y las comunidades locales, en la que cada uno de los tres socios contribuye al éxito del proyecto. Asegúrese de que hay un buen entendimiento de los roles y responsabilidades de cada parte, en conformidad con los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. (GIR: 146)

Participe en actividades para mejorar la capacidad del gobierno y promueva las buenas prácticas internacionales en la gestión de recursos (Ver Desafío 1.2.a.)

Garantice que los programas de inversión social sean sostenibles y desarrollados con las comunidades locales

- ▶ Utilice los resultados de la evaluación inicial de base para identificar oportunidades de desarrollo, en particular cualquier deficiencia en relación con la logística, proveedores, canales de distribución o formación.<sup>7</sup> Considere la posibilidad de invertir en proyectos de desarrollo que solucionen esas deficiencias, utilizando los conocimientos de la empresa.
- ▶ Priorice los proyectos en consulta con los miembros de la comunidad y los agentes locales de desarrollo. Desarrolle, implemente y gestione los programas de inversión social en asociación con las comunidades locales y con el apoyo de las autoridades del gobierno.<sup>8</sup>

## 1.2. Gobernanza y transparencia

- ▶ Trabaje directamente con los gobiernos nacionales, regionales y locales, para garantizar que las inversiones sociales de la empresa están alineadas y no tienen un impacto negativo sobre los planes de desarrollo regionales y locales. (UNGC: 26)
- ▶ Diseñe toda inversión social con una clara y detallada estrategia de salida, asegurando que otras partes, incluidos el gobierno y las comunidades locales, puedan tomar las riendas. (UNGC: 26)  
Esto significa que los actores sociales locales deben haberse apropiado de los programas desde el principio.
- ▶ Evalúe la efectividad de la inversión social en términos de impactos. (CSBP, Tema Focal 5: 5)

## 1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos

**A. Las empresas pueden tener dificultades para plantear las cuestiones sobre seguridad y derechos humanos, y al mismo tiempo mantener buenas relaciones con los representantes del gobierno del país anfitrión.**

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Desarrolle una política integral de derechos humanos que esté respaldada por la dirección de la empresa

La **política de derechos humanos** de las empresas extractivas debe incluir como mínimo:

Un compromiso explícito de respeto de todos los derechos humanos de acuerdo con las normas internacionales de derechos humanos, incluida la Declaración Universal de los Derechos Humanos (OACDH y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2011):

- ▶ Nuestro compromiso de respeto de los derechos humanos incluye el reconocimiento de todos los derechos humanos internacionalmente reconocidos, particularmente los contenidos en la Carta Internacional de Derechos Humanos (que incluye la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales); la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo; y el Derecho Internacional Humanitario, según sean de aplicación. (Anglo American, Política de derechos humanos).

Disposiciones sobre derechos laborales o en el lugar de trabajo, tales como:

- ▶ Barrick no tolera el empleo de trabajo infantil, trabajo penitenciario, trabajo forzado sin remuneración, o trabajo en condiciones de servidumbre o esclavitud, y se adhiere a la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo. Barrick no tolera la discriminación contra las personas por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad u origen social, o el acoso a individuos libremente empleados. Barrick reconoce y respeta la libertad de afiliarse, o abstenerse de hacerlo, a asociaciones u organizaciones legalmente autorizadas. (Barrick, Política de derechos humanos)

Disposiciones sobre procedimientos de seguridad, tales como:

- ▶ Aplicaremos los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos como fundamento de nuestra política de seguridad en cada país en el que tengamos una presencia continuada. Vamos a tratar de entender el contexto subyacente a situaciones de conflicto real o potencial cómo nuestras acciones, incluidas nuestras medidas de seguridad, pueden aliviarlas o exacerbarlas. Vamos a tratar de garantizar que el personal que preste servicios de seguridad para nuestras operaciones haya sido investigado al respecto de su posible participación en abusos contra los derechos humanos; sea debidamente formado; haga un uso proporcional de la fuerza y de acuerdo con las normas para el uso adecuado de la fuerza; respete los derechos humanos; y sea respetuoso en sus relaciones con las personas. Nos aseguraremos de que la información sobre incidentes de seguridad se recoja de manera oportuna y precisa, y sea transmitida tanto a Kosmos como a las autoridades competentes. (Kosmos Energy, Política de derechos humanos)

## 1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos

Disposiciones sobre relaciones comunitarias, tales como:

- ▶ “Repsol se compromete a respetar todos los derechos humanos de las personas de las comunidades locales de los entornos en los que opera y establecerá los mecanismos necesarios para asegurarlo, consultándolos directamente y teniendo en cuenta el tema del idioma. Si Repsol determina que ha provocado o contribuido a provocar consecuencias negativas para los derechos humanos de las comunidades locales, se compromete a repararlos o contribuir a su reparación por medios legítimos. Repsol se compromete a respetar de manera particular los derechos humanos de las personas pertenecientes a grupos o poblaciones que puedan ser más vulnerables, tales como pueblos indígenas, mujeres, minorías nacionales, étnicas, religiosas y lingüísticas, niños, personas con discapacidad y trabajadores migrantes y sus familias.” (Repsol, Política de Respeto de los derechos humanos)
- ▶ Los compromisos con los pueblos indígenas deberían también tener en cuenta y respetar plenamente los principios de Consentimiento Libre, Previo e Informado de los Pueblos Indígenas.

Coherencia de las políticas en todas las operaciones:

- ▶ Vamos a aplicar esta política de derechos humanos en nuestra propia actividad y en nuestras relaciones empresariales, incluidas las filiales propiedad al 100% de Hydro y nuestros empleados en todo el mundo. En el caso de las entidades jurídicas en las que Hydro posea directa o indirectamente menos del 100% de los derechos de voto, los representantes de Hydro en los consejos de administración de las mismas actuarán de acuerdo con esta Política, y tratarán de poner en práctica los objetivos de la Política de Derechos Humanos de Hydro. Esta Política también se aplicará a nuestras relaciones con proveedores, contratistas y otros socios comerciales; y en nuestras relaciones con actores gubernamentales y no gubernamentales. (Hydro, Política de derechos humanos)

Coherencia de las políticas en la cadena de suministro:

- ▶ Estamos comprometidos con una red de proveedores fuerte y diversificada que apoye nuestro objetivo de hacer una contribución positiva a las comunidades donde operamos. Esperamos que los contratistas y proveedores respeten nuestros compromisos voluntarios, el Código de Conducta y Ética Empresarial, y nuestras políticas de Medio Ambiente, Salud y Seguridad, Responsabilidad Social y otras relacionadas. (Hess, Política de derechos humanos)

Coherencia de las políticas entre departamentos de la empresa:

- ▶ “La política de Derechos Humanos de Cerrejón es coherente y está alineada con el Estilo Cerrejón, la Visión de Desarrollo Sostenible y las demás políticas de la empresa, especialmente las de Ética, de Responsabilidad Social Laboral y la de Seguridad, Salud, Ambiente y Comunidades. Hace parte y contribuye a la realización del Plan de Relaciones Comunitarias, la Misión de Cerrejón, y a la práctica de la Minería Responsable con la cual estamos comprometidos.” (Cerrejón, Política de derechos humanos)

Todas estas citas, excepto las referentes a Repsol y a Cerrejón, son traducciones no oficiales del original en inglés. Se puede encontrar una extensa lista de declaraciones formales de políticas de empresa referidas explícitamente a derechos humanos en: <http://business-humanrights.org/en/company-policy-statements-on-human-rights>.



## 1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos

**Establezca las expectativas de la empresa en cuanto al respeto de los derechos humanos desde el principio de sus relaciones con el gobierno del país anfitrión**

- ▶ Haga referencia a las leyes pertinentes del país anfitrión, y destaque los vínculos existentes entre la legislación nacional y los PV, y refiérase a las normas internacionales de derechos humanos, si el gobierno se ha comprometido con ellas.
- ▶ Haga referencia a la política de derechos humanos de la empresa, y explique la necesidad de mantener la reputación del grupo. Explique, desde el punto de vista corporativo, la relación entre los PV y la necesidad de contar con instituciones de seguridad nacional eficaces y responsables. Destaque los vínculos existentes entre las preocupaciones de la empresa y áreas que sean de interés para el gobierno del país anfitrión (por ejemplo, unas fuerzas de seguridad bien entrenadas).
- ▶ Abogue por una reforma de la legislación nacional que esté en conflicto con las normas internacionales de derechos humanos, (IHRB: 42) apelando al interés del propio gobierno en establecer condiciones favorables para la inversión extranjera responsable.
- ▶ Use un lenguaje que le resulte familiar a los actores del gobierno del país anfitrión. En ciertas situaciones puede ser mejor no mencionar explícitamente los PV o los derechos humanos, sino encontrar formas alternativas de plantear cuestiones relacionadas con ellos, como por ejemplo haciendo referencia a buenas prácticas policiales o la adhesión a estándares profesionales.
- ▶ Reconozca los esfuerzos positivos del gobierno en materia de derechos humanos antes de sugerir posibles mejoras.

**Incorpore cláusulas referentes a los derechos humanos a los acuerdos de inversión o contratos comerciales celebrados con el gobierno del país anfitrión**

- ▶ Incluya referencias a estándares ampliamente reconocidos como los Principios Rectores de las Naciones Unidas, los PV, las Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo y las Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional.
- ▶ Garantice que los acuerdos con el gobierno del país anfitrión especifican que la adquisición de terrenos y el reasentamiento se llevan a cabo de acuerdo con las normas internacionales. (CSBP, Tema Focal 2: 6)

**Trabaje con otros actores para plantear conjuntamente cuestiones de seguridad y derechos humanos al gobierno del país anfitrión**

- ▶ Use el proceso de identificación de actores para identificar interlocutores clave en temas de seguridad y derechos humanos con los que trabajar. (Ver Desafío 1.1.a.)
  - Trabaje con otras empresas para abordar conjuntamente cuestiones de interés común con las autoridades. A veces, la acción colaborativa puede ser más efectiva.
  - Trabaje con organizaciones de la sociedad civil. Pueden servir como interlocutores o mediadores valiosos en la comunicación con las fuerzas de seguridad, los gobiernos o las comunidades anfitrionas. (IGTs: 18)
  - Trabaje con su gobierno de origen. Éste puede ofrecer canales muy útiles para comunicar expectativas y abordar conjuntamente desafíos con los gobiernos de los países anfitriones. (IGTs: 18) Deben cultivarse contactos con los departamentos y agencias gubernamentales del país de origen que tienen conocimiento directo y responsabilidades en los procesos de reforma del sector de seguridad y en cuestiones de buena gobernanza (defensa, desarrollo internacional, asuntos exteriores, etc.).

## 1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos

- Colabore con instituciones financieras internacionales (como el Banco Mundial o la Corporación Financiera Internacional), que proporcionan fondos a diferentes actores dentro del Estado anfitrión, en la promoción de una inversión sostenible y responsable que abarque temas de seguridad y derechos humanos.
- ▶ Cree un foro para tratar temas de seguridad a nivel de la comunidad, o apoye uno ya existente, con el objetivo de abordar conjuntamente temas relacionados con los PV. Dicho foro debería contar entre sus miembros con representantes de diferentes actores del sector de seguridad, así como con líderes tradicionales y representantes de cualquier grupo que pueda verse afectado por medidas de seguridad actuales o futuras. También puede ser un foro adecuado para plantear cuestiones de seguridad comunitaria.
- ▶ Considere el establecimiento de un grupo asesor externo. Este grupo podría ayudar a establecer un diálogo con el gobierno en materia de seguridad y derechos humanos, realizar un seguimiento de dicho diálogo e identificar buenas prácticas e iniciativas innovadoras procedentes de otros contextos. El grupo debe incluir a actores legitimados a los ojos del gobierno del país anfitrión (por ejemplo, un ex-líder de gobierno, un político internacional, etc.). (IGTs: 21) También debe incluir a actores familiarizados con la situación en la que se encuentran los grupos vulnerables (como las mujeres y los pueblos indígenas) al enfrentarse a grandes operaciones empresariales en su región.

**Fortalezca el papel de otros actores**

- ▶ Fortalezca el papel y la capacidad de actuación de la sociedad civil. En particular, céntrese en fortalecer las habilidades necesarias para la defensa de derechos humanos, la recopilación de datos, la elaboración de propuestas políticas e informes, y el seguimiento y la evaluación de proyectos.
- ▶ Apoye campañas de información pública. La organización de eventos y seminarios, el uso de la radio y los medios impresos, así como el desarrollo de un sitio web divulgativo en el idioma local, pueden ayudar a construir puentes entre las empresas y los actores locales afectados en lo referente a asuntos de seguridad y derechos humanos relacionados con las operaciones de la empresa. Es importante entender el contexto local para determinar la mejor manera de llegar al público en general, especialmente en zonas frágiles y afectadas por conflictos. Puede ser necesario establecer diferentes estrategias de comunicación para diferentes grupos dentro de una misma comunidad local, especialmente para los grupos más vulnerables, que en ocasiones son analfabetos. (Ver Desafío 4.1.b.)
- ▶ Apoye los esfuerzos que otros gobiernos, la sociedad civil y/u organizaciones internacionales emprenden para fortalecer las instituciones estatales. (PV: 5)
- ▶ Identifique las iniciativas existentes que apoyan el desarrollo de capacidades para la gestión de mecanismos de supervisión y para la creación de organismos independientes, incluyendo instituciones legislativas, judiciales, defensor del pueblo, instituciones nacionales de derechos humanos y observatorios de seguridad. Busque maneras de colaborar con estas iniciativas. (ITGNs:6)

## 1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos

### Observatorios Marsad del Sector de Seguridad

Los observatorios Marsad del sector de seguridad son una serie de sitios web que recopilan y presentan información específica en relación con las dinámicas de buena gobernanza en el sector de seguridad (SSG, por sus siglas en inglés) para cada país, junto con las iniciativas nacionales de reforma del sector de seguridad (SSR, por sus siglas en inglés). Todos los sitios web están disponibles en una de las lenguas nacionales, así como en inglés o francés, e incluyen entre sus contenidos noticias nacionales e internacionales relevantes, artículos de opinión, análisis e informes sobre temas relacionados con la SSG.

Sitios web como los observatorios Marsad pueden ayudar en las tareas de coordinación de los actores relevantes en el campo de la seguridad nacional, y pueden servir como plataforma para dar a conocer conceptos y prácticas relevantes relacionadas con los PV. Los visitantes de los sitios Marsad pueden comentar y debatir todos los informes y análisis publicados, así como proponer sus propios textos para su publicación mediante el envío de los mismos al equipo editorial de Marsad.

Los observatorios del sector de seguridad Marsad ya creados son:

- Marsad Egipto: <http://www.marsad.eg/en/>
- Marsad Libia: <http://www.marsad.ly/en/>
- Marsad Palestina: <http://www.marsad.info/en/>
- Marsad Túnez: <http://www.observatoire-securite.tn/Fr/accueil/85>

## 1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos

**B. Las empresas pueden perder credibilidad si se percibe que usan más su influencia sobre el gobierno del país anfitrión para avanzar en temas comerciales, fiscales o de seguridad, que para tratar cuestiones de derechos humanos.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Utilice su capacidad de influencia para abordar problemas relacionados con los derechos humanos, o busque formas de aumentar dicha capacidad

La 'influencia' sobre una entidad (empresarial, gubernamental o no gubernamental) puede reflejar alguno de los siguientes factores:

- a) La existencia de un cierto grado de control directo de la empresa sobre la entidad;
- b) Los términos del contrato establecido entre la empresa y la entidad;
- c) La proporción de ingresos/negocio que la empresa representa para la entidad;
- d) La capacidad de la empresa para incentivar la mejora de la trayectoria de la entidad en materia de derechos humanos, vinculándola con las perspectivas de negocio, ventajas para su reputación, o el apoyo en el desarrollo formativo, etc.;
- e) Los beneficios que la colaboración con la empresa representa para la reputación de la entidad, y el daño a su reputación que supondría el fin de dicha relación;
- f) La capacidad de la empresa para incentivar a otras empresas u organizaciones a mejorar su propio desempeño en materia de derechos humanos, incluida su influencia a través de asociaciones empresariales e iniciativas multilaterales;
- g) La capacidad de la empresa para obtener compromisos del gobierno local o central para trabajar en la mejora del desempeño de la entidad en materia de derechos humanos a través de la aplicación de reglamentos, y mecanismos de supervisión, sanciones, etc. (UNIG: 49)

- ▶ Si la empresa carece de influencia, considere maneras de aumentarla. La influencia sobre cuestiones de derechos humanos puede aumentar si, por ejemplo, se ofrece formación u otros incentivos a la entidad gubernamental relevante, (GPs: 22) o en el momento de establecer nuevos acuerdos con el gobierno del país anfitrión.
- ▶ Colabore con otros actores (gobierno del país de origen, otras empresas, sociedad civil, instituciones nacionales de derechos humanos e iniciativas multilaterales relevantes) para tratar conjuntamente las cuestiones de derechos humanos con el gobierno del país anfitrión. ([Ver Desafío 1.3.a.](#))

Si no es posible utilizar efectivamente la capacidad de influencia de la empresa para mitigar el riesgo de que los abusos contra los derechos humanos continúen, considere la posibilidad de poner fin a la relación con la entidad correspondiente, siempre que fuera posible y teniendo en cuenta el posible impacto de dicha decisión sobre los derechos humanos (GPs: 22)

## 1.3. Cuestiones relacionadas con los derechos humanos

---

\* Estas buenas prácticas no pretenden ser prescriptivas. Corresponde al usuario evaluar si podrían ser viables, útiles y adecuadas al contexto local en una situación específica.

1. Resumen del informe sobre el proceso de implementación de los PV en Colombia. El informe completo está disponible en : <http://cmecolombia.co/the-colombia-vps-process-report-2014/>
2. Las recomendaciones del CME son públicas y están dirigidas a empresas de cualquier sector. Para más información sobre las recomendaciones del CME, consulte: <http://cmecolombia.co/>
3. Oficina de la Presidencia, Oficina de la Vicepresidencia, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Defensa Nacional, Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional de Colombia, Policía Nacional y Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.
4. <http://issat.dcaf.ch/Learn/Resource-Library/Tools/Top-10-Programming-Tools-for-Security-and-Justice-Sector-Reform>
5. Business and Armed Non-State Actors – Dilemmas, Challenges and a Way Forward (Ben Miller, Dost Bardouille and Sarah Cechvala, 2014), p. 21.
6. Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights (IHRB and Shift, 2013), p. 46.
7. Creating Shared Value (Michael Porter and Mark Kramer, 2011). Available online at: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
8. Community Development Toolkit (ICMM, 2012), p. 23.

## II. Trabajando con fuerzas de seguridad pública



## II. Trabajando con fuerzas de seguridad pública

---

### 2.1. Medidas de seguridad

---

**A. Las empresas pueden sentirse “obligadas” a trabajar con las fuerzas de seguridad pública, incluso dentro de sus instalaciones, sin conocer de antemano su número y capacidad operativa, o las reglas y restricciones que rigen sobre las fuerzas de seguridad pública asignadas a su zona de operaciones.**

.....

#### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Discuta las medidas de seguridad con los representantes de las fuerzas de seguridad pública de ámbito nacional, regional y/o local

- ▶ Destaque la importancia de los PV y los estándares internacionales de conducta de las fuerzas de seguridad pública. Haga hincapié en que el tipo y número de fuerzas de seguridad pública desplegadas debe ser proporcional a la amenaza. (PV: 4) Si las autoridades nacionales deciden desplegar fuerzas militares en una zona de operaciones extractivas en conformidad con la legislación nacional, destaque la necesidad de que cuenten con formación y equipamiento adecuados.
- ▶ Identifique y establezca formalmente los diferentes roles asignados a las fuerzas de seguridad pública y privada. Acuerde, con la cadena de mando de las fuerzas de seguridad pública, las reglas para su despliegue alrededor de las instalaciones de la empresa. En particular, trate de fijar los mecanismos y procedimientos para su ampliación o reducción dependiendo de los cambios en la situación.
- ▶ Solicite el despliegue permanente de fuerzas de seguridad pública únicamente en caso de observarse un alto nivel de anarquía, o si el recinto es tan remoto que el tiempo de respuesta de las fuerzas de seguridad pública es demasiado largo. (MIGA: III-8)
- ▶ Considere la posibilidad de solicitar que un porcentaje de las fuerzas de seguridad pública desplegadas sean mujeres. Las mujeres pueden proporcionar una mejor atención a grupos vulnerables específicos, y también pueden ayudar a evitar con su presencia casos de violencia de género.<sup>1</sup>
- ▶ Evalúe si los beneficios, en términos de seguridad, derivados de la colaboración con las fuerzas de seguridad pública (por ejemplo, para la protección de un convoy) superan a los posibles riesgos del uso de fuerza letal.

Mantenga un estrecho contacto con los representantes de las fuerzas de seguridad pública a diferentes niveles

- ▶ Busque el apoyo de su gobierno de origen para conseguir acceder a funcionarios de la seguridad pública de alto nivel.
- ▶ Mantenga contactos con el ministerio que corresponda con el fin de corroborar las informaciones que los proveedores de seguridad le proporcionen desde el terreno. (IGTs: 14)

## II. Trabajando con fuerzas de seguridad pública

### 2.1. Medidas de seguridad

- ▶ Mantenga un contacto estrecho con representantes de la policía y las fuerzas armadas en diferentes rangos de mando. (MIGA: III-14)
- ▶ Ponga en conocimiento de las autoridades pertinentes los casos de uso excesivo de la fuerza por parte de las fuerzas de seguridad pública. (IGTs: 44)
- ▶ Establezca mecanismos formales y coherentes de información y comunicación con las fuerzas de seguridad pública y otros actores relevantes, con el objetivo de establecer el grado real de amenaza en cada caso. (IGTs: 14, 44)
- ▶ Documente siempre los acuerdos a los que llegue en reuniones mantenidas con las fuerzas de seguridad pública, y distribuya dichos documentos entre los participantes.
- ▶ Asegúrese de que la estrategia de seguridad de la empresa (roles y responsabilidades, cadena de mando, uso de la fuerza, etc.) sea transmitida a todo el personal de seguridad que opere en su instalaciones.
- ▶ Patrocine visitas de altos funcionarios de seguridad pública a las instalaciones de la empresa. Estas medidas fortalecen la capacidad de acceso a la administración por parte de los gerentes de la empresa en tiempos difíciles. (MIGA III-12)

#### Establezca un acuerdo o Memorándum de Entendimiento (MoU) (Ver Sección 2.3. MoU)

- ▶ Desarrolle un proceso conjunto de evaluación de riesgos con los representantes de las fuerzas de seguridad pública, con el objetivo de acordar los riesgos de seguridad existentes, y la naturaleza y nivel de apoyo requeridos de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Utilice cualquier apoyo en especie que la empresa pueda ofrecer como incentivo para llegar a un acuerdo y hacerlo cumplir, con reglas claras sobre el despliegue y la conducta de las fuerzas de seguridad pública, definidas de acuerdo con los PV, el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU y los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley. (MIGA: III-7)
- ▶ “Anime a los gobiernos de los países anfitriones a ser transparentes al respecto de las medidas de seguridad establecidas y a que esta información sea accesible al público, siempre que ello no suponga un riesgo para la seguridad.” (PV: 4)

Apoye las iniciativas orientadas a proporcionar formación a las fuerzas de seguridad pública en materia de derechos humanos y derecho internacional humanitario (Ver Sección 2.5. Formación)



## 2.1. Medidas de seguridad

**B. En situaciones de violencia armada, las fuerzas de seguridad pública asignadas al área de operaciones de la empresa pueden ser consideradas como objetivo militar por alguna de las partes del conflicto.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Analice el contexto, como parte de un proceso de debida diligencia ampliado, y evalúe con regularidad riesgos e impactos

- ▶ Lleve a cabo un análisis del conflicto para comprender las causas de origen, así como la dinámica, los actores y la naturaleza de un conflicto local. El análisis también debe evaluar el nivel de adhesión a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario de cada una de las partes. (PV: 5)

El **análisis de conflictos** debe responder a las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son las causas de origen de las tensiones y los posibles factores desencadenantes?
- ¿Quiénes son los principales actores en el conflicto? ¿Cuáles son sus motivaciones, capacidades y oportunidades para ejercer la violencia?
- ¿Hay probabilidad de que un conflicto se reavive y/o existen áreas geográficas no controladas por el Estado? (OECD: 53)
- ¿Cuáles son las funciones desempeñadas por el sector de seguridad en el conflicto? (ITGNs: 70)
- ¿Ha contribuido el sector de seguridad al conflicto o es una de las causas fundamentales del mismo? (ITGNs: 70)
- ¿Cuáles son las dinámicas de conflicto predominantes entre los actores regionales? (ITGNs: 72)

- ▶ Lleve a cabo una evaluación de derechos humanos y derecho internacional humanitario para identificar posibles fuentes de conflicto. Si fuera posible, encargue la realización del estudio a un actor local con experiencia y buena reputación. (MIGA: II-16)

Una **evaluación de derechos humanos/derecho internacional humanitario** debería dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las principales violaciones de los derechos humanos o del derecho internacional humanitario a las que se ha enfrentado o se está enfrentando la población?
- ¿Quiénes son los principales responsables de las violaciones?
- ¿Cuáles son los grupos más vulnerables?
- ¿Qué alcance y dinámica se asocia a la violencia sexual y de género?
- ¿Existe un mecanismo estatal para vigilar, informar sobre y responder a las violaciones cometidas por miembros del sector de seguridad? (ITGNs: 71)
- ¿Se están tomando medidas eficaces para que los responsables de violaciones pertenecientes al sector de seguridad rindan cuentas? (ITGNs: 71)
- ¿Qué medidas se han adoptado para evitar que tales violaciones se repitan? (ITGNs: 71)
- ¿Qué capacidad tiene el sector de seguridad para prevenir y responder a denuncias de violaciones cometidas por sus propios actores o por otros? (ITGNs: 71)

## 2.1. Medidas de seguridad

- ▶ Identifique riesgos de seguridad para la empresa (por ejemplo, para el personal de la empresa y sus familias, sus instalaciones y activos), así como los riesgos para las comunidades locales. De esta forma “la empresa podrá tomar medidas para minimizar riesgos y evaluar si sus propias acciones podrían aumentarlos”. (PV: 2)

Un **análisis integral de seguridad y amenazas**, que podría incluir una encuesta sobre la percepción pública en el ámbito local, debería responder a las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son las principales amenazas?
- ¿Qué se sabe sobre la naturaleza de esas amenazas: quién hace qué, cómo, cuándo, dónde y a quién? (ITGNs: 71)
- ¿Hay tensiones entre los diferentes grupos sociales? ¿Qué factores podrían desencadenar tensiones? (OECD: 53)
- ¿Quiénes son los líderes de la comunidad que podrían ayudar a minimizar los riesgos de seguridad?
- ¿Cómo puede el sector de seguridad contribuir a minimizar estas amenazas? (ITGNs: 71)
- ¿La situación de seguridad está mejorando o empeorando en el país?

- ▶ Realice un análisis de impacto para comprender el impacto que la empresa tiene en el ámbito local, e identifique medidas que puedan minimizar impactos negativos potenciales y reales.
- ▶ Participe en un diálogo con la comunidad sobre medidas de seguridad. Los encuentros regulares con miembros de la comunidad pueden ser una buena fuente de información sobre riesgos de seguridad. (IGTs: 20) Asegúrese de que todos los grupos vulnerables estén adecuadamente representados en estos encuentros.

### Minimice la presencia de las fuerzas de seguridad pública en las instalaciones de la empresa (MIGA: III-1)

- ▶ En situaciones de conflicto, evite que las fuerzas de seguridad pública operen dentro de las instalaciones de la empresa, siempre que los agentes de seguridad privada puedan responder legal y efectivamente a las necesidades de seguridad. Aunque el gobierno sigue siendo el responsable de la conducta de las fuerzas de seguridad pública, una vez que la empresa invita o solicita el despliegue de fuerzas de seguridad pública en sus instalaciones, se responsabiliza implícitamente de su conducta dentro de las mismas. (MIGA: III-8)
- ▶ Solicite la presencia de las fuerzas de seguridad pública sólo cuando haya una necesidad urgente en un lugar específico, definiendo claramente su misión y el plazo esperado para su retirada. (MIGA: III-1)

### Promueva el respeto de normas y buenas prácticas internacionales entre las fuerzas de seguridad pública desplegadas en sus instalaciones

- ▶ En las conversaciones con los representantes de las fuerzas de seguridad pública, subraye la necesidad de que las fuerzas desplegadas sean competentes y que el tipo, número y medios utilizados sean los apropiados y proporcionales a la amenaza. (PV: 4) Asegúrese de que este requisito queda explícitamente recogido en un memorándum de entendimiento o convenio firmado con el Estado anfitrión. ([Ver Sección 2.3. MoU](#))

### 2.1. Medidas de seguridad

- ▶ Si las autoridades nacionales deciden, en cumplimiento de la legislación nacional, desplegar fuerzas militares en zonas de operaciones extractivas, destaque la necesidad de que cuenten con la formación y el equipamiento adecuados, y asegúrese de que la cadena de mando está claramente definida con respecto a la gerencia de la empresa.
- ▶ Defina a las fuerzas de seguridad pública asignadas a las instalaciones de la empresa como “Reserva de Seguridad de Emergencia”, o, en otras palabras, una fuerza para la respuesta inmediata, y no para tareas rutinarias de vigilancia. (MIGA: III-8)
- ▶ Asegúrese de que las funciones y responsabilidades asignadas a las fuerzas de seguridad pública y privada estén claramente definidas y hayan sido comunicadas a sus respectivas cadenas de mando, así como a la gerencia de la empresa.

**Supervise de cerca a las fuerzas de seguridad pública asignadas a la protección del personal de la empresa, sus activos y operaciones.** Asegúrese de que no participen en operaciones relacionadas con el conflicto o en acciones de violencia armada.

### Haga pública su política corporativa de derechos humanos

- ▶ Las empresas deben comunicar abiertamente las circunstancias en las que las fuerzas de seguridad pública pueden intervenir en sus operaciones, así como la forma en la que la empresa trata el riesgo de violación de los derechos humanos por parte de dichas fuerzas en este tipo de situaciones. Esto podría ayudar a que el público diferencie entre la empresa y las fuerzas de seguridad que la protegen, reduciendo el riesgo de verse vinculada en exceso a las operaciones de las fuerzas de seguridad pública.

## 2.1. Medidas de seguridad

---

**C. Las fuerzas de seguridad pública pueden sufrir carencias de recursos humanos, bajos salarios, formación insuficiente y equipamiento inadecuado. Ello puede aumentar el riesgo de que se involucren en actividades delictivas o en violaciones de los derechos humanos.**

---

## **BUENAS PRÁCTICAS\***

### **Realice o actualice regularmente una evaluación de riesgos**

- ▶ Como parte de la evaluación de riesgos, estime los recursos que las fuerzas de seguridad pública necesitan.
- ▶ Evalúe los posibles riesgos de conflicto que se puedan derivar de desequilibrios creados dentro de las fuerzas de seguridad pública como consecuencia de la asignación de recursos adicionales a unidades dedicadas a la seguridad de la empresa.

### **Considere alternativas a la prestación de apoyo financiero y material (Ver Desafío 2.6.a.)**

### **Colabore con los organismos gubernamentales pertinentes y destaque la necesidad de que el gobierno del país anfitrión proporcione los recursos adecuados**

- ▶ Incluya una disposición en el acuerdo/memorándum de entendimiento con el gobierno del país anfitrión para que parte de los impuestos pagados por las empresas se asignen a la dotación de recursos para las fuerzas de seguridad pública. (MIGA: II-17)

### **Apoye los esfuerzos de los gobiernos, la sociedad civil y las organizaciones multilaterales para fortalecer las instituciones estatales (PV: 5)**

- ▶ Identifique sinergias con los programas de reforma del sector de seguridad. En muchos países están en marcha programas para fortalecer las funciones de gestión y supervisión de las instituciones de seguridad, así como para la formación de las fuerzas de seguridad pública. La empresa podría colaborar con estos programas para conseguir que algunas de las actividades para la reforma policial tengan efectos en el área de operaciones de la empresa. (MIGA: II-18)
- ▶ Apoye programas que promuevan políticas y prácticas justas, objetivas, transparentes, y no discriminatorias en lo referente al reclutamiento, política salarial, sistemas de evaluación y desarrollo profesional de las fuerzas de seguridad pública. (ITGNs: 105)
- ▶ Proporcione recursos para apoyar programas que fortalezcan la rendición de cuentas en el ámbito local.

## 2.1. Medidas de seguridad

**Programas RSS**

Hay una serie de puntos de entrada que pueden ayudar a las empresas a identificar programas regionales y nacionales de reforma del sector de seguridad (RSS).

1. El **Equipo Asesor Internacional del Sector de Seguridad** (ISSAT, por sus siglas en inglés) ofrece información específica para diversos países y regiones, sobre programas, recursos, expertos y noticias relacionados con la RSS. Los perfiles de los países se incluyen en la Comunidad de Prácticas de Reformas de Seguridad y Justicia del ISSAT), una plataforma online que permite a los profesionales acceder y contribuir a un vasto archivo de documentos de orientación sobre políticas, casos de estudio y cursos virtuales. Ofrece la oportunidad de identificar profesionales del ámbito de la reforma del sector de seguridad, así como de establecer contacto con ellos y conocer sus programas. Se puede acceder a los perfiles de los países a través del siguiente enlace: <http://issat.dcaf.ch/Learn/Resource-Library/Country-Profiles>
2. La **Red Africana del Sector de Seguridad** (ASSN, por sus siglas en inglés) es una extensa red de organizaciones de toda África centradas en el sector de seguridad. La red incluye Centros Regionales en Accra, Juba, Mzuzu y Nairobi, y promueve la cooperación e intercambio entre organizaciones y actores que trabajan en ámbitos relacionados con la seguridad. Se puede acceder a la ASSN a través de este enlace: <http://africansecuritynetwork.org/assn/network/>
3. El **Centro de Recursos para la Reforma del Sector de Seguridad** ofrece Fichas de País sobre la RSS, con información actualizada sobre programas de RSS, así como sobre actores y donantes en todo el mundo. No todos los países cuentan con una Ficha de País, pero se están añadiendo nuevas Fichas continuamente. Se puede acceder a las Fichas de País en: <http://www.ssrresourcecentre.org/countries/>
4. El **Sitio Web para la Reforma del Sector Seguridad de la ONU** ofrece una descripción general de las organizaciones internacionales, proveedores de formación y agencias de la ONU que participan en programas de RSS en todo el mundo. Se puede acceder a este sitio web en: <http://unssr.unlb.org/>

Trabaje junto con otras empresas para lograr que los gobiernos de los países de origen o las instituciones multilaterales proporcionen el material y apoyo necesarios. La empresa podría contribuir a un programa consolidado de provisión de equipamiento y formación que beneficie a todas las empresas de la zona. (MIGA: II-18)

Si la empresa se siente obligada a proporcionar apoyo financiero y material a las fuerzas de seguridad pública, evalúe todos los riesgos potenciales y establezca mecanismos de salvaguardia (Vea Desafío 2.6.b.)

- ▶ Evalúe los beneficios obtenidos en materia de seguridad derivados de la provisión de recursos a las fuerzas de seguridad pública frente a los riesgos de violación de los derechos humanos. Si los beneficios son mayores que los costes y riesgos, establezca y comunique unos criterios claros para el suministro de apoyo material.
- ▶ Analice casos pasados en los que se haya proporcionado apoyo material y tómelos como base para diseñar mecanismos para la provisión futura de este tipo de material.

## 2.1. Medidas de seguridad

**Establezca procedimientos claros para la prestación de apoyo financiero y material a las fuerzas de seguridad pública asignadas a su zona de operaciones**

- ▶ Desarrolle un protocolo para la provisión de equipos, bienes y servicios a las fuerzas de seguridad pública. (MIGA: II-17)
- ▶ Condicione las transferencias de equipos al compromiso del gobierno de respetar los derechos humanos, así como las correspondientes normas y códigos relativos al uso de la fuerza y la protección de las personas en el contexto de operaciones para el mantenimiento del orden público (derechos humanos) y en la conducción de las hostilidades (en cuyo caso aplica el derecho internacional humanitario).
- ▶ Recopile en una lista todo lo proporcionado a gobiernos, incluidas las fuerzas públicas, e incorpore esta información en un Registro de Transferencias. El registro identificará exactamente lo que la empresa proporcionó, cuándo y con qué propósito. El representante del beneficiario deberá firmar un recibo para todos los artículos suministrados. (MIGA: 19-II)
- ▶ Garantice la plena transparencia de los pagos efectuados y/o equipos transferidos.

**Asegúrese de que el apoyo financiero y material proporcionado a las fuerzas de seguridad pública llegue efectivamente al personal sobre el terreno**

- ▶ Haga lo posible para dividir los pagos destinados a las fuerzas de seguridad pública entre las autoridades competentes en los ámbitos nacional y local.
- ▶ Cuando las fuerzas de seguridad pública tengan derecho a pagos en forma de dietas o suplemento de viaje a las instalaciones de la empresa, asegúrese de que estos pagos se realicen directamente a los individuos correspondientes.
- ▶ Asegúrese de que cualquier equipo que vaya a ser utilizado para la protección de las instalaciones se almacene en lugar seguro, y se entregue únicamente en cumplimiento de los procedimientos acordados. (MIGA: II-19)

## 2.1. Medidas de seguridad

**D. Si los pagos por servicios (en efectivo y en especie) a las fuerzas de seguridad pública no son transparentes, es probable que se despierten sospechas de corrupción.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

**Garantice la transparencia en los contratos y pagos realizados a los gobiernos de los países anfitriones**

- ▶ Establezca un compromiso claro e inequívoco de transparencia en todos los flujos financieros hacia los gobiernos. Dicho compromiso debería aplicarse a todos los países en los que opera la empresa. (CSBP, Tema focal 9: 6)
- ▶ Ponga a disposición del público la información sobre todos los pagos a gobiernos realizados por la empresa, a través de sus informes financieros y/o del sitio web de la empresa, asegurándose de que las cifras se presentan de forma clara. En relación con este tema, se puede encontrar una guía de buenas prácticas en: [www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org).

**Trabaje con el gobierno del país anfitrión para aumentar la transparencia en la gestión de los pagos recibidos de las empresas**

- ▶ Ayude en el desarrollo de un marco nacional de información financiera. Este marco debe incluir, de manera coherente, la información correspondiente a cada empresa en el ámbito nacional, de forma que sea posible un análisis apropiado por parte de organizaciones de la sociedad civil y otros observadores.
- ▶ Trabaje con otras empresas para promover el establecimiento de estándares mínimos para la elaboración de informes financieros.
- ▶ Coopere con otras empresas para promover la transparencia en los pagos en el ámbito nacional/ al gobierno del país anfitrión.

**Apoye aquellos programas de gobiernos, sociedad civil e instituciones multilaterales que promueven la transparencia en la financiación del sector de seguridad**

- ▶ Participe en procesos multi-actor, como la Iniciativa de Transparencia en las Industrias Extractivas, tanto de ámbito nacional como internacional. Para ello se debe trabajar en colaboración con los gobiernos, tanto de países anfitriones como de origen, instituciones financieras internacionales, inversores, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones representativas de la industria y otras empresas, incluidas las empresas estatales, para garantizar que tales iniciativas se conviertan en estándares operativos relevantes y de rendición de cuentas. (CSBP, Tema focal 9: 6)
- ▶ Busque maneras de apoyar los programas de reforma del sector de seguridad que promuevan la gestión eficaz y responsable de los presupuestos de seguridad.

**Informe a las comunidades sobre las actuaciones de la empresa**

- ▶ Use folletos, vídeos y audios que expliquen los procesos operativos y los pagos realizados por la empresa con un lenguaje sencillo. (CSBP, Tema focal 1: 6)
- ▶ Cree una oficina de información pública en un lugar cercano a las instalaciones de la empresa que permita a cualquier persona hacer preguntas sobre las operaciones en curso. (CSBP, Tema focal 1: 6)

## 2.2. Privatización de la seguridad pública

---

**A. Cuando las fuerzas de seguridad pública protegen al personal y los activos de la empresa, se corre el riesgo de que den prioridad a la seguridad de la empresa por encima de la seguridad de la población local.**

.....

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Asegúrese de que los contratos con las fuerzas de seguridad pública se hayan establecido con las autoridades competentes y no directamente con los individuos. De esta manera, los individuos mantendrán su condición de personal de seguridad pública, incluso en el caso de prestación de servicios a la empresa.

Desarrolle una política corporativa integral en materia de seguridad, derechos humanos y relaciones con la comunidad

- ▶ Desarrolle unos principios rectores de las relaciones entre las fuerzas de seguridad que protegen las instalaciones y las comunidades vecinas, fijando claramente los roles y responsabilidades de las fuerzas de seguridad pública y privada.

Organice reuniones y sesiones formativas conjuntas para miembros de las fuerzas de seguridad pública y privada con el objetivo de garantizar que se comprenda correctamente la distribución de funciones y responsabilidades. (Ver Sección 3.7. Relaciones entre seguridad pública y privada)

- ▶ Llegue a un acuerdo con las autoridades pertinentes sobre el contenido y la frecuencia de los cursos de formación. Incluya al menos los siguientes temas: derechos humanos, derecho internacional humanitario, violencia sexual, reglas para el uso de la fuerza, gestión de conflictos, control de multitudes y orden público. (Ver Desafío 2.5.b.)

Hable regularmente sobre las medidas de seguridad adoptadas con las comunidades locales, sirviendo estas conversaciones como mecanismo de control de la conducta de las fuerzas de seguridad pública

- ▶ Aclare el propósito de las medidas de seguridad adoptadas, haciendo referencia a los PV y al Código Internacional de Conducta para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada, durante las consultas con las comunidades. (IGTs: 19)
- ▶ Establezca mecanismos que permitan a las comunidades expresar sus preocupaciones sobre las medidas de seguridad adoptadas.
- ▶ Asegúrese de incluir a todos los grupos vulnerables en estas consultas.



## 2.2. Privatización de la seguridad pública

**Establezca un mecanismo de reclamación que permita a individuos y comunidades informar anónimamente de cualquier abuso** (GPs: 31-32) (Ver Desafío 2.8.d.)

- ▶ Establezca al menos uno de los siguientes mecanismos para permitir la denuncia anónima de abusos contra los derechos humanos (MIGA: III-16):
  - Una línea o *hotline* de denuncias,
  - Un ordenador con una dirección electrónica segura, situado en las oficinas de la empresa, cuyo acceso esté restringido únicamente a un supervisor de confianza,
  - “Buzones de sugerencias” situados en zonas a las que los individuos puedan acceder de forma discreta y dejar notas anónimas, sugerencias o cualquier otra información. Los buzones deben contar con instrucciones claras de uso escritas en ellos.

## 2.3. Memorándum de Entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés)<sup>2</sup>

**A. A las empresas les puede ser difícil acordar los términos de un Memorándum de Entendimiento (MoU) con los representantes del gobierno del país anfitrión.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Trabaje para generar confianza entre los actores relevantes del gobierno del país anfitrión y prepare el terreno para alcanzar un MoU significativo

- ▶ Complete el proceso de identificación de actores dentro del gobierno del país anfitrión e identifique los puntos de acceso claves. (Ver Desafío 1.1.a.)
- ▶ Invierta el tiempo y esfuerzo necesarios para ponerse de acuerdo sobre el MoU, ya que este puede ser altamente eficaz para implementar con éxito los PV. (IGTs: 45)
- ▶ Asegúrese de que el MoU está basado en la legislación nacional. Con ello se fomentará un mayor grado de apropiación local y compromiso.
- ▶ Consiga el apoyo de los gobiernos de los países de origen, las ONG, la sociedad civil y los miembros de la comunidad para concluir el MoU. (IGTs: 45)

**Desarrolle y acuerde los contenidos del MoU.** Incluya cláusulas sobre estos temas<sup>3</sup>:

- a) El cumplimiento de las disposiciones contenidas en los PV, el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU, y los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU
- b) El respeto de las políticas y procedimientos de seguridad de la empresa por parte de las fuerzas de seguridad pública
- c) Procedimientos de preselección y verificación de antecedentes minuciosos para garantizar que ninguna persona presuntamente implicada en el pasado en casos de abusos de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario (sea una condena, caso pendiente o un caso con evidencias muy sólidas), proveerá servicios de seguridad para la empresa
- d) Un programa de formación para las fuerzas de seguridad pública asignadas a las operaciones de la empresa, si procede (Ver Sección 2.5 Formación)
- e) Un protocolo para la gestión de las transferencias de equipamiento que se corresponda con lo establecido en los PV (Ver Sección 2.6. Equipamiento)
- f) Fórmulas que permitan la contribución de la empresa al pago de sueldos o la provisión de bienes o servicios, si procede, en función de los resultados de la evaluación de riesgos realizada

## 2.3. Memorandum de Entendimiento

- g) Un sistema previamente acordado para el intercambio de información sobre asuntos de seguridad, respetando la confidencialidad cuando sea necesario
- h) Un compromiso para establecer una relación de trabajo basada en la colaboración con el objetivo común de respetar los derechos humanos, y el derecho internacional humanitario si corresponde
- i) Puntos de contacto y mecanismos de coordinación (MIGA: III-5)
- j) Incluya los PV como anexo del Memorandum de Entendimiento (MoU) (MIGA: III-5)

**Desarrolle un modelo estándar de MoU y adáptelo al contexto local**

Si en un principio no es posible llegar a un acuerdo sobre un MoU completo, desarrolle acuerdos específicos en áreas de interés clave, como puedan ser la formación, las transferencias de equipamiento, o la relación operativa entre empresa y fuerzas de seguridad pública

**Mantenga a otras empresas informadas sobre la evolución del proceso**

- ▶ Hable con otras empresas sobre los retos a los que se enfrenta y comparta con ellas buenas prácticas, tanto en términos de proceso como de resultados. Si existe, un foro de seguridad es el entorno ideal para este tipo de conversación. De lo contrario, considere la posibilidad de fijar reuniones puntuales con personal de seguridad y representantes de otras empresas.

## 2.3. Memorándum de Entendimiento

**B. Es posible que los acuerdos de ámbito nacional con las fuerzas de seguridad pública no se reflejen en la práctica a nivel local. Las violaciones de derechos humanos pueden ocurrir incluso habiendo un MoU vigente.**

.....

## **BUENAS PRÁCTICAS\***

**Establezca y mantenga unas relaciones fluidas y constructivas con los mandos locales de las fuerzas de seguridad pública**

- ▶ Comience con reuniones introductorias a las que asistan las principales partes interesadas. El mando local de las fuerzas de seguridad pública y los responsables de la empresa en temas de seguridad y asuntos comunitarios deben asistir a dichos encuentros e, idealmente, un miembro de la directiva de la empresa. (IGTs: 41)
- ▶ Organice reuniones periódicas e identifique puntos de contacto. Las reuniones de presentación deberían permitir el establecimiento de un programa de reuniones periódicas (por ejemplo, una vez al mes) con el fin de intercambiar información sobre seguridad y abordar preocupaciones en torno a los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. Se deben identificar puntos de contacto en cada institución lo más pronto posible. (IGTs: 40-41)
- ▶ Formalice la relación. Esto podría hacerse, por ejemplo, a través de un intercambio de cartas de intenciones o mediante la firma de un acuerdo de ámbito local.
- ▶ Invite ocasionalmente a sus interlocutores a participar en eventos sociales. Esto promueve la comprensión mutua, genera confianza y 'humaniza' la relación. (MIGA: III-11)
- ▶ Invierta tiempo. Establecer relaciones requiere paciencia y compromiso. Con el tiempo, se produce un efecto cascada, pero no es inmediato.

**Demuestre un compromiso con los PV en sus políticas corporativas, y dé a conocer las expectativas de la empresa**

- ▶ Desarrolle una posición política clara. Esta debe ser aprobada al más alto nivel de la empresa y debe fijar las expectativas de la empresa en cuanto a derechos humanos, las cuales deberán aplicarse también a sus socios u otras partes directamente vinculadas a las operaciones de la empresa. Dicha política debe comunicarse activamente y debe ser puesta a disposición del público. (GPs: 16)
- ▶ Explique los PV a las fuerzas de seguridad pública. En los ámbitos provincial y nacional, los representantes de la empresa pueden incluir los PV como tema de discusión en debates más amplios. A nivel local y de las operaciones de la empresa, es mejor mantener una reunión que trate en exclusiva los PV. (MIGA: III-15)
- ▶ Remita a las fuerzas de seguridad pública al cumplimiento del Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU, y los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y Armas de Fuego por Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU, así como a las normas que rigen la conducción de hostilidades según el derecho internacional humanitario en el contexto de un conflicto armado. Asegúrese de que estas obligaciones sean explicadas de manera comprensible a las diferentes audiencias.

## 2.3. Memorándum de Entendimiento

- ▶ Use un lenguaje con el que las fuerzas de seguridad pública puedan identificarse. Recorra por ejemplo a valores como la 'excelencia operativa' o 'mejores prácticas'. (IGTs: 41, 47)
- ▶ Traduzca las políticas, normas y documentos explicativos a los idiomas locales.

**Incorpore los PV a un acuerdo o MoU de ámbito local**

- ▶ Desarrolle, si es necesario, acuerdos o MoU separados para los ámbitos nacional y local. Reparta claramente las diferentes responsabilidades entre los niveles de implementación nacional y local.
- ▶ Negocie y firme un acuerdo de seguridad para las operaciones de la empresa. Dicho acuerdo debe definir las condiciones, expectativas, obligaciones y normas de comportamiento aplicables a todas las partes (MIGA: III-3), tanto en procedimientos operativos estándar como en circunstancias extraordinarias o de emergencia (MIGA: III-6). El resultado ideal sería el de alcanzar un acuerdo vinculante que especifique las responsabilidades y obligaciones de la empresa y de las fuerzas de seguridad pública, firmado por la directiva de la empresa y las agencias respectivas, incluyendo en el mismo instrucciones de aplicación para cada nivel (MIGA: III-3). Las funciones y responsabilidades de las fuerzas de seguridad pública y privada deben estar claramente diferenciadas.
- ▶ Asegúrese de que los acuerdos o MoU sean realistas. Para ello, los requisitos fijados deben basarse en un análisis de los desafíos reales a los que tanto la empresa como las fuerzas de seguridad pública se enfrentan en el ámbito local. Asegúrese de que los acuerdos sean flexibles de forma que se puedan adaptar a la evolución de las necesidades.
- ▶ Vincule el acuerdo a las leyes y acuerdos preexistentes en el país anfitrión. (MIGA: III-5)
- ▶ Acuerde el establecimiento de un programa de formación para las fuerzas de seguridad pública que incluya como mínimo los siguientes temas: derechos humanos, derecho internacional humanitario, violencia sexual, reglas para el uso de la fuerza, gestión de conflictos, control de multitudes y orden público. (Ver Desafío 2.5.b.)
- ▶ Desarrolle una política clara para responder a las solicitudes de equipamiento en el ámbito local. (Ver Sección 2.6. Equipamiento)
- ▶ Invierta tiempo en las negociaciones. La empresa tendrá que consultar con múltiples niveles del gobierno del país anfitrión y convencerlos de la utilidad de un acuerdo. (MIGA: III-7)
- ▶ Establezca mecanismos de vigilancia para identificar situaciones en las que no se estén respetando los acuerdos, y actúe rápidamente frente a dichos incumplimientos, trabajando conjuntamente con los puntos de contacto del estado anfitrión.

**Asegúrese de que las disposiciones adoptadas con las máximas autoridades de la seguridad pública a nivel local hayan sido también acordadas a nivel nacional y regional**

- ▶ Identifique a los interlocutores relevantes en los diferentes niveles de la cadena de mando de las fuerzas de seguridad pública a través de un proceso de identificación de actores.
- ▶ Reúnase periódicamente con el(los) mando(s) de las fuerzas de seguridad pública de la región. A menos que haya una emergencia real, todas las cuestiones deben tratarse con el jefe regional de las fuerzas de seguridad pública antes de hacerlo con niveles superiores de mando. (MIGA: III-11)
- ▶ Cuando sea posible, promueva el intercambio de información entre las diferentes fuerzas de seguridad pública (por ejemplo, organizando reuniones de coordinación).

## 2.3. Memorandum de Entendimiento

**Relaciónese y colabore con otros actores**

- ▶ Desarrolle una red de contactos con actores pertenecientes a organismos gubernamentales nacionales, organizaciones de la sociedad civil, y otras empresas, con el objetivo de intercambiar información sobre seguridad y derechos humanos.

**Establezca un grupo amplio de trabajo para tratar temas de seguridad en el ámbito local**

- ▶ Establezca un grupo de trabajo sobre seguridad para promover enfoques coordinados que ayuden a abordar los retos en materia de seguridad y derechos humanos. Estos mecanismos pueden mitigar el impacto que un cambio en el gobierno nacional puede tener sobre los progresos realizados en el ámbito local.
- ▶ Invite al jefe de la policía, al comandante militar, al jefe del gobierno local, a uno o dos líderes locales, y a otras empresas que operan en la zona, a participar en el grupo de trabajo.
- ▶ Si lo estima apropiado, invite a representantes de organizaciones de la sociedad civil, incluyendo redes y grupos de mujeres.
- ▶ El primer objetivo del establecimiento de un grupo de trabajo de este tipo es el de crear un clima de confianza y promover intercambios entre los actores relevantes. Enfocar estas estructuras hacia acciones concretas puede llevar un tiempo, pero el tiempo invertido en construir un ámbito de confianza y entendimiento mutuo tiene un valor incalculable.
- ▶ Asegúrese de que el grupo de trabajo se reúna periódicamente y de que se defina claramente un responsable para gestionar los aspectos de logística, agenda y registro en acta de los temas principales tratados en las reuniones.

**CASO DE ESTUDIO: REUNIONES MENSUALES DE SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS EN LUBUMBASHI<sup>4</sup>**

Desde 2012, se han celebrado mensualmente reuniones de seguridad en Lubumbashi para debatir retos y compartir buenas prácticas en torno a las operaciones extractivas en la provincia de Katanga, en la República Democrática del Congo (RDC). En un principio, las reuniones fueron coordinadas por la ONG Pact Congo y la empresa Tenke Fungurume Mining (TFM). La participación en la reunión está abierta a todas las empresas extractivas que trabajan en la zona, independientemente de su participación en la iniciativa de los PV, así como a instituciones públicas locales, fuerzas de seguridad pública, empresas de seguridad privada, ONGs de derechos humanos y a la Misión de Estabilización de la ONU en la RDC (MONUSCO). Este enfoque abierto ha promovido la puesta en marcha de buenas prácticas para la implementación de los PV más allá de los miembros formales de la iniciativa.

Cada reunión se centra en uno o más desafíos concretos (por ejemplo, el impacto de la minería en el medio ambiente, las obligaciones legales de las empresas en la contratación de servicios de seguridad privada, los requisitos en la preselección de personal e investigación de antecedentes, los procedimientos correctos para el uso de material de defensa no letal, etc.). Las reuniones también ofrecen una oportunidad para compartir noticias sobre cualquier incidente reciente de seguridad ocurrido en el entorno de las operaciones extractivas en la región.

Estas reuniones se llevan a cabo de manera que permiten diálogos abiertos y continuos entre los participantes, facilitando el intercambio de información entre empresas, autoridades públicas y organizaciones de la sociedad civil. Se están realizando esfuerzos para sistematizar el seguimiento de las recomendaciones formuladas durante las reuniones y evaluar el impacto de las mismas. Las reuniones mensuales sobre PV en Lubumbashi ofrecen un marco que facilita la colaboración entre múltiples actores para abordar los desafíos existentes en el ámbito local.

## 2.3. Memorándum de Entendimiento

- ▶ Considere la posibilidad de una dirección compartida de las reuniones (por ejemplo, una empresa y un representante de la sociedad civil) con el objetivo de reforzar la legitimidad del grupo.

**Gestione adecuadamente los recursos humanos**

- ▶ Seleccione a la(s) persona(s) adecuada(s) para el trabajo a realizar. Asegúrese de que los responsables de las relaciones con las fuerzas de seguridad pública gocen de credibilidad y cumplan con algunos requisitos clave: familiaridad con la cultura local, experiencia operativa y capacidad para hablar el idioma local (para cumplir todos ellos puede ser necesaria la contratación de más de una persona). El entendimiento de la realidad política local es también esencial. Los representantes de la empresa no deben parecer alineados con un grupo en particular, por ejemplo con una de las partes del conflicto, un grupo político de oposición, una élite política gobernante, o con posiciones defendidas por *lobbies* o grupos de presión.

**Evalúe y actualice el MoU con regularidad**

## 2.4. Verificación de antecedentes

---

**A. La verificación de antecedentes de miembros de las fuerzas de seguridad pública puede ser un proceso muy delicado y llevarlo a cabo puede ser difícil (o ilegal), en particular en Estados frágiles y en situaciones de postconflicto. La falta de información relevante, como registros de personal, puede hacer imposible la verificación de antecedentes recomendada en diversas guías de asesoramiento.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Mantenga una estrecha relación con diferentes escalones de mando en las fuerzas de seguridad pública y busque activamente oportunidades para tratar sobre los procesos de verificación de antecedentes

En colaboración con las autoridades gubernamentales pertinentes, identifique las instituciones a las que debe consultarse para llevar a cabo el proceso de verificación de antecedentes

Establezca procedimientos para ayudar a garantizar que las personas presuntamente implicadas en casos de abusos de los derechos humanos no proporcionen servicios de seguridad a las empresas

- ▶ Incluya una cláusula en el MoU que establezca que nadie presuntamente implicado en abusos de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario en el pasado (sea una condena, un caso pendiente o un caso con evidencias sólidas) pueda ofrecer servicios de seguridad a la empresa. (IGTs: 45)
- ▶ Establezca mecanismos de supervisión adicional de las actividades de las fuerzas de seguridad en el área de operaciones de la empresa si se han recibido alegaciones de mala conducta.
- ▶ Cuando haya declaraciones creíbles y verificadas de violaciones de los derechos humanos y/o del derecho internacional humanitario, exija que la(s) persona(s) acusada(s) sea(n) apartada(s) del área de operaciones hasta que se concluya una investigación oficial. (MIGA: II-12)

### **Recurra a múltiples fuentes para obtener la información necesaria**

- ▶ Si está legalmente autorizado, realice una revisión oficial de los registros policiales sobre los posibles candidatos en busca de órdenes criminales pendientes. (MIGA: II-11)
- ▶ Estudie el historial de abusos en la región. Si la información sobre los agentes de las fuerzas de seguridad pública que prestan seguridad a su empresa no está disponible o no es accesible, investigue el historial de conducta de las fuerzas de seguridad pública en la región, centrándose en las denuncias de mala conducta o abuso. (IGTs: 38)



## 2.4. Verificación de antecedentes

- ▶ Para una situación de riesgo en particular, obtenga información de tres o más fuentes diferentes, como por ejemplo: sitios web, medios de comunicación oficiales, ONG internacionales y locales, organizaciones de las Naciones Unidas, otras empresas, líderes y miembros de la comunidad, consultoras independientes, Embajadas de los países de origen, asociaciones empresariales, etc. (IGTs: 24) Las organizaciones comunitarias de mujeres pueden ser fuentes de información útiles ya que pueden tener un conocimiento directo de los miembros de la comunidad.<sup>5</sup>
- ▶ Proteja la confidencialidad de las fuentes. Algunas fuentes de información pueden estar poniéndose en riesgo al compartir información. (IGTs: 24) Hay formas de utilizar la información recibida sin revelar la fuente. Por ejemplo, parte de la información puede ser de dominio público, o puede ayudar a identificar a otros actores que podrían saber más sobre el asunto y que pudieran estar dispuestos a actuar como testigos.
- ▶ Establezca al menos uno de los siguientes mecanismos para permitir denuncias anónimas de abusos de los derechos humanos (MIGA: III-16):
  - Una línea o *hotline* de denuncias,
  - Un ordenador con una dirección electrónica segura, situado en las oficinas de la empresa, cuyo acceso esté restringido únicamente a un supervisor de confianza,
  - “Buzones de sugerencias” situados en zonas a las que los individuos puedan acceder de forma discreta y dejar notas anónimas, sugerencias o cualquier otra información. Los buzones deben contar con instrucciones de uso claras escritas sobre ellos.

### Si lo estima apropiado, utilice los servicios de una empresa de consultoría en seguridad.

En algunos países, hay empresas de seguridad de renombre internacional, que se especializan en asesoramiento de riesgo político, investigación y consultoría de seguridad, y que están capacitadas, y legalmente autorizadas, para llevar a cabo investigaciones exhaustivas de antecedentes que van más allá del alcance de un departamento de seguridad corporativo. (MIGA: II-11)

### Comparta información con otros actores

- ▶ Establezca un sistema de intercambio regular de información con otras empresas, la sociedad civil y otras organizaciones relevantes.

### Apoye los esfuerzos realizados por gobiernos, sociedad civil e instituciones multilaterales para contribuir al fortalecimiento de las instituciones estatales (PV: 5)

- ▶ Identifique programas de reforma del sector de seguridad que puedan contribuir a mejorar los procesos de verificación de antecedentes de las fuerzas de seguridad, y busque formas de apoyarlos.
- ▶ Apoye programas que promuevan políticas y prácticas justas, objetivas, transparentes, y no discriminatorias en lo referente al reclutamiento, política salarial, sistemas de evaluación y desarrollo profesional de las fuerzas de seguridad pública. (ITGNs: 105)
- ▶ Identifique formas de apoyar programas de formación para las fuerzas de seguridad pública en el uso de la fuerza y armas de fuego, los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, y en cuestiones relacionadas con el género. (Ver Sección 2.5. Formación)

## 2.5. Formación

---

**A. La formación que brindan los gobiernos de los países anfitriones a las fuerzas de seguridad pública puede ser inadecuada y/o incompleta - por ejemplo, puede no incluir formación sobre normas internacionales de derechos humanos o técnicas de uso mínimo de la fuerza.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Realice un análisis de necesidades que incluya una evaluación de las capacidades de las fuerzas de seguridad pública. Esta práctica debe aplicarse siempre que sea posible, ya que es clave para el diseño de programas de formación adecuados.

- ▶ Evalúe los conocimientos, condición física y aptitudes de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Identifique las deficiencias en sus conocimientos a través de una prueba de aptitud (que podrá utilizarse luego como base de referencia para medir los progresos alcanzados con el proceso de formación).
- ▶ Establezca un mecanismo de seguimiento para garantizar un nivel de calidad determinado, independientemente de la frecuencia de rotación del personal de seguridad pública asignado al área de operaciones de la empresa.

Trabaje para garantizar que el gobierno del país anfitrión comprenda y cubra las necesidades de formación

- ▶ Debe destacar, en sus reuniones con representantes del gobierno del país anfitrión, la necesidad de mejorar la calidad de la formación de las fuerzas de seguridad pública para avanzar en el respeto de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. Deben explicarse claramente las expectativas en relación con las disposiciones de los PV, así como la obligación del gobierno del país anfitrión de satisfacer estas expectativas.
- ▶ Busque el apoyo de actores influyentes (por ejemplo, líderes políticos o sociales nacionales, gobiernos de los países de origen, organizaciones internacionales, etc.) para garantizar que el gobierno del país anfitrión asuma sus responsabilidades con respecto a la formación de las fuerzas de seguridad pública asignadas a zonas de operaciones extractivas.

Apoye los programas nacionales de formación

- ▶ Colabore con el ministerio correspondiente (por ejemplo, el Ministerio del Interior o el Ministerio de Defensa) para identificar cómo la empresa podría apoyar la mejora de la formación de las fuerzas de seguridad pública en materia de derechos humanos y derecho internacional humanitario. Por ejemplo, la empresa puede proporcionar apoyo presupuestario o logístico a programas de formación ya existentes en el país.
- ▶ Promueva enfoques sostenibles para los programas nacionales de formación, como la formación de instructores, e identifique maneras de integrar buenas prácticas en los programas de formación de la seguridad pública.

## 2.5. Formación

**RECOMENDACIÓN DEL COMITÉ MINERO ENERGÉTICO DE COLOMBIA<sup>6</sup>**

En Colombia, se recomienda que las empresas no ofrezcan formación en derecho internacional humanitario a las fuerzas de seguridad pública, ni directamente ni a través de contratistas. Las decisiones sobre doctrina deben ser tomadas por las autoridades nacionales de defensa. Sin embargo, las empresas pueden revisar los programas de formación y hacer recomendaciones para superar los vacíos identificados en sus contenidos; también pueden proporcionar apoyo logístico o presupuestal para garantizar que los cursos de formación cuenten con las herramientas y materiales apropiados.

En cuanto a la formación en derechos humanos, las empresas pueden apoyar el programa nacional de formación a través de la formación directa de las fuerzas de seguridad pública. Sin embargo, con el fin de garantizar la coherencia en todo el sector de la defensa, se recomienda que empresa y autoridades competentes fijen los contenidos de manera conjunta, y que la Fuerza Pública apruebe tanto la elección de los instructores como la metodología a seguir.

**Identifique los programas de formación existentes y establezca acuerdos de colaboración con otros actores**

- ▶ Identifique programas de formación en derechos humanos y derecho internacional humanitario ya desarrollados por una Misión de Naciones Unidas, donantes, sociedad civil u otras instituciones.
- ▶ Apoye los esfuerzos nacionales y/o locales para mejorar los programas de formación en derechos humanos y derecho internacional humanitario.
- ▶ En situaciones de conflicto armado, contacte con el CICR u otra agencia reconocida con conocimientos y experiencia de la situación local, para comprobar si estarían dispuestos a ofrecer formación en derecho internacional humanitario a las fuerzas de seguridad pública presentes en el área de operaciones de la empresa. Si es factible, colabore con las autoridades nacionales y locales pertinentes para asegurarse de que todas las fuerzas de seguridad pública en el área de operaciones de la empresa reciben formación del CICR u otro proveedor reconocido.
- ▶ Busque maneras de establecer vínculos con programas de reforma del sector de seguridad que ofrezcan formación a las fuerzas de seguridad pública.

## 2.5. Formación

**CASO DE ESTUDIO: FORMACIÓN DE LA MONUSCO A LAS FUERZAS DE SEGURIDAD PÚBLICA ASIGNADAS AL ÁREA DE OPERACIONES DE TENKE FUNGURUME MINING (TFM)<sup>7</sup>**

En la República Democrática del Congo (RDC), la legislación nacional exige la presencia de las fuerzas de seguridad pública en las áreas de operaciones extractivas. Al mismo tiempo, y a pesar de que no todos los miembros de las fuerzas de seguridad pública han sido entrenadas para llevar a cabo sus funciones de acuerdo con las normas internacionales de derechos humanos y derecho internacional humanitario, las empresas privadas no están autorizadas a proporcionar esta formación.

En 2012, se planteó esta cuestión en el marco de las reuniones mensuales de seguridad y derechos humanos en Lubumbashi. Se pensó en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO) como una de las posibles soluciones a este problema. TFM contactó con la MONUSCO, como participante en el grupo de discusión, y solicitó su colaboración para proporcionar formación complementaria en derechos humanos a las fuerzas de seguridad pública asignadas al área de concesión de TFM. Se invitó a todos los participantes en las reuniones mensuales de seguridad y derechos humanos a asociarse con la MONUSCO para asistir en la formación de las fuerzas de seguridad pública que prestan servicio dentro de sus respectivas áreas operativas. Al ser la formación de las fuerzas de seguridad pública parte del mandato de la MONUSCO, esta solución cumplía con la legislación nacional, proporcionaba una solución al problema y fue aprobada por todas las partes involucradas. El primer curso de formación se llevó a cabo en diciembre de 2012.

La formación se centra en el cumplimiento de la ley, la democracia, el uso de la fuerza, los derechos humanos, los Principios Voluntarios, la violencia sexual y la autodefensa. Incluye ejercicios prácticos y simulacros que permiten a los participantes aprender cómo reaccionar en situaciones reales, tales como un enfrentamiento con un grupo violento. Participan la policía de minas y la policía territorial, representantes de los servicios de inteligencia nacionales y de la fiscalía del Estado, representantes de ONGs locales, así como empleados de TFM y contratistas.

La formación, ofrecida gracias a la colaboración entre la MONUSCO y TFM, es una solución innovadora y pragmática a una necesidad real. MONUSCO pone a disposición del programa instructores especializados, mientras que la empresa ofrece sus instalaciones para la formación, así como comida y transporte a los asistentes. Más allá de los beneficios directos de la formación, este enfoque ayuda a establecer una relación de trabajo eficaz entre TFM y las fuerzas de seguridad pública asignadas a su área de operaciones. A través de una formación basada en el diálogo y que acerca a proveedores de seguridad y TFM, los primeros empiezan a familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa.

Si la empresa se siente obligada a proporcionar formación a las fuerzas de seguridad pública directamente, tenga en cuenta las buenas prácticas descritas en [el Desafío 2.5.b.](#)

## 2.5. Formación

**B. Las empresas pueden sentirse obligadas a participar en la formación de las fuerzas de seguridad pública asignadas a su área de operaciones, debido a los bajos niveles de conocimiento y comprensión de los problemas de seguridad y derechos humanos de estas fuerzas.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Realice un análisis de necesidades que incluya una evaluación de las capacidades de las fuerzas de seguridad pública. Esta práctica debe aplicarse siempre que sea posible, ya que es clave para el diseño de programas de formación adecuados.

- ▶ Evalúe los conocimientos, condición física y aptitudes de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Identifique las deficiencias en sus conocimientos a través de una prueba de aptitud (que podrá utilizarse luego como base de referencia para medir los progresos alcanzados con el proceso de formación).
- ▶ Establezca un mecanismo de seguimiento para garantizar un nivel de calidad determinado, independientemente de la frecuencia de rotación del personal de seguridad pública asignado al área de operaciones de la empresa.

Considere alternativas a la provisión directa de formación a las fuerzas de seguridad pública (Ver Desafío 2.5.a.)

Si la empresa se siente obligada a formar directamente a las fuerzas de seguridad pública, llegue a un acuerdo con las autoridades pertinentes (por ejemplo, el Ministerio de Defensa o de Interior) al respecto de los contenidos y frecuencia de los cursos

- ▶ Proporcione formación previamente a su despliegue, a todo el personal de seguridad pública que vaya a prestar servicio en la zona de operaciones de la empresa.
- ▶ Incluya como mínimo los siguientes contenidos:
  - a) Derechos humanos, derecho internacional humanitario (en países afectados por conflictos armados), autodefensa y violencia sexual.
  - b) Reglas para el uso de la fuerza y las armas de fuego aplicables a la protección de un recinto de operaciones. Ofrezca como referencias el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU y los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego para los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU. Es de vital importancia que las fuerzas de seguridad pública entiendan las diferentes normas aplicables en caso de operaciones de aplicación de la ley y en la conducción de hostilidades (es decir, cuando se aplica el derecho internacional humanitario). Como regla general, las fuerzas de seguridad pública deben adoptar un enfoque defensivo cuando protegen las operaciones de una empresa.
  - c) Gestión de conflictos, control de multitudes y orden público. Estos aspectos son a menudo fundamentales para ayudar a garantizar el respeto de los derechos humanos y evitar intervenciones que puedan desestabilizar la situación. (OECD: 176)

## 2.5. Formación

d) Respuesta a incidentes y primeros auxilios, para garantizar que las personas heridas o afectadas reciban asistencia y ayuda médica en el menor tiempo posible. (PV)

- ▶ Realice ejercicios prácticos que reproduzcan escenarios relevantes para la situación local y posibles contingencias. Un método para ello consiste en utilizar la fórmula “discutir, analizar y aplicar”: comunicar todas las tareas y objetivos a los participantes; discutir cada paso de la acción y las responsabilidades de los participantes; y poner en práctica la situación a través de un juego de rol. Los cursos de formación son más eficaces si el incidente simulado es factible o incluso una repetición de un incidente ya ocurrido. (MIGA: III-9)
- ▶ Realice ensayos y simulacros conjuntos de gestión de incidencias con la participación de las fuerzas de seguridad pública, la seguridad de la empresa y los gerentes de la operación. En términos generales, estos ejercicios deben abordar las diferentes fases de la respuesta a incidencias, incluyendo:
  - Preparación y revisión de las reglas de intervención,
  - Alerta,
  - Despliegue,
  - Designación de un responsable de grupo,
  - Acciones a tomar,
  - Resolución de la incidencia,
  - Prestación de atención médica (y evacuación) en caso necesario,
  - Revisión de lecciones aprendidas como consecuencia del incidente,
  - Informe final y seguimiento. (MIGA: III-9)
- ▶ Asegúrese de que la formación aborda las especificidades de la provisión de servicios de seguridad en torno a operaciones corporativas.
- ▶ Demuestre el valor de la formación a los alumnos. Esto se puede hacer, por ejemplo, mediante la emisión de certificados con un título de reconocimiento internacional, o mediante la creación de incentivos para los participantes como la formación adicional en competencias específicas, como por ejemplo, primeros auxilios.

### Use un lenguaje adecuado

- ▶ Use un lenguaje con el que las fuerzas de seguridad pública puedan identificarse. Centrarse en las normas para el uso de la fuerza, presentar diferentes escenarios y compartir buenas prácticas de respuesta a situaciones difíciles puede ser una manera mucho más eficaz de abordar problemas de seguridad y derechos humanos que hablar de principios generales. (Ver IGTs: 77)
- ▶ Asegúrese de que el curso de formación se adapta al nivel de alfabetización de los participantes.

### Complemente la formación con:

- Cursos de iniciación para familiarizar a los miembros de las fuerzas de seguridad pública con la empresa, particularmente con su estructura, políticas, procesos (por ejemplo, gestión de denuncias y jerarquías de información), así como con sus instalaciones.
- Charlas de cinco minutos sobre los principios clave de los PV ofrecidas regularmente por los supervisores.
- Materiales de apoyo (por ejemplo, un libro de bolsillo con los principios sobre el uso de la fuerza).

## 2.5. Formación

**Si es necesario, cubra los costes de viaje y dietas de los alumnos de los cursos de formación.**

Este punto es especialmente importante si los cursos se imparten lejos del lugar de procedencia de los alumnos.

- ▶ Si es posible, los costes de viajes y dietas deberían pagarse directamente a los alumnos para reducir el riesgo de apropiación indebida.

**Proporcione formación a los instructores**

- ▶ Apoye los programas de formación de instructores de las fuerzas de seguridad pública.

**CASO DE ESTUDIO: COLABORACIÓN CON LAS FUERZAS DE SEGURIDAD PÚBLICA EN IRAK<sup>8</sup>**

Desde 2009, BP ha estado trabajando con el Gobierno de Irak en el desarrollo de un programa integral de PV para sus operaciones en los campos petrolíferos de Rumaila, al sur de Irak. Uno de los elementos de este programa es un Programa de Asistencia a la Formación en colaboración con el proveedor de seguridad pública, la Policía Iraquí del Petróleo (OPF, por sus siglas en inglés).

Una vez firmado el acuerdo, se pidió a Safestainable (una consultora independiente especializada en la gestión de seguridad sostenible) que iniciara la formación, desarrollando un programa para el curso y preparando los contenidos a incluir en un Programa de Asistencia a la Formación de 3 años de duración, con el asesoramiento y apoyo del Departamento de Seguridad de Rumaila. La colaboración fue esencial para garantizar que todos los cursos se correspondieran con necesidades tácticas reales, y reflejaran el entorno operativo y sus limitaciones.

El Programa de Asistencia a la Formación se basa en el enfoque de “Formación de Instructores” orientado a promover la apropiación del programa por parte de la OPF, aumentando así su sostenibilidad. El programa sigue un ciclo de formación sistemático y se basa en un modelo de formación llamado “Enfoque de Sistemas para Formación” para guiar los procesos de desarrollo curricular, validación y evaluación.

El programa pretendía crear un grupo de instructores para la OPF con las habilidades y conocimientos necesarios para formar a los miembros de esta institución en el cumplimiento eficaz de sus tareas profesionales. Los instructores de la OPF ofrecerían durante los 3 años siguientes cursos básicos, intermedios y avanzados a todos los policías de la OPF activos en el campo de Rumaila. Se involucró a consultores de habla árabe para asistir con el programa de formación, todos los cuales contaban con un historial profesional que incluía puestos de alta dirección en seguridad pública en Oriente Medio y el norte de África, así como experiencia posterior en derechos humanos adquirida en la ONU o el CICR.

El grupo de consultores ofreció inicialmente un curso piloto a la OPF para presentar el plan de estudios y participó en el proceso de selección de instructores, impartiendo posteriormente una serie de cursos de “Formación de Profesores”. A partir de entonces actuaron como mentores de los instructores de la OPF, ofreciendo cursos de refresco o actualización continua y realizando un seguimiento de la calidad de la formación, con objeto de garantizar la calidad del programa. El equipo de formación de seguridad de Rumaila supervisó todos los aspectos relacionados con la gestión del programa y garantizó su continuidad en caso de ausencia de los consultores de formación.

Cada año, se evalúa el Programa de Asistencia a la Formación para medir su impacto en la calidad de servicio de los policías de la OPF, así como para identificar nuevas necesidades formativas. Cuando concluya el programa está previsto realizar una evaluación final para medir su impacto como uno de los componentes del programa de implementación de los PV de Rumaila, que tiene por objetivo el mantener la seguridad en las operaciones en Rumaila bajo un marco que garantice el respeto de los derechos humanos.

## 2.5. Formación

- ▶ Apoye programas de desarrollo de capacidades para representantes de organizaciones de la sociedad civil sobre cómo formar a las fuerzas de seguridad. Ello ayuda a desarrollar las capacidades formativas en el ámbito local, garantizando que el contenido sea relevante y sensible a los contextos locales, y maximizando su alcance dentro de la comunidad. (OECD: 230)
- ▶ En caso de que el país donde opera la empresa se vea afectado por un conflicto armado, explore la posibilidad de que el CICR ofrezca cursos de formación sobre derecho internacional humanitario a instructores.

**Evalúe el impacto de los cursos de formación**

- ▶ Lleve a cabo una prueba al final del curso de formación y compárela con la situación de partida (o con la prueba de aptitud realizada como parte del análisis de necesidades) para evaluar el impacto de la formación.
- ▶ Haga un seguimiento del impacto de la formación sobre los derechos humanos. Por ejemplo, a través de encuestas o consultas a las comunidades locales, incluidos los grupos vulnerables (por ejemplo, mujeres), con el fin de averiguar si la prestación de servicios de seguridad y la situación de los derechos humanos han mejorado como consecuencia de la formación.

**Apoye la organización de cursos periódicos de refresco**

- ▶ Asegúrese de que los cursos de refresco sean parte integral del programa de formación acordado con el gobierno del país anfitrión con fechas establecidas.
- ▶ Incluya algunos temas nuevos en cada curso de refresco.



## 2.5. Formación

**C. Las sesiones informativas, los cursos de iniciación y los cursos de formación pueden ser ineficaces desde el punto de vista de la empresa debido a la alta rotación del personal en las fuerzas de seguridad pública.**

.....

## **BUENAS PRÁCTICAS\***

**Trabaje con el Ministerio correspondiente** (por ejemplo, el Ministerio del Interior o de Defensa) con el objetivo de:

- Entender las políticas de rotación (ya sean explícitas o implícitas);
- Solicitar que el despliegue de nuevo personal sea notificado con tiempo suficiente;
- Destacar la necesidad de que se proporcione una formación adecuada previa al despliegue (no una vez que el personal haya asumido sus funciones);
- Asegurarse de que el personal se mantenga en su puesto durante períodos prolongados; y,
- Solicitar la notificación de cualquier cambio en las políticas de despliegue y rotación.

### **Apoye los programas nacionales de formación para las fuerzas de seguridad pública**

- ▶ Colabore con el ministerio correspondiente para identificar cómo la empresa podría apoyar la mejora de la formación en derechos humanos y derecho internacional humanitario de las fuerzas de seguridad pública. ([Ver Desafío 2.5.a.](#))

### **Apoye los programas de formación desarrollados por otros actores en el ámbito nacional o regional con objeto de garantizar que todas las fuerzas de seguridad pública reciban formación**

- ▶ Apoye programas de formación en derechos humanos ofrecidos por organizaciones multilaterales, ONGs, instituciones nacionales de derechos humanos u otros actores.
- ▶ En situaciones de conflicto armado, contacte con el CICR u otra agencia reconocida con conocimiento y experiencia de la situación local, para comprobar si estarían dispuestos a ofrecer formación en derecho internacional humanitario a las fuerzas de seguridad pública presentes en el área de operaciones de la empresa. Si es factible, colabore con las autoridades nacionales y locales pertinentes para asegurarse de que todas las fuerzas de seguridad pública en el área de operaciones de la empresa reciben formación del CICR u otro proveedor reconocido.
- ▶ Apoye programas de reforma del sector seguridad que ofrezcan formación a las fuerzas de seguridad pública.

**Informe periódicamente a las fuerzas de seguridad pública asignadas a su zona de operaciones sobre la política de empresa y normas relacionadas con los PV**, para asegurarse de que el nuevo personal se familiarice con dicha política y normas

## 2.5. Formación

**D. Las actitudes de los agentes de seguridad con respecto a los derechos humanos pueden ser muy diferentes a las que se observan en los Estados de origen de las empresas que son miembros de los PV.**

## **BUENAS PRÁCTICAS\***

Comuniqué la adhesión de la empresa a los PV e incluya este compromiso en sus acuerdos con el gobierno del país anfitrión para facilitar la aceptación de los PV por parte de los agentes de seguridad nacional

- ▶ Anuncie claramente la política de la empresa y sus expectativas en materia de derechos humanos con respecto a sus socios u otras partes directamente vinculadas a las operaciones de la empresa. Esta declaración deberá estar a disposición del público para fortalecer su relevancia (GPs: 16). Esto ofrece un punto de partida desde el que la empresa podrá mejorar su influencia en la promoción del respeto a los derechos humanos. (UNIG: 27)
- ▶ Comuniqué a las fuerzas de seguridad pública la política de la empresa acerca de conducta ética y derechos humanos. (PV: 3)
- ▶ Consulte la legislación nacional para identificar normas existentes que refuercen los estándares de los PV, y haga referencia a ellas en los contratos o convenios establecidos con representantes del gobierno del país anfitrión.
- ▶ Incluya los PV en los contratos, acuerdos y/o MoU con el gobierno del país anfitrión. La existencia de contratos u otros acuerdos oficiales puede desempeñar un papel importante a la hora de crear incentivos o requerir de otras partes su respeto por los derechos humanos. Una efectiva comunicación entre el personal de la empresa que elabora el contrato, los departamentos que estarán involucrados en su ejecución y los que supervisan cuestiones de derechos humanos es esencial. (UNIG: 47-48)

### Reúnase periódicamente con los altos cargos de las fuerzas de seguridad pública

- ▶ Establezca un patrón regular de reuniones formales con los proveedores de seguridad pública con el fin intercambiar información de seguridad y abordar problemas en materia de derechos humanos y derecho internacional humanitario. (IGTs: 40)

### Céntrese en los valores comunes

- ▶ Centre el diálogo en conceptos como la “excelencia operativa”, “mejores prácticas”, “respeto por la vida y la dignidad humanas” u otros valores compartidos. Además, establecer una relación de camaradería entre el proveedor público y el gerente de seguridad de la empresa sobre la base de experiencias compartidas o similares en el servicio público puede ser muy eficaz para argumentar la relevancia e importancia de los PV. (IGTs: 41, 47)
- ▶ Trabaje con los mandos locales de las fuerzas de seguridad pública para acordar reglas para el uso de la fuerza que respeten los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. Estas reglas deben incluirse en los contenidos de cualquier curso de formación que se imparta a las fuerzas de seguridad pública antes de su despliegue en el área de operaciones de la empresa. (MIGA: III-8)

## 2.5. Formación

**CASO DE ESTUDIO: FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS EN CAMERÚN<sup>9</sup>**

En Camerún, como en muchos otros países, las industrias del petróleo y el gas se consideran como un bien de interés nacional, por lo que las fuerzas de seguridad pública son las encargadas de la seguridad y la protección de las operaciones extractivas. Sin embargo, cuando Kosmos Energy comenzó sus operaciones en el pozo Sipo-1 en febrero de 2013, era la primera vez que un proyecto petrolero en Camerún se ejecutaba en tierra firme. De manera que los retos en materia de derechos humanos comúnmente presentes en las operaciones extractivas eran nuevos para la mayoría de los actores involucrados. En primer lugar, Kosmos Energy no podía tener certeza de que las fuerzas de seguridad pública estuvieran formadas o familiarizadas con los estándares en derechos humanos que resultan claves para el compromiso de la empresa con los PV. En segundo lugar, la presencia militar y empresarial creó una situación desconocida, sin precedentes y de cierta inseguridad para las comunidades locales cercanas.

Para evitar cualquier conflicto local o violación de los derechos humanos, Kosmos Energy necesitaba llegar a todos y cada uno de los diferentes actores involucrados para conseguir que todos ellos actuaran de forma concertada y en cumplimiento de las normas de derechos humanos aplicables. El reto al que se enfrentaba la empresa era el de identificar un discurso común, que a la vez fuera consistente con las normas universales de derechos humanos y coherente con la realidad del contexto local.

Con el fin de identificar y diseñar un programa de formación adecuado en derechos humanos, Kosmos se asoció con The Fund for Peace (FFP), una organización con sede en Estados Unidos que promueve la seguridad sostenible, con el objetivo de apoyar y desarrollar capacidades formativas dentro de la unidad especial del ejército de Camerún a cargo de la seguridad en operaciones extractivas, conocida como Batallón de Intervención Rápida (BIR).

Al principio de este proceso conjunto, el FFP entrevistó a miembros del BIR de diferentes rangos, así como a representantes de las comunidades locales afectadas por las operaciones extractivas. Se convocó una reunión con el jefe de la aldea, un consejo de líderes y miembros destacados de la comunidad. El FFP informó a los miembros de la comunidad sobre la intención del programa e intentó recabar información sobre las preocupaciones relacionadas con el despliegue, tomándose en cuenta esta información en el diseño del programa. Partiendo de este estudio preliminar, se desarrolló un programa de formación en torno a cinco elementos clave.

En primer lugar, la formación **se centró en el análisis de situaciones reales con las que los soldados del BIR se habían encontrado** habitualmente en el pasado, como protestas locales y bloqueos de carreteras, en lugar de centrarse en los principios generales de los derechos humanos (FFP, 2013: 2). En segundo lugar, el proceso conjunto **identificó valores comunes como el honor, el respeto y la necesidad de garantizar la seguridad humana**, que se usaron durante la formación para “traducir” el objetivo de las normas de derechos humanos introduciéndolo en el discurso local (ibíd.). En tercer lugar, **el material de formación se adaptó al contexto local**. Por ejemplo, el programa abordó conceptos como la “seguridad humana” desde la perspectiva de la familia, ya que el estudio preliminar identificó la familia como un elemento de importancia crucial para los cameruneses (ibíd. 4). En cuarto lugar, el proceso conjunto **proporcionó una plataforma para que los participantes del BIR presentasen y comentaran sus propias experiencias operativas**. Los soldados y comandantes del BIR podían opinar sobre los desafíos a los que se enfrentaron sus compañeros y compartir sus propias buenas prácticas. Finalmente, el proceso conjunto **encontró un medio adecuado a través del cual llegar a todos los actores involucrados**, y que se diseñó para apoyar y amplificar el alcance del curso formación, proporcionando un recurso que los participantes pudieran llevar a casa con ellos. Se decidió que el mejor enfoque sería la publicación de una serie de cómics, que resultaron fáciles de difundir. La serie, titulada “El capitán Camerún”, refleja situaciones locales complicadas, destacando tanto respuestas de seguridad adecuadas como inadecuadas, y centrándose en los valores compartidos previamente identificados: familia, honor, respeto y garantía de la seguridad humana.

## 2.5. Formación

El enfoque formativo descrito demostró su éxito de diferentes maneras:

- Creó un sentido de apropiación local, evitando con ello cualquier sensación de implementación vertical y de condescendencia que resultarían en una aplicación ineficaz de las normas de derechos humanos.
- La plataforma permitió que el BIR fuera tomado en serio como un actor profesional y comprometido con la seguridad, pudiendo contribuir al programa de formación en derechos humanos.
- La identificación de valores comunes permitió salvar la brecha entre la abstracción de las normas de derechos humanos y la complejidad de la situación de seguridad sobre el terreno.
- El enfoque en el contexto local y en situaciones prácticas garantizó que los mensajes lanzados en el aula pudieran ser reconocidos y posteriormente aplicados en el trabajo diario del soldado

Trabaje con actores en el ámbito nacional para crear un diálogo en torno a los PV (Ver Desafío 1.1.b.)

- ▶ Trabaje con otras empresas, representantes del país de origen, ONGs y asociaciones empresariales para avanzar en el diálogo sobre los PV. (IGTs: 47)
- ▶ Considere recomendar que el Gobierno establezca un proceso de PV formal en el país. (IGTs: 47)

## 2.6. Equipamiento

---

**A. La falta de equipamiento adecuado que ayude a gestionar conflictos sociales puede conducir a un uso excesivo de la fuerza por parte de las fuerzas de seguridad pública.**

.....

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

#### **Realice o actualice una evaluación de necesidades y riesgos**

- ▶ Evalúe las necesidades de la empresa con respecto a las capacidades de las fuerzas de seguridad pública. La evaluación de necesidades debe incluir cuestiones como: el transporte, las comunicaciones, la formación y la disponibilidad de armas no letales.
- ▶ Evalúe si la provisión de cualquiera de los recursos antes mencionados a las fuerzas de seguridad pública pudiera suponer un riesgo para la seguridad o la reputación de la empresa. Contraponga los beneficios frente a las posibles consecuencias negativas.
- ▶ Investigue y analice incidentes pasados relacionados con la provisión de apoyo logístico o financiero a las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Actualice con regularidad la evaluación de riesgos recurriendo a fuentes locales para incluir posibles cambios en el entorno de seguridad.

#### **Trabaje para garantizar que el gobierno del país anfitrión proporcione equipamiento adecuado y otros recursos a las fuerzas de seguridad pública**

- ▶ Colabore con las agencias gubernamentales pertinentes y destaque la necesidad de que las fuerzas de seguridad pública estén adecuadamente equipadas para un cumplimiento eficaz de sus funciones de acuerdo con los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. (MIGA: II-17)
- ▶ Incluya una cláusula en el acuerdo o MoU que indique que el gobierno del país anfitrión utilizará parte de los fondos aportados por las empresas extractivas para proporcionar equipamiento y otros recursos a las fuerzas de seguridad pública. (MIGA: II-17)
- ▶ Considere el reparto de los pagos, con una parte destinada al gobierno central y otra parte directamente entregada a las fuerzas de seguridad pública asignadas a la zona de operaciones.
- ▶ Busque el apoyo de otros actores, como gobiernos de los países de origen, organizaciones multilaterales o asociaciones empresariales locales, para alentar al gobierno del país anfitrión a asumir sus responsabilidades en relación con el buen desempeño y equipamiento adecuado de las fuerzas de seguridad pública asignadas a la(s) zona(s) en las que se desarrollan las operaciones de las empresas.
- ▶ Supervise la cadena de pagos para garantizar que los fondos asignados lleguen a las fuerzas de seguridad pública responsables de la seguridad de la empresa.

## 2.6. Equipamiento

**Apoye los esfuerzos de los gobiernos de origen, la sociedad civil y las instituciones multilaterales para fortalecer las instituciones del Estado**

- ▶ Esté atento a oportunidades que permitirían a donantes internacionales proporcionar el apoyo y material necesarios (incluida la formación) como parte de programas de asistencia más amplios.
- ▶ Identifique los programas de reforma del sector de seguridad, tales como los programas de reforma y formación de la policía, que aborden los problemas de equipamiento. Colabore con los actores pertinentes para ampliar las actuaciones de dichos programas a la zona de operaciones de la empresa. (MIGA: II-18)

Asegúrese de que las fuerzas de seguridad hayan sido formadas en las reglas para el uso de la fuerza y armas de fuego en cumplimiento de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario (Ver Sección 2.5. Formación)

Si la empresa se siente obligada a proporcionar directamente apoyo logístico, financiero y/o en especie a las fuerzas de seguridad pública, tenga en cuenta las buenas prácticas descritas en el Desafío 2.6.b.

En caso de uso excesivo de la fuerza por parte de las fuerzas de seguridad pública, considere las buenas prácticas descritas en el Desafío 2.7.a.

## 2.6. Equipamiento

**B. Las empresas pueden verse en la necesidad de prestar apoyo logístico, financiero y/o en especie a las fuerzas de seguridad pública, con el fin de cubrir sus necesidades más básicas.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

### Realice o actualice una evaluación de necesidades y riesgos

- ▶ Evalúe las necesidades de la empresa con respecto a las capacidades de las fuerzas de seguridad pública. La evaluación de necesidades debe incluir aspectos como: salarios mínimos, comida, alojamiento, transporte, comunicaciones, formación y disponibilidad de armas no letales.
- ▶ Evalúe si la provisión de cualquiera de los recursos antes mencionados a las fuerzas de seguridad pública pudiera suponer un riesgo para la seguridad o la reputación de la empresa. Contraponga los beneficios frente a las posibles consecuencias negativas.
- ▶ Investigue y analice incidentes pasados relacionados con la provisión de apoyo logístico, financiero o en especie a las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Actualice con regularidad la evaluación de riesgos recurriendo a fuentes locales para incluir posibles cambios en el entorno de seguridad.

Considere alternativas a la provisión de apoyo logístico, financiero y/o en especie (Ver [Desafío 2.6.a.](#))

Desarrolle una política o protocolo de empresa para la prestación de apoyo logístico, financiero y/o en especie a las fuerzas de seguridad pública en colaboración con todos los departamentos relevantes de la empresa

Asegúrese de que incluya las siguientes disposiciones:

- ▶ Responda a las siguientes cuestiones:
  - a) ¿Qué se proporciona: equipamiento, dietas, bienes y/o servicios?
  - b) ¿Por qué es necesario?
  - c) ¿Cómo se gestionará y utilizará?
  - d) ¿Quién es el destinatario y qué grado de supervisión se requiere? (MIGA: II-17)
- ▶ Asegúrese de que todas las adquisiciones se realizan siguiendo los estándares de contratación pública. Considere la posibilidad de hacer públicos los motivos que justifiquen cualquier tipo de asistencia, y solicite la aprobación del destinatario para publicar detalles de cualquier acuerdo relacionado con dicha asistencia. (BP:13)
- ▶ Incluya los costes de apoyo como parte del acuerdo.
- ▶ Establezca garantías para la transferencia de equipamiento o prestación de apoyo logístico, financiero o en especie a las fuerzas de seguridad pública (véase el Caso de Estudio en IGTs: 72):
  - a) Confirme la legalidad de la transferencia.
  - b) Prohíba la transferencia de equipamiento letal (por ejemplo, armas de fuego).
  - c) Requiera que las solicitudes cuenten con un compromiso por escrito de funcionarios de alto nivel de ámbito estatal y local de que las fuerzas de seguridad pública respetarán los derechos humanos y cumplirán con el derecho internacional humanitario.

- d) Especifique el uso del equipamiento o de los bienes y procure obtener un acuerdo formal por parte de las fuerzas de seguridad pública al respecto.
  - e) Prohíba la transferencia, préstamo o venta de equipamiento a un tercero. Incluya cláusulas de terminación del contrato en caso de mal uso de la financiación, equipamiento, instalaciones o ayuda en especie proporcionados. (BP: 13)
  - f) Establezca controles adecuados para prevenir una apropiación indebida o un desvío del equipamiento que pueda dar lugar a violaciones de derechos humanos. (PV: 3) Si es posible, utilice alguna tecnología de rastreo o seguimiento para determinados tipos de equipo. (IGTs: 43)
  - g) Apoye la organización de cursos de formación para mejorar la capacidad de gestión y las competencias individuales dentro de la organización receptora en el uso responsable de fondos o equipamiento. (BP: 13)
  - h) Establezca un procedimiento de supervisión para prevenir la apropiación indebida o el desvío del equipamiento.
- ▶ Asegúrese de que la política de la empresa es realista, flexible y transparente. (MIGA: II-17)
  - ▶ Obtenga autorización al más alto nivel (BP: 13) de la directiva de la empresa.

### Trabaje con las agencias gubernamentales relevantes para fijar las condiciones de la transferencia

- ▶ Comunique la política de la empresa sobre transferencias de equipamiento, e informe de que su aplicación será objeto de seguimiento.
- ▶ Acuerde los términos y condiciones para la prestación de apoyo logístico, financiero y/o en especie. Por ejemplo, acuerde que cualquier equipamiento proporcionado sólo podrá utilizarse con autorización de la empresa. Aunque pueda ser un tema delicado, trate de acordar un procedimiento para abordar el posible uso indebido del equipamiento proporcionado por la empresa.
- ▶ Incluya una cláusula o cláusulas en el acuerdo o MoU sobre los términos y condiciones para la transferencia de equipamiento. Adjunte la política de la empresa sobre transferencias de equipamiento como anexo.
- ▶ Recopile en una lista de todo cuanto haya sido proporcionado a las fuerzas públicas e inclúyala en un Registro de Transferencias. Identifique exactamente lo que la empresa proporcionó, cuándo y con qué propósito. Un representante de rango superior de las fuerzas de seguridad pública deberá firmar un recibo para todos los artículos suministrados. (MIGA: 19-II) ([Ver Anexo 1 - Formulario para el registro de transferencias de equipamiento](#))
- ▶ Garantice la plena transparencia de los pagos efectuados y/o el equipamiento transferido.

### Supervise la utilización del equipamiento

- ▶ Supervise el uso del equipamiento proporcionado por la empresa e investigue adecuadamente situaciones en las que dicho equipamiento se utilice de manera inapropiada. (PV: 5) Esto se puede hacer a través de informes y controles por parte de la empresa. Otra opción es la de que terceros verifiquen que el equipamiento transferido se usa adecuadamente. (IGTs: 43)



## 2.6. Equipamiento

- ▶ Consulte con los gobiernos de los países de origen en casos en los que haya riesgo de uso inadecuado del equipamiento transferido por parte de la empresa a las fuerzas de seguridad pública. (IGTs: 16)
- ▶ Si el equipamiento de la empresa se utiliza sin autorización, siga el procedimiento establecido de acuerdo con las agencias gubernamentales correspondientes, si existiera, o refiérase al protocolo de la empresa.

### Colabore con otras empresas en circunstancias similares

- ▶ Acuerde un enfoque común para las transferencias de equipamiento.
- ▶ Comparta buenas y malas prácticas con otras empresas que operen en la misma zona.
- ▶ Si es factible, contribuya a un programa consolidado de equipamiento y formación que beneficie a todas las empresas de la zona. (MIGA: II-18)

## 2.6. Equipamiento

**C. Si cada empresa aplica diferentes políticas de transferencia de equipamiento a las fuerzas de seguridad pública, se pueden producir malentendidos. Además, la provisión de diferentes tipos de equipamiento por parte de cada empresa puede hacer muy complicado su mantenimiento para las fuerzas de seguridad pública.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Trabaje para garantizar que el gobierno del país anfitrión proporcione equipamiento adecuado a las fuerzas de seguridad pública

- ▶ Contacte con las agencias gubernamentales pertinentes para tratar los problemas relacionados con el equipamiento. Destaque la importancia que un equipamiento adecuado de las fuerzas de seguridad pública tiene para el desempeño eficaz de sus funciones en cumplimiento de los derechos humanos y las normas del derecho internacional humanitario. (MIGA: II-17)
- ▶ Incluya una cláusula en el acuerdo o MoU que establezca que el gobierno del país anfitrión utilizará parte de los fondos pagados por las empresas extractivas para proporcionar equipamiento y otros recursos a las fuerzas de seguridad pública. (MIGA: II-17)
- ▶ Busque el apoyo de otros actores, como los gobiernos de los países de origen, organizaciones multilaterales o asociaciones empresariales locales, para asegurarse de que el gobierno del país anfitrión asuma sus responsabilidades en relación con el buen desempeño y equipamiento adecuado de las fuerzas de seguridad pública asignadas a la(s) zona(s) de operaciones extractivas.

Desarrolle un sistema de intercambio de información con otras empresas o actores relevantes (IGTs: 42)

Trabaje con otras empresas en circunstancias similares

- ▶ Considere la posibilidad de adoptar un enfoque común para las transferencias de equipamiento.
- ▶ Contribuya a un programa consolidado de equipamiento y formación que beneficie a todas las empresas de la zona. (MIGA II-18)

Trabaje mediante un proceso de PV de ámbito nacional, si existiera, o sugiera el lanzamiento de dicho proceso. Alternativamente, aborde el tema del equipamiento de las fuerzas de seguridad pública a través de foros tales como un 'grupo de trabajo de altos mandos del sector de la seguridad', reuniones de las asociaciones de la industria, etc.

## 2.7. Uso de la fuerza

---

**A. Las fuerzas de seguridad pública pueden no estar preparadas para, ni entrenadas en, el uso adecuado de la fuerza.<sup>10</sup>**

.....

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

#### Realice o actualice una evaluación de riesgos

- ▶ Revise el historial de actuación de las fuerzas de seguridad pública en relación con el uso de la fuerza y el respeto de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.
- ▶ Asegúrese de que en la evaluación de riesgos se analicen los diferentes riesgos a los que hombres, mujeres, niños y niñas se enfrentan respectivamente, así como los riesgos para las personas mayores, los pueblos indígenas y otros grupos vulnerables.

#### Minimice la presencia de las fuerzas de seguridad pública en las operaciones de la empresa (MIGA: III-1)

- ▶ Evite que las fuerzas de seguridad pública operen en el recinto de la empresa, siempre que los agentes de seguridad privada puedan responder de manera efectiva y legal a las necesidades de seguridad. (MIGA: III-1)
- ▶ Solicite la presencia de la fuerza pública únicamente en caso de urgencia en un lugar específico, definiendo claramente su misión y el plazo esperados para su retirada. (MIGA: III-1)

#### Asegúrese de que las fuerzas de seguridad pública están informadas sobre las normas de los PV y las políticas de la empresa

- ▶ Comunique claramente sus expectativas de que todas las operaciones se lleven a cabo con un respeto total de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, y de acuerdo con las reglas de enfrentamiento internacionales. (IGTs: 39) (Ver Reglas de Enfrentamiento en IGTs: 90)
- ▶ Promueva los siguientes principios en la seguridad pública:
  - a) Sólo debe utilizarse la fuerza cuando sea estrictamente necesario y de manera proporcional a la amenaza. Se debe informar a las autoridades competentes y a la empresa de los casos en los que la seguridad pública utilice la fuerza física. Cuando se utilice la fuerza, debe proporcionarse ayuda médica a las personas heridas, incluyendo a los infractores. (PV: 4)
  - b) No deben violarse los derechos de los individuos cuando las personas hagan uso de su derecho de libertad de asociación y reunión pacífica, el derecho a participar en la negociación colectiva, u otros derechos de los trabajadores reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. (PV: 4)
- ▶ Distribuya copias del Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU y los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de hacer cumplir la Ley.

## 2.7. Uso de la fuerza

- ▶ Asegúrese de que el mando militar local informe detalladamente e instruya a su personal sobre las normas de conducta a seguir. (MIGA: III-8)

### Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU

**Artículo 1** - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley cumplirán en todo momento los deberes que les impone la ley, sirviendo a su comunidad y protegiendo a todas las personas contra actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su profesión.

**Artículo 2** - En el desempeño de sus tareas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respetarán y protegerán la dignidad humana, y mantendrán y defenderán los derechos humanos de todas las personas.

**Artículo 3** - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley podrán usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas.

**Artículo 4** - Las cuestiones de carácter confidencial de que tengan conocimiento los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se mantendrán en secreto, a menos que el cumplimiento del deber o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario.

**Artículo 5** - Ningún funcionario encargado de hacer cumplir la ley podrá infligir, instigar o tolerar ningún acto de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, ni invocar la orden de un superior o circunstancias especiales, como estado de guerra o amenaza de guerra, amenaza a la seguridad nacional, inestabilidad política interna o cualquier otra emergencia pública, como justificación de la tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

**Artículo 6** - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley asegurarán la plena protección de la salud de las personas bajo su custodia y, en particular, tomarán medidas inmediatas para proporcionar atención médica cuando se precise.

**Artículo 7** - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no cometerán ningún acto de corrupción. También se opondrán rigurosamente a todos los actos de esa índole y los combatirán.

**Artículo 8** - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respetarán la ley y el presente Código. También harán cuanto esté a su alcance por impedir toda violación de ellos y por oponerse rigurosamente a tal violación. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que tengan motivos para creer que se ha producido o va a producirse una violación del presente Código informarán de la cuestión a sus superiores y, si fuere necesario, a cualquier otra autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas.

### Establezca normas y procedimientos mutuamente acordados con los mandos locales de seguridad pública para el uso de la fuerza (MIGA: III-8)

- ▶ Acuerde un proceso gradual de uso de la fuerza que permita una respuesta proporcional a la amenaza, siendo el uso de la fuerza letal el último recurso.
- ▶ Defina una jerarquía clara que identifique a las personas responsables y con la autoridad para involucrar a las fuerzas de seguridad pública. (MIGA: III-10)

## 2.7. Uso de la fuerza

- ▶ Si es posible, acuerde que las fuerzas de seguridad pública asignadas a las instalaciones de la empresa se mantengan como fuerza de respuesta a emergencias y no desempeñen tareas rutinarias de vigilancia. Asegúrese de que cuenten con medios de transporte adecuados para responder rápidamente a un incidente. (MIGA: III-8, 9)
- ▶ Asegúrese de que los procedimientos para la participación de las fuerzas de seguridad pública en la respuesta a un incidente estén claros para la directiva de la empresa y su departamento de seguridad, así como para las propias fuerzas de seguridad pública. (MIGA: III-8)
- ▶ Asegúrese de que se realice un informe completo después de cada incidencia y de que las recomendaciones hechas en ellos se pongan en práctica.

Asegúrese de que las fuerzas de seguridad pública asignadas a la zona de operaciones reciban una formación adecuada (Ver sección 2.5. Formación)

**Apoye programas de reforma del sector de seguridad**

- ▶ Colabore con programas de reforma del sector seguridad que apoyen políticas de selección y contratación de personal basadas en mecanismos adecuados de reclutamiento, evaluaciones de integridad e investigación de antecedentes, u otras formas de revisión o preselección de personal existentes. Fomente el anuncio público de la existencia de vacantes o creación de nuevos puestos, así como la transparencia durante todo el proceso. (ITGNs: 105)
- ▶ Identifique los programas de reforma del sector seguridad, como programas de reforma y formación de la policía, que pudieran ampliar su ámbito de actuación para incluir la zona de operaciones de la empresa. (MIGA: II-18).

**Considere la formación de un comité asesor externo que colabore en la supervisión de asuntos relacionados con seguridad y derechos humanos**

- ▶ Incluya a actores legitimados a ojos de los proveedores de seguridad pública (por ejemplo, un ex ministro de Defensa, un estadista internacional, etc.) y de otras partes interesadas, en particular de las comunidades (por ejemplo, una ONG destacada, un funcionario estatal, etc.). (IGTs: 47)
- ▶ Garantice la participación de personas que representen los intereses de los grupos vulnerables, como mujeres y pueblos indígenas.

Identifique las situaciones en las que se podría responsabilizar a las fuerzas de seguridad pública de violar la ley (Ver Desafío 2.8.d.)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

---

**A. Cuando las empresas observan o son alertadas sobre violaciones de los derechos humanos por parte de las fuerzas de seguridad pública, se enfrentan al reto de cuestionar las actuaciones de la misma institución que les está proporcionando seguridad en sus operaciones.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Demuestre su compromiso con los derechos humanos en la política de empresa y exprese sus expectativas sobre la conducta adecuada de las fuerzas de seguridad pública

- ▶ Desarrolle una política corporativa de derechos humanos, que sea aprobada por los máximos directivos de la empresa y esté basada en aportaciones de expertos en la materia. Como parte de esta política establezca las expectativas de la empresa respecto a la conducta de las fuerzas de seguridad pública y asegúrese de que éstas han sido debidamente informadas de su contenido. Dicha política debe también estar a disposición del público. (GPs: 16) ) (Ver Desafío 1.3.a.)
- ▶ Explique los PV a las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Enfatique que las personas involucradas de manera creíble en abusos de los derechos humanos no deben proporcionar servicios de seguridad a empresas. (PV: 4)
- ▶ Promueva la observancia de los principios aplicables de cumplimiento del derecho internacional, particularmente los que se contemplan en el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU y los Principios Básicos de las Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley (PV: 4), así como las normas que rigen la conducción de hostilidades en virtud del derecho internacional humanitario en el contexto de un conflicto armado.
- ▶ Refiérase a expectativas generadas a través de contratos o de acuerdos de inversión con el gobierno. (IGTs: 41)

Comuníquese regularmente con responsables de diferente nivel dentro de las fuerzas de seguridad pública

- ▶ Reúnase regularmente con representantes de diferente nivel dentro de las fuerzas de seguridad pública, incluidos los ministerios correspondientes, para tratar temas de seguridad y derechos humanos.
- ▶ Trabaje para ganarse la confianza de actores dentro de las fuerzas de seguridad pública. Una forma efectiva de hacerlo es el reconocimiento de buenas actuaciones y de la buena conducta profesional entre el personal asignado a las operaciones de la empresa (por ejemplo, envíe menciones especiales y cartas de agradecimiento a funcionarios merecedores de reconocimiento a través de la cadena de mando). (MIGA: III-13, 14)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

- ▶ Use cuidadosamente el lenguaje. Hable de “profesionalización” y destaque el objetivo de ayudar a las instituciones de seguridad a ofrecer un mejor servicio. La mejora de la eficacia es a menudo un argumento clave para ganarse el apoyo local. (OCDE: 33) Apele a valores como la “excelencia operativa” o “mejores prácticas”. (IGTs: 41)
- ▶ Establezca mecanismos formales y coherentes de información y comunicación con las fuerzas de seguridad pública. (IGTs: 14)
- ▶ El departamento de seguridad de la empresa deberá preparar un informe de situación mensual que resuma todos los incidentes importantes de seguridad, así como los cambios ocurridos y actuaciones emprendidas durante el periodo de referencia del informe. Tanto el oficial del ejército al mando dentro las instalaciones de la empresa (si lo hay), como los mandos local y provincial, deben recibir dicho informe. (MIGA: III-18)
- ▶ Recopile y analice los informes de las ONGs o de los medios de comunicación sobre cualquier incidente de seguridad y utilícelos como base de referencia para solicitar una investigación por parte de las autoridades locales.

### Incorpore el requisito de una conducta adecuada de las fuerzas de seguridad pública en un acuerdo o MoU de ámbito local (Ver Sección 2.3. MoU)

- ▶ Negocie y firme un acuerdo o MoU para la seguridad de las instalaciones de la empresa que establezca las condiciones, expectativas, obligaciones y normas de comportamiento para todas las partes, tanto en los procedimientos operativos estándar como en circunstancias extraordinarias o de emergencia”. El resultado ideal es un acuerdo vinculante que especifique las responsabilidades y obligaciones de la empresa y de las fuerzas de seguridad pública, firmado por un directivo de la empresa y los organismos correspondientes, y que incluya instrucciones detalladas de implementación para los niveles operativos inferiores. (MIGA: III-3 , 6)
- ▶ Utilice la provisión en especie de cualquier bien por parte de la empresa para acordar normas claras sobre el despliegue y la conducta de las fuerzas de seguridad pública. (MIGA: III-7)
- ▶ Incluya una cláusula que establezca un procedimiento a seguir en casos de violaciones de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario.
- ▶ Asegúrese de que el acuerdo sea coherente con las leyes y reglamentos del país anfitrión.
- ▶ Invierta tiempo en las negociaciones para garantizar que los PV estén bien integrados en el Memorándum de Entendimiento (MoU).

### Colabore con otros actores

- ▶ Utilice su influencia con funcionarios del gobierno para garantizar el respeto de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario por parte de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Solicite el apoyo del gobierno de su país de origen para acceder a funcionarios de seguridad pública de alto nivel. (Véase el Ejemplo 2 en IGTs: 77)
- ▶ Mantenga el contacto con otras empresas que tengan problemas similares y considere la opción de plantear conjuntamente dichas preocupaciones a los gobiernos, tanto del país anfitrión como de origen. (PV: 4)
- ▶ Involucre a las ONGs como interlocutores mediadores a la hora de comunicarse con proveedores de seguridad, gobiernos o comunidades anfitrionas. (IGTs: 18)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

- ▶ Recopile información sobre violaciones de los derechos humanos a través de los mecanismos de reparación en las comunidades.
- ▶ Considere la posibilidad de establecer un foro multilateral de seguridad para discutir temas de seguridad y derechos humanos. El grupo debería reunirse con regularidad (por ejemplo, mensualmente) y trabajar para encontrar soluciones adecuadas a incidentes o problemas de seguridad. Entre sus miembros debería incluirse al menos un representante de la empresa (por lo general el responsable de seguridad), el jefe de la policía, el mando militar local, el jefe del gobierno local y uno o dos líderes locales. (MIGA: V-8) ([Ver Caso de Estudio de Lubumbashi](#)) Asegúrese de que la población local, y en particular los grupos más vulnerables (por ejemplo, mujeres y pueblos indígenas), estén adecuadamente representados.

**Demuestre que la empresa se esfuerza por poner fin a las violaciones de derechos humanos cometidas por las fuerzas de seguridad pública asignadas a su zona de operaciones**

- ▶ Demuestre los esfuerzos en curso para paliar el impacto de las violaciones. (GPs: 22)
- ▶ En los casos de violaciones graves, si es posible, termine su relación con las fuerzas de seguridad pública. Si no es posible poner fin a dicha relación, reduzca al mínimo la presencia de las fuerzas de seguridad pública en las instalaciones de la empresa.

**Apoye programas de reforma del sector de seguridad**

- ▶ Participe en programas de reforma del sector de seguridad que apoyen políticas de selección y contratación de personal basadas en mecanismos adecuados de reclutamiento, evaluaciones de integridad y verificación de antecedentes, u otras formas de evaluación del personal ya contratado. Promueva el anuncio público de la existencia de vacantes o creación de nuevos puestos, así como la transparencia durante todo el proceso. (ITGNs: 105)
- ▶ Si está legalmente permitido, apoye programas que promuevan la verificación de antecedentes de acuerdo con los estándares en derechos humanos y la revisión del historial de respecto a los derechos humanos por parte de todos los individuos concernidos, con el fin de garantizar que todos aquellos individuos responsables de violaciones graves contra los derechos humanos queden excluidos del sector de seguridad reformado. Asegúrese de que cuando se prescinda de determinadas personas, como consecuencia de esta verificación de antecedentes, se cumpla con los procedimientos legales establecidos y el principio de no discriminación. (ITGNs: 106)



## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

## **B. Aumentar el grado de concienciación sobre políticas de derechos humanos puede ser una tarea más difícil con las fuerzas armadas que con la policía.**

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

#### Mantenga una comunicación regular con representantes de las fuerzas armadas a distintos niveles

- ▶ Establezca una relación de trabajo con representantes de las fuerzas militares en diferentes niveles y reúnanse periódicamente para tratar sobre temas de seguridad y derechos humanos. (MIGA: III-14)
- ▶ Desarrolle sus relaciones institucionales con el Ministerio de Defensa.
- ▶ Construya una relación de confianza con las fuerzas armadas. Una forma efectiva de hacerlo es a través del reconocimiento de las buenas actuaciones y la buena conducta profesional del personal asignado a las operaciones de la empresa (por ejemplo, envíe menciones especiales y cartas de agradecimiento a funcionarios merecedores de reconocimiento a través de la cadena de mando). (MIGA: III-13, 14)
- ▶ Use cuidadosamente el lenguaje. Hable de “profesionalización” y destaque el objetivo de ayudar a las instituciones de seguridad a ofrecer un mejor servicio. La mejora de la eficacia es a menudo un argumento clave para ganarse el apoyo local. (OCDE: 33) Apele a valores como la “excelencia operativa” o “mejores prácticas”. (IGTs: 41)
- ▶ Establezca mecanismos formales y coherentes de información y comunicación con las fuerzas de seguridad pública. (IGTs: 14)
- ▶ Prepare un informe de situación mensual que resuma todos los incidentes importantes de seguridad, así como los cambios ocurridos y las actuaciones emprendidas durante el periodo de referencia. Tanto el oficial del ejército al mando dentro de las instalaciones de la empresa (si lo hay), como los mandos local y provincial, deben recibir dicho informe. (MIGA: III-13)

#### Apoye los esfuerzos para delimitar claramente las funciones de las fuerzas de seguridad pública

- ▶ Asegúrese de que los procedimientos de la empresa ayuden a definir las funciones específicas de la policía, las fuerzas paramilitares y los militares, proporcionando además mecanismos de supervisión adecuados que eviten líneas de responsabilidad difusas. En principio, la policía debería tener la responsabilidad principal de la seguridad interna. Sin embargo, si la policía y las fuerzas paramilitares no son competentes o no están suficientemente equipadas, el despliegue del ejército puede ser necesario. (OECD: 124) Si este fuera el caso, trate de garantizar que el personal desplegado esté debidamente entrenado y equipado para la tarea.

#### Apoye programas de formación en derechos humanos y derecho internacional humanitario para las fuerzas de seguridad pública (Ver Sección 2.5. Formación)

- ▶ Incluya una cláusula en su acuerdo con las fuerzas de seguridad pública que requiera que todas las unidades asignadas al área de operaciones de la empresa reciban formación en derechos humanos y derecho internacional humanitario. (IGTs: 45)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

- ▶ Apoye programas de formación para instructores de las fuerzas de seguridad pública. De ser posible, insista en que los instructores del ejército sean militares y que los instructores de la policía sean policías, ya que están mejor situados para comunicar los contenidos de manera que los alumnos se identifiquen con ellos. Por otra parte, las fuerzas de seguridad pública son más propensas a tomarse en serio su formación si quien la imparte es un compañero o alguien en su cadena de mando.

### **C. Las fuerzas de seguridad pública podrían ellas mismas sufrir abusos de los derechos humanos, lo que puede afectar a la calidad de los servicios de seguridad prestados.**

## **BUENAS PRÁCTICAS\***

### **Evalúe el riesgo de violación de los derechos humanos de las fuerzas de seguridad pública**

- ▶ Tenga en cuenta cualquier incidente en el que se hayan violado los derechos de las fuerzas de seguridad pública en el pasado.
- ▶ Consulte a representantes tanto del gobierno del país anfitrión como del país de origen, la sociedad civil y a otras fuentes, con el fin de recabar información sobre la gravedad de este riesgo.
- ▶ Evalúe los diferentes riesgos a los que se enfrentan los hombres y mujeres de las fuerzas de seguridad pública, teniendo en cuenta, en particular, el riesgo de violencia de género.

### **Colabore con las autoridades nacionales y locales**

- ▶ Mantenga el contacto con interlocutores relevantes en todos los niveles de mando dentro de las fuerzas de seguridad pública, incluido el ministerio correspondiente. Reúnase con representantes de las fuerzas de seguridad pública regionales y locales regularmente (si es posible, al menos una vez al trimestre). (MIGA: III-11) Plantee este reto como parte de la conversación sobre seguridad y derechos humanos.
- ▶ Solicite el apoyo del gobierno de su país de origen para acceder a funcionarios de seguridad pública de alto nivel y tratar con ellos este problema.
- ▶ Asegúrese de que los salarios o estipendios se pagan efectivamente a las fuerzas de seguridad pública asignadas al área de operaciones de la empresa.

### **Trabaje con ONGs para abordar las denuncias de abusos contra los derechos humanos (IGTs: 18)**

- ▶ Identifique ONGs que estén trabajando en temas relacionados. Podría haber varias organizaciones no gubernamentales en el país con las que la empresa pudiera trabajar. (IGTs: 17) Éste puede ser un tema delicado, por lo que la empresa necesitará evaluar cuidadosamente cuál será el mejor enfoque.
- ▶ En caso de evidencia creíble de violencia de género dirigida a los miembros de las fuerzas de seguridad pública, consulte con una organización local con experiencia en asuntos de género para identificar posibles estrategias de mitigación.

### **Apoye los programas de reforma del sector de seguridad**

- ▶ Participe en programas de reforma del sector seguridad que apoyen políticas de selección y contratación de personal basadas en mecanismos adecuados de reclutamiento, evaluaciones de integridad e investigación de antecedentes, u otras formas de evaluación del personal ya contratado. Promueva el anuncio público de la existencia de vacantes o creación de nuevos puestos, así como la transparencia durante todo el proceso. (ITGNs: 105)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

- ▶ Apoye programas de reforma del sector de seguridad que busquen desarrollar las capacidades de las instituciones nacionales pertinentes (como el defensor del pueblo o mecanismos similares) para hacer frente a este desafío.

Establezca un mecanismo de reparación que permita a cualquier persona informar anónimamente de cualquier abuso (GPs: 31)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

**D. Las empresas pueden no lograr supervisar efectivamente el comportamiento de las fuerzas de seguridad pública y/o ejercer la presión necesaria para la resolución de casos de violación de los derechos humanos.**

## **BUENAS PRÁCTICAS\***

Realice un proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos con el fin de identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre cómo la empresa trata su impacto negativo sobre los derechos humanos

- ▶ Evalúe los impactos reales y potenciales de la presencia y actividades de la empresa sobre los derechos humanos. Integre los resultados de dicha evaluación en los procesos y acciones de la empresa, haga un seguimiento de la efectividad de dichas actuaciones y comunique públicamente cómo la empresa está tratando los impactos detectados. Asegúrese de que los impactos sobre grupos vulnerables, como niños, ancianos, pueblos indígenas y mujeres, son también evaluados.
- ▶ El proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos:
  - a) Debería cubrir los impactos negativos que la empresa pueda causar, o contribuir a causar, sobre los derechos humanos a través de sus actividades, o que puedan estar directamente relacionados con sus operaciones, productos o servicios suministrados a través de sus relaciones comerciales, incluso si no han contribuido a esos impactos. Se entiende por “actividades” de la empresa tanto acciones como omisiones. (GPs: 13-14) Cuando sea posible, evalúe el contexto en materia de derechos humanos antes de iniciar una nueva actividad.
  - b) Variará en complejidad según el tamaño de la empresa, el riesgo de impacto grave sobre los derechos humanos, así como la naturaleza y el contexto de sus operaciones. (GPs: 17)
  - c) Debería ser un proceso continuo, dado que los riesgos para los derechos humanos pueden variar con el tiempo en función de los cambios en las operaciones y el contexto operativo de la empresa. (GPs: 17)
- ▶ Evalúe la capacidad local existente para la investigación de abusos contra los derechos humanos y el acceso a mecanismos de reparación. Las evaluaciones de riesgos deberían considerar la capacidad de la fiscalía local y de las autoridades judiciales para que los responsables de abusos contra los derechos humanos y de violaciones del derecho internacional humanitario rindan cuentas, garantizando el respeto a los derechos de los acusados. (PV: 5)

### **Colabore con las autoridades nacionales, regionales y locales**

- ▶ Mantenga reuniones bilaterales con representantes del gobierno del país anfitrión. Los esfuerzos de la empresa pueden ser más efectivos si se mantienen la confidencialidad de estas conversaciones. (MIGA: VI-5)
- ▶ Utilice su influencia para reducir los impactos negativos sobre los derechos humanos que estén vinculados a sus relaciones empresariales. La influencia puede aumentar, por ejemplo, si se ofrece formación u otros incentivos a la entidad en cuestión, o si se colabora con otros actores. (GPs: 22)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

**Consulte con grupos potencialmente afectados y otros actores relevantes**

- ▶ Trate asuntos relacionados con la seguridad y los derechos humanos en las consultas con las comunidades, teniendo en cuenta posibles barreras para la participación efectiva, como por ejemplo el idioma. (GPs: 20) Estas consultas deben incluir a hombres y mujeres de diferentes etnias y grupos de edad.
- ▶ Invite al gobierno del país anfitrión y a las fuerzas de seguridad pública a enviar un representante a estas consultas con las comunidades. (IGTs: 41)

**Sea proactivo en su proceso de supervisión y no se limite simplemente a responder a quejas**

- ▶ Establezca una política de actuación para los empleados en caso de detectarse una supuesta violación de derechos humanos por parte de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Incluya el establecimiento de un sistema de supervisión en el MoU. (IGTs: 45)
- ▶ Registre todas las denuncias. Utilice una herramienta fiable y confidencial para el seguimiento y evaluación de los casos de violación de los derechos humanos. (MIGA: II-9)
- ▶ Asegúrese de que las evidencias sean fiables. Se debe hacer todo lo posible para garantizar que la información usada como base para acusaciones de abusos de los derechos humanos y de derecho internacional humanitario sea creíble y basada en evidencias fiables. (PV: 5)
- ▶ Considere la posibilidad de establecer un grupo asesor externo para ayudar a supervisar las cuestiones de seguridad y derechos humanos.
  - Incluya actores legitimados a ojos de los proveedores de seguridad pública. (IGTs: 47)
  - Asegúrese de que la población local participa en los mecanismos de supervisión. Es particularmente importante que las necesidades de la mayoría de los grupos vulnerables, como las mujeres y los pueblos indígenas, estén adecuadamente representadas en este grupo.

**Establezca un mecanismo de reparación a nivel de las operaciones que permita a cualquier persona informar anónimamente de cualquier abuso (GPs: 31)**

- ▶ Establezca al menos uno de los siguientes mecanismos (MIGA: III-16):
  - Una línea o *hotline* de denuncia de abusos,
  - Un sistema para recibir SMS,
  - Un ordenador, y una dirección electrónica segura, en las oficinas de la empresa, cuyo acceso esté restringido únicamente a un supervisor de confianza,
  - “Buzones de sugerencias” situados en zonas a las que los individuos puedan acceder de forma discreta y dejar notas anónimas, sugerencias o cualquier otra información. Los buzones deben contar con instrucciones claras de uso escritas sobre ellos.
- ▶ Tenga en cuenta que los mecanismos de reparación no tienen por qué limitarse exclusivamente a los PV. Los temas relacionados con los PV deben integrarse en los mecanismos de reparación existentes en la comunidad. (IGTs: 19)
- ▶ Asegúrese de que el mecanismo de reparación no espera a que se presente un problema de presunta violación de derechos humanos u otras normas para intervenir. (UNIG: 68)
- ▶ Cuando sea informado de presuntas violaciones dentro de su área de operaciones, se haya presentado denuncia o no, registre la presunta violación así como las acciones tomadas en consecuencia. (BP: 15)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

- ▶ Asegúrese de que los mecanismos de reparación sean culturalmente adecuados y aceptados por la comunidad.
- ▶ Consiga que el mecanismo de reparación sea conocido entre, y de confianza para, los grupos a los que está dirigido. (UNIG: 65)

Cuando se utilice la fuerza, asegúrese de que se presta asistencia médica a los heridos (PV: 4)

## Informe de los abusos cometidos

- ▶ Instruya al personal de la empresa sobre la obligación de informar de cualquier acusación a fin de que los casos se investiguen adecuadamente. (MIGA: III-16) La empresa cuenta con mayor capacidad para influir sobre sus propios trabajadores que sobre los demás actores de seguridad. (MIGA: V-6) (Puede encontrar una plantilla de Informe de Incidencias en IGTs: 95)
- ▶ Informe a las autoridades competentes del país anfitrión de cualquier acusación creíble y comprobada de abusos contra los derechos humanos y el derecho internacional humanitario por parte de las fuerzas de seguridad pública en su área de operaciones. (PV: 5) Solicite una investigación al nivel más bajo posible de la entidad con la autoridad para investigar el incidente, siempre y cuando el nivel en cuestión no esté implicado en dicho incidente. (MIGA: III-18-19)
- ▶ Asegúrese de que la fiscalía pública, u organismo equivalente, sea informada del abuso.
- ▶ Garantice protección legal y física a los que hicieron las acusaciones y a la(s) víctima(s). (IGTs: 46)

Solicite que el presunto autor del delito(s) sea(n) retirado(s) de su puesto hasta que se concluya una investigación oficial

Realice un seguimiento del estado de las investigaciones y presione para que se dé una solución adecuada (PV: 5)

- ▶ Lleve a cabo una investigación interna completa si el presunto incidente ocurrió en las instalaciones de la empresa, si se utilizó equipamiento de la empresa, o si se produjo a causa de las actividades u operaciones de la empresa. Será pertinente realizar una investigación similar si las alegaciones se refieren a hechos ocurridos en la zona de operaciones de la empresa. (MIGA: III-17-18)
- ▶ Si procede, inste a que se realicen las investigaciones necesarias y se tomen las medidas adecuadas para evitar la repetición del incidente. Las empresas deben hacer todo lo posible para asegurarse de que el gobierno del país anfitrión investigue todas las denuncias de abusos contra los derechos humanos, proteja a la(s) víctima(s) y resuelva la situación de acuerdo con el estado de derecho. (IGTs: 15)

## Involucre a otros actores en el seguimiento de las investigaciones

- ▶ Comparta información sobre incidentes de seguridad.
- ▶ Informe al defensor del pueblo nacional, o la agencia de derechos humanos encargada de investigar denuncias de abusos de los derechos humanos, a fin de que alienten a las autoridades competentes a realizar una investigación adecuada y a tomar las medidas legales correspondientes si procede. (MIGA: III-19)

## 2.8. Violaciones de los derechos humanos

- ▶ Ayude a dotar a las organizaciones de la sociedad civil de capacidad de supervisión activa de las políticas y prácticas de seguridad que afectan a grupos de interés, y promueva la adopción de soluciones adecuadas. (ITGNs: 98)
- ▶ Apoye a las organizaciones de la sociedad civil en el seguimiento de las políticas y prácticas de seguridad que afecten a sus constituyentes y en la promoción de soluciones apropiadas. (ITGNs: 98)
- ▶ Trabaje con los gobiernos de los países de origen y con organismos internacionales. Estos pueden servir como interlocutores importantes entre la empresa y el gobierno del país anfitrión en casos de acusaciones de abusos contra los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. (IGTs: 16) Es además una manera de preservar las buenas relaciones con las autoridades y evitar una percepción de influencia inadecuada.
- ▶ Cuando un suceso provoque gran preocupación entre actores externos, considere la posibilidad de encargar la realización de una investigación externa. (BP: 15)

**Remedie, o contribuya a remediar, a través de procesos legítimos, los impactos negativos que la empresa haya causado, o a los que haya contribuido.** (GPs: 24)

**Compruebe la eficacia de la reparación ofrecida** utilizando indicadores cualitativos y cuantitativos apropiados, y basándose en información de fuentes internas y externas, entre ellas las personas afectadas (GPs: 22)

**Organice sesiones para identificar lecciones aprendidas, tanto internamente como con todos los actores relevantes** (IGTs: 46)

- ▶ Siempre que se haya producido un impacto significativo sobre los derechos humanos, inicie un proceso para identificar cómo y por qué ocurrió. Es importante hacerlo para evitar que vuelva a ocurrir o para mitigar sus consecuencias. Si las evidencias son suficientemente claras, puede ser importante ligar este tipo de análisis a los incentivos del personal, sean compensaciones financieras, ascensos u otras recompensas, con el objetivo de mejorar la integración del respeto a los derechos humanos en las prácticas de la empresa. (UNIG: 54)
- ▶ Trabaje con los proveedores de seguridad pública, si es posible, para poner en práctica las lecciones aprendidas. (IGTs: 46)

**VOLVER A LA LISTA DE DESAFÍOS**

\* Estas buenas prácticas no pretenden ser prescriptivas. Corresponde al usuario evaluar si podrían ser viables, útiles y adecuadas al contexto local en una situación específica.

1. "Voluntary Principles on Security and Human Rights: Performance Indicators" (International Alert), p.15. Disponible en español: "Principios Voluntarios de seguridad y derechos humanos: Indicadores de desempeño"
2. El nombre y formato de este tipo de acuerdo depende de las necesidades de las partes. Puede ser 'Protocolo conjunto', 'Memorandum de Entendimiento', etc. El contenido es lo más importante. (MIGA: III-3)
3. Excepto cuando se indique lo contrario, los elementos de esta lista han sido extraídos de IGTs: 45.
4. Este caso de estudio ha sido escrito por DCAF en colaboración con TFM.
5. "Implementing the Women, Peace and Security Resolutions in Security Sector Reform", Gender and Security Sector Reform Toolkit, Tool 13 (DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW), p.12. Disponible en español: "Aplicación de las resoluciones sobre mujer, paz y seguridad en la reforma del sector de seguridad", Caja de herramientas sobre género y la RSS.
6. Recomendación del Comité Minero-Energético de Colombia para apoyar al sector defensa en la implementación de la política integral de derechos humanos y derecho internacional humanitario del Ministerio de Defensa: <http://cmecolombia.co/recomendaciones-para-apoyar-al-sector-defensa-en-la-implementacion-de-la-politica-integral-de-derechos-humanos-y-derecho-internacional-humanitario-del-ministerio-de-defensa/>
7. Este caso de estudio ha sido escrito por DCAF en colaboración con TFM.
8. El caso de estudio completo ha sido desarrollado por BP y Safestainable y está disponible en: [www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/publications/Case\\_Study\\_Iraq\\_Engagement\\_With\\_Public\\_Security.pdf](http://www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/publications/Case_Study_Iraq_Engagement_With_Public_Security.pdf)
9. Este caso de estudio ha sido desarrollado conjuntamente por FFP, Kosmos y DCAF. Está disponible en: [www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/publications/Case\\_Study\\_Cameroon\\_Human\\_Rights\\_Training.pdf](http://www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/publications/Case_Study_Cameroon_Human_Rights_Training.pdf)
10. Esto hace referencia a las operaciones de aplicación de la ley. En situaciones de conflicto armado se aplica el derecho internacional humanitario, el cual establece diferentes reglas para el uso de la fuerza.



### III. Trabajando con proveedores de seguridad privada

---



## III. Trabajando con proveedores de seguridad privada

---

### 3.1. Evaluación de riesgos y de impacto

---

**A. Las empresas<sup>1</sup> pueden establecer medidas de seguridad privada inadecuadas si no son capaces de identificar correctamente los riesgos e impactos de sus operaciones.**

.....

#### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Realice un proceso de debida diligencia con el fin de identificar, prevenir, minimizar y rendir cuentas sobre los riesgos e impactos en materia de derechos humanos

- ▶ Comience el proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos tan pronto como inicie una nueva actividad o relación: por ejemplo, antes de firmar un contrato con un proveedor de seguridad privada (PSP), antes de realizar cambios importantes en las operaciones (por ejemplo, un aumento en el número de guardias de seguridad que protegen las instalaciones), o en respuesta a o en anticipación de cambios en el entorno operativo (por ejemplo, un aumento de las tensiones sociales). (GPs: 20)
- ▶ Incluya el proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos dentro de sistemas más amplios de gestión de riesgos (por ejemplo, las evaluaciones de impacto social y ambiental) siempre y cuando vayan más allá de la simple identificación y gestión de los riesgos importantes para la propia empresa, incluyendo riesgos para otros actores. (GPs: 18)
- ▶ Asegúrese de que el proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos tiene un carácter continuo, ya que los riesgos e impactos sobre los derechos humanos pueden cambiar con el tiempo, al tiempo que evolucionan las operaciones de la empresa y el contexto operativo. (GPs: 18)

Lleve a cabo evaluaciones de riesgos y de impacto y revíselas con regularidad, siguiendo las mejores prácticas internacionales

- ▶ Consulte los recursos y guías existentes sobre evaluaciones de riesgos e impacto, como pueden ser los recursos disponibles en el Centro de Información de Seguridad y Derechos Humanos<sup>2</sup>.
  - Busque la información disponible sobre la situación en materia de derechos humanos en el país anfitrión, prestando especial atención a los indicadores de riesgo para los derechos humanos, con objeto de entender mejor el contexto.
  - Revise las estadísticas de criminalidad nacional y local, y tómelas como referencia para la identificación de posibles delitos e incidentes de seguridad.
- ▶ Consulte con grupos potencialmente afectados y otros actores que puedan proporcionar información relevante para la evaluación de riesgos y de impacto.
  - Consulte con aquellos actores potencialmente afectados (por ejemplo, grupos vulnerables, como mujeres, pueblos indígenas, agricultores, ganaderos, pescadores, propietarios de tierras y extranjeros) utilizando un lenguaje y unos términos que puedan entender bien. Sea transparente y comparta toda la información directamente relevante para ellos (por ejemplo, el marco temporal del proyecto, el área de operaciones, los resultados de la evaluación de impacto ambiental). Escuche con una mente abierta y registre cualquier preocupación que

## 3.1. Evaluación de riesgos y de impacto

puedan tener. Recuerde que una preocupación no tomada en cuenta al inicio del proyecto puede convertirse con el tiempo en una reclamación que derive en tensiones.

- Consulte externamente con otras empresas, funcionarios de los países anfitrión y de origen, expertos acreditados e independientes, incluidos representantes de la sociedad civil, de instituciones nacionales de derechos humanos y de iniciativas multi-actor pertinentes, con el objetivo de alcanzar un buen nivel de comprensión del contexto y para entender cómo el desarrollo del proyecto puede afectar al status quo.

Para llevar a cabo una evaluación precisa de riesgos y de impacto, es necesario tener un buen entendimiento de las actividades, relaciones y contexto en el que opera la empresa. Algunos de los aspectos clave a considerar son los siguientes:

- Actividades, funciones, servicios y productos clave de la empresa.
- El número y composición del personal en las instalaciones (incluido el ratio entre expatriados y locales).
- Actores locales, incluidas sus agendas e intereses, las relaciones entre ellos y con la empresa.
- Entorno de las operaciones, causas primarias de tensiones y detonantes de conflictos que pueden contribuir a una escalada de violencia.
- Tamaño del recinto de las instalaciones, su topografía y terreno. (IGTs: 50)
- Capacidad y tamaño de las fuerzas de seguridad pública, número y composición del personal en el área de operaciones (incluidos su grupo étnico o religioso).
- Experiencia y capacidad de los proveedores de seguridad privada que operan en la zona.
- Medidas físicas y técnicas de seguridad con las que cuenta la guardia de seguridad, así como equipamiento y otros recursos disponibles en las instalaciones. (IGTs: 50)
- Riesgo reputacional. Una situación de riesgo para la seguridad, en la que el personal de seguridad de la empresa se vea involucrado en escaramuzas violentas con las comunidades locales, probablemente atraerá la atención de las ONGs y los medios de comunicación locales e internacionales, dejando a la empresa a merced de denuncias de las que le podría resultar difícil distanciarse dada la escalada de violencia experimentada. (CSBP, Tema focal 7: 2)

- ▶ Evalúe los riesgos de seguridad para las operaciones de la empresa, su personal y las comunidades locales, así como los impactos reales y potenciales de las medidas de seguridad de la empresa sobre los derechos humanos, tomando como referencia todos los derechos humanos internacionalmente reconocidos.
  - Incluya los riesgos e impactos negativos sobre los derechos humanos que puedan vincularse directamente a la empresa a través de sus proveedores de seguridad.
  - Asegúrese de que los impactos sobre los derechos humanos de los individuos que puedan estar en mayor riesgo de vulnerabilidad o marginación (por ejemplo, mujeres, niños, pueblos indígenas o extranjeros) sean tenidos en consideración y evaluados adecuadamente. Consulte con organizaciones especializadas que trabajen con estos grupos, o contrate a un experto para ayudar en la identificación de estos grupos y la evaluación de impacto.
  - En situaciones de conflicto armado, evalúe también todos los riesgos e impactos que puedan afectar el respeto del derecho internacional humanitario.<sup>3</sup>
- ▶ Actualice la evaluación de riesgos y de impacto con regularidad.
  - Asegúrese de que el PSP participa en estas evaluaciones.
  - Recopile los datos relativos a incidentes de seguridad en la zona de operaciones de la empresa y analícelos.

## 3.1. Evaluación de riesgos y de impacto

**Realice un análisis de las necesidades de seguridad basado en la evaluación de riesgos y de impacto, y desarrolle un plan de seguridad**

- ▶ Incorpore los resultados de la evaluación de riesgos y de impacto a las funciones y procesos internos relevantes, (GPs: 20) y asegúrese de que todos los departamentos pertinentes de la empresa colaboren en la identificación de necesidades de seguridad y en el desarrollo del plan de seguridad. De esta forma, se evitarán tanto las duplicidades en los esfuerzos realizados como las actuaciones incoherentes.
- ▶ Identifique mecanismos de prevención acordes al contexto y que permitan evitar los riesgos e impactos identificados. Si no es posible una prevención total de dichos riesgos, considere mecanismos de mitigación apropiados para cada riesgo e impacto.
- ▶ Considere cuidadosamente qué riesgos e impactos requieren un mecanismo de prevención o mitigación en términos de seguridad. Aunque esto deberá evaluarse caso por caso, recuerde que hay situaciones en las que mantener un perfil de seguridad muy alto puede poner en peligro las buenas relaciones con las comunidades locales. Si decide adoptar medidas de seguridad, tenga en cuenta las ventajas y desventajas asociadas a las diferentes opciones (por ejemplo, fuerzas de seguridad pública, proveedores de seguridad privada, seguridad de la empresa, y equipamiento de seguridad).
- ▶ Desarrolle estrategias de resiliencia empresarial y de respuesta a emergencias para su aplicación en caso de situaciones conflictivas (por ejemplo, desórdenes públicos), como parte del plan de seguridad.
- ▶ Considere si existe la necesidad de revisar la política de gestión de riesgos de la empresa.
- ▶ Asegúrese de que los riesgos específicos de género son tomados en consideración, por ejemplo, a través de la adopción de un enfoque sensible al género en las prácticas de seguridad (como disponer de personal femenino para realizar cacheos), de mecanismos de supervisión y del acceso a los 'buzones de sugerencias'.
- ▶ Establezca un mecanismo de reparación legítimo, accesible, predecible, equitativo y transparente para ofrecer soluciones a los impactos relacionados con el proyecto. (GPs: 33) Tenga en cuenta que este mecanismo debe establecerse desde un principio, y debe darse a conocer a todos los actores que puedan verse afectados. (Ver Desafío 3.10.a.)

**Cuando el plan de seguridad implique la contratación de servicios de seguridad privada, tenga en cuenta las siguientes buenas prácticas:**

- ▶ Revise la evaluación de riesgos y de impacto para garantizar que los siguientes elementos se analicen adecuadamente:
  - La regulación nacional en materia de seguridad privada y cualquier déficit potencial en el sistema.
  - Antecedentes e historial de actuación de la industria de seguridad privada en el país y, en particular, cualquier caso de abusos contra los derechos humanos cometidos por un PSP.
  - Percepción que las autoridades locales y la población en general tienen de los proveedores de seguridad privada y, en particular, las percepciones de la comunidad y las sensibilidades culturales en torno a la industria, las armas, la religión, los extranjeros, otros clanes, etc. (IGTs: 50)

## 3.1. Evaluación de riesgos y de impacto

- La necesidad del uso de guardas armados en relación al riesgo que ello puede suponer. Mientras que en algunos contextos el uso de fuerzas de seguridad armadas podría aumentar las tensiones con las comunidades locales, en otros contextos el uso de la protección armada es tan común que al no seguir esta práctica, una empresa se expondría a sí misma como blanco fácil (EISF: 15). En algunos países, los guardias de seguridad privados no están autorizados, por ley nacional, a portar cierto tipo de armas, armas de fuego o munición. Si lo permite la legislación nacional, considere los puestos en los que se requiere seguridad privada armada. En algunos contextos puede ser mejor tener un pequeño equipo de respuesta a incidentes bien equipado en lugar de que todos los guardias de seguridad privada estén armados. En otros casos, puede ser conveniente estipular que los guardias de seguridad privada estén desarmados y su función principal se limite a actuaciones detrás de la valla (BP: 9), excepto cuando la evaluación de riesgos requiera lo contrario, o en respuesta a una situación de emergencia o amenaza.
  - Cualquier otro riesgo o impacto potencial que pueda crearse o verse aumentado mediante el uso de proveedores de seguridad privada.
- ▶ Identifique las funciones de seguridad privada que serán mejor gestionadas por foráneos y cuáles serán mejor gestionadas por miembros de la comunidad local adscritos a la fuerza de seguridad. (IGTs: 50)
  - ▶ Identifique las funciones que se subcontratarán a un PSP y desarrolle una Solicitud de Propuestas. (Ver Desafío 3.2.a.)
  - ▶ Asegúrese de que las disposiciones de seguridad de la empresa no contribuyan a aumentar los factores de riesgo.

**Comunique sus estrategias para abordar riesgos e impactos** (por ejemplo, en la web de la empresa o en reuniones con las comunidades locales)

- ▶ Establezca mecanismos para compartir información sobre las actividades de su equipo de seguridad, su ubicación, estado operativo y logístico, así como información relevante sobre amenazas e informes de incidentes remitidos a la directiva y el personal de la empresa, las comunidades y las autoridades civiles o militares pertinentes.

**Evalúe periódicamente la eficacia de las medidas de seguridad privada adoptadas a la hora de prevenir y minimizar riesgos e impactos, particularmente después de un incidente**

- ▶ En los casos en los que las medidas de seguridad no hayan conseguido prevenir o atenuar los riesgos e impactos, repita todo el proceso descrito en esta sección para entender qué salió mal y por qué, e identifique medidas alternativas apropiadas.
- ▶ Incorpore las lecciones aprendidas en futuras evaluaciones de riesgos y de impacto.

## 3.2. Licitaciones y contratos

**A. Las empresas pueden tener dificultades para evaluar adecuadamente aspectos relacionados con los costes y la calidad en la selección de un proveedor de seguridad privada.**

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Utilice los resultados de la evaluación de riesgos para definir los requisitos de calidad y costes (Ver Desafío 3.1.a.)

- ▶ Cumpla las leyes y normas nacionales e internacionales relativas a los PSP. Si se enfrenta a exigencias contradictorias (por ejemplo, una ley nacional puede impedir la implementación de determinadas buenas prácticas internacionales), intente encontrar fórmulas innovadoras que le permitan cumplir con los principios de los derechos humanos internacionalmente reconocidos. (GPs: 25)
- ▶ Revise el historial de cumplimiento con los derechos humanos y el derecho internacional humanitario de todo el personal de seguridad. (Ver Sección 3.5. Verificación de antecedentes)
- ▶ Asegúrese de que los PSP sean conscientes de sus obligaciones, cuenten con formación en derechos humanos y derecho internacional humanitario, y sean competentes en el uso de equipamiento de seguridad y armas de fuego, si ello fuera preciso. (Ver Sección 3.6. Formación)

Elabore una Solicitud de Propuestas que requiera que cada solicitante (PSP) proporcione la información necesaria para ayudar al cliente en la evaluación de su solicitud en términos de debida diligencia, profesionalidad y solvencia financiera (SCG: 4)

- ▶ La Solicitud de Propuestas deberá proporcionar información sobre (basado en SCG: 3):
  - Tareas operativas esperadas del PSP
  - Tipo de seguridad requerido, incluyendo si es armada o desarmada
  - Número de puestos a cubrir
  - Porcentaje de personal local, si procede
  - Niveles mínimos de formación y experiencia requeridos
  - Conocimientos de idiomas y cualquier otra habilidad o experiencia necesaria, si procede
  - Descripción del entorno de trabajo
  - Requisitos de equipamiento para el PSP
  - Grado de contacto con el público esperable por parte del PSP
  - Mecanismos de reparación existentes
- ▶ La Solicitud de Propuestas debe requerir que las ofertas presentadas incluyan información sobre:
  1. Descripción de la empresa de seguridad privada
    - Prueba documental de la licencia de actividad
    - Estructura de propiedad

## 3.2. Licitaciones y contratos

- Políticas, códigos y normas de la empresa, incluyendo si el PSP se adhiere a los Principios Voluntarios y/o cualquier otro estándar de la industria de seguridad privada, como el Código Internacional de Conducta para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada (ICoC, por sus siglas en inglés)
- Pertenencia a asociaciones sectoriales, iniciativas multi-actor u organismos reguladores de la industria nacional (por ejemplo, la Asociación del ICoC o la Autoridad Reguladora de la Industria de Seguridad Privada de Sudáfrica - PSIRA)
- Prueba de posesión de una póliza de seguro suficiente para cubrir los riesgos y responsabilidades derivados de sus operaciones y actividades (PSC.1: 15), incluido un seguro para sus empleados
- Balances de la empresa e informes de facturación (SCG: 4), incluyendo documentación relativa al pago de impuestos
- Relaciones existentes con subcontratistas, filiales y otras empresas

## 2. Empleados

- Alcance del proceso de investigación de antecedentes de empleados y directivos de la empresa previo a su contratación (SCG: 4)
- Aptitudes, formación y experiencia del personal directivo y operativo del PSP
- Pruebas documentales de la formación impartida por la empresa a sus empleados en materia de derechos humanos y derecho humanitario, uso de la fuerza, armas y armas de fuego, y primeros auxilios
- Salarios, beneficios y condiciones de trabajo de los empleados
- Tasa de rotación de los empleados (SCG: 4)

## 3. Equipamiento

- Pruebas documentales de las licencias de uso del equipamiento (especialmente en relación con las armas y armas de fuego)
- Número y tipo de armas, armas de fuego y municiones
- Equipos de transporte y comunicaciones

## 4. Historial y experiencia relevante

- Información sobre cualquier incidente o queja relacionados con los derechos humanos de relevancia para el entorno operativo y/o las tareas a realizar, así como las medidas correctivas adoptadas
- Una lista de los principales servicios prestados en los últimos tres años (SCG: 4)
- Referencias de clientes similares, en particular de los que operen en la misma zona (SCG: 4)
- Experiencia de trabajo con la seguridad pública del país o región, y cualquier otra experiencia relevante

## 5. Plan de ejecución de la propuesta

- Número y turnos de trabajo de los empleados (tiempo completo/tiempo parcial) (SCG: 4)
- Coste de la prestación de los servicios requeridos por la empresa de acuerdo con los requisitos anteriormente planteados

## 3.2. Licitaciones y contratos

El ICoC establece explícitamente que “las empresas firmantes no celebrarán deliberadamente contratos cuya ejecución, directa o materialmente, esté en conflicto con los principios de este Código, el derecho nacional o internacional aplicable, o las normas de derechos humanos regionales o internacionales aplicables, y no están exentas del cumplimiento de los preceptos de este Código en virtud de una obligación contractual. En la medida de lo posible, las empresas firmantes interpretarán y ejecutarán los contratos de forma coherente con las disposiciones de este Código.” (ICoC: par. 20)

Por lo tanto, las empresas contratantes deben tener en cuenta que aquellas licitaciones que requieran un precio de oferta muy bajo para los servicios requeridos pueden excluir de participar en dicha licitación a aquellos PSP que cumplen con el ICoC, si la compensación ofrecida no es suficiente como para permitir el cumplimiento de esas normas.

**Lleve a cabo un proceso de debida diligencia para evaluar las ofertas y los PSP solicitantes**, que incluya consultas con empresas del sector con un enfoque empresarial similar, ONGs, funcionarios gubernamentales y otros actores relevantes, al respecto de la reputación de los PSP y sus propias experiencias con ellos. (IGTs: 52)

La **Guía de Sarajevo para la Contratación de Empresas de Seguridad Privada** (SEESAC, 2006) recomienda evaluar las ofertas en dos etapas: exclusión automática en base a los criterios establecidos previamente y evaluación de las ofertas conforme a criterios de concesión. (SCG: 4)

1. Exclusión automática (SCG: 5):
  - a. Incapacidad para cumplir con cualquiera de los requisitos de la Solicitud de Propuestas;
  - b. No haber proporcionado la documentación solicitada;
  - c. Presentación de información falsa o engañosa;
  - d. Situación de quiebra o suspensión de pagos;
  - e. Impago de impuestos u obligaciones con la seguridad social;
  - f. Falta profesional grave de la empresa o de algún miembro de su directiva;
  - g. Condena de la empresa o de su directiva por cualquier delito relacionado con su ética profesional;
  - h. Participación demostrada en actividades políticas; y
  - i. Evidencia de incumplimientos del derecho internacional humanitario y los derechos humanos.
2. Criterios de concesión (Ver Hoja de puntuaciones en SCG: 6-7):
  - a. Estándares aplicables al personal
    - Promedio de experiencia de los oficiales: antecedentes, experiencia en el sector, experiencia específicamente relevante para el contrato
    - Formación y profesionalidad: formación en derechos humanos (y derecho internacional humanitario en situaciones de conflicto armado), formación complementaria, formación específica para la ejecución del contrato, formación en el uso de la fuerza y armas de fuego, y otras capacidades
    - Condiciones de empleo: pago y remuneración, paquetes de beneficios, condiciones de trabajo, tipos/horas de turnos trabajados
    - Selección y contratación: metodología de reclutamiento y selección, investigación de antecedentes criminales y de abusos contra los derechos humanos (y violaciones del derecho internacional humanitario), tests de consumo de drogas, expulsión del cuerpo de policía o de servicios de seguridad, evaluación psicológica
    - Nivel de formación en el uso de la fuerza y de armas de fuego: entrenamiento general y especializado



## 3.2. Licitaciones y contratos

## b. Gestión del contrato

- Estructura y experiencia de gestión: estructura, organización y capacidades del equipo directivo, conocimiento específico del equipo directivo para la ejecución del contrato
- Recursos y mecanismos para la ejecución del contrato: disponibilidad del gestor del contrato, tiempo de respuesta del gestor del contrato, metodología de turnos, capacidad de reserva, procedimientos generales y específicos del cliente, producción de informes, inspecciones del personal, apoyo desde la sede principal/departamento de apoyo 24 horas

## c. Infraestructura del contrato

- Equipamiento: herramientas y sistemas de comunicación, hardware y software, uniformes, vehículos
- Soporte técnico: vigilancia/CCTV, sistema de control de guardias, sistema de control de acceso, instalación de alarmas, sistema central de vigilancia

## d. Estándares de la empresa

- Políticas y prácticas de la empresa: política financiera y contractual, políticas de seguridad y derechos humanos, política de salud y seguridad laboral, política de igualdad de oportunidades, normas de divulgación de información y confidencialidad
- Relaciones de la empresa: relaciones con los servicios de seguridad/policía, relación con partidos y organizaciones políticas
- Buena gobernanza y supervisión: código de conducta o ética, reglamentos, responsabilidades sobre la política corporativa y su aplicación, comité de ética, tribunales de empleados, membresía de asociaciones empresariales
- Gestión de recursos humanos: filosofía y práctica, número de empleados, rotación de personal, absentismo
- Políticas de uso de la fuerza y armas de fuego: armas en uso, procedimientos de almacenamiento, mantenimiento e inspección, supervisión y procedimientos de información sobre uso de las mismas
- Referencias y certificación: relacionadas con el sector y el contrato a ejecutar, experiencia pasada con contratos licitados, certificaciones voluntarias

## e. Aspectos financieros

- Costes apropiados
- Relación calidad precio

Seleccione un PSP en base al proceso de evaluación en dos etapas y establezca un contrato formal con el proveedor seleccionado (Ver Desafío 3.2.c.)

## 3.2. Licitaciones y contratos

## B. El reparto de responsabilidades y obligaciones en materia de derechos humanos entre la empresa y el PSP puede no ser del todo claro.

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Desarrolle políticas y procedimientos corporativos que aclaren y expliquen las responsabilidades y funciones de los diferentes actores de seguridad en torno a las instalaciones de la empresa, e inclúyalos en el contrato con el PSP

- ▶ Asegúrese de que las políticas y contratos establezcan claramente que, tanto la empresa como el PSP, deben respetar los derechos humanos en cualquier circunstancia. Esto significa que deben evitar infringir los derechos humanos de los demás y tomar medidas cuando su actuación tenga un impacto negativo sobre los derechos humanos. (GPs: 13)
- ▶ Hable con el PSP sobre la distribución de funciones y responsabilidades, y aclare cualquier ambigüedad o malentendido.
- ▶ Asegúrese de que tanto el personal de la empresa como el personal de seguridad privada están familiarizados con los mecanismos establecidos por la empresa para evitar riesgos e impactos sobre los derechos humanos, así como con los procedimientos para realizar o apoyar la realización de investigaciones de presuntos abusos de los derechos humanos.
- ▶ Incluya las políticas y procedimientos de la empresa en el contrato con el PSP, y asegúrese de que el contrato cumple con las leyes y reglamentos nacionales pertinentes. (Ver Desafío 3.2.c.)
  - Confirme con expertos nacionales e internacionales la validez de todas las cláusulas contractuales relacionadas con responsabilidades y obligaciones legales. Puede que exista la posibilidad de transferir riesgos y responsabilidades al PSP a través de una cláusula de obligatoriedad de seguro (debiendo solicitarse en la Solicitud de Propuestas prueba documental de la existencia de una póliza de seguro de indemnización por riesgos). Sin embargo, las cláusulas de indemnización serán de aplicación limitada, dependiendo del marco jurídico nacional.

Realice un proceso de debida diligencia con el fin de identificar y abordar los riesgos e impactos sobre los derechos humanos, teniendo en cuenta posibles responsabilidades

- ▶ Realice o actualice la evaluación de riesgos y de impacto conjuntamente con el PSP. (Ver Desafío 3.1.a.)
- ▶ Considere el riesgo de complicidad empresarial en casos de abusos de los derechos humanos si el PSP que protege las instalaciones de la empresa estuviera involucrado en este tipo de abusos y trate este riesgo como una cuestión de cumplimiento de la ley, dadas las crecientes responsabilidades legales de las empresas como resultado de demandas civiles extraterritoriales y de la incorporación de las disposiciones del Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional en jurisdicciones que reconocen la responsabilidad penal de las empresas. Por otro lado, los directores, directivos y empleados de las empresas pueden incurrir en responsabilidades legales por actos que equivalen a graves violaciones de derechos humanos". (GPs: 25-26)
- ▶ Tenga en cuenta que el riesgo asociado a los abusos de los derechos humanos no se limita al ámbito jurídico. Incluso si se estableciera que el PSP fuera responsable legal de los mismos, la empresa vería probablemente dañada su reputación por haber contratado a ese proveedor.

## 3.2. Licitaciones y contratos

- ▶ Demuestre los esfuerzos continuos que la empresa realiza para mitigar cualquier impacto sobre los derechos humanos y, remedie, o contribuya a remediar, los impactos negativos que la empresa haya causado, o a los que haya contribuido, a través de procesos legítimos. (GPs: 24) (Ver Desafío 3.10.a.)
- ▶ No asuma que la realización de un proceso de debida diligencia, absuelva automática y totalmente a la empresa de toda responsabilidad por causar o contribuir a causar abusos contra los derechos humanos. (GPs: 19)

**Garantice la claridad en las comunicaciones y una coordinación efectiva con el PSP****En la medida de lo posible, comparta información con los actores locales sobre las disposiciones y procedimientos de seguridad de la empresa**

- ▶ Asigne a un representante de la empresa, con una buena comprensión del contexto local y un compromiso a largo plazo, la tarea de servir como interlocutor entre la comunidad, la empresa y el PSP.
- ▶ Establezca un diálogo permanente sobre las operaciones, los procedimientos y el potencial impacto de dichas operaciones en las comunidades locales, y en particular sobre los grupos vulnerables.
- ▶ Aclare las funciones y responsabilidades del PSP, y comparta el código de conducta de la empresa en lo referido a proveedores de seguridad privada.
- ▶ Proponga medidas a adoptar en caso de presuntos abusos de los derechos humanos, ofreciendo información sobre el mecanismo de reparación de la empresa.

**Asegúrese de que las quejas y denuncias no sean simplemente derivadas al PSP, sino que se discutan y aborden conjuntamente con representantes de la empresa**

- ▶ Mantenga un registro completo de todas las denuncias y quejas presentadas, así como de todas las medidas adoptadas en respuesta a ellas.
- ▶ Revise el proceso de gestión de quejas junto con el PSP, identificando lecciones aprendidas y ajustando los procedimientos en consecuencia si fuera necesario.

## 3.2. Licitaciones y contratos

**C. En ausencia de guías de implementación, es posible que los PSP no actúen en conformidad con los estándares internacionales, aún cuando estos estén incluidos en los contratos.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Desarrolle políticas, procedimientos y directrices que definan los roles y responsabilidades de los proveedores de seguridad privada

- ▶ Desarrolle una política de derechos humanos, y asegúrese de que se respete en toda la empresa.
- ▶ Desarrolle políticas de seguridad y contratación que reflejen la política de derechos humanos de la empresa. Estas políticas deberían (de acuerdo con GPs: 16):
  - Ser aprobadas por los máximos directivos de la empresa:
  - Contar con la experiencia y aportaciones de expertos internos y/o externos pertinentes;
  - Fijar las expectativas que, en materia de derechos humanos, tiene la empresa respecto a su personal, socios comerciales, el PSP y otros proveedores;
  - Estar a disposición del público, siendo comunicada tanto interna como externamente a todo el personal, socios comerciales, contratistas y otras partes interesadas;
  - Reflejarse en los procedimientos de seguridad de la empresa.
- ▶ Especifique la función que desempeñará la seguridad privada en las políticas y procedimientos relativos a la seguridad del lugar de trabajo. (IGTs: 54)
- ▶ Adopte el ICoC o desarrolle un código de conducta para su PSP basado en los PV y/o el ICoC, garantizando la coherencia con las políticas y procedimientos de seguridad de la empresa. Incluya este código como parte estándar de todos los contratos emitidos por la empresa.
  - Defina las normas y expectativas de la empresa con claridad, de forma que el PSP entienda sus objetivos. (MIGA: IV-1)
  - Proporcione a cada guardia copias del código de conducta y de las reglas para el uso de la fuerza.
  - Haga que tanto los directivos como los guardas del PSP firmen el código de conducta para el PSP adoptado por la empresa, reconociendo su comprensión del documento y su compromiso de respetar los principios en él incluidos. Asegúrese de que el departamento de seguridad de la empresa guarde copia de todos los documentos firmados.
  - Comparta y discuta este código de conducta con actores pertinentes, como otras empresas, fuerzas de seguridad pública y comunidades locales. Si lo estima apropiado, modifique el código para integrar las sugerencias recibidas.
- ▶ En todas las políticas y directrices, haga referencia a los instrumentos y normas nacionales e internacionales aplicables, incluyendo (basado en IGTs: 54):
  - Leyes y estándares profesionales del país anfitrión
  - Declaración Universal de los Derechos Humanos
  - Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
  - Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
  - Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo
  - Convenios de Ginebra de 1949 y sus Protocolos adicionales de 1977

## 3.2. Licitaciones y contratos

- Los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley y el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de las Naciones Unidas
- Convención contra la Tortura
- Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU
- Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos
- Documento de Montreux sobre las Empresas Militares y de Seguridad Privadas
- Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada

**Elabore un contrato con el PSP** que incluya cláusulas y requisitos de actuación claros que garanticen el respeto de las leyes nacionales aplicables, el derecho internacional humanitario y los derechos humanos por parte del PSP contratado (MD Parte 2: par. 14); **y discuta estos puntos con el PSP para garantizar la comprensión de dichos objetivos.** Tales cláusulas pueden abordar los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario (en situaciones de conflicto armado), y políticas y código de conducta de la empresa aplicables a los PSP (incluya estos como anexo del contrato). Estos estándares deben dividirse y estructurarse en disposiciones específicas para facilitar la evaluación de la calidad del servicio (puede encontrar ejemplos de cláusulas contractuales sobre los PV para contratos de seguridad privada en IGTs: 93).
- Funciones y responsabilidades de la empresa y el PSP.
- Normas para el uso de la fuerza mutuamente acordadas.
- Edad mínima para ofrecer servicios de seguridad (18 años de edad).
- Verificación de antecedentes, incluyendo el historial de conducta y evaluaciones periódicas de la calidad de servicio, siempre que sea posible. Ello incluye la revisión del historial en puestos de trabajo en las fuerzas militares, la policía u otros PSP. (ICoC: par. 48) (Ver Sección 3.5. Verificación de antecedentes)
- Remuneración y condiciones de trabajo del personal de seguridad privada justas. (Ver Desafío 3.3.a.)
- Formación en materia de derechos humanos y derecho internacional humanitario (en situaciones de conflicto armado). (Ver Sección 3.6. Formación)
- Pruebas periódicas de evaluación para determinar:
  - El grado de comprensión de las normas para el uso de la fuerza y los estándares de derechos humanos y derecho internacional humanitario y, si fuera pertinente, su competencia en el uso seguro de armas autorizadas y municiones (para cada tipo de arma utilizada);
  - La aptitud física y psicológica del personal de seguridad privada para llevar a cabo sus funciones; y
  - El abuso de sustancias.
- Obtención de los registros, licencias o autorizaciones necesarias para la adquisición y utilización lícita de equipamiento, especialmente en caso de uso de armas. (MD Parte 2: par. 14)
- Procedimientos de detención de personas “para defenderse a sí mismos u a otros contra una amenaza inminente de violencia, o como consecuencia de un ataque o delito cometido por dichas personas contra el personal de la empresa, o en contra de los clientes o de los bienes a su cargo, en espera de la entrega de tales personas detenidas a la autoridad competente” (ICoC: par. 34) Todas las personas detenidas deben ser tratadas “con humanidad, y de acuerdo con su condición y nivel de protección en virtud de las normas de derechos humanos o el derecho humanitario internacional aplicable”. (ICoC: par. 33)

## 3.2. Licitaciones y contratos

- El sistema de trabajo con empresas subcontratadas, que deberá incluir los requisitos de que el PSP:
  - Comunique con antelación su intención de trabajar con empresas subcontratadas como parte del acuerdo de servicio, y obtenga la aprobación necesaria para hacerlo; (PSC.1: 20)
  - Demuestre que las empresas subcontratadas cumplen con requisitos equivalentes a los cumplidos por el PSP inicialmente contratado por la empresa; (MD Parte 2: par. 15) y
  - Hágase responsable, si procede y dentro del marco legal aplicable, de la conducta de sus empresas subcontratadas. (MD Parte 2: par. 15)
- Mecanismos de supervisión.
- Evaluación y presentación de informes.
- Investigación y presentación de informes sobre comportamiento ilegal o abusivo, incluyendo las medidas disciplinarias adoptadas y la reparación ofrecida a los perjudicados por la mala conducta de los PSP y su personal. (MD Parte 2: par. 14)
- Responsabilidades con respecto a terceros, en caso de daños a la propiedad, los empleados y la reputación de la empresa, o de abusos contra los derechos humanos.
- Inspecciones y auditoría anual (por ejemplo, realizada por la empresa contratante o por un tercero independiente) para verificar el cumplimiento de los objetivos de calidad de servicio establecidos en el contrato y el código de conducta.
- Disposiciones claras para la finalización de la relación contractual por parte de la empresa en caso de evidencia creíble de comportamiento no ético o ilegal por parte del personal de seguridad privada (PV: 6-7), o en caso de cualquier otro incumplimiento de las disposiciones contractuales.
- Recompensas económicas (por ejemplo, ampliación del contrato) y sanciones (por ejemplo, retención de pagos) por cumplimiento o incumplimiento de las disposiciones contractuales referidas a los derechos humanos. (IGTs: 53)

### Complemente la formación proporcionada por el PSP a su personal con las siguientes medidas:

- ▶ Recuerde regularmente al personal del PSP los puntos clave del ICoC o del código de conducta para PSP de la empresa, así como los controles de seguridad específicos en las instalaciones (por ejemplo, al inicio de los turnos, durante los turnos, durante los cursos de refresco, etc.).
- ▶ Convoque reuniones periódicas en las que el personal de seguridad privada pueda discutir buenas prácticas, hacer preguntas específicas y compartir sus experiencias. (Ver el caso de estudio de Camerún)
- ▶ Imprima los puntos clave del ICoC o del código de conducta para PSP de la empresa, y las reglas para el uso de la fuerza en tarjetas plastificadas entregadas a todo el personal de seguridad privada. Las tarjetas deben estar en el idioma local para servir como referencia. (MIGA: IV-3)

### Realice controles de evaluación periódicos y reúnase regularmente con el gerente del PSP para discutir los resultados (MIGA: IV-5)

- ▶ Establezca una lista de verificación basada en el contrato y el código de conducta y utilícela durante las evaluaciones mensuales de resultados.
- ▶ Considere el uso de un especialista en derechos humanos externo para supervisar al PSP periódicamente (por ejemplo, puede colaborar con una ONG para identificar áreas a mejorar en materia de derechos humanos).

## 3.2. Licitaciones y contratos

- ▶ Revise los informes de incidencias de seguridad para identificar los abusos reales o potenciales contra los derechos humanos, y tome las medidas adecuadas (Ver Desafío 3.10.a.). Identifique las lecciones aprendidas e intégrealas en los procedimientos y prácticas de seguridad.

Si el PSP siguiera incumpliendo una o varias de las cláusulas incluidas en el contrato, considere las siguientes opciones:

- ▶ Negocie un horizonte temporal para su cumplimiento.
- ▶ Retenga los pagos conforme a lo establecido en el contrato hasta que el problema se resuelva de manera satisfactoria.
- ▶ Condicione la continuación de la relación al cumplimiento de objetivos, y proporcione más orientación y formación, junto con evaluaciones regulares.
- ▶ Termine su relación contractual con el PSP.

#### Terminación del Contrato con el PSP y Transición en la Provisión del Servicio de Seguridad<sup>4</sup>

Una empresa puede optar por dar por finalizado su contrato con un Proveedor de Seguridad Privada (PSP) por diversas razones, incluidos costes, cambios en los requisitos o la incapacidad del PSP para cumplir con sus obligaciones contractuales.

Cuando una empresa contratante (en adelante, una “empresa”) extingue un contrato con un PSP, con miras a su sustitución por otro PSP, tanto la extinción del contrato existente como la transición al nuevo sistema de seguridad deben ser gestionadas de manera proactiva, ya que de no hacerlo así puede exponerse, tanto a la empresa como a aquellos actores asociados con sus operaciones (como por ejemplo, su personal, contratistas, proveedores y/u otros proveedores de seguridad pública o privada), a múltiples riesgos.

Las empresas deben considerar la terminación del contrato con el PSP desde dos ángulos: el legal y el operativo. Como con cualquier acuerdo contractual, la empresa deberá asesorarse al respecto de sus obligaciones legales derivadas de la extinción del contrato con el PSP. Esta sección no pretende abordar asuntos legales (que, por naturaleza, son específicos de cada jurisdicción y contrato). En cambio, el enfoque se centra en las cuestiones operativas relacionadas con la interrupción de un contrato con un PSP.

Entre las cuestiones operativas más pertinentes a considerar por la empresa están las siguientes:

- **Licencias:** Se requieren licencias para la realización de una serie de actividades y servicios relacionados con el PSP, entre las que se incluyen: el uso, transporte y almacenamiento de las armas en las instalaciones de la empresa; determinadas armas de fuego; y la provisión de servicios por parte del PSP dentro del recinto operativo. Estas licencias pueden ser concedidas por las autoridades locales y nacionales. La empresa debe determinar qué licencias y permisos se han concedido, y quién las “posee” (por ejemplo, si las armas tienen licencia para su uso en el recinto en concreto, para el uso por parte de determinados individuos o para uso general por parte del PSP), así como si es posible su transferencia, y cómo hacerla en su caso. Es posible que el PSP saliente haya obtenido licencias relacionadas con su presencia en las instalaciones de la empresa pero sin el conocimiento de la misma. En dicho caso, la empresa deberá contactar con las autoridades competentes, así como con el PSP saliente, para completar el inventario.
- **Equipamiento:** Además de las armas, un PSP hará uso de otros equipos y materiales. Es importante para la empresa determinar quién es el dueño del equipamiento y disponer su transferencia si procede.
- **Empleados/Consultores:** En algunos casos, la empresa será responsable de los empleados o contratistas del PSP, incluso después de la terminación del contrato. Estas responsabilidades pueden incluir la obligación de mantener empleado a un trabajador, pagar su asistencia sanitaria o el seguro.
- **Registros:** La empresa puede tener acceso a los registros del PSP (registro de personal, de incidencias, etc.). Debería considerarse la posibilidad de guardar o transferir copias de esta información, si procede.

## 3.2. Licitaciones y contratos

- **Sistemas:** En muchas circunstancias, el PSP saliente tendrá acceso a los sistemas operativos de la empresa (incluyendo TI). Debería considerarse la posibilidad de inhabilitar este acceso y proteger los datos confidenciales o sensibles.
- **Denuncias:** Las empresas deben considerar si existen denuncias pendientes contra el PSP o sus agentes. Se debe dar prioridad a la gestión de dichas denuncias.
- **Seguridad pública:** Los PSP desempeñan normalmente un papel en la gestión de las relaciones con la policía y unidades militares. Las empresas deben determinar si existe algún Memorándum de Entendimiento vigente con las fuerzas de seguridad pública y, en caso afirmativo, si nombra al PSP. Las empresas también deberán establecer qué personas del PSP son responsables de estas relaciones con los funcionarios de seguridad pública y, en su caso, cómo transferir e institucionalizar estas relaciones.
- **Subcontratistas:** Los PSP a menudo subcontratan a otros PSP y externalizan funciones de apoyo tales como el mantenimiento de vehículos. Las empresas deberán establecer qué subcontratistas existen, cómo se verán afectados, quién es responsable de ellos, y cómo se gestionará cualquier transferencia de la prestación de servicios.
- **Transferencia de conocimiento:** El PSP saliente probablemente haya desarrollado un conocimiento significativo de los problemas de seguridad relevantes que afectan a las operaciones de la empresa. Las empresas y sus nuevos PSP deberán intentar obtener información al respecto del PSP saliente.

Es siempre recomendable tener en cuenta las cuestiones relacionadas con la terminación del contrato durante la fase de negociación y redacción del mismo. Los puntos anteriores son sólo una muestra de algunas de las cuestiones prácticas que una empresa debe tener en cuenta antes de terminar un contrato con un PSP. Cada situación es única y cada empresa deberá conocer perfectamente todos los aspectos relativos a sus acuerdos contractuales existentes, analizando en profundidad cada punto del contrato para identificar cuáles son los derechos y las responsabilidades que una empresa tiene respecto a su PSP, y viceversa.

La cuestión de la coordinación es de particular importancia en el proceso de terminación del contrato con el PSP. Es fundamental que los procesos estén coordinados de manera que no haya interrupciones en la prestación de servicios de seguridad. La terminación de un contrato con un PSP no es sólo cuestión de los departamentos legales y de seguridad de una empresa; también tiene un impacto en otros departamentos, incluyendo operaciones, recursos humanos y comunicaciones.

Los PSP son a menudo una fuente de empleo local significativa y sus agentes son “la cara” de una empresa - patrullando el perímetro de la zona de operaciones y relacionándose con actores externos de manera regular. Por lo tanto, el cambio de PSP tendrá inevitablemente un impacto sobre una amplia gama de actores, incluidas las comunidades locales. Es importante para la empresa ser proactiva en la gestión de sus relaciones con la comunidad y, en la medida de lo posible, involucrar a las comunidades en el proceso de terminación del contrato con el PSP y en el posterior proceso de transición.

Cuando es el PSP el que solicita la terminación del contrato, la empresa debe llevar a cabo su propia evaluación de los motivos que impulsan esa solicitud. La empresa debe prestar especial atención y asegurarse de que los motivos por los que el PSP haya optado por terminar el contrato no sean consecuencia de amenazas materiales, abusos u otros problemas en la zona de operaciones y que, además, no haya informado adecuadamente a la empresa de estas preocupaciones y problemas.

La terminación inmediata de un contrato con un PSP puede suponer un riesgo significativo para la empresa y su personal si no se gestiona adecuadamente. Por esta razón, es aconsejable llevar a cabo una planificación de contingencia para tal caso, teniendo en cuenta las cuestiones señaladas anteriormente.

En resumen, la terminación efectiva de un contrato con un PSP y la posterior gestión del proceso de transferencia del servicio a un nuevo contratista requerirá de la coordinación entre diferentes departamentos y actores. Para proteger a la empresa de posibles riesgos, estos procesos y las cuestiones operativas antes mencionadas, deben gestionarse de manera proactiva.



### 3.3. Estándares laborales

---

**A. Puede ocurrir que los PSP no remuneren adecuadamente a sus empleados o no proporcionen condiciones de trabajo seguras. En tales situaciones, es posible que los guardas de seguridad privada no desempeñen sus funciones de acuerdo con las expectativas de las empresas.**

.....

#### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Asegúrese de que la evaluación de riesgos incluya un análisis de la industria de seguridad privada, el historial de proveedores específicos, el marco laboral, la legislación laboral nacional y la regulación nacional sobre seguridad privada ([Ver Desafío 3.1.a.](#))

Durante el proceso de licitación, preste especial atención a los siguientes aspectos, como parte de los criterios de concesión ([Ver Desafío 3.2.a.](#)):

- Condiciones de empleo: pago y remuneración, y vinculación a objetivos, paquetes de beneficios, condiciones de trabajo, tipos de turnos/horas trabajadas, estructura de supervisión. (SCG: 6)
- Formación en derechos humanos, derecho internacional humanitario (en situaciones de conflicto armado), uso de la fuerza y armas de fuego, control de multitudes, técnicas de gestión de conflictos, y otras habilidades, como la reducción o detención de individuos.
- Políticas y prácticas del PSP: política de trabajo y empleo, política de derechos humanos, política de seguridad, debida diligencia y evaluación de riesgos, procedimientos disciplinarios, políticas de salud y seguridad laboral, política de igualdad de oportunidades.
- Filosofía del PSP respecto a la gestión de los recursos humanos y prácticas correspondientes (SCG: 7), incluidos los sistemas de gestión del desempeño.
- Existencia de mecanismos internos de supervisión y rendición de cuentas.
- Posesión de una póliza de seguros suficiente para cubrir los riesgos y responsabilidades derivados de las actividades del PSP, (PSC.1: 15), incluyendo un seguro para sus empleados y la cobertura de compensaciones por daños, denuncias o impactos adversos sobre los miembros de la comunidad.
- Referencias de clientes similares, en particular de los presentes en su misma área de operaciones. (SCG: 4)

Considere la inclusión en el contrato de cláusulas que requieran al PSP:

- ▶ Cumplir con los PV, el Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada (ICoC), la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, y las leyes laborales pertinentes y aplicables (todo ello debe reflejarse en las políticas de la empresa y el PSP debe adoptarlas como condición de elegibilidad para su contratación).

## 3.3. Estándares laborales

- ▶ Velar porque sus políticas sobre la naturaleza y el alcance de los servicios que prestan, la contratación de personal y otros documentos de referencia sobre el personal, tales como los contratos del personal, incorporen adecuadamente el ICoC y otros convenios internacionales pertinentes y aplicables, así como la legislación laboral nacional. (ICoC: par. 52)
- ▶ Comunicar los términos y condiciones del contrato con claridad a todo el personal, en un formato y lenguaje accesibles (ICoC: par. 52), y proporcione a todos los empleados un contrato de trabajo por escrito y en el que se establezcan los términos y condiciones de su empleo (SCC: 4), antes del inicio de sus funciones.
- ▶ Instruir al personal sobre el(los) marco(s) legal(es) aplicable(s) y las guías de conducta ética<sup>5</sup>.
- ▶ Informar al personal de todos los riesgos asociados con su puesto de trabajo.
- ▶ Organizar el trabajo del personal de seguridad privada, en particular sus horas extraordinarias, el trabajo nocturno y el trabajo durante el fin de semana, procurando alcanzar un equilibrio entre la seguridad del empleo y la calidad de la vida privada del empleado, a la vez que se satisfacen las necesidades del cliente (SCC: 4). Esto debe hacerse conforme a las normas internacionales que especifican el tiempo extra máximo permitido y, cuando las leyes nacionales difieran u omitan este punto, el PSP debe tratar de ajustarse al umbral más bajo de horas extras.
- ▶ Pagar salarios y beneficios justos (teniendo en cuenta los requisitos internacionales o nuevas normas sobre salarios justos) a todos los empleados y en los plazos oportunos, asegurándose de que el pago de diferentes salarios y beneficios a trabajadores de distintas nacionalidades se deba al mérito o a las diferencias comparativas de la economía nacional, y no a motivos raciales, étnicos o de género,<sup>6</sup> y que dicha remuneración se corresponda con sus responsabilidades y condiciones de trabajo.
- ▶ Proporcionar equipos de protección personal a los guardas de seguridad (por ejemplo, chalecos antibalas, chalecos de seguridad, linternas, etc.).
- ▶ Cubrir un seguro de salud para sus empleados y asegurar al personal (por ejemplo, a través de seguros de vida para los empleados) contra los riesgos relacionados con su trabajo. (SCC: 4)
- ▶ Evitar retener los documentos personales de viaje de su personal o hacerlo solo “por el período que sea necesario a fin de permitir la iniciación de trámites administrativos o para otros fines legítimos”. (ICoC: par. 54)
- ▶ No solicitar o aceptar, y requerir “de su personal que se abstenga de solicitar o aceptar, directa o indirectamente, cualquier objeto de valor a cambio de no cumplir con la legislación y/o normas nacionales e internacionales, o con los principios contenidos en este Código”. (ICoC: par. 26)
- ▶ Tener una política clara sobre subcontratación laboral, para evitar los riesgos de reclutamiento poco ético y trabajo forzoso. El PSP deberá asegurarse de que las empresas subcontratantes no cobren cuotas de contratación, ni retengan documentos de viaje, y deberá proporcionar información clara y coherente acerca de la ubicación y las condiciones de empleo, así como de los gastos de viaje asociados y de la forma de reembolso de los mismos.
- ▶ Respetar el derecho del personal a terminar su contrato de trabajo.<sup>7</sup>

Considere la posibilidad de ofrecer a los guardas de seguridad privada incentivos vinculados al desempeño, teniendo en cuenta el riesgo de que esto abra la puerta a demandas adicionales y a tensiones internas.

## 3.3. Estándares laborales

Asegúrese de que tanto el personal de la empresa, como el personal de seguridad privada y las comunidades locales, tengan acceso a los mecanismos de reparación (Ver Desafío 3.10.a.)

- ▶ Considere la colocación de buzones de sugerencias en zonas a las que los individuos puedan acceder de forma discreta y dejar notas anónimas, sugerencias o cualquier otra información. Los buzones deberán contar con instrucciones claras de uso escritas sobre ellos. (MIGA: III-16)
- ▶ Establezca mecanismos de protección a denunciantes que garanticen la protección de las fuentes.
- ▶ Garantice el acceso a una persona de contacto en la directiva de la empresa para la solución inmediata de problemas.

## 3.4. Licitaciones locales

**A. Dependiendo del contexto y las capacidades locales, es posible que los PSP internacionales no cumplan con los mismos estándares en todos los países en los que operan.**

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Elabore políticas, procedimientos y guías que definan los roles y responsabilidades de los proveedores de seguridad privada (Ver Desafío 3.2.c.)

Compruebe si la filial local del PSP con el que trabaja la empresa es miembro de la ICoCA, Asociación del Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada (ICoC)<sup>8</sup>, o se ha comprometido a cumplir otro estándar aplicable desarrollado por autoridades reguladoras nacionales o regionales reconocidas, como PSIRA<sup>9</sup> o ANSI (PSC.1 )<sup>10</sup>, o a cumplir los estándares ISO pertinentes

Establezca un contrato con el PSP y discúptalo con él para asegurarse de que el proveedor de seguridad comprenda sus objetivos de trabajo (Ver Desafío 3.2.c.). El contrato debería:

- ▶ Hacer referencia a las políticas y procedimientos de la empresa;
- ▶ Estar basado en los PV y el ICoC;
- ▶ Incluir cláusulas y requisitos de cumplimiento que garanticen el respeto de las leyes nacionales aplicables, el derecho internacional humanitario y los derechos humanos por parte del PSP contratado (MD Parte 2: par. 14); y
- ▶ Reflejar los resultados del proceso de debida diligencia y de la evaluación de riesgos de la empresa.

Realice un análisis de las necesidades de formación y asegúrese de que se proporcione la formación necesaria a los guardas de seguridad privada asignados a las operaciones de la empresa (Ver Desafío 3.6.a.)

Reúnase periódicamente con el PSP contratado para abordar las siguientes cuestiones:

- Implementación de las funciones necesarias, de acuerdo con las políticas de la empresa y los requisitos contractuales relativos a los PV, con el código de conducta para los PSP, y con los requisitos nacionales e internacionales relacionados con los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.
- Verificación de antecedentes del personal por parte del PSP, en la medida de sus posibilidades, incluidas las medidas adoptadas para entender las capacidades y riesgos asociados a la contratación de personal procedente de un lugar determinado, de una comunidad u origen étnico particular, o con un historial profesional específico. Si es posible, el contratista debe mantener las fichas de los empleados archivadas y disponibles para su revisión. (MIGA: IV-5)

## 3.4. Licitaciones locales

- Formación de todos los empleados en todos los estándares especificados en el contrato, incluido el uso de equipamiento. La formación debe ser continua y en función de las necesidades que se presenten, según indicarán tanto la evaluación de riesgos como los resultados del proceso de debida diligencia.
- Provisión de equipamiento defensivo, equipo de protección personal, equipos de seguridad personal, armas, armas de fuego y municiones, por parte del PSP a sus guardas, como requiere el contrato.
- Investigación de todas las denuncias de abusos contra los derechos humanos así como de todas las ocasiones en que se haya hecho uso de la fuerza o detenido a un sospechoso para garantizar que se haya operado conforme a las normas de la empresa y del contratista. Se debe informar de cada uno de estos incidentes al gerente de seguridad de la empresa y, en su caso, a las autoridades locales. (MIGA: IV-5)
- Revisión de las quejas presentadas por la comunidad, y otras partes interesadas, con objeto de identificar medidas de prevención o mitigación.
- La confidencialidad de la información obtenida durante la realización de las tareas asignadas. (MIGA: IV-5)

**Controle regularmente el desempeño del PSP a través de mecanismos de supervisión establecidos**, bien por el departamento de seguridad de la empresa o bien por un tercero

- ▶ Use listas de verificación e indicadores de desempeño y compártalos con el contratista. (MIGA: IV-1) Ligue estos indicadores a resultados específicos, tales como recompensas económicas o sanciones para el contratista, o a la cancelación del contrato (SCG: 8). Entre los posibles indicadores de calidad de servicio se incluyen (basado en SCG: 8):
  - Tasa de absentismo;
  - Rondas de vigilancia no realizadas;
  - Visitas de supervisión no realizadas;
  - Cursos de formación no realizados, no completados o suspendidos;
  - Quejas internas y de terceros;
  - Uso inadecuado de la fuerza o de armas de fuego, incluidos los disparos accidentales de armas;
  - Mantenimiento de contactos no adecuados con la comunidad, la seguridad pública, u otras partes interesadas;
  - Violaciones del procedimiento acordado;
  - Violaciones del derecho internacional humanitario y abusos contra los derechos humanos;
  - Violaciones de las leyes nacionales o internacionales que rigen en la industria de seguridad privada;
  - Violaciones del código de conducta o ética de la empresa o la industria;
  - Falta de cooperación con las investigaciones del cliente, con solicitudes de información o con requerimientos de notificación de incidentes; y
  - Violaciones de los términos del contrato.
- ▶ Identifique deficiencias en la prestación de servicios y evalúe opciones para paliar dichas deficiencias, tales como la formación adicional y otras formas de apoyo. (IGTs: 55)
- ▶ Revise todas las quejas registradas contra el PSP a través del mecanismo de reparación, o cualquier otro mecanismo, y registre todas las denuncias de abusos contra los derechos humanos cometidos por parte de la seguridad privada.

## 3.4. Licitaciones locales

- ▶ Asegúrese de que dicho proceso de supervisión abarque “la investigación de acusaciones de actos de abuso o en contra de la ley; la disponibilidad de medidas disciplinarias suficientes para prevenir y refrenar; y procedimientos para reportar las acusaciones a las autoridades competentes encargadas del cumplimiento de la ley, cuando sea del caso.” (PV: 6)

Trabaje con los gobiernos de los países de origen y del país anfitrión, otras empresas, organizaciones de la sociedad civil y otros actores pertinentes, para acordar un conjunto de estándares mínimos para los PSP, así como mecanismos para supervisar su conducta y desempeño

## 3.4. Licitaciones locales

**B. Las empresas pueden verse en la necesidad de contratar servicios de seguridad privada localmente debido a requisitos legales o contractuales nacionales, o como parte de su compromiso de ayuda al desarrollo de la economía local, incluso cuando los PSP locales no cumplan con las normas internacionales.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Asegúrese de que la evaluación de riesgos incluya un análisis de la industria de seguridad privada, el historial de proveedores específicos, la legislación laboral nacional, la regulación nacional sobre seguridad privada y el historial de desempeño de los PSP locales (Ver [Desafío 3.1.a.](#))

- ▶ Identifique tendencias en los casos de abusos contra los derechos humanos en los que los PSP locales hayan estado involucrados. Las ONGs pueden ayudar en la recogida de este tipo de datos.
- ▶ Elabore una lista de todos los PSP conocidos por haber estado involucrados en abusos contra los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, y use dicha lista como parte de los criterios de exclusión automática del proceso de evaluación para la selección de un PSP. (Ver [Desafío 3.2.a.](#))
- ▶ Evalúe los riesgos y beneficios de la contratación de un PSP local o, como alternativa, de la contratación directa de guardias locales frente a la utilización de proveedores externos.
- ▶ Considere si un programa de colaboración con actores sociales relevantes podría ayudar a identificar y abordar los riesgos de manera que se reduzca al mínimo la necesidad de recurrir a un PSP local.

Desarrolle políticas corporativas de conducta ética y derechos humanos para todo el personal de la empresa, sus socios comerciales y otras partes directamente relacionadas con sus operaciones, productos o servicios, incluidos los PSP contratados (Ver [Desafío 3.2.c.](#))

- ▶ Comparta las políticas y procedimientos de seguridad de la empresa con los actores pertinentes, como otras empresas, las fuerzas de seguridad pública y las comunidades locales. Destaque la información sobre requisitos para la contratación de personal local, prohibición del uso de fuerza letal, y procedimientos para la solicitud de refuerzos policiales. (MIGA: IV-1)

Tenga en cuenta los diferentes puestos de trabajo necesarios y defina el perfil deseado para cada puesto, teniendo en cuenta factores como:

- Niveles de educación, formación y experiencia requeridos para el trabajo, así como la posibilidad de cubrir posibles deficiencias formativas de los candidatos con cursos ofrecidos por la empresa para que alcancen los niveles deseados. El personal local de seguridad privada con menores niveles de educación y formación puede asumir tareas de vigilancia básicas, mientras que el personal con mayor formación puede asignarse a otros puestos.
- Conocimiento del (de los) idioma(s) local(es).
- Conocimiento de la situación local.

## 3.4. Licitaciones locales

- Relaciones con la comunidad local, incluyendo las posibles tensiones entre las comunidades locales y los guardas pertenecientes a otras comunidades, etnias, religiones, etc.
- Los riesgos asociados con cada actividad.

Publique una Solicitud de Propuestas y evalúe las ofertas en dos etapas: la exclusión automática sobre la base de criterios establecidos previamente y la evaluación de las ofertas conforme a los criterios de concesión (SCG: 4). (Ver Desafío 3.2.a.)

En situaciones en las que no haya un PSP que cumpla con todos los criterios deseados, considere las siguientes opciones:

- ▶ Evalúe si existe algún solicitante que, una vez recibida formación o apoyo adicional para desarrollar las políticas y procesos pertinentes, pudiera considerarse adecuado.
  - Acuerde con el proveedor un programa de formación y establezca metas y plazos para el cumplimiento de los requisitos del contrato. (IGTs: 57) (Ver Desafío 3.6.a.)
  - Colabore con otras empresas para invertir en la formación sobre derechos humanos y derecho humanitario (en situaciones de conflicto armado) de los PSP locales. (IGTs: 57)
  - Imprima los puntos clave del ICoC o código de conducta para los PSP de la empresa, y las reglas para el uso de la fuerza, en tarjetas plastificadas entregadas a todo el personal de seguridad privada. Las tarjetas deberán estar en el idioma local para servir de referencia. (MIGA: IV-3)
  - Apoye al PSP en la identificación y gestión de riesgos de derechos humanos.
- ▶ En casos en que algunas de las deficiencias identificadas no puedan suplirse con formación o apoyo adicional, considere si el análisis de riesgos y beneficios justifica la contratación del PSP que haya presentado la mejor solicitud. En caso afirmativo, realice un proceso de debida diligencia exhaustivo para establecer todas las medidas de prevención y mitigación factibles para abordar los riesgos para los derechos humanos identificados y los impactos potenciales. (Ver Desafío 3.1.a.)
- ▶ En situaciones en las que no se pueda elegir un PSP que opere en la zona, pero siga siendo deseable contar con guardas locales, considere la opción de contratar directamente personal local como parte del equipo de seguridad de la empresa. Dicho personal sólo comenzará a ejercer sus funciones una vez haya recibido toda la formación necesaria.
- ▶ Cuando existan dudas sobre la capacidad de prestación de servicios de los proveedores locales, considere la posibilidad de contratar tanto a un PSP internacional como a uno local para el desempeño de diferentes funciones de seguridad.
- ▶ Considere la posibilidad de ofrecer otros trabajos no relacionados con la seguridad a miembros de la comunidad local.

Establezca un contrato con el PSP que incluya cláusulas y requisitos de desempeño que garanticen el respeto de las leyes nacionales pertinentes, el derecho internacional humanitario y los derechos humanos por parte del PSP contratado (MD Parte 2: par. 14). Discuta estos aspectos con el PSP para asegurarse de que éste comprende los requisitos respecto a la calidad del servicio. (Ver Desafío 3.2.c.)

- ▶ Si el PSP se niega a incluir el requisito de cumplimiento de los PV y/o código de conducta para PSP de la empresa, considere las siguientes opciones (IGTs: 57):



## 3.4. Licitaciones locales

- Negocie un horizonte temporal para su cumplimiento, y apoye el desarrollo de una estrategia para lograrlo.
  - Retenga los pagos conforme a lo establecido en el contrato hasta que el problema se resuelva de manera satisfactoria.
  - Condicione la continuación de la relación contractual al cumplimiento de objetivos, y proporcione más orientación y formación, junto con evaluaciones regulares.
  - Termine su relación contractual con el PSP.
- Considere factores como el precio y la duración de un contrato como herramientas para promover las normas de derecho internacional humanitario y derechos humanos pertinentes. Algunos mecanismos adecuados para ello pueden ser:
- Valores o garantías vinculados al cumplimiento contractual;
  - Recompensas o sanciones financieras e incentivos;
  - Oportunidades para obtener nuevos contratos; (MD Parte 2: par. 17)
  - Referencias proporcionadas a otros clientes.

Realice un análisis de las necesidades de formación y asegúrese de que se proporcione la formación necesaria a los guardas de seguridad privada asignados a las operaciones de la empresa (Ver Desafío 3.6.a.)

Reúnase periódicamente con el PSP contratado para abordar las siguientes cuestiones:

- Implementación de las funciones necesarias, de acuerdo con las políticas de la empresa y los requisitos contractuales relativos a los PV, con el código de conducta para PSP, y con los requisitos nacionales e internacionales relacionados con los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.
- Verificación de antecedentes del personal por parte del PSP, en la medida de sus posibilidades, incluidas las medidas adoptadas para entender las capacidades y riesgos asociados a la contratación de personal procedente de un lugar determinado, de una comunidad u origen étnico particular, o con un historial profesional específico. Si es posible, el contratista debe mantener las fichas de los empleados archivadas y disponibles para su revisión. (MIGA: IV-5)
- Formación de todos los empleados en todos los estándares especificados en el contrato, incluido el uso de equipamiento. La formación debe ser continua y en función de las necesidades que se presenten, según indicarán tanto la evaluación de riesgos como los resultados del proceso de debida diligencia.
- Provisión de equipamiento defensivo, equipo de protección personal, equipos de seguridad personal, armas, armas de fuego y municiones, por parte del PSP a sus guardas, como requiere el contrato.
- Investigación de todas las denuncias de abusos contra los derechos humanos así como de todas las ocasiones en que se haya hecho uso de la fuerza o detenido a un sospechoso para garantizar que se haya operado conforme a las normas de la empresa y del contratista. Se debe informar de cada uno de estos incidentes al gerente de seguridad de la empresa y, en su caso, a las autoridades locales. (MIGA: IV-5)
- Revisión de las quejas presentadas por la comunidad, y otras partes interesadas, con objeto de identificar medidas de prevención o mitigación.
- La confidencialidad de la información obtenida durante la realización de las tareas asignadas. (MIGA: IV-5)

## 3.4. Licitaciones locales

Controle regularmente el desempeño del PSP a través de mecanismos de supervisión establecidos, bien por el departamento de seguridad de la empresa o bien por un tercero.

- ▶ Use listas de verificación e indicadores de desempeño y compártalos con el contratista. (MIGA: IV-1) Ligue estos indicadores a resultados específicos, tales como recompensas económicas o sanciones para el contratista, o a la cancelación del contrato. (SCG: 8) Entre los posibles indicadores de calidad de servicio se incluyen (basado en SCG: 8):
  - Tasa de absentismo;
  - Rondas de vigilancia no realizadas;
  - Visitas de supervisión no realizadas;
  - Cursos de formación no realizados, no completados o suspendidos;
  - Quejas internas y de terceros;
  - Uso inadecuado de la fuerza o de armas de fuego, incluidos los disparos accidentales de armas;
  - Mantenimiento de contactos no adecuados con la comunidad, la seguridad pública, u otras partes interesadas;
  - Violaciones del procedimiento acordado;
  - Violaciones del derecho internacional humanitario y abusos contra los derechos humanos;
  - Violaciones de las leyes nacionales o internacionales que rigen en la industria de seguridad privada;
  - Violaciones del código de conducta o ética de la empresa o la industria;
  - Falta de cooperación con las investigaciones del cliente, con solicitudes de información o con requerimientos de notificación de incidentes; y
  - Violaciones de los términos del contrato.
- ▶ Identifique deficiencias en la prestación de servicios y evalúe opciones para paliar dichas deficiencias, tales como la formación adicional y otras formas de apoyo. (IGTs: 55)
- ▶ Revise todas las quejas registradas contra el PSP a través del mecanismo de reparación, o cualquier otro mecanismo, y registre todas las denuncias de abusos contra los derechos humanos cometidos por parte de la seguridad privada.
- ▶ Asegúrese de que dicho proceso de supervisión abarque “la investigación de acusaciones de actos de abuso o en contra de la ley; la disponibilidad de medidas disciplinarias suficientes para prevenir y refrenar; y procedimientos para reportar las acusaciones a las autoridades competentes encargadas del cumplimiento de la ley, cuando sea del caso.” (PV: 6)

Trabaje con los gobiernos de los países de origen y del país anfitrión, otras empresas, organizaciones de la sociedad civil y otros actores pertinentes, para acordar un conjunto de estándares mínimos para los PSP, así como mecanismos para supervisar su conducta y desempeño

## 3.5. Verificación de antecedentes

---

**A. Los requisitos relacionados con la verificación de antecedentes pueden ser poco realistas en determinados contextos. En particular, la documentación sobre actuaciones previas del PSP, así como los registros de servicios y antecedentes penales de sus empleados, pueden ser muy difíciles o imposibles de obtener.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Como parte del ejercicio de evaluación de riesgos, reúna la mayor cantidad de información posible sobre la industria de seguridad privada en el país, y en particular sobre la regulación e historial de actuación de los PSP locales

- ▶ Consulte con autoridades del gobierno anfitrión y del país de origen, otras empresas, organizaciones de la sociedad civil y comunidades locales.
- ▶ Obtenga información relevante utilizando los medios de comunicación, recursos web e informes elaborados por organizaciones internacionales, iniciativas multi-actor, organizaciones de la sociedad civil y expertos.
- ▶ Examine las leyes aplicables en materia de seguridad privada y otros requisitos legales nacionales, particularmente al respecto de la emisión de licencias de actividad y uso de equipamiento, así como respecto a los certificados de formación necesarios. Con ello, las empresas podrán hacerse una idea de la clase de documentación que los PSP podrán presentar como parte de sus solicitudes para la obtención de un contrato.
- ▶ Identifique tendencias en los casos de abusos contra los derechos humanos en los que PSP locales hayan estado involucrados.
- ▶ Elabore una lista de todos los PSP conocidos por haber estado involucrados en abusos contra los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, y use dicha lista como parte de los criterios de exclusión automática del proceso de evaluación para la selección de un PSP. (Ver [Desafío 3.2.a.](#))
- ▶ Cuando es sabido que las fuerzas de seguridad pública de un país están relacionadas con casos de abusos de los derechos humanos y violaciones del derecho internacional humanitario, y es probable que el personal de seguridad privada provenga de ellas, incorpore esta circunstancia a la evaluación de riesgos.

Elabore una Solicitud de Propuestas que requiera que cada solicitante (PSP) proporcione la información necesaria para ayudar al cliente en la evaluación de su solicitud en términos de debida diligencia, profesionalidad y solvencia financiera. (SCG: 4) (Ver [Desafío 3.2.a.](#)) La información esencial para la verificación de antecedentes debería incluir (basado en SCG: 4):

- Estructura de propiedad.
- Relaciones existentes con subcontratistas, filiales y otras empresas.

## 3.5. Verificación de antecedentes

- Pruebas documentales de las licencias de actividad y de uso del equipamiento (especialmente en relación con las armas y armas de fuego).
- Alcance del proceso de investigación de antecedentes de empleados y directivos de la empresa previo a su contratación (SCG: 4), incluida la documentación sobre cualificaciones, antecedentes y experiencia laboral.
- Pruebas documentales de la formación impartida por la empresa a sus empleados en materia de derechos humanos y derecho humanitario, uso de la fuerza, armas y armas de fuego, y primeros auxilios.
- Una lista de los principales servicios prestados en los últimos tres años.
- Referencias de clientes similares, en particular de los que operen en su misma zona, así como de las autoridades y comunidades locales.
- Información sobre cualquier incidente o queja relacionados con los derechos humanos de relevancia para el entorno operativo y/o las tareas a realizar, así como las medidas correctivas adoptadas.

**Evalúe las ofertas en dos etapas: exclusión automática en base a los criterios establecidos previamente y evaluación de las ofertas conforme a criterios de concesión (SCG: 4) (Ver Desafío 3.2.a.)**

1. Los criterios de concesión relacionados con los estándares de personal deben tener en cuenta:
  - Incapacidad para cumplir con cualquiera de los requisitos de la Solicitud de Propuestas;
  - No haber proporcionado la documentación solicitada;
  - Presentación de información falsa o engañosa;
  - Falta profesional grave por parte de la empresa o miembros de su directiva, especialmente en relación con el uso excesivo de la fuerza;
  - Condena de la empresa o de su directiva por cualquier delito relacionado con su ética profesional;
  - Participación demostrada en actividades políticas;
  - Casos comprobados de violación o complicidad en la comisión de violaciones de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, incluidos los derivados de sus relaciones comerciales con subcontratistas, empresas subsidiarias u otras empresas.
2. Los criterios de concesión relacionados con los estándares de personal deben tener en cuenta:
  - Selección y contratación: metodología de reclutamiento y selección, investigación de antecedentes criminales y de abusos contra los derechos humanos (y violaciones del derecho internacional humanitario), tests de consumo de drogas, expulsión del cuerpo de policía o de servicios de seguridad, evaluación psicológica. (SCG: 6)
  - Promedio de experiencia de los oficiales: antecedentes, experiencia en el sector, experiencia específicamente relevante para el contrato. (SCG: 6)
  - Formación en derechos humanos, derecho internacional humanitario (en situaciones de conflicto armado), uso de la fuerza y armas de fuego, control de multitudes, técnicas de gestión de conflictos, y otras habilidades, como la reducción o detención de individuos.
  - Existencia y aplicación de políticas relacionadas con el derecho internacional humanitario y los derechos humanos, especialmente con el uso de la fuerza y armas de fuego, así como de políticas contra el soborno, la corrupción y otros delitos. (MD Parte 2: par. 12)

## 3.5. Verificación de antecedentes

- Existencia de mecanismos internos de supervisión y rendición de cuentas. (MD Parte 2: par. 12)
- Sistemas de control de la gestión, uso y manejo de armas, armas de fuego y municiones (registros, licencias, entrega, transporte).

Asegúrese de que el PSP elegido cuente con un programa efectivo de verificación de antecedentes

**ICoC: Selección y Comprobación de los Antecedentes del Personal**

45. Las empresas firmantes ejercerán la debida diligencia en la selección del personal, mediante la verificación de los antecedentes personales y la evaluación permanente del rendimiento del personal. Las empresas firmantes sólo contratarán a personas que reúnan las cualificaciones requeridas y definidas por el contrato correspondiente, las leyes nacionales y las normas de la industria aplicables, y los principios contenidos en este Código.

46. Las empresas firmantes no contratarán a personas menores de 18 años para que presten servicios de seguridad.

47. Las empresas firmantes evaluarán y velarán por que el personal pueda desempeñar en todo momento su trabajo conforme a los principios establecidos en este Código, y evaluarán periódicamente al personal para garantizar que reúnan los requisitos necesarios de aptitud física y mental para ejercer las funciones para las que han sido contratados.

48. Las empresas firmantes establecerán y se encargarán de mantener las políticas y procedimientos necesarios para apreciar la idoneidad de los candidatos, o del personal, en el manejo de armas de fuego en el desempeño de sus funciones. Esto comportará como mínimo, realizar controles que tendrán como objeto cerciorarse de que los candidatos:

- a) no han sido condenados por un tipo de hecho delictivo cuya comisión podría indicar que el individuo carece del carácter y de la aptitud necesarios para poder prestar servicios de seguridad según los principios derivados de este Código;
- b) no han sufrido una baja deshonrosa;
- c) no han tenido otra relación laboral o contractual que haya sido rescindida por violaciones documentadas de uno o más de los principios contenidos en este Código; o
- d) no tienen un historial de conducta que, de acuerdo con una norma objetivamente racional, ponga en tela de juicio su aptitud para portar armas.

A los efectos del presente apartado, los crímenes que inhabilitan para el ejercicio de esta función pueden incluir, aunque sin limitarse a ello, los delitos de agresión, asesinato, incendio doloso, fraude, violación, abuso sexual, crimen organizado, soborno, corrupción, falso testimonio, tortura, secuestro, narcotráfico o la trata de personas. Esta disposición no derogará ninguna ley que limite si un delito debe ser considerado en la evaluación de un candidato. Ninguna de las 14 disposiciones de esta sección prohíbe a una empresa utilizar criterios más restrictivos.

49. Las empresas firmantes exigirán a todos los candidatos que permitan el acceso a sus antecedentes profesionales y a la información que obra en poder de la Administración pública como condición previa al inicio de la relación laboral o a la contratación. Esto incluye la información relativa a los puestos desempeñados en las fuerzas armadas, la policía y proveedores de servicios de seguridad, tanto públicos como privados. Asimismo, las empresas firmantes, de conformidad con la legislación nacional aplicable, exigirán a todo el personal que acepte participar en las investigaciones internas y procedimientos disciplinarios que sean necesarios, así como en cualquier tipo de investigación oficial llevada a cabo por las autoridades competentes, salvo que esté prohibido por la ley.

## 3.5. Verificación de antecedentes

Establezca un contrato con el PSP que incluya cláusulas y requisitos de desempeño que garanticen el respeto de las leyes nacionales pertinentes, el derecho internacional humanitario y los derechos humanos por parte del PSP contratado. (MD Parte 2: par. 14) Discuta estos aspectos con el PSP para asegurarse de que éste comprende sus objetivos de calidad de servicio. (Ver Desafío 3.2.c.)

Anime al PSP a firmar una declaración formal según la cual certifique que ninguno de sus empleados se haya visto implicado en abusos contra los derechos humanos y/o violaciones del derecho internacional humanitario (IGTs: 57)

- ▶ Solicite de los empleados un documento que certifique que nada en su conducta presente o pasada contradice las políticas de la empresa y el código de conducta para la seguridad privada. (PSC.1: 19)

## 3.6. Formación

---

**A. El personal de seguridad privada puede carecer de formación adecuada, y puede no estar familiarizado con las normas internacionales en materia de derechos humanos y derecho internacional humanitario, o con la aplicación de las mismas a sus tareas habituales de seguridad.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Realice un análisis de las necesidades de formación en el momento en el que esté negociando su contrato con el PSP

Acuerde, según los resultados del análisis de necesidades, el establecimiento de un programa de formación con el PSP fijando los contenidos que cada parte se encargará de impartir (es decir, la empresa, el PSP o un tercero)

- ▶ Asegúrese de que se proporciona formación, previa a su despliegue, a todo el personal de seguridad privada que vaya a prestar servicio en las instalaciones de la empresa.
- ▶ Incluya como mínimo los siguientes contenidos:
  - a. Derechos humanos, derecho internacional humanitario (en países afectados o amenazados por un conflicto armado), y legislación penal nacional.
  - b. Cuestiones religiosas, de género y culturales, y respeto a la población local.
  - c. Reglas para el uso de la fuerza y armas de fuego, incluidas la autodefensa y técnicas para reducir tensiones. Ofrezca como referencias el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de las Naciones Unidas, los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de las Naciones Unidas, el Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada y la legislación o regulaciones nacionales en vigor en la zona de actividad (ICoC: par. 59). La formación sobre uso de la fuerza debe incluir un entrenamiento específico sobre el uso de armas para todo el personal que vaya a portar una.
  - d. Procedimientos de detención de personas “para defenderse a sí mismos u a otros contra una amenaza inminente de violencia, o como consecuencia de un ataque o delito cometido por dichas personas contra el personal de la empresa, o en contra de los clientes o de los bienes a su cargo” (ICoC: par. 33) . Todas las personas detenidas deben ser tratadas “con humanidad, y de acuerdo con su condición y nivel de protección en virtud de las normas de derechos humanos o el derecho humanitario internacional aplicable”. (ICoC: par. 34)
  - e. Formación sobre seguridad en el recinto de trabajo.
  - f. Respuesta a incidencias y primeros auxilios, para garantizar que las personas heridas o afectadas reciban asistencia y ayuda médica en el menor tiempo posible.<sup>11</sup>
  - g. Las tareas y responsabilidades de los PSP con respecto a la gestión de conflictos y el tratamiento de incidentes de desorden público, protestas (i)legales, huelgas, conflictos laborales y desalojos, garantizando que ello no contravenga el mandato de las fuerzas de seguridad pública.

## 3.6. Formación

- h. Medidas contra el soborno y la corrupción.
- i. Procedimientos y políticas de tratamiento de las denuncias y quejas presentadas por la población civil, y en particular su transmisión a las autoridades competentes. (MD Parte 2: par. 10)
- ▶ Exija que todo el personal de seguridad privada desplegado en las instalaciones de la empresa pase un examen oral o escrito y una prueba de aptitud física al concluir el proceso de formación, demostrando su capacidad para prestar los servicios de seguridad requeridos.
- ▶ Realice cursos de refresco (por ejemplo, trimestral o semestralmente) para todo el personal de seguridad privada en las instalaciones, incluyendo algunos temas nuevos en cada uno de esos cursos.
- ▶ Asegúrese de que los contenidos de los cursos de formación se actualizan regularmente para reflejar los cambios en las circunstancias observadas en el terreno, y en función de los resultados de la evaluación continua de riesgos y del proceso de debida diligencia.
- ▶ Incluya los detalles y condiciones acerca del programa de formación en el contrato con el PSP.

**Asegúrese de que los participantes se identifiquen con el programa de formación**

- ▶ Asegúrese de que la formación se adapta al contexto, nivel de alfabetización e idiomas de los participantes.
- ▶ Realice ejercicios prácticos que reproduzcan escenarios relevantes para la situación local y posibles contingencias. Un método para ello consiste en utilizar la fórmula “discutir, analizar y aplicar”: comunicar todas las tareas y objetivos a los participantes; discutir cada paso de la acción y las responsabilidades de los participantes; y poner en práctica la situación a través de un juego de rol. Los cursos de formación son más eficaces si el incidente simulado es factible o incluso una repetición de un incidente ya ocurrido. (MIGA: III-9)
- ▶ Promueva la realización de ensayos y simulacros conjuntos de gestión de incidencias con la participación de las fuerzas de seguridad pública, los proveedores de seguridad privada y la seguridad de la empresa. En términos generales, estos ejercicios deben abordar las diferentes fases de la respuesta a incidencias, incluyendo:
  - Preparación y revisión de las reglas para el uso de la fuerza,
  - Alerta,
  - Despliegue,
  - Designación de un responsable de grupo,
  - Acciones a tomar,
  - Resolución de la incidencia,
  - Prestación de atención médica (y evacuación) en caso necesario,
  - Revisión de lecciones aprendidas como consecuencia del incidente,
  - Informe final y seguimiento. (MIGA: III-9)

Las lecciones aprendidas a partir de estos ejercicios y ensayos deben incorporarse de manera rutinaria a los procedimientos, procesos y órdenes relevantes.



## 3.6. Formación

**Complemente la formación con medidas adicionales**, como por ejemplo:

- Cursos de iniciación para familiarizar al personal de seguridad con la empresa, particularmente con su estructura, políticas, procesos (por ejemplo, gestión de denuncias y jerarquías de información), así como con sus instalaciones; con la legislación del país en materia de prestación de servicios de seguridad privada; y con las relaciones con la comunidad y las autoridades locales.
- Formación específica en función del puesto a ocupar, centrada en aquellos peligros, amenazas, riesgos y posibles impactos asociados con dicho puesto de trabajo. (PSC.1: 21)
- Charlas breves sobre aspectos clave de los PV y el código de conducta para los PSP impartidas con regularidad por los supervisores.
- Materiales de apoyo (por ejemplo, un libro de bolsillo o tarjetas con los principios sobre el uso de la fuerza).

**Supervise la calidad del trabajo realizado y, si es necesario, ofrezca formación adicional**

- ▶ Supervise y evalúe regularmente la calidad del servicio para verificar si lo aprendido en la formación se pone en práctica. Por ejemplo, consulte con las comunidades locales para saber si la situación ha mejorado como consecuencia de la formación.
- ▶ Identifique las deficiencias que persistan y asegúrese de que sean abordadas en los cursos de refresco.
- ▶ Si es necesario, ofrezca cursos de formación adicional para responder a nuevas necesidades formativas.

**Trabaje con otras empresas para invertir en la mejora de la formación en materia de derechos humanos y derecho humanitario (en los países afectados por conflictos armados) para los PSP locales** (IGTs: 57)

## 3.6. Formación

**B. Si los PSP no son locales, pueden no ser sensibles a la cultura de la comunidad local, o desconocer sus tradiciones y valores. Esto puede aumentar el riesgo de conflicto si las prácticas de seguridad son consideradas culturalmente inapropiadas o irrespetuosas.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Analice el contexto local, prestando particular atención a:

- Las diferentes culturas y formas de vida dentro de la población nacional (por ejemplo, los medios de vida, idiomas, costumbres) y sub-grupos existentes dentro de una comunidad, incluyendo el potencial de conflicto entre tales grupos.
- Los estilos de vida tradicionales, los vínculos estrechos a territorios ancestrales y a los recursos naturales que se encuentran en ellos.<sup>12</sup>
- Las estrategias de gestión de los recursos ambientales y naturales.<sup>13</sup>
- El patrimonio cultural inmaterial, como el idioma, las ceremonias y la espiritualidad.<sup>14</sup>
- La estructura y funcionamiento de la economía local.<sup>15</sup>
- Las estructuras de gobierno y para la toma de decisiones, y sus implicaciones para los grupos vulnerables o marginados (por ejemplo, las mujeres y los pueblos indígenas).
- Las estructuras de poder y la práctica política dentro de las comunidades y la sociedad en su conjunto.
- Las estructuras sociales, en particular los diferentes roles de mujeres y hombres en el contexto social y cultural, incluyendo la división del trabajo y los diferentes derechos y obligaciones dentro del hogar y la comunidad.<sup>16</sup>
- Las diferencias en los sistemas de valores, que puedan implicar enfoques de negociación y toma de acuerdos muy diferentes a los de la sociedad occidental.<sup>17</sup>
- Los protocolos culturales, incluyendo las formas tradicionales de tratar quejas y conflictos.<sup>18</sup>

**Asegúrese de que la política de derechos humanos de la empresa aborde sus relaciones con las comunidades locales**

- ▶ Consulte con las comunidades, incluido cualquier sub-grupo intercomunal, y en particular con los grupos vulnerables (por ejemplo, mujeres, jóvenes).
- ▶ Tenga en cuenta las diferentes percepciones de la comunidad y sus sensibilidades culturales en torno a la industria o la actividad de la empresa, el proyecto específico, el género, las armas, la religión, los extranjeros, otros clanes, etc. (IGTs: 50)
- ▶ Establezca, aplique y mantenga procedimientos que garanticen que todas las personas que realizan tareas en nombre de la empresa sean conscientes de la cultura, incluidas las costumbres y la religión, del entorno en el que operan. (PSC.1: 21)
- ▶ Solicite a sus empleados y a los PSP que trabajen sin prejuicios ni sesgos, independientemente de la nacionalidad, el sexo, la religión o la cultura de las personas. Para cumplir con este requisito, los empleados no deben, en principio, expresar sus opiniones personales o políticas, o comportarse de una manera abiertamente nacionalista. Los empleados deben ser moderados en la expresión de sus puntos de vista, tanto en privado como en público, y adoptar un perfil tan bajo como les sea permitido por su trabajo. (SCC: 2-3)

## 3.6. Formación

**Elabore recomendaciones para una interacción adecuada entre el personal de seguridad de la empresa, el PSP y las comunidades locales**

- ▶ Asegúrese de que los departamentos de seguridad y de relaciones comunitarias de la empresa colaboren en el desarrollo de estas recomendaciones.
- ▶ Deje claras las funciones del departamento de seguridad de la empresa, de la seguridad interna y del PSP en sus contactos con las comunidades locales.
- ▶ Mantenga un enfoque coherente, y preserve a los representantes de la empresa en su puesto con perspectiva de largo plazo a fin de poder construir y mantener relaciones de confianza<sup>19</sup>.
- ▶ Tenga en cuenta el asesoramiento de expertos locales para el desarrollo de recomendaciones y procedimientos culturalmente adecuados.
- ▶ Busque soluciones diseñadas con la participación de las comunidades locales.

**Considere la experiencia en el ámbito local, y las referencias de otros clientes que trabajen en la zona, como parte de los criterios de concesión en la selección de un PSP (Ver Desafío 3.2.a.)**

- ▶ Asegúrese de que el PSP seleccionado aplique políticas y procedimientos adecuados al entorno local.

**Establezca sus medidas de seguridad teniendo en cuenta los resultados del análisis del contexto y las evaluaciones de riesgos y de impacto (Ver Desafío 3.1.a.)**

- ▶ Garantice la presencia de personal femenino y masculino, ya que particularmente en las comunidades indígenas tradicionales, los hombres generalmente se sentirán más cómodos relacionándose con representantes masculinos de una empresa; y las mujeres, con representantes femeninos<sup>20</sup>.
- ▶ Asegúrese de que las medidas de seguridad (por ejemplo, selección de personal) no contribuyan a crear tensiones por favorecer de forma no intencionada a una religión o grupo étnico sobre otros.

**Acuerde el establecimiento de un programa de formación con el PSP (Ver Desafío 3.6.a.)**

- ▶ Asegúrese de que el personal de seguridad privada sea consciente de los aspectos particulares relacionados con la cultura, las tradiciones y los valores de la comunidad local, y de que reciba formación al respecto.
- ▶ Ofrezca consejos prácticos que ayuden a mejorar la comunicación y la comprensión intercultural (por ejemplo, asesoramiento sobre lenguaje corporal, cómo iniciar y terminar una conversación, gestos culturalmente inadecuados, etc.)<sup>21</sup>.
- ▶ Involucre a representantes de las comunidades locales a la hora de diseñar e impartir los contenidos del programa, así como para compartir sus experiencias.

**Establezca reuniones regulares con las comunidades locales**

- ▶ Tenga en cuenta las sensibilidades políticas, culturales y legales a la hora de elegir el método de comunicación y el lugar para la celebración de las reuniones con los actores locales.
- ▶ Comunique con claridad los valores y compromisos de la empresa a los actores locales.
- ▶ Sea lo más abierto posible al intercambiar información sobre medidas de seguridad.

### 3.6. Formación

- ▶ Inicie el diálogo lo antes posible, preferentemente antes del despliegue de cualquier personal de seguridad en las instalaciones de la empresa.
- ▶ Escuche con una mente abierta las preocupaciones relacionadas con la seguridad de las comunidades y esté dispuesto a reconsiderar las medidas de seguridad en consecuencia.
- ▶ Trabaje junto con las comunidades locales para hacer frente a preocupaciones, riesgos e impactos.
- ▶ Considere la creación de un foro de seguridad multi-actor o recurra a plataformas de seguridad comunitaria ya existentes.
- ▶ Si lo considera apropiado, invite a otros actores, como autoridades locales o de las fuerzas de seguridad pública.

### Establezca mecanismos de reparación que respeten los usos tradicionales para la resolución de conflictos<sup>22</sup>

- ▶ Si una comunidad cuenta con un mecanismo de resolución de conflictos, considere cómo puede el programa de la empresa alinearse y/o complementarse con dicho mecanismo.
- ▶ Considere si es necesario promocionar el mecanismo y/o fortalecer las capacidades de las comunidades para que puedan acceder y utilizar eficazmente el mecanismo de reparación.

## 3.7. Relación entre seguridad pública y privada

---

**A. En algunos países, el personal de seguridad pública trabaja para los PSP cuando está fuera de servicio. Esto puede crear confusión sobre sus funciones y responsabilidades, lo que podría resultar en prácticas inadecuadas, particularmente respecto al uso de la fuerza, la retención y la detención.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Como parte de la evaluación de riesgos y de impacto, considere los riesgos e impactos potenciales derivados del empleo de personal de seguridad pública como proveedores de seguridad privada

- ▶ Evalúe las capacidades, prácticas e historial en materia de derechos humanos de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Analice el marco legal que regula la industria de seguridad privada y averigüe si está legalmente permitido que el personal de seguridad pública trabaje para un PSP cuando está fuera de servicio. Si es legal, asegúrese de que el análisis realizado ofrezca una imagen fiel de las restricciones y condiciones existentes.
- ▶ Considere la posibilidad de impulsar un proceso participativo en las comunidades afectadas para identificar cualquier preocupación y/o riesgo adicional asociado al uso de la seguridad pública como proveedor privado.

Solicite una carta de consentimiento de la institución de seguridad pública correspondiente en la que se otorgue, a las personas interesadas, permiso para trabajar para un PSP

Realice un análisis de las necesidades de formación en el momento en el que esté negociando su contrato con el PSP y acuerde, según los resultados de dicho análisis, el establecimiento de un programa de formación con el PSP fijando los contenidos de los que cada parte se encargará de impartir (sea la empresa, el PSP o un tercero).

- ▶ Asegúrese de que el programa de formación se ajuste a las recomendaciones que figuran en el Desafío 3.6.a., prestando especial atención a los siguientes elementos:
  - Diferencias entre el mandato y las responsabilidades correspondientes a los diferentes roles de la seguridad pública y privada.
  - Normas para el uso de la fuerza y las armas de fuego. Ofrezca como referencias el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de las Naciones Unidas, los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de las Naciones Unidas, el Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada y la legislación o regulaciones nacionales en vigor en la zona de actividad. (ICoC: par. 59) Es esencial que los oficiales de seguridad pública que presten servicios de seguridad privada entiendan las diferencias normativas aplicables a la prestación de servicios de seguridad privada, las operaciones de aplicación de la ley y la

## 3.7. Relación entre seguridad pública y privada

conducción de hostilidades en situaciones de conflicto armado (es decir, cuando se aplica el derecho internacional humanitario).

- Formación sobre uso de la fuerza que incluya:
  - Pasos racionales para evitar el uso de la fuerza;
  - Progresividad en el uso de la fuerza, incluyendo técnicas de apaciguamiento aplicadas a resolver amenazas con la mínima fuerza necesaria;
  - El cumplimiento de todas las obligaciones nacionales e internacionales;
  - La proporcionalidad a la amenaza y la adecuación a la situación;
  - La auto defensa o defensa de terceros cuando haya peligro inminente de muerte o lesiones graves, o para impedir la comisión de un delito particularmente grave que entrañe una seria amenaza para la vida (PSC1: 24); y
  - Entrenamiento específico para el uso de armas para todo el personal que vaya a portar un arma.
- Reducción o detención de individuos.
- Realice ejercicios prácticos que reproduzcan escenarios relevantes para la situación local y posibles contingencias, permitiendo así poner todo lo anterior en práctica. Comience por ofrecer un *briefing* inicial al PSP acerca de las condiciones locales, el entorno operativo, los resultados de la evaluación de riesgos y las interacciones observadas entre los actores. Comunique todas las tareas y expectativas a los participantes; discuta cada paso en cuanto a acciones y responsabilidades de los participantes; y ponga en práctica la situación a través de un juego de rol. (MIGA: III-9) Cuando sea posible y pertinente, la seguridad pública también debería participar en estos ejercicios ya que ello ayudará a los participantes a entender sus diferentes roles y responsabilidades en caso de incidente.
- ▶ Incluya los detalles y condiciones referidos al programa de formación en el contrato.

### Complemente la formación con medidas adicionales

- ▶ Pida a los supervisores de los PSP que regularmente impartan charlas breves sobre aspectos clave de los PV y el código de conducta para los PSP.
- ▶ Provea materiales de apoyo (por ejemplo, un libro de bolsillo con aspectos clave del código de conducta para los PSP).
- ▶ Identifique y trabaje con “líderes” dentro del sector de la seguridad pública que, debido su puesto o estatus, puedan promover efectivamente el seguimiento de buenas prácticas entre sus colegas.

**Asegúrese de que todo el personal de seguridad privada que trabaje en las instalaciones de la empresa lleve el uniforme del PSP o de la empresa**, que debería ser claramente distinguible del uniforme de la seguridad pública, y sea identificable individualmente, siempre que esté llevando a cabo actividades en cumplimiento de sus responsabilidades contractuales. (ICoC: par. 43) Tener un uniforme distinto para cada puesto de trabajo puede ayudar al personal a diferenciar entre sus dos roles.

**Asegúrese de que los funcionarios fuera de servicio no lleven sus armas, armas de fuego o municiones reglamentarias a las instalaciones de la empresa**

## 3.7. Relación entre seguridad pública y privada

**B. Las empresas que trabajan tanto con seguridad pública como privada pueden enfrentarse a múltiples líneas de mando, mala comunicación, coordinación inadecuada y, como resultado, a dificultades en la investigación de abusos de los derechos humanos.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Realice o actualice una evaluación de riesgos y de impacto (Ver Desafío 3.1.a.)

- ▶ Analice la estructura, el funcionamiento y la calidad de servicio de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Identifique los retos específicos en la interacción entre la seguridad pública y privada.

Reúname con la cadena de mando de las fuerzas de seguridad pública y otros actores del gobierno regional y/o local (Ver la Sección 2.1. "Medidas de seguridad"), antes de establecer las medidas de seguridad privada

- ▶ Comunique claramente los planes y medidas de seguridad privada a la seguridad pública asignada a la empresa y a otros actores del gobierno (IGTs: 54), compartiendo la información obtenida en la evaluación de riesgos.
- ▶ Promueva los PV y los estándares internacionales sobre la conducta de los proveedores de seguridad pública y privada.
- ▶ Intente llegar a un acuerdo sobre el reparto de los diferentes roles asignados a la seguridad pública y privada. Sobre esta base, acuerde con la cadena de mando de la seguridad pública las reglas para su despliegue alrededor de las instalaciones de la empresa, y en particular, trate de fijar los mecanismos y procedimientos para su ampliación o disminución de acuerdo con los cambios en el entorno.
- ▶ Solicite el despliegue permanente de fuerzas de seguridad pública únicamente en caso de observarse un alto nivel de anarquía, o si el recinto es tan remoto que el tiempo de respuesta de las fuerzas de seguridad pública es demasiado largo y excede la capacidad de los proveedores de seguridad privada de la empresa de gestionar los riesgos de seguridad y proteger las instalaciones. (MIGA: III-8)
- ▶ Solicite a la administración de la seguridad pública que designe puntos de contacto en cada nivel relevante de la cadena de mando.
- ▶ Establezca mecanismos formales y coherentes de información y comunicación entre las fuerzas de seguridad pública, la empresa y sus PSP.
- ▶ Acuerde un proceso para las investigaciones de abusos contra los derechos humanos.
- ▶ Establezca un acuerdo escrito o Memorándum de Entendimiento con la administración local de la seguridad pública que refleje todo lo anterior, o considere medidas sustitutivas en ausencia de un Memorándum de Entendimiento. (Ver Sección 2.3. MoU)

Concluya las negociaciones con el PSP seleccionado y establezca un contrato que incluya los requisitos específicos relativos a la relación del PSP con la seguridad pública (Ver Desafío 3.2.c.)

## 3.7. Relación entre seguridad pública y privada

- ▶ Defina claramente las distintas funciones y responsabilidades de la seguridad pública y privada.
- ▶ Comparta información sobre las disposiciones de seguridad pública alrededor del recinto de la empresa y sobre los acuerdos alcanzados con la cadena de mando de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Exija al PSP la designación de una persona de contacto para la coordinación con el departamento de seguridad de la empresa y con los puntos de contacto de la seguridad pública.
- ▶ Establezca mecanismos de información y de comunicación basados en el acuerdo con la seguridad pública.
- ▶ Aclare qué tipo de equipamiento está disponible y quién puede usarlo.

Tras un acuerdo previo con la cadena de mando de las fuerzas de seguridad pública, promueva la organización de ejercicios conjuntos que involucren a la seguridad pública que trabaja en el área de operaciones de la empresa, al PSP y al personal de seguridad interna de la empresa

- ▶ Aclare las funciones, responsabilidades y líneas de comunicación, y promueva el intercambio de información entre los diferentes actores.
- ▶ Asegúrese de que los ejercicios conjuntos aborden todas las fases de una respuesta a incidentes, incluyendo:
  - Preparación y revisión de las reglas para el uso de la fuerza,
  - Alerta,
  - Despliegue,
  - Designación de un responsable de grupo,
  - Acciones a tomar,
  - Resolución de la incidencia
  - Prestación de atención médica y evacuación en caso necesario,
  - Revisión de las lecciones aprendidas como consecuencia del incidente,
  - Informe final y seguimiento. (MIGA: III-9)
- ▶ Considere invitar a los actores locales pertinentes a estos ejercicios. Esto promoverá la comprensión de las diferentes funciones y responsabilidades de la seguridad pública y privada.

Fije reuniones regulares para discutir las medidas de seguridad (por ejemplo, mensualmente) con los puntos de contacto designados en las fuerzas de seguridad pública y el PSP, y convoque también reuniones inmediatamente después de un incidente. Estas reuniones deben abordar las actualizaciones pertinentes sobre la seguridad en la zona.

#### Coordínesse con otras empresas que operen en la zona

- ▶ Comparta experiencias sobre su colaboración, tanto con la seguridad pública como con la privada; identifique los principales desafíos y lecciones aprendidas.
- ▶ Abogue por la coherencia en las prácticas de seguridad, a fin de evitar confusión en los roles de los diferentes actores.
- ▶ Considere la posibilidad de desarrollar un plan de contingencia en el caso de que la seguridad pública previamente asignada al área de operaciones de la empresa no esté disponible.



## 3.7. Relación entre seguridad pública y privada

**C. Cuando el tiempo de respuesta de las fuerzas de seguridad pública es inadecuado, o cuando las operaciones de la empresa se encuentran en áreas remotas, puede resultar necesario que sean los PSP los primeros en responder a situaciones de alto riesgo que normalmente son responsabilidad de las fuerzas de seguridad pública.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

### Realice una evaluación de necesidades

- ▶ Evalúe las necesidades de la empresa frente a la capacidad de las fuerzas de seguridad pública. La evaluación de necesidades debería centrarse en cuestiones como formación, equipamiento, transporte y comunicaciones.
- ▶ Mida el tiempo de respuesta promedio de las fuerzas de seguridad pública para llegar a las instalaciones en caso de emergencia.
- ▶ Identifique las necesidades de formación y equipamiento adicional del personal de seguridad privada.
- ▶ Analice la existencia de soluciones alternativas, incluyendo la posibilidad de asistencia liderada por la comunidad o por un tercero (organización internacional, gobierno del país de origen).

### Actualice la evaluación de riesgos

- ▶ Analice los incidentes de seguridad pasados en los que se requirió respuesta por parte de la seguridad pública e identifique tendencias, si es posible.
- ▶ Evalúe si la prestación de apoyo logístico, financiero o en especie a la seguridad pública local (por ejemplo, la provisión de formación o de equipos de comunicaciones) puede mejorar la capacidad de respuesta de la seguridad pública. Considere si otros actores (por ejemplo, los gobiernos de los países de origen, las instituciones de derechos humanos, las organizaciones internacionales, las iniciativas multi-actor) pueden subsanar las deficiencias existentes a través del desarrollo de capacidades, la formación y otras actividades de asistencia. Si esto no es posible, evalúe los beneficios frente a las posibles consecuencias negativas de prestar ese apoyo. (Ver Sección 2.6. Equipamiento)

### Trabaje con una gran variedad de actores

- ▶ Colabore con actores del gobierno del país anfitrión y los mandos nacionales, regionales y locales de las fuerzas de seguridad pública para identificar los medios adecuados para abordar este reto.
- ▶ Reúnase con otras empresas que operen en la zona para compartir experiencias y preocupaciones, y aunar esfuerzos para contribuir a la mejora de la situación.
- ▶ Consulte con las ONGs internacionales, organizaciones de la sociedad civil y comunidades locales para discutir los riesgos e impactos derivados de la situación actual y para identificar conjuntamente las posibles soluciones.

## 3.7. Relación entre seguridad pública y privada

**Establezca mecanismos de alerta temprana que permitan a la empresa solicitar el apoyo de las fuerzas de seguridad pública con tiempo suficiente para garantizar su llegada antes de que una situación se vuelva violenta**

- ▶ Desarrolle un sistema de intercambio de información con otras empresas y actores locales. (IGTs: 42) Esto puede ayudar a identificar tensiones existentes en el ámbito local antes de que se conviertan en situaciones de alto riesgo.
- ▶ Considere la creación de un foro multi-actor de seguridad para discutir temas de seguridad y derechos humanos. El foro debería incluir entre sus participantes a representantes de las comunidades locales, garantizando que los grupos más vulnerables estén adecuadamente representados.
- ▶ Identifique señales de alerta temprana en base a las investigaciones de incidentes previos de seguridad realizadas como parte de la evaluación de riesgos.

**Considere la posibilidad de prestar asistencia para mejorar el tiempo de respuesta de las fuerzas de seguridad pública,** teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de necesidades y riesgos

- ▶ Busque formas de mejorar la comunicación y la coordinación entre la seguridad pública y privada. (Ver Desafío 3.7.b.)
  - Establezca mecanismos formales y coherentes de información y comunicación con las fuerzas de seguridad pública, incluyendo la designación de puntos de contacto en los niveles correspondientes.
- ▶ Considere la posibilidad de proporcionar apoyo logístico, financiero o en especie para mejorar el tiempo de respuesta de las fuerzas de seguridad pública. (Ver Desafío 2.6.b.)

**Establezca un equipo de seguridad de respuesta rápida que sea el primero en actuar cuando sea necesario**

- ▶ Desarrolle pautas y procedimientos de respuesta (incluyendo reglas para el uso de la fuerza, armas y armas de fuego, así como los procedimientos para la reducción y detención de personas), y asegúrese de que los miembros del equipo estén adecuadamente entrenados.
- ▶ Asegúrese de que el equipo de respuesta rápida se coordine con la seguridad pública, y se retire tan pronto como la seguridad pública se despliegue en el recinto.

**Incluya una cláusula que defina el procedimiento para la detención de personas según el código de conducta para PSP de la empresa y el contrato con el PSP**

- ▶ Estipule que los PSP no pueden “no tomarán o retendrán, y exigirán a su personal que no tome o retenga a ninguna persona excepto cuando detengan a personas para defenderse a sí mismos u a otros contra una amenaza inminente de violencia, o como consecuencia de un ataque o delito cometido por dichas personas contra el personal de la empresa, o en contra de los clientes o de los bienes a su cargo, en espera de la entrega de tales personas detenidas a la autoridad competente a la mayor brevedad posible.” (ICoC: par. 34)
- ▶ Estipule que todas las personas detenidas deberán ser tratadas con humanidad, y “de acuerdo con su condición personal y nivel de protección, y conforme a las normas de derechos humanos o el derecho humanitario internacional aplicable, incluyendo en particular la prohibición de la tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.” (ICoC: par . 33)

## 3.7. Relación entre seguridad pública y privada

- ▶ Establezca que no podrá haber armas de fuego en las estancias donde la(s) persona(s) sea(n) detenida(s) temporalmente, y que no se recurra a la fuerza para tratar de evitar que esas personas escapen.
- ▶ Requiera la presencia de personal femenino del PSP si hay mujeres entre las personas detenidas.
- ▶ Comunique esta cláusula como parte de la información compartida con las comunidades locales y a las autoridades de seguridad pública.

Revise regularmente el programa de formación para el personal de seguridad privada en consonancia con los resultados de las evaluaciones de riesgos y necesidades (Ver Desafío 3.6.a.)

- ▶ Asegúrese de que la formación cubra todos los aspectos relevantes sobre uso adecuado y proporcionado de la fuerza. La formación sobre uso de la fuerza debe incluir:
  - Los pasos racionales para evitar el uso de la fuerza;
  - La progresividad en el uso de la fuerza, incluyendo técnicas de apaciguamiento aplicadas a resolver amenazas con la mínima fuerza necesaria;
  - El cumplimiento de todas las obligaciones nacionales e internacionales;
  - La proporcionalidad a la amenaza y la adecuación a la situación;
  - La autodefensa o defensa de terceros frente a un peligro inminente de muerte o lesiones graves, o para impedir la comisión de un delito particularmente grave que entrañe una seria amenaza para la vida (PSC.1: 24); y
  - Entrenamiento específico sobre armas y armas de fuego para todo el personal que vaya a portar un arma.
- ▶ Incluya una sesión sobre gestión de conflictos, control de multitudes, orden público y detención de personas, de acuerdo con el código de conducta para PSP de la empresa.
- ▶ Explique las diferencias entre los roles de las fuerzas de seguridad pública y de los PSP. (Ver Desafío 3.7.a.)
- ▶ Realice ejercicios prácticos utilizando escenarios de la vida real, de modo que el personal de seguridad privada aprenda buenas prácticas de respuesta a situaciones de alto riesgo de una manera efectiva, y en cumplimiento de las normas expresadas en los PV, el ICoC y los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de la ONU.

Si las recomendaciones mencionadas no son suficientes para gestionar adecuadamente los riesgos de seguridad, considere la posibilidad de solicitar el despliegue permanente de fuerzas de seguridad pública cerca de las instalaciones de la empresa

- ▶ Colabore con todos los actores pertinentes (por ejemplo, autoridades gubernamentales del país anfitrión, representantes de la seguridad pública, otras empresas, comunidades locales) para garantizar que sus diferentes necesidades y preocupaciones se tengan en cuenta en el despliegue de las fuerzas de seguridad pública.
- ▶ Si el gobierno del país anfitrión carece de los recursos necesarios, considere la opción de proporcionar apoyo financiero o en especie para el despliegue permanente de las fuerzas de seguridad pública. Si la empresa siguiera este curso de actuación, aborde los riesgos potenciales a través de la evaluación de riesgos, y comuníquelo a los actores locales.

## 3.8. Equipamiento de seguridad y uso de la fuerza

**A. El personal de seguridad privada puede no disponer de equipamiento que permita un uso gradual de la fuerza, o portar armas inadecuadas. Ello puede resultar en un uso excesivo de la fuerza.**

.....

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Realice o actualice una evaluación de riesgos y de impacto (Ver Desafío 3.1.a.)

- ▶ Examine las leyes aplicables para la seguridad privada y otros requisitos legales nacionales e identifique las armas, armas de fuego y municiones autorizadas a los PSP, así como las licencias de uso de equipamiento necesarias.
- ▶ Identifique las tendencias en casos de abusos contra los derechos humanos en los que los PSP locales se hayan visto involucrados y evalúe si la falta de equipamiento adecuado fue una de las causas.
- ▶ Evalúe los riesgos frente a la necesidad de seguridad privada armada. Las armas y las armas de fuego sólo deben autorizarse si su uso reduce el riesgo de violencia. En algunos contextos la protección armada es ineludible, ya que llevar armas puede formar parte de la 'cultura local de seguridad'. En estos contextos, el uso de protección armada es tan común que, de no seguir esta práctica, una empresa se expone a ser considerada como blanco fácil. (EISF: 15)
- ▶ Evalúe el equipamiento del PSP, así como el que la empresa tiene disponible en sus instalaciones.
- ▶ Evalúe el grado de vinculación del personal del PSP con las fuerzas de seguridad pública y/o si tiene otras formas de acceder a armas y armas de fuego no suministradas por el PSP.

**Adapte el equipamiento de seguridad autorizado en las instalaciones de la empresa a los riesgos de seguridad y amenazas identificados**

- ▶ Desarrolle recomendaciones para el uso de la fuerza (por ejemplo, en relación con el uso progresivo de la fuerza) por parte del PSP y el personal interno de seguridad, teniendo en cuenta el equipamiento de seguridad autorizado por la empresa.
- ▶ Establezca controles en las instalaciones para garantizar la seguridad en el manejo y mantenimiento del equipamiento.
- ▶ Reevalúe las necesidades de equipamiento de seguridad en las instalaciones a medida que evolucionan los riesgos y amenazas de seguridad.

**Adopte el ICoC, o elabore un código de conducta para el PSP basado en los PV y/o el ICoC, e integre este código en todos los contratos celebrados por la empresa**

**Pida a cada solicitante que proporcione información de su historial con el fin de ayudar a la empresa a evaluar su solicitud en términos de capacidades y equipamiento como parte de la Solicitud de Propuestas (RFP) (Ver Desafío 3.2.a.)**

## 3.8. Equipamiento de seguridad y uso de la fuerza

Evalúe las ofertas en dos etapas; la exclusión automática sobre la base de criterios establecidos previamente y la evaluación de las ofertas conforme a criterios de concesión (SCG: 4) (Ver Desafío 3.2.a.)

1. Los criterios de exclusión relacionados con el equipamiento y uso de la fuerza deben tener en cuenta los siguientes factores:
  - La no presentación de la documentación requerida, incluidas las licencias de uso de equipos (especialmente en relación con las armas y armas de fuego), o los certificados de formación.
  - La condena de la empresa o de su directiva por cualquier delito relacionado con el uso excesivo de la fuerza en su conducta profesional. (SCG: 4)
  - Casos comprobados de violación o complicidad en violaciones del derecho internacional humanitario y de los derechos humanos (incluidos los derivados de sus relaciones comerciales con subcontratistas, empresas subsidiarias u otras empresas).
  - Informes independientes y/o procesos de foros internacionales o regionales (por ejemplo, Puntos Nacionales de Contacto de la OCDE, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, etc.) sobre casos de abusos en los que el PSP haya estado involucrado.
2. Los criterios de concesión relacionados con el equipamiento y uso de la fuerza deben tener en cuenta:
  - Formación en materia de derechos humanos, derecho internacional humanitario (en situaciones de conflicto armado), uso de la fuerza y armas de fuego, control de multitudes, técnicas de gestión de conflictos y otras habilidades.
  - Políticas o procedimientos del PSP para la compra y gestión de su armamento y munición, de acuerdo con los requisitos legales y regulatorios locales e internacionales. Deben abordar los siguientes aspectos:
    - Cumplimiento de obligaciones de registro, certificación y permisos;
    - Adquisición;
    - Almacenamiento seguro;
    - Controles para la identificación, entrega, uso, mantenimiento, devolución y pérdida;
    - Registro de entrega de armas (incluyendo la fecha y la persona a la que se han entregado);
    - Identificación y registro de todas las armas y municiones; y
    - Eliminación adecuada y verificada. (PSC.1: 20)
  - Evidencia documental de la legalidad de la adquisición, y autorización para la tenencia y uso de armas y municiones de acuerdo con la ley. (ICoC: par. 56)
  - Otro tipo de equipamiento: herramientas y sistemas de comunicación, hardware y software, uniformes, vehículos, equipamiento defensivo.
  - Soporte técnico: vigilancia/CCTV, sistema de control de guardias, sistema de control de acceso, instalación de alarmas, sistema central de vigilancia.
  - Existencia de mecanismos internos de vigilancia, supervisión y rendición de cuentas, tales como:
    - a) Una investigación interna y medidas disciplinarias en caso de denuncia de malas prácticas por parte del personal;
    - b) Mecanismos que permitan a los afectados por la conducta del personal del PSP la presentación de denuncias, incluyendo tanto mecanismos de denuncia por parte de terceros como medidas de protección de denunciantes; (MD Parte 2: par. 12)
    - c) La presentación regular a la empresa de informes de desempeño y relativos a incidentes específicos y, en su caso, a las autoridades competentes; (MD Parte 2: par. 12)

## 3.8. Equipamiento de seguridad y uso de la fuerza

- d) El requisito de que el personal del PSP, y su personal subcontratado, informe de cualquier caso de mala conducta a la gerencia del PSP o la autoridad competente. (MD Parte 2: par. 12)

**Acuerde durante la negociación del contrato con el PSP los procedimientos para el uso de la fuerza, el equipamiento de seguridad autorizado y la formación necesaria**

**Elabore un contrato con el PSP que incluya cláusulas y requisitos de desempeño claros en relación con los estándares de equipamiento y formación**, y discútalos con el PSP para asegurarse de que éste comprende sus objetivos (Ver Desafío 3.2.c.). Dichas cláusulas deberán exigir al PSP que:

- ▶ Proporcione a todo el personal la formación adecuada en materia de las reglas sobre uso de la fuerza, basándose en los estándares reflejados en los PV, el ICOC, los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de las Naciones Unidas, y las leyes o regulaciones nacionales vigentes en la zona de actuación. (ICoC: par. 59)
- ▶ Proporcione todo el equipamiento de seguridad necesario a su personal (por ejemplo, equipamiento de protección, armas no letales y, en caso necesario, armas letales), incluyendo sistemas seguros o camuflados para portar armas de fuego.
- ▶ Se asegure de que “la autorización para portar armas sólo sea concedida una vez que el personal haya completado, o se haya comprobado que ha completado, el entrenamiento necesario para el tipo y modelo de arma que va a portar. El personal no podrá utilizar ninguna arma de fuego hasta que no haya completado con éxito el entrenamiento específico para dicha arma de fuego” y “debe recibir un entrenamiento regular, comprobable, periódico y específico para las armas que lleve así como sobre las reglas para el uso de la fuerza”. (ICoC: par. 59)
- ▶ Controle el uso habitual y el despliegue de armas, armas de fuego y municiones.
- ▶ Garantice que en ningún caso su personal portará o utilizará armas o municiones ilegales bajo cualquier ley aplicable, ni alterará las armas y municiones de manera que se contravenga la legislación nacional o internacional aplicable. (ICoC: par. 57)
- ▶ Se asegure de que los oficiales de seguridad pública fuera de servicio que trabajan para el PSP no lleven sus armas, armas de fuego o municiones reglamentarias en las instalaciones de la empresa.
- ▶ Informe de cualquier incidente relacionado con su personal que implique el uso de cualquier arma, y lleve a cabo una investigación interna para determinar lo siguiente:
  - a. “La hora y el lugar del incidente;
  - b. La identidad y nacionalidad de todas las personas implicadas incluyendo sus direcciones y otros datos de contacto;
  - c. Las lesiones o daños sufridos;
  - d. Las circunstancias que condujeron al incidente; y
  - e. Las medidas adoptadas por el (PSP) frente al incidente.

Al término de la investigación, (el PSP) elaborará un informe de incidente por escrito, incluyendo la información anteriormente citada, cuyas copias serán entregadas al cliente y, en la medida en que así lo exija la ley, a las autoridades competentes”. (ICoC: par. 63)

## 3.8. Equipamiento de seguridad y uso de la fuerza

Si el PSP no es capaz de proporcionar el equipamiento necesario a su personal, considere la posibilidad de proporcionar algo de equipamiento al PSP ([Ver Desafío 3.8.b.](#))

Si el PSP no cumple con alguna o varias de las cláusulas del contrato, considere las siguientes opciones:

- ▶ Negocie un horizonte temporal para su cumplimiento.
- ▶ Retenga los pagos, de conformidad con el contrato, hasta que el problema se resuelva de manera satisfactoria.
- ▶ Condicione la continuidad de la relación al cumplimiento de objetivos, y proporcione más orientación y formación, junto con evaluaciones regulares.
- ▶ Termine su relación contractual con el PSP.

En casos de violación de la legislación nacional y/o internacional por parte del PSP, informe del incidente a las autoridades y a los actores pertinentes, y tome las medidas necesarias para compensar los daños y prevenir futuros incidentes similares ([Ver Desafío 3.10.a.](#))

## 3.8. Equipamiento de seguridad y uso de la fuerza

**B. Las empresas pueden verse sin otra opción que la de proporcionar al PSP el equipamiento necesario para que pueda realizar sus funciones eficazmente.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Tome las medidas apropiadas para garantizar que el PSP proporcione el equipamiento necesario a todo su personal (Ver Desafío 3.8.a.)

Si la empresa decide proporcionar equipamiento al PSP, establezca las políticas y procedimientos pertinentes, e inclúyalos en el contrato

- ▶ Desarrolle una política corporativa para la provisión de equipamiento a los PSP.
  - Especifique el tipo de equipamiento que la empresa puede proporcionar y el uso previsto para ellos.
  - Prohíba la provisión de armas, armas de fuego o municiones a los PSP.
  - Prohíba la transferencia, préstamo o venta del equipamiento proporcionado por la empresa a un tercero. (BP: 13)
  - Establezca procedimientos claros para la entrega de cualquier tipo de equipamiento, asegurándose de que dichas entregas queden registradas.
  - Exija el compromiso por escrito del PSP de respetar los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.
  - Exija el almacenamiento del equipamiento en las instalaciones de la empresa.
- ▶ Establezca procedimientos de supervisión de uso del equipamiento.
- ▶ Haga referencia al mecanismo de denuncia establecido en el contrato con el PSP (o cree uno si no hay uno en funcionamiento).
- ▶ Incluya la política de la empresa para la provisión de equipamiento a los PSP, y los procedimientos correspondientes de supervisión y elaboración de informes sobre incidentes, en el contrato con el PSP. También deben incluirse las condiciones de terminación del mismo en caso de uso inadecuado del equipamiento de seguridad. (BP: 13)

Acuerde con el PSP un programa de formación para los guardas asignados a las operaciones de la empresa (Ver Desafío 3.6.a.), prestando especial atención a las reglas para el uso de la fuerza

- ▶ Ofrezca como referencia a los participantes el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de las Naciones Unidas, los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley de las Naciones Unidas, el Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada y la legislación o regulaciones nacionales en vigor en la zona de actividad. (ICoC: par. 59)
- ▶ Aborde los siguientes aspectos:
  - Los pasos racionales para evitar el uso de la fuerza;
  - La progresividad en el uso de la fuerza, incluyendo técnicas de apaciguamiento para resolver amenazas con la mínima fuerza necesaria;
  - El cumplimiento de todas las obligaciones nacionales e internacionales;



### III. Trabajando con proveedores de seguridad privada

#### 3.8. Equipamiento de seguridad y uso de la fuerza

- La proporcionalidad a la amenaza y adecuación a la situación; y
- La autodefensa o defensa de terceros frente a un peligro inminente de muerte o lesiones graves, o para impedir la comisión de un delito particularmente grave que entrañe una seria amenaza para la vida. (PSC1: 24)

#### Supervise regularmente el desempeño de los PSP y el uso del equipamiento proporcionado por la empresa a través de mecanismos de seguimiento

- ▶ Supervise la labor del PSP a través de diferentes mecanismos: radio, sistemas de control visual por CCTV (incluida la instalación de cámaras en vehículos de respuesta), visitas de inspección física sin previo aviso e inspecciones periódicas de los equipos personales.
- ▶ Apoye la supervisión de los PSP por parte de las autoridades locales y los grupos comunitarios. (OECD: 215)
  - Desarrolle una red, junto con los actores pertinentes, garantizando que los diferentes grupos de las comunidades locales estén adecuadamente representados (particularmente los grupos más vulnerables), y ofrezca orientación sobre lo que se puede hacer cada vez que se detecte un riesgo de abuso contra los derechos humanos.
- ▶ Revise todas las quejas presentadas contra el PSP a través de los mecanismos de reparación u otros, y registre todas las denuncias de abusos contra los derechos humanos por parte de la seguridad privada. (Ver Desafío 3.10.a.)

#### Desarrolle mecanismos de supervisión del desempeño de los PSP en colaboración con actores pertinentes

- ▶ Identifique a los actores que conozcan de cerca las actividades de los PSP y su impacto (por ejemplo, gobiernos de los países de origen, otras empresas, organizaciones de la sociedad civil), y trabaje con ellos.
- ▶ Analice cómo pueden los mecanismos existentes (por ejemplo ICoCA o mecanismos locales) apoyar las tareas de supervisión.
- ▶ Intercambie información sobre actividades ilegales y abusos cometidos por los PSP. (PV: 7)

#### Investigue cualquier denuncia creíble o incidente que implique el uso inadecuado del equipamiento o de la fuerza y, si procede, denuncie los abusos a las autoridades competentes (Ver Desafío 3.10.a.)

- ▶ Establezca mecanismos de protección a los denunciantes que garanticen la protección de las fuentes.
- ▶ Integre las lecciones aprendidas en los cursos de formación que se ofrecerán a los PSP en el futuro.

## 3.9. Supervisión y rendición de cuentas

**A. En ocasiones, los PSP no serán objeto de una supervisión efectiva por parte de las autoridades nacionales y/o sus clientes. En estas situaciones, la rendición de cuentas por parte de los PSP puede ser inadecuada.**

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Como parte de la evaluación de riesgos, analice el marco nacional para la prestación de servicios de seguridad privada, centrándose en la aplicación de leyes y reglamentos

#### Cuestiones a incluir en la evaluación del sector de seguridad privada (OECD: 213)

##### Rendición de cuentas y supervisión

- ¿Qué leyes y reglamentos regulan el sector de seguridad privada y el uso de armas de fuego por parte de personas físicas?
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de la ley y qué agencias son responsables hacer cumplir la ley?
- ¿Qué organismos gubernamentales o ministerios están implicados en el control y regulación de las empresas de seguridad privada (por ejemplo, Comercio, Economía, Industria, Interior)?
- ¿Qué procedimientos y criterios existen para la concesión de licencias de actividad y el registro de empresas?
- ¿Qué sistemas y estándares existen para la investigación de antecedentes y la entrega de licencias al personal de seguridad privada?
- ¿Han estado las empresas de seguridad privada, o su personal, implicados en algún crimen, incluidos casos de violencia de género o tráfico ilegal, y se han celebrado juicios derivados de algunos de estos incidentes?
- ¿Qué códigos voluntarios de conducta, asociaciones empresariales y estándares existen en este sector?
- ¿Cuentan los clientes de las empresas de servicios de seguridad privada con criterios de contratación o informan al respecto de las empresas o individuos que emplean?
- ¿Existen restricciones regulatorias para el uso de la fuerza y de las armas de fuego por parte de empresas militares privadas y/o empresas de seguridad privada?

Desarrolle una política de contratación en consonancia con su política corporativa de derechos humanos, antisobornos y anticorrupción

- ▶ Especifique las expectativas que la empresa tiene de sus contratistas y proveedores en cuanto a derechos humanos, e incorpore dichas expectativas al código de conducta para PSP y al contrato.
- ▶ Haga pública su política, y comuníquela interna y externamente a todo el personal, socios comerciales, contratistas y otros actores pertinentes.

## 3.9. Supervisión y rendición de cuentas

- ▶ Fomente la profesionalización en el ámbito nacional, trabajando únicamente con PSP de buena reputación. (OECD: 214) Cuando sea posible, considere la contratación de PSP que han obtenido el PSC.1 o que son miembros de la Asociación del ICoC (ICoCA), lo que requerirá su certificación y seguimiento, así como la producción de informes, evaluaciones de desempeño, y el establecimiento de un procedimiento de denuncia. (ICoCA: par. 11, 12, 13)

En la selección de un PSP, revise cuidadosamente las normas y procedimientos de los solicitantes, como por ejemplo (Ver Desafío 3.2.a.):

- Políticas y prácticas del PSP: política financiera y contractual, política de derechos humanos y seguridad, política de salud y seguridad laboral, política de igualdad de oportunidades, prácticas de divulgación de la información y confidencialidad.
- Procedimientos operativos del PSP, y en particular su estructura de mando y control, así como los procedimientos de comunicación.
- Relaciones del PSP: relaciones con las fuerzas de seguridad pública, relaciones con altos funcionarios, partidos políticos y organizaciones.
- Buena gobernanza y supervisión: código de conducta o ética, reglamentos, responsabilidades respecto a sus políticas y aplicación de las mismas, comité de ética, tribunales de los empleados, membresía de asociaciones empresariales (SCG: 4) y, en particular, los mecanismos internos de supervisión y rendición de cuentas, tales como:
  - a) Investigación interna y medidas disciplinarias en caso de denuncias de malas prácticas por parte de su personal;
  - b) Mecanismos que permitan a las personas afectadas por la conducta del personal del PSP presentar una denuncia, incluyendo tanto mecanismos de denuncia por parte de terceros como mecanismos de protección de los denunciantes; (MD Parte 2: par. 12)
  - c) Informes periódicos de desempeño, informes sobre incidentes específicos, y otros informes solicitados por la empresa y, en su caso, por las autoridades competentes; (MD Parte 2: par. 12)
  - d) Obligación para el personal del PSP y su personal subcontratado de informar de cualquier conducta inadecuada a la gerencia del PSP o a la autoridad competente. (MD Parte 2: par. 12)
- Selección y contratación: metodología de reclutamiento y selección, investigación de antecedentes criminales y de abusos contra los derechos humanos y violaciones del derecho internacional humanitario, tests de detección de consumo de drogas, expulsión del cuerpo de policía o de servicios de seguridad, evaluación psicológica.
- Gestión de recursos humanos: filosofía y práctica, política de formación, número de empleados, rotación de personal, absentismo.
- Política de uso de la fuerza y armas de fuego: armas en uso, procedimientos de almacenamiento y mantenimiento, procesos de inspección, supervisión y procedimientos de información sobre el uso de armas.
- Referencias y certificación: relacionadas con el sector, relacionadas al contrato, experiencia pasada con contratos licitados, certificación no obligatoria.

Incluya en el contrato con el PSP cláusulas y requisitos de desempeño claros que garanticen el respeto de la legislación nacional pertinente, el derecho internacional humanitario, los derechos humanos (MD Parte 2: par. 15) y las políticas de la empresa por parte del PSP. Discuta estos aspectos con el PSP para garantizar su comprensión de los objetivos de desempeño (Ver Desafío 3.2.c.)

## 3.9. Supervisión y rendición de cuentas

- ▶ Requiera al PSP que establezca su propio mecanismo de reparación interno, en consonancia con el mecanismo establecido por la empresa y conforme a los códigos y políticas de la empresa, debiendo informar a ésta de todas las denuncias presentadas. El PSP deberá cooperar con las investigaciones oficiales sobre denuncias de violaciones contractuales e infracciones del derecho internacional humanitario y de los derechos humanos. (Ver Desafío 3.10.a.)
- ▶ Considere incluir sanciones contractuales relacionadas con la conducta, incluyendo:
  - Sanciones financieras o retención parcial de los pagos dependiendo del grado de cumplimiento de los requisitos del contrato;
  - Eliminación de infractores individuales de la ejecución del contrato; (MD Parte 2: par. 20)
  - Reducción del volumen de trabajo asignado por el contrato;
  - La exclusión del PSP del proceso de selección para futuros contratos, posiblemente por un período de tiempo establecido; (MD Parte 2: par. 20) y
  - Terminación del contrato.

**Limite al máximo los posibles escenarios en los que el personal del PSP pueda operar de manera individual**

**Reúname regularmente con el PSP contratado para abordar las siguientes cuestiones:**

- Implementación de las funciones requeridas de acuerdo a las políticas de la empresa y los requisitos contractuales relativos a los PV, el código de conducta para PSP, y requisitos nacionales e internacionales relativos a derechos humanos y al derecho internacional humanitario.
- Verificación de antecedentes del personal, en la medida de las posibilidades del PSP, incluidas las medidas adoptadas para entender las capacidades y riesgos asociados a la contratación de personal procedente de un lugar determinado, de una comunidad u origen étnico particular, o con un historial profesional específico. Si es posible, el contratista debe mantener las fichas de los empleados archivadas y disponibles para su revisión. (MIGA: IV-5)
- Formación de todos los empleados en todos los estándares especificados en el contrato, incluido el uso de equipamiento. La formación debe ser continua y en función de las necesidades que se presenten, de acuerdo con los resultados de la evaluación de riesgos y del proceso de debida diligencia.
- Provisión de equipamiento defensivo, equipo de protección personal, equipos de seguridad personal, armas, armas de fuego y municiones, por parte del PSP a sus guardas, como requiere el contrato.
- Investigación de todas las denuncias de abusos contra los derechos humanos así como de todas las ocasiones en que se haya hecho uso de la fuerza o detenido a un sospechoso para garantizar que se haya operado conforme a las normas de la empresa y del contratista. Se debe informar de cada uno de estos incidentes al gerente de seguridad de la empresa y, en su caso, a las autoridades locales. (MIGA: IV-5)
- Revisión de las quejas presentadas por la comunidad, y otras partes interesadas, con objeto de identificar medidas de prevención o mitigación.
- La confidencialidad de la información obtenida durante la realización de las tareas asignadas. (MIGA: IV-5).
- Cualquier otro hallazgo obtenido durante las consultas con la comunidad, del proceso de debida diligencia o de la evaluación de riesgos.

## 3.9. Supervisión y rendición de cuentas

**Establezca un mecanismo de seguimiento para mejorar la supervisión del PSP por parte la empresa**

- ▶ Establezca un punto de contacto en la empresa que será responsable de la supervisión del PSP.
- ▶ Exija al PSP el establecimiento de un punto de contacto encargado de supervisar la conducta de su personal, y de reunirse regularmente con el punto de contacto de la empresa (por ejemplo, diaria o semanalmente).
- ▶ Vigile la actividad del PSP a través de diferentes medios: emisiones de radio, sistemas de control visual por CCTV (incluida la instalación de cámaras en vehículos), inspecciones diarias y visitas de inspección física sin previo aviso.
- ▶ Use listas de verificación e indicadores de desempeño y compártalos con el contratista. (MIGA: IV-1) Ligue estos indicadores a resultados específicos, tales como recompensas económicas o sanciones para el contratista, o a la cancelación del contrato. (SCG: 8) Entre los posibles indicadores de calidad del servicio se incluyen (basado en SCG: 8):
  - Tasa de absentismo;
  - Rondas de vigilancia no realizadas;
  - Visitas de supervisión no realizadas;
  - Cursos de formación no realizados, no completados o suspendidos;
  - Quejas internas y de terceros;
  - Uso inadecuado de la fuerza o de armas de fuego, incluidos los disparos accidentales de armas;
  - Mantenimiento de contactos no adecuados con la comunidad, la seguridad pública, u otras partes interesadas;
  - Violaciones del procedimiento acordado;
  - Violaciones del derecho internacional humanitario y abusos contra los derechos humanos;
  - Violaciones de las leyes nacionales o internacionales que rigen en la industria de seguridad privada;
  - Violaciones del código de conducta o ética de la empresa o la industria;
  - Falta de cooperación con las investigaciones del cliente, con solicitudes de información o con requerimientos de notificación de incidentes; y
  - Violaciones de los términos del contrato.
- ▶ Contrate a un experto independiente para supervisar el desempeño del PSP. La supervisión por parte de profesionales externos legitimados puede proporcionar un nivel adicional de garantía para los actores involucrados. También puede proporcionar consejos prácticos y recomendaciones para mejorar la calidad del servicio. Asimismo, puede mejorar el nivel de transparencia al respecto de las medidas de seguridad adoptadas por la empresa. (BP: 18)
- ▶ Identifique deficiencias en la calidad del servicio prestado y evalúe opciones para paliar esas deficiencias, tales como la formación adicional y otras formas de apoyo. (IGTs: 55)

**Establezca un mecanismo de reparación que permita a individuos informar de conductas poco éticas o ilegales de manera anónima** (GPs: 31) (Ver Desafío 3.10.a.)

**Investigue aquellas denuncias creíbles y, en su caso, denuncie los abusos a las autoridades pertinentes** (Ver Desafío 3.10.a.)

## 3.9. Supervisión y rendición de cuentas

**Colabore con el gobierno del país anfitrión con el objetivo de mejorar el nivel de supervisión nacional del sector de seguridad privada**

- ▶ En países en los que las leyes y reglamentos nacionales entren en conflicto con los derechos humanos internacionalmente reconocidos, busque la mejor manera de respetar los derechos humanos asegurándose de que ello no implique una violación de la legislación del país<sup>23</sup>.
- ▶ Abogue por una reforma de aquellos aspectos de la legislación interna que entren en conflicto con los estándares internacionales<sup>24</sup>.
- ▶ Aborde, en sus acuerdos con los gobiernos de países anfitriones, los riesgos de abuso contra los derechos humanos y de violaciones del derecho internacional humanitario, así como las cuestiones de complicidad<sup>25</sup>. (Ver Desafío 1.3.a.)
- ▶ Preste atención a la aplicación de recomendaciones legales no vinculantes e informe sobre los esfuerzos de la empresa en este respecto<sup>26</sup>.

**Trabaje con otros actores para mejorar el grado de supervisión de los PSP**

- ▶ Apoye programas de reforma del sector de seguridad para mejorar la buena gobernanza y la supervisión, respetando el principio fundamental de apropiación local.
  - Promueva la coordinación dentro de las estructuras del gobierno del país anfitrión, ya que a menudo no hay un organismo regulatorio o supervisor único de la industria de la seguridad privada.
  - Apoye los esfuerzos por fortalecer la capacidad de las instituciones nacionales de derechos humanos, del defensor del pueblo, las comisiones anticorrupción y los órganos independientes de supervisión del sector de seguridad, con objeto de conseguir que supervisen efectivamente la industria de la seguridad privada.
- ▶ Trabaje con otros actores (por ejemplo, los gobiernos de los países de origen, otras empresas, asociaciones empresariales u otros organismos de la industria, PSP, organizaciones de la sociedad civil) para desarrollar estructuras de supervisión del desempeño de los PSP, y promover la adopción de mecanismos efectivos de compensación.
  - Apoye iniciativas multi-actor, tales como los PV o la Asociación del ICoC, y aproveche su potencial para presionar a los gobiernos de los países anfitriones sobre cuestiones de derechos humanos pertinentes<sup>27</sup>.
  - Intercambie experiencias y lecciones aprendidas con otras empresas que operen en la zona, y considere la posibilidad de homogeneizar los códigos de conducta para PSP de las diferentes empresas.
  - Anime a los PSP a promover los derechos humanos.
- ▶ Fomente la supervisión de los PSP por parte de actores locales.
  - Aclare los roles y responsabilidades del PSP y comparta con ellos el código de conducta para PSP de la empresa.
  - Desarrolle una red, incluyendo a los actores pertinentes y garantizando que los diferentes grupos de las comunidades locales estén adecuadamente representados (particularmente los grupos más vulnerables), y ofrézcales orientación sobre lo que se puede hacer cuando se detecte un riesgo de abuso contra los derechos humanos.
  - Proponga medidas a adoptar en caso de presuntos abusos contra los derechos humanos, informando sobre el mecanismo de reparación de la empresa y proporcionando orientación sobre cómo usarlo, y garantice la protección de los denunciantes.

## 3.10. Abusos de los derechos humanos

**A. A pesar de contar con políticas y procedimiento corporativos claros para garantizar el respeto de los derechos humanos, pueden darse casos de abusos contra estos derechos por parte de los proveedores de seguridad privada.**

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Revise la evaluación de riesgos y de impacto para asegurarse de que todos los riesgos e impactos hayan sido analizados adecuadamente y se hayan aplicado todas las medidas preventivas posibles (Ver Desafío 3.1.a.)

- ▶ Como parte del ejercicio, evalúe la capacidad local para investigar casos de abusos y resolver dichos casos adecuadamente. Las evaluaciones de riesgos deben “contemplar la capacidad de la Fiscalía y del poder judicial local para exigir la responsabilidad de quienes cometen abusos contra los derechos humanos y quienes incurren en violaciones del derecho internacional humanitario de manera que se respeten los derechos de los acusados”. (PV: 3)

Cuando contrate a un nuevo PSP, establezca en la Solicitud de Propuestas la obligación de que los PSP solicitantes estén oficialmente registrados en cumplimiento de la regulación nacional, debiendo aportar prueba documental de su licencia de actividad (Ver Desafío 3.2.a.)

Asegúrese de que el contrato con el PSP incluya los siguientes requisitos y condiciones (Ver Desafío 3.2.c.):

- Cursos de refresco sobre uso de la fuerza, derechos humanos y derecho internacional humanitario, según corresponda, incluyendo ejercicios prácticos para la gestión de incidentes de seguridad. (Ver Desafío 3.6.a.)
- Un sistema de supervisión. (Ver Desafío 3.9.a.)
- Un mecanismo de información de incidencias. El PSP deberá informar al cliente de cualquier incidente en el que el personal “participe, aliente o trate de beneficiarse, de delitos nacionales o internacionales, incluyendo pero no limitado a los crímenes de guerra, los crímenes de lesa humanidad, genocidio, tortura, desaparición forzada, trabajo forzoso u obligatorio, toma de rehenes, violencia sexual o de género, tráfico de seres humanos, tráfico de armas o drogas, trabajo infantil o ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias”. (ICoC: par. 22) Las obligaciones contractuales contraídas con el cliente no podrán servir de justificación a tales actos.
- Un procedimiento de investigación de los incidentes denunciados.
- El derecho a terminar el contrato en caso de abusos demostrados contra los derechos humanos o de violaciones del derecho humanitario, o a despedir al personal involucrado en denuncias creíbles de abusos contra los derechos humanos o violaciones del derecho humanitario.

## 3.10. Abusos de los derechos humanos

**Establezca un sistema de alerta temprana y sea proactivo en sus procedimientos de supervisión**

- ▶ Desarrolle una política de empresa y un procedimiento interno para tratar los abusos contra los derechos humanos, tanto potenciales como reales, y asegúrese de que todo el personal de la empresa está familiarizado con ellos.
  - Ofrezca formación en derechos humanos a los empleados, en particular sobre cómo identificar señales que apunten a posibles abusos de los derechos humanos.
  - Designe puntos de contacto dentro de la empresa (por ejemplo, un gerente de seguridad, un encargado de relaciones con la comunidad) encargados de la recepción de informes orales o escritos de abusos potenciales y reales contra los derechos humanos. Asegúrese de que todos los actores relevantes dispongan de los datos de contacto de estas personas.
  - Solicite informes sistemáticos de todos los casos de abusos contra los derechos humanos, tanto presuntos como confirmados.
- ▶ Supervise regularmente las causas y factores desencadenantes de los conflictos, especialmente en entornos volátiles, y establezca un plan de acción concreto para prevenir y minimizar los riesgos de escalada de dichos conflictos.
- ▶ Supervise la labor del PSP a través de diferentes mecanismos: emisiones de radio, sistemas de control visual por CCTV (incluida la instalación de cámaras en vehículos), e inspecciones físicas de las instalaciones sin previo aviso.
- ▶ Apoye los esfuerzos de supervisión del sector de seguridad privada por parte de las autoridades locales y los grupos comunitarios. (OECD: 215)
  - Desarrolle una red, incluyendo a los actores pertinentes y garantizando que los diferentes grupos de las comunidades locales estén adecuadamente representados (particularmente los grupos más vulnerables), y ofrézcales orientación sobre lo que se puede hacer cuando se detecte un riesgo de abuso contra los derechos humanos.
- ▶ Fomente el diálogo y el establecimiento de acuerdos de cooperación locales entre los proveedores de seguridad y las comunidades que definan los roles y las prácticas de los diferentes actores en el mantenimiento de la seguridad local, la ley y el orden. (OECD: 215)

**Establezca un mecanismo de reparación que permita denunciar abusos de manera anónima**

- ▶ Establezca al menos uno de los siguientes mecanismos (MIGA: III-16):
  - Una *hotline* para denunciar abusos, ya sea por teléfono o SMS.
  - Una dirección de correo electrónico segura únicamente accesible por parte de un supervisor de confianza.
  - Buzones de sugerencias, con instrucciones claras de uso escritas sobre ellos, en zonas a las que los individuos puedan acceder de forma discreta y dejar notas anónimas, sugerencias o cualquier otra información.
- ▶ Consulte con las comunidades locales durante el proceso de diseño del mecanismo de reparación para garantizar que dicho mecanismo sea culturalmente adecuado y que puedan acceder a él eficazmente.
- ▶ Asegúrese de que los procedimientos sean justos, accesibles y ofrezcan soluciones efectivas, así como recomendaciones para prevenir la repetición de los hechos. (ICoC: par. 67)
- ▶ Asegúrese de que el mecanismo de reparación no espere a que un problema se convierta en un posible caso de abusos de los derechos humanos o de otras normas para actuar al respecto. (UNIG: 68)



## 3.10. Abusos de los derechos humanos

- ▶ Asegúrese de que el mecanismo de reparación sea conocido por, y de confianza para, los actores sociales relevantes a los que está destinado. (UNIG: 65) Para ello, organice reuniones con las comunidades locales, y/o publique los detalles de funcionamiento del mecanismo de reparación en lugares destacados, así como en un sitio web de acceso público.
- ▶ Asegúrese de que aquellos que denuncien de buena fe las malas acciones obtengan protección contra posibles represalias por haber realizado tales denuncias, tales como la protección frente a medidas disciplinarias injustificadas o inapropiadas, y que las cuestiones planteadas sean examinadas y ejecutadas sin dilaciones indebidas. (ICoC: par. 67)
- ▶ Mantenga un registro de todas los presuntos abusos de derechos humanos cometidos por parte de la seguridad privada, se haya presentado una denuncia al respecto o no.

### Investigue las denuncias creíbles y, en caso necesario, denuncie los abusos a las autoridades pertinentes

- ▶ Investigue las denuncias de manera inmediata e imparcial, y respetando la confidencialidad. (ICoC: par. 67)
- ▶ Asegúrese de que los equipos de investigación sean sensibles a cuestiones de género y, si es posible, estén familiarizados con la comunidad y/o dinámicas étnicas o tribales, y la lengua.
- ▶ Recopile la información necesaria de fuentes internas y externas para determinar si las alegaciones realizadas son creíbles y si procede una investigación oficial. (IGTs: 56)
  - Solicite un informe de incidencia del PSP según lo establecido en el contrato. Los informes del PSP deben cubrir “todo incidente relacionado con el personal que implique el uso de armas y el disparo de un arma en cualquier circunstancia (salvo durante la formación autorizada), una escalada de la fuerza, daño a los bienes o a las personas, agresiones, actos criminales, accidentes de tráfico, (e) incidentes que involucren a otras fuerzas de seguridad” (ICoC: par. 63); y éstos deberían informar acerca de:
    - “La hora y el lugar del incidente;
    - La identidad y nacionalidad de todas las personas implicadas incluyendo sus direcciones y otros datos de contacto;
    - Las lesiones o daños sufridos;
    - Las circunstancias que condujeron al incidente; y
    - Las medidas adoptadas por [el PSP] frente al incidente”, incluyendo cualquier interacción con las víctimas o testigos. (ICoC: par. 63)
  - Averigüe rápidamente los datos clave (BP: 15):
    - Qué ocurrió,
    - Quiénes estuvieron involucrados,
    - Si la empresa causó el incidente de manera directa o a través de sus contratistas o proveedores de seguridad, y
    - Cuál es la gravedad real o potencial del incidente.
- ▶ Mantenga un registro con todos los hallazgos de la investigación.
- ▶ Si un incidente parece creíble y grave, notifíquelo a la directiva de la empresa y al asesor regional de seguridad pertinente. (BP: 15)
- ▶ De acuerdo con la información disponible, decida si la investigación debe llevarse a cabo internamente o por un tercero (IGTs: 56). Cuando un suceso provoque una gran preocupación entre actores externos, considere la posibilidad de iniciar una investigación externa. (BP: 15)

## 3.10. Abusos de los derechos humanos

- ▶ Si procede, informe del abuso a “uno o más de los siguientes: las autoridades competentes del país donde sucedieron los hechos, el país de nacionalidad de la víctima, o el país de nacionalidad del autor.” (ICoC: par. 37)
- ▶ Si el gobierno del país anfitrión lidera la investigación, exprese formalmente la voluntad de la empresa de ayudar y cooperar en la misma. (BP: 15) No participe ni acepte que su personal obstaculice el testimonio de los testigos o las investigaciones. (ICoC: par. 67e)

**Aplique las acciones disciplinarias o correctivas apropiadas** (IGTs: 56)

- ▶ Prevenga la agravación del evento disruptivo. (PSC.1: 25)
- ▶ Si se ha utilizado la fuerza, asegúrese de que se proporciona atención médica a los perjudicados. (PV: 6)
- ▶ Determine el curso adecuado para emprender acciones disciplinarias o correctivas una vez se disponga de los resultados de la investigación. (IGTs: 56)
- ▶ Remedie, o contribuya a remediar, los impactos negativos que la empresa haya causado, o a los que haya contribuido, a través de procesos legítimos. (GPs: 24)
- ▶ Adopte las medidas necesarias para terminar las relaciones comerciales con proveedores de los que se averigüe que han violado el derecho internacional humanitario o que hayan cometido abusos contra los derechos humanos. (IGTs: 56)
- ▶ Si son las autoridad las que lideran la investigación, realice un seguimiento activo del progreso de las investigaciones y presione para su adecuada resolución. (PV: 6)
- ▶ Coopere en la medida de lo posible con las investigaciones llevadas a cabo por otros actores legítimos (por ejemplo, por el defensor del pueblo, las instituciones nacionales de derechos humanos, las comisiones regionales de derechos humanos o iniciativas multi-actor)

**Compruebe la eficacia de la reparación ofrecida** utilizando indicadores cualitativos y cuantitativos apropiados, y basándose en información de fuentes internas y externas, entre ellas las personas afectadas (GPs: 22)

**Realice un ejercicio de lecciones aprendidas**

- ▶ Allí donde se haya producido un impacto significativo sobre los derechos humanos, inicie un proceso de identificación del cómo y por qué ocurrió. Esto es importante para prevenir su repetición o mitigar los efectos de su continuación. Si las evidencias son suficientemente claras, vincular este tipo de análisis a los incentivos y desincentivos para el personal, sea en forma de compensación financiera, promoción u otras recompensas, puede ayudar a establecer un clima de respeto a los derechos humanos en la práctica habitual de la empresa. (UNIG: 54)
- ▶ Realice los cambios necesarios a los contratos, al despliegue, la conducta o las tareas de los nuevos proveedores de seguridad privada, si es el caso, con el fin de prevenir la repetición de los hechos. (IGTs: 56)
- ▶ Proporcione formación complementaria a los proveedores de seguridad privada, si procede. (IGTs: 56)
- ▶ Si corresponde, considere la inclusión del incidente en los ejercicios prácticos de los futuros cursos de formación.

## 3.10. Abusos de los derechos humanos

- ▶ Considere si procede la participación de actores externos (por ejemplo, comunidades afectadas, organizaciones de la sociedad civil) en las actividades de evaluación e implementación de soluciones después de un incidente y, en caso afirmativo, cómo incluirlos en dichas actividades.

**Comuniqua a todos los actores pertinentes las acciones adoptadas por la empresa para gestionar sus impactos sobre los derechos humanos**, y en particular en el caso de un incidente que genere una preocupación significativa entre actores externos o adquiera gran publicidad

- ▶ Asegúrese de que sus comunicaciones lleguen a las audiencias objetivo (por ejemplo, use vallas publicitarias, anuncios, o un sitio web). (GPs: 23)
- ▶ Ofrezca información suficiente para evaluar la adecuación de la respuesta de la empresa a los impactos sobre los derechos humanos. (GPs: 23)
- ▶ Considere la posibilidad de compartir las lecciones aprendidas con otras empresas que trabajen en la zona de operaciones.

**VOLVER A LA LISTA DE DESAFÍOS**

\* Estas buenas prácticas no pretenden ser prescriptivas. Corresponde al usuario evaluar si podrían ser viables, útiles y adecuadas al contexto local en una situación específica.

1. En este capítulo el término "empresas" hace referencia a los clientes corporativos que contratan los servicios de un proveedor de seguridad privada. Para hacer referencia a las empresas de seguridad privada se utiliza el término "proveedores de seguridad privada" o el acrónimo "PSP".
2. <http://www.securityhumanrightshub.org/content/risk-impact-assessment>
3. Ver "Business and International Humanitarian Law: an introduction to the rights and obligations of business enterprises under international humanitarian law" (ICRC, 2006). Disponible en español: "Empresas y derecho internacional humanitario: introducción a los derechos y las obligaciones de las empresas comerciales, de conformidad con el derecho internacional humanitario".
4. Escrito por Oliver Cushing, Responsable de Desarrollo Empresarial, Tsamota Natural Resources, y Mark Camilleri, Departamento Jurídico, Tsamota Ltd.
5. Código de Conducta de la Asociación para Operaciones de Estabilidad Internacional (ISOA).
6. Ibid.
7. Ibid.
8. La lista complete de miembros está disponible en: [www.icoca.ch](http://www.icoca.ch)
9. Autoridad Reguladora de la Industria de Seguridad Privada (PSIRA) de Sudáfrica.
10. El Sistema de gestión para la calidad de las empresas de seguridad privadas de ASIS Internacional incluye los estándares PSC 1- 4. El PSC 1 pronto será una norma ISO.
11. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley, par. 5.
12. "Socio-Economic Assessment Toolbox" (SEAT), version 3 (AngloAmerican, 2012), p. 134. Disponible en español: "Caja de herramientas de evaluación socioeconómica".
13. "Good Practice Guide: Indigenous Peoples and Mining" (ICMM, 2010), p. 47. Disponible en español: "Guía de buenas prácticas: Los pueblos indígenas y la minería".
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Ibid., p.51
17. "Socio-Economic Assessment Toolbox" (SEAT), version 3 (AngloAmerican, 2012), p. 133. Disponible en español: "Caja de herramientas de evaluación socioeconómica".
18. "Good Practice Guide: Indigenous Peoples and Mining" (ICMM, 2010), p. 47. Disponible en español: "Guía de buenas prácticas: Los pueblos indígenas y la minería".
19. Ibid., p.18.
20. Ibid., p.30.
21. Ibid., p.32.
22. "Socio-Economic Assessment Toolbox" (SEAT), version 3 (AngloAmerican, 2012), p. 138. Disponible en español: "Caja de herramientas de evaluación socioeconómica".
23. "OECD Guidelines for Multinational Enterprises" (2011) p.32. Disponible en español: "Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales".
24. "From Red to Green Flags: The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries" (IHRB, 2011), p.4.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Ibid.

# IV. Trabajando con comunidades



## IV. Trabajando con Comunidades

---

### Introducción

A pesar de los progresos alcanzados en la última década en el área de empresas y derechos humanos – avances que incluyen el desarrollo de nuevos estándares internacionales y sus guías de implementación correspondientes –, el establecimiento de relaciones positivas con las comunidades locales que viven en las zonas de operaciones corporativas sigue siendo un desafío para muchas de esas empresas. Más allá de la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, el mantenimiento de buenas relaciones con las comunidades es sensato, desde el punto de vista empresarial, ya que ayudará a prevenir y minimizar riesgos, reduciendo con ello costes<sup>1</sup>, e incluso generando en algunos casos beneficios directos para la empresa. El mantenimiento de una adecuada relación con la comunidad permitirá a la empresa:

- a) Conseguir y preservar su “licencia social para operar”<sup>2</sup>;
- b) Reducir el riesgo de que surja oposición a nivel local, así como tensiones y conflictos que pueden provocar retrasos y daños materiales en las propiedades de la empresa, pérdidas de productividad, e incluso la paralización de la actividad;
- c) Reducir los riesgos de seguridad y derechos humanos, con lo que se reducen igualmente los costes de las pólizas de seguro, asesoramiento legal y compensaciones;
- d) Atraer y mantener dentro de la empresa a personal local con un conocimiento valioso del contexto local, conocimientos de los que la empresa podría carecer; y
- e) Fortalecer la reputación de la empresa, establecer una ventaja competitiva, mantener un perfil de riesgo corporativo favorable, aumentar la confianza de los inversores, y reducir el coste del capital necesario para financiar sus proyectos.

A pesar de que la interacción efectiva con los diferentes actores sociales relevantes requerirá de una importante inversión de tiempo y recursos, el mantener buenas relaciones con las comunidades locales es esencial para la sostenibilidad y éxito a largo plazo del proyecto. Sin embargo, el entender *por qué* la empresa ve, en ocasiones, aumentar la oposición por parte de las comunidades locales, o se ve afectada por un clima de violencia y crimen, y cómo contrarrestar dichas situaciones sigue resultando difícil.

Tal como se refleja en este capítulo, los riesgos de seguridad relacionados con las comunidades locales suelen ser el resultado de problemas no abordados, impactos negativos, o malentendidos sobre cuestiones no directamente vinculadas con la seguridad como pueden ser, entre otros, el empleo, el territorio, el medio ambiente, los procesos de compensación y reasentamiento, o incluso la herencia negativa dejada por proyectos anteriores de otras empresas. Cuando no se actúa en respuesta a estas preocupaciones o agravios, estos problemas pueden crear tensiones que, en algunos casos, pueden desembocar en situaciones de violencia.

Por tanto, este capítulo adopta un enfoque tanto de prevención como de gestión de conflictos para responder a los desafíos que más habitualmente se observan en las relaciones entre empresas y comunidades en materia de seguridad y derechos humanos. Aunque muchas buenas prácticas sean específicas para situaciones o contextos concretos, hay varias recomendaciones clave que se repiten a menudo a lo largo del capítulo ya que son esenciales para una buena interacción con los actores sociales relevantes. Entre ellas destacan:

- a) Comprender el contexto y evaluar los riesgos e impactos, reales y potenciales, de manera rigurosa;

## Introducción

- b) Establecer una relación con la comunidad local, desde el momento en que el primer representante de la empresa, contratista o guarda de seguridad ponga un pie en la zona de operaciones. Debe considerarse a las comunidades como anfitrionas y a la empresa como un visitante temporal;
- c) Identificar, analizar y establecer relaciones con todos los actores sociales relevantes, garantizando que todos los grupos vulnerables sean incluidos y se sientan cómodos participando en este proceso;
- d) Compartir la información de forma continua y transparente, y responder con diligencia a las solicitudes de información recibidas;
- e) Mostrar respeto por la cultura local, y tratar a las comunidades como socios y no como amenazas;
- f) Escuchar con atención a las comunidades cuando expresen sus preocupaciones o informen sobre agravios sufridos, e involucrarlas en la identificación de soluciones adecuadas; e
- g) Invertir tiempo para cultivar las relaciones con las comunidades locales, otorgando el tiempo necesario para consultar con ellas y permitir su participación en el proceso de toma de decisiones.

Dada la naturaleza de los temas tratados en este capítulo, la implementación de las recomendaciones aquí recogidas corresponderá con frecuencia a los departamentos de seguridad y relaciones con la comunidad de las empresas. Sin embargo, tal y como se destaca en la [Sección 4.3](#), las relaciones con los diferentes actores sociales relevantes deberán considerarse como una responsabilidad compartida por todo el personal, requiriendo el firme compromiso de la dirección de la empresa. Todo el personal de la empresa deberá aplicar, en todas sus actividades, la política de derechos humanos y la estrategia para establecer relaciones con los actores sociales de la empresa. Por tanto, es necesario alinear el conjunto de políticas, procesos y objetivos de la empresa, así como las metas de producción, los objetivos de desempeño y los incentivos del personal, de forma que persigan simultáneamente la viabilidad empresarial y el respeto de los derechos humanos. Las empresas deberían también involucrar a su personal local lo máximo posible en el desarrollo e implementación de la estrategia para establecer relaciones con los actores sociales y otras políticas, procesos y prácticas de la empresa, para asegurar que éstos sean apropiados al contexto y a la cultura local.

Las relaciones entre empresa y comunidades no se producen en el vacío. En consecuencia, este capítulo trata sobre los aspectos de la operación que deben tenerse en cuenta en el contexto de un entorno operativo complejo. Cuando las comunidades dirigen sus preocupaciones hacia la empresa, o achacan los daños sufridos a su actividad, suele ser por una gobernanza débil, deficiencias en los servicios públicos, o a la ausencia del gobierno del país anfitrión de la zona de operaciones. Las empresas deberán por tanto evaluar cómo todos los aspectos de sus operaciones, más allá de las medidas de seguridad, interactúan con el contexto local. Se deberá analizar, de manera crítica, si las actividades de la empresa contribuyen a aumentar la desigualdad, a aumentar la competencia por los recursos, o a reducir la capacidad de los miembros de la comunidad de participar en el proceso de toma de decisiones o si, por el contrario, dichas acciones mejoran la buena gobernanza, respetan los derechos humanos, y preservan la seguridad humana. En este sentido, aunque las empresas no pueden, ni deben, sustituir a los gobiernos, sí pueden ayudar a fortalecer el papel de los mismos. Además, en zonas de gobernanza débil, la observancia de las leyes nacionales puede no ser suficiente para cumplir con la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. En algunos casos, la legislación local puede incluso entrar en conflicto con las leyes y normativas internacionales sobre derechos humanos. Las empresas deberán por tanto llevar a cabo un proceso de debida diligencia

ampliada que vaya más allá de los requisitos legales nacionales con objeto de garantizar el respeto de los derechos humanos en sus operaciones<sup>3</sup>.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

---

**A. La empresa puede enfrentarse a problemas de seguridad relacionados con la comunidad que se deban a causas de origen no identificadas, impactos operativos no abordados o compromisos no cumplidos. En estos casos, las tensiones con las comunidades pueden persistir a pesar de los intentos de la empresa por resolverlas.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Establezca un mapa de localización de todas las instalaciones de la empresa e identifique las zonas en las que haya una mayor probabilidad de que las operaciones de la empresa generen un impacto (“zonas de impacto”)

- ▶ Tenga en cuenta no solo las instalaciones principales del proyecto sino también cualquier instalación secundaria o ruta de transporte. (IFC: 14)
- ▶ Lleve a cabo un proceso de identificación y análisis de los actores sociales en las zonas de impacto. (Ver Desafío 4.1.b.)

Antes de emprender un nuevo proyecto, realice una evaluación inicial de base, o cualquier otra evaluación que ayude a comprender las condiciones de partida en las zonas de impacto

- ▶ Identifique condiciones pre-existentes, como desigualdades históricas, problemas ligados al legado de proyectos anteriores, la situación actual en derechos humanos, tensiones sociales (por ejemplo, protestas previas sobre tierras y recursos), el estado de las infraestructuras y calidad de los servicios públicos.
- ▶ Cuando inicie un proyecto conjunto con otra empresa, o absorba sus operaciones, identifique y evalúe las relaciones previas de la industria en su conjunto, y de dicha empresa en particular, con las comunidades locales.
- ▶ Establezca contacto con los actores sociales tan pronto como el personal de la empresa o sus contratistas pongan pie en la zona de operaciones. (PDAC-CDA: 8) (Ver Desafío 4.1.b.)
- ▶ Consulte con las autoridades locales, embajadas, otras empresas, organismos internacionales, ONG, personal local y comunidades locales (incluyendo líderes tradicionales, mujeres, jóvenes, minorías étnicas y otros grupos infrarrepresentados) con objeto de conocer mejor el contexto político local, las estructuras de poder asociadas, las relaciones sociales y otros aspectos clave. (OECD: 21)
- ▶ Recorra a diversas fuentes de información para realizar la evaluación, tales como: evaluaciones de riesgo y análisis de conflictos del país realizados por un tercero independiente (si existieran), “bases de datos ya existentes sobre los actores sociales; registros de reclamaciones y consultas; estudios de evaluación del impacto ambiental y social y procesos de consulta referidos a una fase anterior del proyecto; informes anuales de seguimiento ambiental, y planes de inversión en la comunidad elaborados por la empresa, el gobierno local u otras compañías para la misma localidad.” (IFC: 113)



## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Recoja información correspondiente al escenario de partida, segmentada por sexo, edad y otras categorías como etnia, religión y clase socio-económica.
- ▶ Considere la posibilidad de contratar a consultores experimentados y familiarizados con estándares internacionales para procesos de evaluación social y/o antropólogos con conocimiento específico de los grupos indígenas para la realización del estudio<sup>4</sup>.

**Realice un análisis de riesgos exhaustivo, y actualice dicho análisis periódicamente**

- ▶ Analice no solamente riesgos para la empresa, sino también los riesgos que la presencia de la empresa y sus operaciones suponen para las comunidades locales. Analice al menos las siguientes causas potenciales de un aumento de los riesgos (Shift: 5):
  - El contexto operativo en sentido amplio, abarcando factores como conflictos, potencial de violencia, corrupción, y gobernanza débil, (Shift: 5) así como la capacidad del Estado para hacer cumplir la ley y la “capacidad de la Fiscalía y del poder judicial local para exigir la responsabilidad de quienes cometen abusos contra los derechos humanos y quienes incurrir en violaciones del derecho internacional humanitario de manera que se respeten los derechos de los acusados”. (PV: 3)
  - Relaciones empresariales, incluyendo la capacidad de los proveedores, socios, clientes y otras partes involucradas en el proyecto para gestionar los riesgos en materia de derechos humanos, en función de su experiencia previa, historial y capacidad de gestión. (Shift: 5)
  - Actividades empresariales, incluidas aquellas habitualmente relacionadas con posibles impactos sobre los derechos humanos, como pueden ser la compra y uso de tierras, el pastoreo, el reasentamiento y el uso intensivo de los recursos hídricos. (Shift: 5)
  - La presencia de grupos vulnerables. (Shift: 6)
- ▶ En situaciones de conflicto armado, realice un análisis específico del conflicto como parte del proceso de análisis de riesgos. (Ver Desafío 2.1.b.)
  - Analice las implicaciones que las operaciones de la empresa pueden tener sobre la dinámica del conflicto, ya que esto es esencial para identificar los riesgos potencialmente más significativos de responsabilidad civil y criminal para la empresa, por complicidad en casos de violaciones del derecho internacional humanitario<sup>5</sup>.
  - Elabore un perfil de todas las partes implicadas en el conflicto para conocer su posicionamiento e intereses, su historial de respeto de los derechos humanos, y sus relaciones con las demás partes y las comunidades locales.
  - Tenga en cuenta que no todas las culturas están dispuestas a hablar abiertamente sobre cuestiones relacionadas con un conflicto armado con forasteros. En zonas políticamente delicadas, la discusión abierta sobre un conflicto puede suponer un alto riesgo. Puede ser útil recurrir a la ayuda de un experto en conflictos o una persona con experiencia en procesos de consulta con las comunidades. (PDAC-CDA: 11)
- ▶ Evalúe la probabilidad asociada a los escenarios de riesgo con mayor potencial dañino para las operaciones de la empresa y la comunidad, así como las posibles consecuencias derivadas de dichos escenarios. (PDAC-CDA: 5)
- ▶ Tenga en cuenta que los riesgos y daños probablemente variarán en función de la fase de desarrollo en la que se encuentre el proyecto, y de la magnitud de las actividades vinculadas a él<sup>6</sup>.

**Realice un análisis de impactos y actualícelo periódicamente**

- ▶ Evalúe los diferentes tipos de impacto social y medioambiental, teniendo en cuentas todas las normas y estándares internacionalmente reconocidos en materia de derechos humanos, así como las recomendaciones emitidas por los organismos expertos en este campo.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Evalúe el efecto del impacto acumulado de operaciones anteriores sobre los actores sociales. Las operaciones de la empresa pueden amplificar dicho impacto por lo que debe ser consciente de que la dinámica de las relaciones entre comunidad y empresa no se verá influida exclusivamente por las propias actuaciones de la empresa. Deberá considerar además el impacto acumulado de la actividad de otras empresas en dicho contexto.
- ▶ Intente comprender, a través de un diálogo directo, las preocupaciones de los actores sociales, tanto si se encuentran dentro de la zona delimitada para el proyecto como si no. Si no es posible mantener ese diálogo, considere otras alternativas como la consulta con un grupo de expertos respetados e independientes, tales como grupos de la sociedad civil o defensores de los derechos humanos. (GPs: 20)
- ▶ Garantice la colaboración de todos los departamentos relevantes de la empresa (seguridad, relaciones con las comunidades, operaciones, recursos humanos, contratación, etc.) en el proceso de definición del alcance de sus actividades, y de su interacción y posible impacto sobre la comunidad. (Ver Desafío 4.3.b.)

### Una Evaluación de Impactos deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

#### Carácter inclusivo

- Recopile información relativa a los posibles impactos de un proyecto sobre las comunidades a través del diálogo con mujeres, hombres, pueblos indígenas, inmigrantes, miembros de diferentes castas, grupos religiosos, étnicos o socioeconómicos, y organizaciones comunitarias. (Oxfam: 9)
- Consulte con organismos especializados en el trabajo con grupos vulnerables.
- Adopte una perspectiva de género, ya que mujeres y hombres pueden verse afectados de manera diferente por las operaciones de la empresa.
- Obtenga información sobre el impacto en los derechos de los niños, recurriendo a adultos con un contacto estrecho con los niños, o a expertos en derechos de la infancia<sup>7</sup>.
- Convoque reuniones independientes para las mujeres de la comunidad, moderadas por algunas de las mujeres que formen parte del equipo de evaluación.

#### Metodología

- Aplique métodos de investigación participativos que involucren de forma activa a miembros de la comunidad en la evaluación (por ejemplo, a través de grupos focales, estudios de opinión pública, reuniones multi-actor).
- Explique los objetivos de la evaluación y el uso que se dará a la información recopilada.
- Asegúrese de que los participantes puedan dar su opinión en su propia lengua. Los intérpretes deberán ser independientes de la empresa (y, a ser posible, no formar parte de las comunidades locales) a fin de evitar posibles sesgos.
- Publique los informes con los resultados de la evaluación de impactos, si así se ha acordado con la comunidad. (EO100: 28)

#### Contenidos

- Tenga en cuenta todos los impactos, directos e indirectos, de las operaciones de la empresa sobre las comunidades locales, incluyendo: migraciones, desplazamiento de personas, pérdida de tierras, pérdida de modos de subsistencia, pérdida de biodiversidad, cualquier tipo de contaminación, alteraciones en los precios de bienes, servicios y alojamiento, aumento de la violencia y del crimen, efectos sobre la salud de la comunidad, daños infligidos a lugares de importancia religiosa, espiritual o cultural para la comunidad, aumento de tensiones socio-políticas, luchas y conflictos.
- Registre y haga un seguimiento de todas las preocupaciones manifestadas por miembros de la comunidad.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**Legitimidad**

- Asegúrese de que el equipo evaluador conoce bien el contexto local y se gane la confianza de las comunidades afectadas.
- Trabaje en colaboración con terceros que gocen de buena reputación y conozcan la historia de las comunidades locales y su sistema de relaciones. Los colaboradores más convenientes pueden ser organizaciones de la sociedad civil de ámbito local o internacional, agencias de desarrollo, *think tanks* o universidades. (UNGC: 11)

**Ámbito y Alcance**

- Considere los diferentes impactos que se generarán a lo largo de las distintas fases del ciclo de vida del proyecto.
- Actualice periódicamente la evaluación de impactos, así como antes de empezar una nueva fase del proyecto.

Diseñe una estrategia de mitigación de riesgos e impactos adaptada al contexto local (Ver Desafío 4.4.a.)

Diseñe políticas y mecanismos eficaces para la identificación y resolución de desacuerdos y quejas (Ver Desafío 4.1.e.)

Haga un seguimiento de los compromisos adquiridos por la empresa, y ofrezca regularmente información actualizada a los actores sociales sobre el progreso realizado en su cumplimiento

- ▶ Informe a la comunidad de quién en la empresa está autorizado para adquirir compromisos con ellos.
- ▶ Mantenga un registro de compromisos adquiridos por la empresa, actualícelo con regularidad y comparta esta información con todos los actores sociales afectados. La información contenida en dicho registro debe ser clara y de fácil acceso para todas las partes. Asegúrese de que el registro incluye:
  - Un registro de todos los acuerdos firmados con las comunidades en su versión final, garantizando que dichos documentos hayan sido verificados y dados por buenos por todas las partes implicadas en la negociación; (OECD 2015: 50)
  - Plazos de ejecución, nombre de la persona o equipo responsable, así como ciertos detalles sobre el método de ejecución del acuerdo;
  - Progreso realizado en el cumplimiento de los compromisos hasta la fecha;
  - Estado de las negociaciones en curso y asuntos pendientes de acuerdo, así como las posibles implicaciones para la planificación del conjunto del proyecto. (OECD 2015: 61)
- ▶ Ofrezca a los diferentes actores sociales la oportunidad de expresar su grado de satisfacción o insatisfacción respecto al grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos. (OECD 2015: 62)
- ▶ Cuando la realidad difiera de lo previamente acordado, explique la situación a los actores sociales y ofrézcales la posibilidad de reaccionar antes de que se tomen decisiones definitivas. (OECD 2015: 62)

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**Establezca un programa de seguimiento para evaluar el desempeño de la empresa**

- ▶ Vigile los cambios que se puedan producir en las relaciones con los actores sociales o en su percepción de la empresa y del proyecto. (IA-ICMM: 10) Utilice para ello encuestas de opinión, anuales o semestrales, realizadas de forma independiente, y en las que se utilice siempre la misma serie de preguntas. Al identificar cambios en los niveles de satisfacción, y los factores subyacentes, el personal y los directivos de la empresa podrán adoptar medidas, cuando proceda, para mejorar la comunicación y reencauzar las relaciones con los actores sociales. (IFC: 108)

Las encuestas de opinión pública ayudan a evaluar de forma cualitativa el nivel de comprensión y de satisfacción de la población con respecto a las situaciones o entornos en los que se encuentra. Pueden servir para conocer las impresiones de la población sobre las acciones y el desempeño de una empresa. Estas encuestas de opinión son especialmente útiles a la hora de supervisar y evaluar la implementación de buenas prácticas por parte de la empresa, así como para identificar necesidades, problemas y tendencias<sup>8</sup>.

- ▶ Desarrolle un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos, tanto negativos como positivos, y que proporcionen una perspectiva de género. Deben recogerse datos empíricos para monitorear los principales impactos y medidas de control aplicadas. La reducción en el número de denuncias, o su ausencia, no debe considerarse como un indicador de situación (por ejemplo, la ausencia de denuncias puede deberse a que el mecanismo de reclamación no es utilizado o a que la comunidad no tiene confianza en él).
- ▶ Considere la posibilidad de establecer un programa de seguimiento participativo o externo. “Incorporar a las partes afectadas por el proyecto o a terceros externos en el seguimiento del desempeño de la empresa puede brindar un alto grado de credibilidad y transparencia al programa de seguimiento y al proyecto en general. Los afectados pueden participar en la determinación científica de las muestras, las observaciones, los debates grupales y las evaluaciones de los cambios ambientales o socioeconómicos a lo largo del tiempo.” (IFC: 147)
- ▶ Cuando se observe un deterioro en la opinión pública, abra un proceso de diálogo con los actores sociales para conocer el por qué y encontrar soluciones, involucrando a terceros en dichas conversaciones si fuera necesario.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**B. Las comunidades suelen estar compuestas de múltiples subgrupos con estructuras de poder diferentes, y con intereses, necesidades y vulnerabilidades diversas. En estas circunstancias, resulta particularmente difícil establecer relaciones inclusivas con el conjunto de la comunidad, y las empresas corren el riesgo de favorecer o excluir involuntariamente a algún subgrupo, lo que podría crear o avivar tensiones preexistentes.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Antes de empezar un nuevo proyecto, realice una evaluación inicial de base y una evaluación de impactos (Ver Desafío 4.1.a.)

Lleve a cabo un proceso de identificación de los actores sociales presentes en las áreas en las que el proyecto tendrá un impacto

- ▶ Determine los actores sociales que se ven afectados, directa o indirectamente, por el proyecto, así como cualquier otro actor social con capacidad para influir en las operaciones.
  - Asegúrese de que todos los grupos vulnerables sean adecuadamente identificados (por ejemplo, mujeres, jóvenes, ancianos, inmigrantes, pueblos indígenas), y de que sus características definitorias sean comprendidas.

**Para comprender los roles establecidos en función del género debe tener en cuenta los siguientes aspectos:**

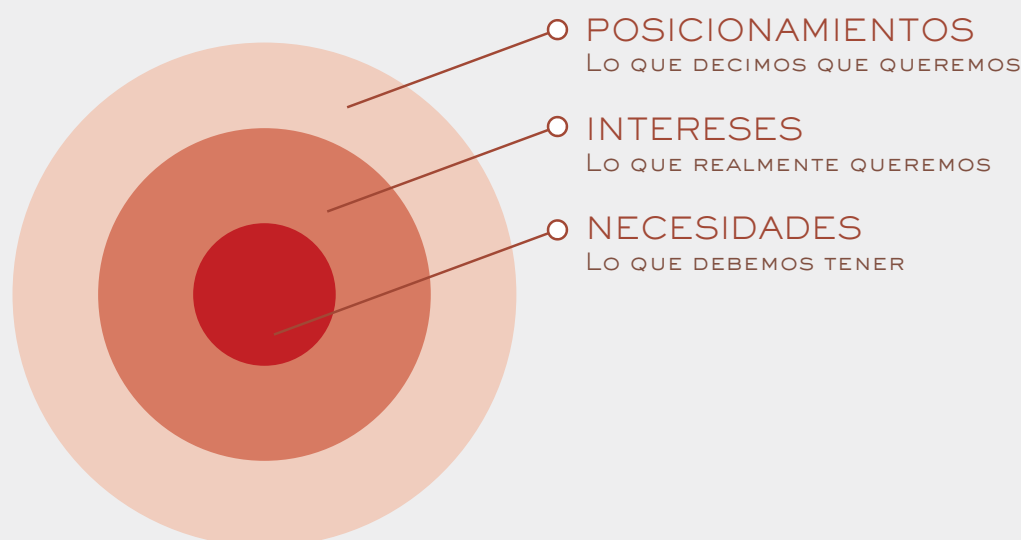
- Posición social de hombres y mujeres, y reparto del trabajo en función del género; (Oxfam: 4)
- Diferencias en el acceso y control de los recursos entre hombres y mujeres; (Oxfam: 4)
- Factores con capacidad de influir en los aspectos anteriormente mencionados; (Oxfam: 4)
- Influencia y papel del Estado, el mercado y las instituciones comunitarias a la hora de perpetuar la desigualdad de género; (Oxfam: 4) y
- Diversidad transversal, dentro de los grupos de hombres y mujeres, por motivos socioeconómicos, de casta, étnicos, o relacionados con la edad o las creencias religiosas. (IFC: 60)

- Recuerde que algunos de los grupos de actores sociales, como pueden ser los grupos indígenas, pueden haber sido predefinidos como tales en la legislación nacional. (Ver Desafío 4.1.d.)
- Tenga en cuenta que “las comunidades situadas justo fuera de la zona designada como zona de impacto del proyecto pueden “percibir” algunos impactos o sentir que han sido excluidas arbitrariamente de los beneficios del proyecto. Por estas razones, también se debería evitar definir a los actores sociales conforme a criterios demasiado limitados.” (IFC: 14)
- ▶ Realice un análisis de los actores sociales.
  - Tenga en cuenta las relaciones previas dentro de los grupos de actores sociales y con otros grupos, e identifique posibles fuentes de conflicto entre los actores sociales.
  - Aplique el modelo de “necesidades, posicionamientos e intereses” para comprender la complejidad de la red de intereses y motivaciones de los diferentes actores con respecto al proyecto. (IA-ICMM: 18)

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**Modelo de necesidades, posicionamientos e intereses**

El modelo de “necesidades, posicionamientos e intereses” ayuda a las empresas a entender la dinámica de las relaciones dentro de una comunidad (y con otros actores sociales) a través de la identificación de tres niveles: a) posicionamientos – lo que cada actor social expresa, b) intereses – lo que cada actor social realmente desea conseguir, y c) necesidades – lo que cada actor social considera esencial. Las empresas deben ser conscientes de que el primer nivel, el de posicionamiento, no necesariamente refleja de manera fidedigna las necesidades e intereses de los actores sociales y que, aunque diversos actores sociales pueden mantener un mismo posicionamiento, los intereses individuales que respaldan dicho posicionamiento pueden ser muy distintos. La empresa debe analizar y comprender los tres niveles para establecer unas buenas relaciones con la comunidad. Aunque es posible negociar y llegar a compromisos sobre los intereses de la comunidad y los individuos, las necesidades no son negociables y deben cubrirse si se pretende alcanzar la estabilidad en las relaciones con dicha comunidad (IA-ICMM: 18)



- ▶ “Cree y mantenga una base de datos de actores sociales.” (IFC: 103) Debe contener:
  - Información detallada sobre los diversos grupos de actores sociales (sus representantes, intereses y preocupaciones), (IFC: 103) identificando a aquellos más vulnerables;
  - Datos sobre las consultas realizadas con dichos actores sociales, incluyendo el lugar de celebración, los participantes en las mismas y los asuntos tratados; (IFC: 103)
  - Cualquier compromiso adquirido por la empresa, incluidos los ya cumplidos y los aún pendientes de cumplir; (IFC: 103) y
  - “Un registro detallado de las quejas específicas presentadas y de su resolución.” (IFC: 103)
- ▶ Revise y actualice este mapa de actores con frecuencia, ya que tanto los actores sociales implicados como sus intereses pueden cambiar con el tiempo. (IFC: 16).

**Desarrolle una estrategia para las relaciones con los actores sociales**

- ▶ Elabore una guía de recomendaciones respecto a lo que debe y no debe hacerse en el acceso a y establecimiento de relaciones con la comunidad, (PDAC-CDA: 7) así como “temas de discusión” para garantizar que la empresa sea consecuente en todas sus comunicaciones y su personal esté preparado para responder a preguntas de los actores sociales sobre temas fundamentales como propiedad de la tierra, compensación y las diferentes fases del proyecto.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Contrate a personas con habilidades sociales y gran capacidad de comunicación, debiendo tratarse de personal local siempre que sea posible.
- ▶ Haga de las relaciones con los actores sociales una responsabilidad colectiva para todo el personal de la empresa. (Ver Desafío 4.3.b.)
  - Revise, junto con los departamentos correspondientes de la empresa, las actividades del proyecto y los plazos previstos, para garantizar que las consultas con la comunidad empiecen en una fase temprana y que la participación sea significativa. Asegúrese de que el proceso de consultas esté bien integrado en la planificación global del proyecto. (Ver Desafío 4.2.a.)
  - Asegúrese de que todo el personal y los contratistas involucrados en el proyecto conocen la cultura local y han recibido una formación adecuada para establecer relaciones constructivas (por ejemplo, evitando prácticas que puedan considerarse como comportamientos ofensivos, y tratando a las comunidades no como una amenaza sino como socios del proyecto). Considere la posibilidad de establecer programas de formación intercultural, con la ayuda de miembros de las comunidades en la zona de operaciones, que ayuden al personal de la empresa a comprender la cultura, los valores y las prácticas de las comunidades locales. En dichos cursos, el personal de la empresa también puede dar a conocer a la comunidad y los pueblos indígenas la cultura de la empresa y las operaciones que desarrollará. (CSBP, Tema Focal 4: 7) (Ver Caso de Estudio: Formación en Derechos Humanos en Camerún)
  - Fomente las relaciones informales entre el personal de la empresa y los miembros de las comunidades locales (por ejemplo, a través de la compra de productos en la tienda del pueblo o tomando un té en el bar de la zona).

### Asegúrese de que la estrategia para las relaciones con los actores sociales tiene un carácter inclusivo

- ▶ Establezca prioridades entre los actores sociales y defina en consecuencia el nivel de relación apropiado con cada grupo de actores sociales.<sup>9</sup>
  - Otorgue prioridad a los grupos de actores sociales que sufrirán impactos, y en especial a aquellos individuos más vulnerables y en riesgo de exclusión. Cuanto más se pueda ver afectado un grupo de actores sociales por el desarrollo del proyecto, más importante será el proporcionarle información adecuada y animarle a participar en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que tendrán consecuencias directas para ellos. Esto incluye el diseño e implementación de las medidas de mitigación de daños propuestas, el reparto de los beneficios esperados y las oportunidades generadas por el proyecto, así como el monitoreo de impactos.
  - Tenga en cuenta que los niños son uno de los grupos más vulnerables y normalmente su posición dificulta una defensa adecuada de sus propios intereses.<sup>10</sup>
  - Cuando corresponda, incluya en los procesos de consulta y toma de decisiones a los grupos indígenas que hayan resultado desplazados de sus tierras, por motivos históricos o relacionados con el desarrollo del proyecto pero que, por algún motivo, mantengan aún vínculos o intereses en la zona de operaciones. (ICMM 2011: 44) (Ver Desafío 4.1.d.)
  - Establezca contactos con aquellos grupos que se oponen al proyecto. A menudo su oposición se basa en preocupaciones legítimas que deben tenerse en cuenta, y a las que deberá darse una respuesta adecuada. (PDAC-CDA: 25) (Ver Desafío 4.5.a.)
  - Sea cauto a la hora de contactar con grupos armados ya que ello podría exponer a la empresa a acusaciones de soborno, corrupción o comisión de actos ilegales. (UNGC: 22) Tenga en cuenta que un grupo armado y una comunidad local pueden estar estrechamente ligados a través de relaciones preexistentes, sean positivas o abusivas.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Identifique las barreras que impiden el establecimiento de buenas relaciones, como pueden ser las normas sociales y culturales, barreras socio-económicas o logísticas, cuestiones relativas al legado de otras empresas, situaciones de violencia o la oposición directa al proyecto. (OECD 2015: 24-27)
  - Concierte reuniones a horarios convenientes y en lugares de fácil acceso para los participantes, y garantice que todos los miembros de la comunidad reciban información sobre la hora de la reunión y los asuntos a tratar. (GIR: 126) En la medida de lo posible, cambie de vez en cuando los lugares de reunión y asegúrese de que algunos de esos lugares sean espacios públicos.
  - Cuando sea necesario, tome las medidas que correspondan para garantizar la participación de grupos vulnerables o marginados, o personas que viven en zonas remotas o aisladas (OECD 2015: 34), como, por ejemplo, organizar reuniones específicas con los diferentes grupos vulnerables, o bien facilitando su transporte hasta el lugar de reunión.
  - Tenga en cuenta que en algunos casos, los actores sociales afectados pueden no desear, o no ser capaces de, establecer un contacto directo con las empresas debido a la existencia de un conflicto armado, a la falta de confianza o por sentirse intimidados. Cuando no sea posible este contacto directo, o pueda ser peligroso para los actores sociales en cuestión, consulte con terceras partes que cuenten con la credibilidad suficiente y acceso a dichos actores a fin de conocer sus puntos de vista y preocupaciones, así como para obtener asesoramiento sobre la manera de proceder al respecto. (Shift: 16)
  - Utilice un lenguaje sencillo y sin tecnicismos; proporcione material explicativo como folletos, representaciones teatrales, vídeos, fotografías y mapas.
  - Invierta en desarrollar las capacidades de la comunidad y cuente con facilitadores locales que permitan a las comunidades participar de manera efectiva en los procesos de toma de decisiones.

### Establezca contacto con los actores sociales tan pronto como cualquier miembro del personal de la empresa o de sus contratistas ponga pie en el terreno (PDAC-CDA: 8)

- ▶ Cuando comience a trabajar en una nueva región o comunidad, prepare una carta oficial de la empresa para presentarla ante los actores sociales presentes en la zona, informando del nombre de la empresa y de los nombres de sus empleados, proporcionando además los datos de una persona de contacto con su número de teléfono. Deberán ofrecerse además algunos datos básicos sobre las actividades que la empresa pretenda desarrollar próximamente. (PDAC-CDA: 11)
- ▶ Antes de iniciar cualquier tipo de actividad, mantenga una reunión en la zona de operaciones con representantes de las comunidades locales para discutir sobre la propuesta de localización exacta de dichas operaciones (por ejemplo, perforaciones) (ICMM 2011: 48), y explicar con claridad lo que ocurrirá (incluida la posibilidad de que las actividades de exploración no conduzcan finalmente a una actividad productiva).
- ▶ Establezca, junto con la comunidad, la frecuencia, lugar de celebración, objetivos y formato de los futuros contactos.
  - Acuerde quién representará a la empresa, quién representará a las comunidades, y cuándo y dónde se producirán los diferentes contactos futuros.
  - Defina los objetivos y resultados esperados, junto con los actores sociales, antes de iniciar el propio proceso de consultas. (UNGC: 23)
  - Pregunte a los actores sociales qué tipo de consulta desean: información, participación en reuniones, contribución activa a la planificación del proyecto y/o participación en la supervisión de actividades.



## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Para el establecimiento de contactos con las comunidades, recurra al apoyo de asesores con buena reputación y respetados por las mismas, que cuenten con amplios conocimientos sobre la cultura local.

El éxito en las relaciones se basa en una serie de principios prácticos muy sencillos, que combinan consideraciones éticas y de sentido común:

- **Respeto:** Sea respetuoso en sus contactos y comunicaciones; la manera de vestir, hablar y actuar puede determinar la calidad de sus relaciones con los miembros de la comunidad.
- **Honestidad:** Asegúrese de proporcionar toda la información disponible de manera veraz y sencilla, así como sobre los objetivos perseguidos, para no crear expectativas alejadas de la realidad.
- **Inclusión:** Haga de éste un proceso inclusivo, de forma que todas las partes implicadas tengan la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista. Si no ocurre así, la comunidad podría tener la impresión de que la empresa solo habla con aquellos que apoyan su proyecto o que facilitan el diálogo.
- **Transparencia:** Sea completamente transparente a lo largo de todo el proceso, para generar la confianza necesaria en el proyecto.
- **Comunicación:** Escuche con interés real a los miembros de la comunidad, sin intentar simplemente venderles los beneficios del proyecto. (PDAC-CDA: 9)

### Invierta el tiempo necesario en el proceso de consultas, a fin de facilitar la creación de consenso dentro de la comunidad

- ▶ Escuche con atención las preocupaciones de la población, incluidas las de aquellos actores sociales que se oponen al proyecto (Ver Desafío 4.5.a.)
  - Visite con frecuencia a las comunidades locales y formule preguntas sencillas para conocer lo que esperan de la empresa y demostrar interés en ellas. (PDAC-CDA: 12) Organice visitas de los altos directivos de la empresa a las comunidades, demostrando así la importancia que otorga la empresa al establecimiento de buenas relaciones con esas comunidades. El establecimiento de contactos con los actores sociales desde las primeras fases del proyecto puede ser clave en la resolución satisfactoria de situaciones de crisis que puedan presentarse con posterioridad. (Shift: 15)
  - Sea consciente de los temas de los que la gente está evitando hablar. No evite las cuestiones o discusiones difíciles, ya que probablemente sean las más importantes (PDAC-CDA: 11), pero asegúrese de que sean tratadas de manera culturalmente aceptable.
- ▶ Aborde los problemas antes de que escalen, así como cualquier cuestión relacionada con expectativas divergentes o percepciones diversas en cuestión de derechos. Si las comunidades tuvieran cualquier preocupación sin fundamento real, téngalas en cuenta e intente comprender el punto de vista de la comunidad. Establezca un diálogo con la comunidad para explicar por qué se trata efectivamente de preocupaciones infundadas, o bien para alcanzar una solución al problema basada en el acuerdo mutuo y la confianza entre las partes. (ICMM 2009: 9)
- ▶ Tenga en cuenta que la empresa y las comunidades pueden tener un concepto muy diferente del tiempo. Trate de entender la percepción del tiempo que tiene la comunidad, y adaptese a ella.
- ▶ Cuando se produzcan desacuerdos entre grupos, o dentro de un mismo grupo, contribuya a la solución del problema, identificando por ejemplo a un mediador aceptado por todos. (ICMM 2011: 44)

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**Adopte un enfoque inclusivo y equitativo al respecto de la compensación y el reparto de los beneficios del proyecto**

- ▶ Establezca una política corporativa de compensación y reparto de beneficios antes de iniciar cualquier tipo de actividad.
- ▶ Discuta con las comunidades y con las autoridades competentes al respecto de las medidas de compensación relacionadas con los impactos del proyecto.
  - Identifique a las personas que deberán ser compensadas por daños o pérdidas directas relacionadas con el desarrollo del proyecto.
  - Acuerde una compensación colectiva que resulte beneficiosa para la comunidad en su conjunto.
- ▶ Siempre que sea posible, adopte un enfoque que englobe a la comunidad en su conjunto en lo referente al reparto de beneficios. Algunos ejemplos serían la creación de fondos fiduciarios para financiar programas de educación o sanidad, el apoyo a la creación de nuevas empresas, o los programas de formación profesional o técnica. (GIR: 95)
  - Asegúrese de que las políticas de la empresa contribuyen a la igualdad, tanto de oportunidades como de resultados finales. Por ejemplo, si un proceso está abierto a la participación de hombres y mujeres, puede parecer equitativo, pero si existen barreras de acceso que afectan a las mujeres únicamente, en la práctica no se habrá conseguido dicha igualdad de oportunidades.<sup>11</sup>
  - Asegúrese de que los contratistas apliquen las mismas definiciones que la empresa para el concepto "local", y de que cumplen con sus obligaciones al respecto de la contratación de personal local y el uso de proveedores locales.
  - Garantice que los fondos de desarrollo local estén sometidos a un proceso adecuado de supervisión financiera, y proporcione a personas de la comunidad local la capacitación necesaria para la preclamación de propuestas y la gestión de proyectos. (Swisspeace: 45)
- ▶ Asegúrese de que las compensaciones individuales y colectivas, así como los beneficios que la empresa revierte en la comunidad, sean justas y sean percibidas como tales (GIR: 31). Sea transparente a la hora de explicar por qué determinados grupos (por ejemplo, comunidades indígenas) reciben más beneficios que otros, así como los criterios aplicados para que así sea (GIR: 33). Tenga cuidado, cuando existan esas diferencias en el reparto, de que los receptores no se conviertan por ello en objetivos y sufran violaciones de sus derechos por parte de otros grupos. Considere la necesidad de establecer medidas de seguridad al respecto si la diferencia en los pagos puede provocar riesgos de seguridad.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**Recursos Recomendados sobre Relaciones con Actores Sociales****Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector** (OECD, 2016)

Disponible en español: “Guía de debida diligencia para la participación significativa de las partes interesadas involucradas en el sector de extracción”

Este documento ofrece recomendaciones prácticas para la industria extractiva siguiendo las provisiones establecidas en la Guía de debida diligencia de la OCDE para el establecimiento de buenas relaciones con los diferentes actores sociales. Este documento está menos centrado en el “cómo” establecer relaciones con los actores sociales, prefiriendo ofrecer un marco para el proceso de debida diligencia que permita identificar y responder a los riesgos relacionados con las acciones orientadas al establecimiento de relaciones con los actores sociales. Las recomendaciones y buenas prácticas incluidas en la Guía pretenden garantizar que las relaciones con los distintos actores sociales cumplen de manera efectiva su función, evitando, y en su caso gestionando, posibles impactos negativos.

**Community Development Toolkit** (ICMM, 2012)

Disponible en español: “Kit de herramientas de desarrollo comunitario”

El “Kit de herramientas de desarrollo comunitario” incluye veinte herramientas aplicables a todas las fases del proceso de desarrollo de la comunidad – clasificándose en herramientas para las relaciones, planificación, evaluación, gestión y supervisión. Las cinco herramientas sobre relaciones ofrecen orientación detallada por fases, así como *checklists*, tablas y casos de estudio sobre relaciones con actores sociales y mecanismos de reclamación.

**Preventing Conflict in Exploration: A Toolkit for Explorers and Developers** (PDAC, CDA y World Vision Canada, 2012). Disponible en español: “Herramienta de prevención de conflictos en la exploración”

Esta herramienta ofrece orientación práctica, estructurada en cinco etapas, para ayudar a empresas extractivas a evitar conflictos gracias al establecimiento de relaciones constructivas con la comunidad. Dicha herramienta ayudará al personal sobre el terreno y a la directiva de la empresa a comprender cómo la interacción entre la empresa y las comunidades puede crear situaciones de riesgo, así como a diseñar enfoques relacionales que eviten dichos riesgos o contribuyan a minimizarlos.

**Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work** (Luc Zandvliet y Mary B. Anderson -Greenleaf Publishing, 2009)

Este libro ofrece una de los análisis más amplios y detallados sobre las relaciones entre empresas y comunidades en entornos complejos. Los autores recogen numerosos casos de estudio y ejemplos prácticos, basados en sus visitas a más de 25 áreas de operaciones gestionadas por distintas empresas en todo el mundo, incluyendo un buen número de ejemplos positivos (y negativos) de cómo relacionarse con las comunidades, así como un análisis detallado de las diversas percepciones que empresas y comunidades locales tienen unas de otras. Este recurso no está disponible de forma gratuita.

**Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets** (IFC, 2007)

Disponible en español: “Relaciones con la comunidad y otros actores sociales – Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes”

Este manual ofrece una perspectiva general de las relaciones que se establecen con los diferentes actores sociales: comunidades locales, autoridades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales. La primera parte del manual incluye conceptos y principios clave para el establecimiento de relaciones con los actores sociales, identificando buenas prácticas y herramientas que ayuden al éxito en dichas relaciones. La segunda parte indica cómo se pueden aplicar esas buenas prácticas y herramientas durante las diferentes fases de desarrollo del proyecto.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**C. En ocasiones, las empresas pueden mantener relaciones con miembros de la comunidad que intenten aprovecharse de su posición para obtener beneficios personales sin tener en cuenta las necesidades e intereses de la comunidad.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Identifique a representantes legítimos de los diferentes subgrupos que componen la comunidad

- ▶ Permita a los diferentes actores sociales elegir a sus propios representantes, pero intervenga si observa que la selección de representantes está claramente sesgada en favor de un determinado segmento de la comunidad (por ejemplo, hombres, ancianos, un grupo étnico, una familia, etc.).
- ▶ Asegúrese de que los representantes elegidos reflejan la diversidad de los grupos de actores sociales (OECD 2015: 35), así como la diversidad de intereses que defienden. “Es importante tener presente que no todos los interesados que integren un grupo o subgrupo en particular tendrán necesariamente las mismas inquietudes, opiniones o prioridades.” (IFC: 13)
- ▶ Sea consciente “de que el solo hecho de determinar que ciertas personas son el “nexo” entre la población local y el proyecto les confiere cierto grado de poder e influencia.” (IFC: 20)

Los representantes legítimos de los actores sociales podrían ser – aunque sin tener que limitarse a – los siguientes:

- Políticos y funcionarios locales del gobierno
- Representantes elegidos para los consejos del pueblo, o los consejos locales o regionales
- Representantes tradicionales, como el líder del pueblo o de la tribu
- Directores de cooperativas locales
- Líderes de organizaciones comunitarias o de ONG locales
- Representantes locales de las mujeres, los jóvenes o de grupos minoritarios
- Profesores
- Líderes religiosos

Garantice la transparencia en sus contactos con los representantes de la comunidad

- ▶ Supervise el proceso de selección de representantes para garantizar que dicho proceso sea justo y transparente (GIR: 94).
- ▶ Entérese bien de quién debe dar su consentimiento para que las operaciones puedan iniciarse, así como aprobar las diferentes decisiones que deben adoptarse durante el desarrollo del proyecto, de acuerdo con la legislación nacional e internacional. Tenga en cuenta que, incluso si la empresa no está obligada por ley a obtener el consentimiento directo de las comunidades locales, solicitarlo puede mejorar la licencia social de la empresa para operar durante todo el proyecto y reducir los riesgos asociados a la inversión. Tenga en cuenta también las condiciones bajo las cuales se puede otorgar dicho consentimiento, y las que permitirán revocarlo (OECD 2015: 50). Garantice que cualquier consentimiento obtenido por la empresa ha sido otorgado de manera voluntaria, con la información necesaria para hacerlo y en el plazo adecuado (OECD: 50).

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Asegúrese de que la información llega a todos los niveles de la comunidad.
  - Establezca mecanismos que garanticen la rendición de cuentas por parte de los representantes ante la comunidad en su conjunto (GIR: 124). Acuerde con los representantes de la comunidad un sistema para difundir información sobre objetivos y resultados alcanzados (GIR: 125).
  - Amplíe, en la medida de lo posible, los canales de comunicación y no dependa en exceso de un único intermediario (IFC: 22).
  - Haga públicas las actas de las reuniones mantenidas y sea transparente al respecto de los acuerdos alcanzados (GIR: 94).
  - Procure no dar la impresión de que existen alianzas o alineamientos políticos con determinados actores sociales, tanto si son líderes de la comunidad, como partidos políticos o agencias gubernamentales, ya que ello puede llevar a otros actores sociales a cuestionar la objetividad o equidad de la empresa. (IA-ICMM: 11)

**Evalúe con frecuencia la legitimidad de los representantes de las comunidades**

- ▶ Hable con el personal local para conocer las preocupaciones de la comunidad con respecto a sus representantes.
- ▶ Realice encuestas y mantenga contactos informales con la comunidad para saber si sienten que sus posiciones están adecuadamente representadas, y para discutir las medidas a adoptar, en caso de que no sea así. (OECD 2015: 36)

**Combine el contacto con los representantes de la comunidad con contactos directos con miembros de dicha comunidad**

- ▶ Siga los procedimientos de toma de decisiones locales pero, al mismo tiempo, haga de la participación de la comunidad una condición necesaria para el establecimiento de cualquier tipo de acuerdo (IA-ICMM: 12).
- ▶ Mantenga contactos con líderes formales e informales (GIR: 124), y hable con hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, y miembros de diferentes clases socioeconómicas, castas, grupos étnicos y religiosos.
- ▶ Considere la posibilidad de contactar con terceros, por ejemplo con representantes que no pertenezcan a ninguno grupo de actores sociales pero que conozcan bien las necesidades y deseos de dichos grupos, como pueden ser las organizaciones de la sociedad civil o agentes neutrales nombrados al efecto. Solo deberá recurrirse a este sistema cuando así lo soliciten o autoricen los titulares de los derechos en cuestión. (OECD 2015: 36)

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**D. Puede ser difícil diseñar una estrategia eficaz para establecer relaciones con los pueblos indígenas, particularmente en lo referido al reparto de responsabilidades entre gobierno y empresa, que garantice el respeto de los derechos especiales que la legislación internacional otorga a esos pueblos indígenas.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Los principales derechos recogidos en los instrumentos internacionales sobre derechos de los pueblos indígenas, otorgan a dichos pueblos el derecho a:

- La autodeterminación,
- Sus tierras, territorios y recursos,
- La preservación de su cultura, incluida su herencia cultural, y el reconocimiento de su identidad propia y diferenciada, y
- Que su consentimiento libre, previo e informado sea requerido en todas las decisiones que puedan afectarles.

(ICMM 2011: 8)

### Garantice que se identifique adecuadamente a los pueblos indígenas y se les otorgue carácter prioritario

- ▶ Realice un proceso de debida diligencia, en colaboración con expertos locales (por ejemplo, antropólogos), para determinar la presencia de comunidades indígenas y su situación legal respecto a la propiedad de las tierras (ICMM 2011: 43).
- ▶ Si un grupo se identifica a sí mismo como indígena, proceda en la práctica como si el grupo hubiera sido formalmente reconocido como indígena (UNGC 2013: 19).
- ▶ Aplique una política (única o incluida en la política de derechos humanos de la empresa) que comprometa a la empresa a respetar los derechos de los pueblos indígenas, y en particular su derecho a participar en los procesos de toma de decisiones. Asegúrese de que los empleados comprenden perfectamente dicha política<sup>12</sup>. Haga público este compromiso y comuníquelo a todos los actores sociales pertinentes. (EO100: 48)

### Clarifique las obligaciones legales de la empresa con respecto a sus relaciones con los pueblos indígenas

- ▶ Consulte con técnicos, fuentes locales y expertos legales para clarificar las obligaciones legales, tanto de la empresa como del gobierno, de acuerdo con la legislación nacional e internacional.
- ▶ Confirme si existe el requisito legal de que la empresa cuente con el consentimiento de la comunidad local para poder iniciar sus operaciones. Si es necesario obtener dicho consentimiento, no inicie sus actividades hasta haberlo obtenido (OECD 2015: 79). Tenga en cuenta que, incluso si la empresa no está obligada por ley a obtener el consentimiento directo de las comunidades indígenas, solicitarlo puede mejorar la licencia social de la empresa para operar durante todo el proyecto y reducir los riesgos asociados a la inversión.

## IV. Trabajando con comunidades

### 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Sea consciente de que los derechos de propiedad de la tierra basados en la costumbre entre los pueblos indígenas pueden no estar reconocidos en las legislaciones nacionales. Además, puede resultar complicada la identificación de los propietarios originales de la tierra si hay precedentes de conflicto y desplazamiento de poblaciones. Por ello, y con objeto de entender mejor este entorno complejo<sup>13</sup>, debe emprenderse un proceso de debida diligencia ampliada.

### Trabaje para garantizar que el gobierno cumpla con sus responsabilidades en lo relativo al proceso de consultas y CLPI (Ver Desafío 4.2.a.)

Generalmente se considera responsabilidad de los gobiernos, y no de la empresa, la obtención del consentimiento libre, previo e informado (CLPI). Sin embargo, la empresa tiene la responsabilidad de hacer todo lo posible para garantizar el respeto de los derechos de los pueblos indígenas y las comunidades locales.<sup>14</sup>

- ▶ Informe al gobierno de la política de la empresa sobre respeto de los derechos y las tierras de los pueblos indígenas.
- ▶ Establezca claramente el reparto de responsabilidades entre la empresa y el gobierno, y diseñe un plan para la implementación del consentimiento libre, previo e informado (CLPI).
- ▶ Asegúrese de que todo contrato de exploración o producción firmado con el gobierno incluya claramente los requisitos de reconocer, respetar y cumplir los derechos de los pueblos indígenas. (EO100: 48)

El Artículo 30 de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas prohíbe la realización de actividades militares en tierras de pueblos indígenas sin su consentimiento. Si el Estado viola el Artículo 30, las empresas no deberán establecer contratos con dicho Estado si ello implica el apoyo de dicha empresa a la realización de operaciones militares en tierras indígenas. Las empresas no deberán beneficiarse de la realización de operaciones militares que discriminen a los pueblos indígenas (UNGC 2013: 72).

### Garantice que el procedimiento para la obtención del CLPI es correcto

- ▶ Garantice que los pueblos indígenas reciban la información necesaria sobre sus derechos de propiedad de la tierra de acuerdo con la legislación nacional<sup>15</sup>.
- ▶ Acuerde con los pueblos indígenas afectados las condiciones para el proceso de CLPI, que deberá basarse en una negociación de buena fe no coercitiva, libre de manipulaciones e intimidación. Comprométase formal o legalmente a seguir dicho procedimiento<sup>16</sup>.
- ▶ Averigüe qué constituye un consentimiento adecuado según las instituciones de gobierno, leyes y prácticas basadas en la costumbre, de los pueblos indígenas afectados (por ejemplo, si la aprobación se somete a un voto mayoritario en la comunidad o a la decisión de un consejo de ancianos). Cualquiera que sea la fórmula de consentimiento adoptada, deberá implicar que el proyecto cuente con el consentimiento generalizado de la comunidad.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Sea totalmente transparente al respecto de los riesgos y beneficios derivados del proyecto, así como de los estándares que la empresa aplicará para evitar cualquier daño o perjuicio futuro (ICMM 2011: 57) (Ver Desafío 4.2.b.)
- ▶ Sea consciente de que el consentimiento no tiene un carácter estático o puntual (OECD 2015: 78). Se trata de un proceso continuo que debe responder a la evolución de las necesidades de la comunidad<sup>17</sup>. Se deberán negociar diferentes condiciones y requisitos para cada fase del proyecto<sup>18</sup>.
- ▶ Si los pueblos indígenas se niegan a colaborar con la empresa, o a otorgar su consentimiento, trate de dialogar directamente con ellos o con terceras partes de confianza para conocer las razones de dicho rechazo y estudiar si la empresa puede responder a sus preocupaciones (OECD 2015: 79).
- ▶ Tenga en cuenta que muchas comunidades indígenas viven aisladas, sin contacto con otras comunidades, por lo que será necesario un esfuerzo adicional para conseguir su integración adecuada en los procesos de la empresa (OECD 2015: 76). En algunos casos, ciertas comunidades aisladas no querrán participar en dichos procesos. En estos casos, cree zonas de contención para proteger a estos grupos indígenas de las operaciones de la empresa (UNGC 2013: 23) y/o reconsidere la ubicación de dichas operaciones.

**Asegúrese de que las relaciones con los pueblos indígenas son efectivas y adecuadas** (Ver Desafío 4.1.b.)

- ▶ Respete los protocolos locales para acceder al territorio de la comunidad (ICMM 2011: 18).
- ▶ Forme a su personal para que entienda y respete la cultura indígena, y aprenda la lengua y las costumbres locales. La capacidad de hablar la lengua local, aunque solo sea a nivel de 'cortesía', será de gran utilidad (OECD 2015: 76).
- ▶ Si una población indígena se ha visto desplazada de las tierras donde la empresa va a operar, asegúrese de que la empresa incluye a esa población en los procesos de consulta y toma de decisiones (ICMM 2011: 44).
- ▶ Tanto si las estructuras de gobierno de los pueblos indígenas están legalmente reconocidas como si no, téngalas en cuenta en la gestión de la seguridad de las operaciones.
- ▶ Proponga acuerdos a las comunidades indígenas que contribuyan a mejorar su disposición hacia la empresa, así como la relación entre empresa y comunidades. Establezca mecanismos estructurados que faciliten el diálogo y la colaboración.
  - Asegúrese de que los acuerdos contengan mecanismos de reparto de los beneficios entre la empresa y las comunidades indígenas, así como mecanismos de reclamación para responder a cualquier caso de violación de los acuerdos.
  - Incluya la obligación de revisar periódicamente las bases del acuerdo.

**Aplice una estrategia de mitigación de riesgos e impactos adaptada a la cultura indígena** (Ver Desafío 4.4.a.)

- ▶ En el caso de que los grupos indígenas estén marginados, sufran discriminación, tengan un bajo nivel cultural, no cuenten con una lengua común y/o se vean afectados por altos niveles de pobreza o desventaja social, tenga en cuenta que serán menos resistentes a impactos negativos y más vulnerables a las consecuencias económicas y sociales de la ejecución de un proyecto. Minimice las consecuencias de dicha vulnerabilidad, por ejemplo proporcionando financiación a, o colaborando con, organizaciones de la sociedad civil que luchen contra la discriminación



## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

(ICMM 2011: 93), o bien facilitando el acceso de los pueblos indígenas a asesoramiento legal independiente.

- ▶ Considere la posibilidad de ayudar a los pueblos indígenas a clarificar los derechos de propiedad y demarcación de sus terrenos (CSBP, Tema Focal 4: 7), pero tenga en cuenta que algunos grupos pueden ser reacios a aceptar las rigideces que se derivan del establecimiento de mapas del territorio, o a revelar información sobre la localización y límites de determinados lugares.
- ▶ Tenga en cuenta que los impactos relacionados con el territorio, como pueden ser la pérdida de acceso o la degradación de los terrenos, pueden afectar más a los pueblos indígenas que a otros grupos de actores sociales, especialmente si existe una conexión cultural y un derecho de uso de dicho territorio, o si la subsistencia de esos pueblos está vinculada a su uso.
  - Construya un camino seguro dentro del recinto de la empresa para permitir el acceso de los pueblos indígenas a sus comunidades, si las operaciones de la empresa han obligado a cerrar el camino de acceso habitual (UNGC 2013: 41).
  - Asegúrese de que las compensaciones por daños o pérdidas vinculadas al uso del territorio por parte de los pueblos indígenas tenga en cuenta valores intangibles relacionados con dicho territorio, como puede ser el carácter sagrado o el especial valor cultural de un área en particular.
  - Invierta en programas de mitigación de impactos relacionados con la pérdida de relaciones sociales, la erosión cultural o la pérdida de la lengua. Si es imposible impedir dichos daños, considere la posibilidad de no ejecutar el proyecto.
- ▶ Sea consciente de las dinámicas existentes entre los grupos indígenas y los grupos no indígenas de la comunidad, y trate de mitigar cualquier impacto negativo que las operaciones de la empresa tengan sobre dicha dinámica.

### Recursos útiles para las relaciones con pueblos indígenas

**Indigenous Peoples and Mining Good Practice Guide** (ICMM, 2015) Disponible en español: “Guía de buenas prácticas – Los pueblos indígenas y la minería”

Se trata de una guía detallada de buenas prácticas en las relaciones con pueblos indígenas, incluida la firma de acuerdos (como acuerdos de reparto de beneficios) y el establecimiento de mecanismos de reclamación. También incluye herramientas que ayudan a la empresa paso a paso a responder a los desafíos asociados a las relaciones con los pueblos indígenas, así como casos de estudio.

**Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High Risk Areas** (OCDE, 2015) Disponible en español: “Guía de debida diligencia de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales en las áreas de conflicto o de alto riesgo”

Esta guía recoge una amplia gama de técnicas para el establecimiento efectivo de relaciones con los actores sociales, tratando específicamente en una de sus secciones los aspectos relativos a las relaciones con los pueblos indígenas.

**FPIC and the Extractive Industries: A Guide to Applying the Spirit of Free, Prior and Informed Consent in Industrial Projects** (Abbi Buxton y Emma Wilson - IIED, 2013)

Este documento ofrece recomendaciones prácticas y fáciles de entender a aquellas empresas que estén intentando comprender las ventajas de implementar el CLPI desde el punto de vista empresarial y cómo asegurar su cumplimiento en la práctica. También incluye herramientas y casos de estudio de gran utilidad.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**E. Las comunidades pueden no tener confianza en el mecanismo de reclamación establecido por la empresa.****BUENAS PRÁCTICAS\***

Asegúrese de que las comunidades comprenden el funcionamiento del mecanismo de reclamación, así como la forma de utilizarlo, y los derechos y posibles compensaciones que prevé

Evalúe periódicamente la eficacia del mecanismo de reclamación vigente, e intente entender los problemas de funcionamiento del mismo si los hubiera

**CRITERIOS DE EFICACIA DE LOS MECANISMOS DE RECLAMACIÓN EXTRAJUDICIALES**

Según el Principio Rector 31 de la ONU, los mecanismos de reclamación extrajudiciales, tanto estatales como no estatales, deberán ser (o estar):

- a) Legítimos
- b) Accesibles
- c) Predecibles
- d) Equitativos
- e) Transparentes
- f) Compatibles con los derechos
- g) Una fuente de aprendizaje continuo
- h) Basados en la participación y el diálogo

- ▶ Revise internamente y de manera periódica los tipos de quejas recibidas y las tendencias al respecto.
  - Observe si las quejas presentadas siguen un patrón repetitivo, lo que indicaría que el mecanismo de reclamación no está funcionando de manera eficaz, y que la empresa no ha modificado sus prácticas para responder a dicho problema.
  - Sea consciente de que la ausencia de quejas puede ser el resultado de la falta de acceso al mecanismo de reclamación o la falta de confianza en el mismo por parte de la comunidad, y no a la ausencia de agravios sufridos por la comunidad<sup>19</sup>. (ICMM 2012: 77)
- ▶ Involucre al personal local de la empresa y a los representantes de la comunidad en el proceso de evaluación de la efectividad del mecanismo de reclamación, y asegúrese de que de dicho mecanismo sea apropiado desde el punto de vista de la cultura local.
  - Tenga en cuenta la forma en que el mecanismo trata los diferentes tipos de quejas, desde aquellos agravios derivados de impactos del proyecto que son fáciles de neutralizar, a aquellos que suponen abusos graves de los derechos humanos.
  - Evalúe el grado de satisfacción con: (a) el proceso de resolución de las quejas (incluyendo si el denunciante se sintió tratado con respeto durante el proceso), y (b) cómo se respondió a impactos negativos relacionados con las operaciones de la empresa. (OECD 2015: 51)
  - Identifique las lecciones a aprender para la mejora del mecanismo y para evitar que se produzcan en el futuro otros impactos negativos<sup>20</sup>.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**Modifique el diseño del mecanismo de reclamación de acuerdo con los resultados del proceso de evaluación**

- ▶ Asegúrese de que el mecanismo de reclamación refuerce, complemente y no sustituya, a los mecanismos equivalentes estatales y no estatales de carácter jurídico y no jurídico, y no afecte a los procesos y las instituciones indígenas y locales. (PDAC-CDA: 13)
- ▶ Colabore con las comunidades locales y/o terceras partes acreditadas para garantizar la adaptación del mecanismo de reclamación al contexto local y a las necesidades de las comunidades en cuestión.
  - Si se apoya para ello en un tercero, selecciónelo cuidadosamente y elija únicamente a aquellos que cuenten con la confianza total de los grupos locales. (ICMM 2009: 19)
- ▶ Identifique personal del departamento encargado de las relaciones con las comunidades que esté capacitado para tratar eficazmente con los denunciantes. Deberán contar con cualidades como empatía, madurez e imparcialidad. (ICMM 2009: 9) Asegúrese de que en el equipo se integren expertos en género y aspectos culturales.
- ▶ Cree un comité permanente comunidad-empresa que ayude a la gestión de la relación a lo largo de todo el desarrollo del proyecto, y que intente resolver cualquier conflicto antes de que empeore la situación. Los comités comunidad-empresa deben adoptar medidas que reflejen la cultura tanto de la empresa como de la comunidad, ofreciendo un ambiente favorable al aprendizaje y la confianza mutua (CSBP, Tema Focal 4: 7). La estructura del comité deberá ser decidida de manera conjunta por los miembros del mismo.
- ▶ Asegure la facilidad de acceso al mecanismo de reclamación, consultando con las comunidades para identificar los puntos de acceso más convenientes para ellas. Considere la posibilidad de establecer algunos de, o todos, los siguientes puntos de acceso:
  - Una *hotline* para la presentación de quejas, sea por vía telefónica o por SMS. (MIGA: III-16)
  - Una dirección de correo electrónico segura únicamente accesible por parte de un supervisor de confianza. (MIGA: III-16)
  - Buzones de sugerencias, con instrucciones claras sobre ellos, en zonas a las que los individuos puedan acceder de forma discreta y dejar notificaciones anónimas, sugerencias o cualquier otra información. (MIGA: III-16)
  - Una oficina en la comunidad que permita a cualquier persona presentar sus quejas en persona. Asegúrese de que todos los miembros de la comunidad tienen fácil acceso a ella. Si se observa que determinados miembros de la comunidad, potencialmente afectados por el proyecto, no pueden acceder a dicha oficina, deberán crearse equipos móviles que se desplacen a donde sea necesario para establecer contacto con estos grupos o individuos y llevar a cabo el procedimiento de reclamación.
- ▶ Analice en una matriz de resultados los tipos de quejas recibidos y las implicaciones que dichas quejas puedan tener en relación con los derechos humanos.<sup>21</sup>
- ▶ Cuando exista el riesgo de un grave abuso de los derechos humanos, considere la posibilidad de establecer un mecanismo de reclamación con funcionamiento cuasi-judicial, sometido a una supervisión completamente independiente de la empresa. (ICMM 2009: 18) El proceso deberá incluir fases de investigación/recogida de pruebas, respuesta, recurso de apelación y seguimiento (para más información sobre cómo crear este mecanismo, consulte los recursos recomendados sobre mecanismos de reclamación)
- ▶ Establezca un proceso claro para la resolución de quejas dentro de un plazo fijo y razonable, e informe con regularidad a los denunciantes de cualquier avance en el proceso. (ICMM 2009: 13)

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- Asegúrese de que el mecanismo permita responder de manera inmediata a aquellas quejas afectadas por el factor tiempo, como puede ser por ejemplo, el derribo de una valla por parte de un contratista y la consiguiente salida/pérdida del ganado. Una opción para ello es otorgar al personal que recoge las quejas la autoridad necesaria para resolver las quejas más básicas, y establecer al mismo tiempo una línea directa de contacto con directivos de mayor rango si el asunto es más serio o su solución más costosa. (IFC: 75)
- Asegúrese de que los criterios y el proceso de decisión del mecanismo de reclamación son transparentes. (OECD 2015: 60)
- ▶ Asegúrese de que el mecanismo de reclamación garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos de los denunciantes, protegiéndolos de cualquier riesgo de represalias. (ICMM 2009: 13) Evite solicitar demasiados datos personales a la hora de registrar una queja, a no ser que las autoridades así lo requieran. (IFC: 76)
- ▶ Asegúrese de que las partes afectadas no puedan interferir en la imparcialidad del proceso. (GPs: 34)
- ▶ Ofrezca a los denunciantes la posibilidad de apelar, dirigiéndoles a organismos o cortes de justicia nacionales, u otros organismos independientes y respetados, como pueden ser una comisión multi-actor o un panel de expertos independientes. (ICMM 2009: 19)

**Haga pública cualquier mejora en el mecanismo de reclamación y promueva su utilización**

- ▶ Dé a conocer el mecanismo de reclamación entre los actores sociales, y genere confianza entre aquellos actores que potencialmente serán sus usuarios. (UNIG: 65) Para ello se pueden organizar reuniones con las comunidades locales, o se pueden hacer públicos todos los detalles relativos al mecanismo en medios destacados o en una página web de libre acceso.
- ▶ Ofrezca información clara sobre el procedimiento y los plazos correspondientes a cada fase del mismo, así como sobre los resultados esperables.
- ▶ Comprométase públicamente a respetar un plazo máximo de respuesta a todas las quejas registradas (sean 48 horas, 1 semana o 30 días) y garantice que se cumplen dichos plazos. Cuando no sea posible respetar los plazos, informe a los denunciantes y explique las razones.
- ▶ Anuncie de forma explícita que todo tipo de quejas pueden presentarse a través de este mecanismo, sin limitar su uso a ciertos tipos de problemas. (ICMM 2009: 8) Aunque el mecanismo de reclamación debe poder responder a cualquier tipo de queja, tenga en cuenta que en ocasiones será apropiado establecer sub-categorías del mecanismo que traten categorías específicas de quejas. (UNIG: 69) Si fuera así, asegúrese de que dichas quejas no se tratan de forma aislada respecto al resto del proceso, ya que puede haber otros problemas que estén interrelacionados con estas quejas<sup>22</sup>.
- ▶ Garantice que la presentación de una queja no lleva aparejados ni costes ni retribuciones, (IFC: 70) y que el uso de este mecanismo de reclamación no impide el acceso a procedimiento legales o judiciales de indemnización. (ICMM 2009: 8)

**Al rediseñar el mecanismo de reclamación, asegure que las quejas se traten y resuelvan a través del diálogo y la colaboración desde el primer momento**

- ▶ Mantenga un registro escrito e investigue todas las quejas presentadas.

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

- ▶ Evalúe las quejas en función de su impacto real o potencial sobre los derechos humanos, y asegúrese de que el mecanismo de reclamación resuelve los problemas antes de que se conviertan en abusos de los derechos humanos o supongan cualquier otro incumplimiento de las normas internacionales. (UNIG: 68)
  - Disponga de información sobre el sistema de derivación de víctimas, incluidos los datos de hospitales, clínicas y refugios para mujeres.
  - Asegúrese de que se informe inmediatamente a los directivos de la empresa de cualquier problema de seguridad detectado a través del sistema de reclamación.
  - Consulte con terceras partes que cuenten con conocimientos y experiencia en el ámbito local, por ejemplo, en procesos de mediación, arbitraje y compensación. Dichos socios pueden ser organizaciones locales o internacionales de la sociedad civil, agencias de desarrollo, *think tanks* y universidades. (UNGC: 11)
- ▶ Permita a los denunciantes decidir el tratamiento que se dará a sus quejas. (UNGC 2013: 33)  
La reparación puede alcanzarse de diferentes maneras como la restitución, rehabilitación o compensación, así como a través de programas de desarrollo comunitario o garantías de no incurrir en las mismas conductas. (GPs: 27)
- ▶ Colabore con las investigaciones realizadas por terceras partes legitimadas (por ejemplo, defensor del pueblo, instituciones nacionales de derechos humanos, comisiones regionales de derechos humanos o iniciativas multi-actor).

**Informe periódicamente a las comunidades y a otros actores sociales sobre las respuestas que la empresa ha dado a las quejas presentadas** (IFC: 76)

- ▶ En caso de que la comunidad tenga preocupaciones infundadas, no las desestime. Establezca un diálogo para explicar por qué sus preocupaciones están realmente infundadas o bien para alcanzar una solución basada en la confianza y en el acuerdo mutuo. (ICMM 2009: 9)
- ▶ Si el mecanismo no consigue resolver una queja, facilite el acceso a expertos externos (por ejemplo, defensores públicos, asesores legales, ONG legales o personal universitario), o establezca un mecanismo para la resolución de este tipo de asuntos que esté en manos de un organismo respetable e independiente, como puede ser una comisión multi-actor o un panel de expertos independientes. (ICMM 2009: 18-19)

**Garantice que los casos solo se cierren cuando se haya alcanzado una resolución, siguiendo procedimientos formalmente pre-establecidos<sup>23</sup>**

## 4.1. Estrategia para las relaciones con los actores sociales

**Recursos útiles para el diseño de mecanismos de reclamación**

**Community Grievance Mechanisms in the Oil and Gas Industry** (IPIECA, 2015) Disponible en español: “Mecanismos de reclamación de la comunidad en el sector del petróleo y el gas”

Esta guía elaborada por IPIECA ofrece recomendaciones detalladas sobre los diferentes pasos a seguir para comprender, crear e implementar un mecanismo de reclamación en la industria del gas y el petróleo, desde el punto de vista de la empresa.

**Site-level Grievance and Community Response Mechanisms: A Practical Design and Implementation Guide for the Resource Development Industry** (MAC, 2015)

Esta guía identifica los desafíos más habituales, en cuanto a diseño e implementación, a los que se enfrentan las empresas cuando tratan de poner en marcha un mecanismo de reclamación en el área de operaciones, ofreciendo recomendaciones sobre cómo enfrentarse a dichos desafíos. El documento destaca la gama de mecanismos de respuesta existentes y ofrece asesoramiento práctico y detallado, en particular para aquellas empresas que operan en entornos complejos.

**Assessing the Effectiveness of Company Grievance Mechanisms** (CSR Europe, 2013)

Este informe clarifica el significado de los ocho criterios que el Principio Rector de la ONU número 31 establece para la eficacia de un mecanismo de reclamación, ofreciendo ejemplos y recomendaciones que ayuden a las empresas a establecer mecanismos de reclamación que cumplan dichos criterios. También ofrece a las empresas una metodología para evaluar la eficacia de sus mecanismos de reclamación.

**Piloting Principles for Effective Company-Stakeholder Grievance Mechanisms: A Report of Lessons Learned** (Rees, 2011)

Este informe resume las conclusiones de un estudio realizado para analizar la aplicabilidad en la práctica de los principios (como legitimidad, accesibilidad, etc.) que guían el establecimiento de un mecanismo de reclamación eficaz. El informe ayuda a identificar posibles desafíos y fallos en el proceso de puesta en marcha de dicho mecanismo, a través del análisis de una serie de casos de estudio.

**Human Rights in the Mining & Metals Sector – Handling and Resolving Local Level Concerns & Grievances** (ICMM, 2009)

Esta guía ayuda a las empresas a resolver quejas y reclamos relacionados con las operaciones, entendiendo que la gestión y resolución de las quejas de la comunidad es una extensión natural de una estrategia de relaciones constructivas con la comunidad. Este documento se centra en el diseño de mecanismos de reclamación adaptados a contextos específicos, utilizando para ello buenas prácticas, gráficos y numerosos casos de estudio.

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

**A. Cuando el proceso de consultas con la comunidad no se inicia con suficiente antelación, o no se hace siguiendo los estándares internacionales, la empresa puede carecer de la licencia social para operar.**

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Verifique si existen requisitos legales o regulatorios al respecto de los procesos de consultas y obtención de consentimiento

- ▶ Identifique los mecanismos de relación con los pueblos indígenas que deben establecerse. (OECD 2015: 76) (Ver Desafío 4.1.d.)
- ▶ Averigüe si la obtención de consentimiento es un requisito legal. (OECD 2015: 76) Cuando lo sea, no realice ninguna actividad hasta haberlo obtenido. (OECD 2015: 79) Tenga en cuenta, que incluso cuando la ley no obligue a la empresa a obtener el consentimiento de la comunidad, solicitar su consentimiento a lo largo del ciclo del proyecto mejorará la licencia social de la empresa para operar.

Intente asegurar que el gobierno cumpla con sus responsabilidades al respecto del proceso de consultas

- ▶ Esté al tanto de las consultas sobre asuntos relacionados con el proyecto iniciadas por el gobierno, ya que pueden tener consecuencias sobre las futuras relaciones de la empresa con los actores sociales.
  - Determine cuándo se realizaron dichas consultas, los compromisos y acuerdos alcanzados, así como aquellos asuntos pendientes y que pudieran tener un impacto en las relaciones de la empresa con las comunidades locales. (IFC: 52)
  - Trate de participar, al menos como observador, en aquellas consultas promovidas a iniciativa del gobierno. Tenga cuidado de no dar la impresión de que la empresa se alinea con la posición del gobierno.
- ▶ Trabaje para que el gobierno se involucre en el proceso de consultas, como coordinador y garante del mismo, a fin de definir el alcance de las consultas y, cuando proceda, del Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI). (IA-ICMM: 8) (Ver Desafío 4.1.d.)
- ▶ Considere la opción de proporcionar apoyo logístico (como la cobertura de gastos de viaje) a organismos gubernamentales para garantizar que estén presentes y sean capaces de liderar el proceso de consultas. (IA-ICMM: 9) Para minimizar el riesgo de que se perciba a la empresa como aliada de un gobierno que no defiende los intereses de la comunidad, sea transparente e informe con claridad a las comunidades de los esfuerzos que la empresa hace para conseguir que el gobierno lidere el proceso de buena fe.

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

**Revise lo ocurrido en anteriores procesos de consultas e intente comprender los errores cometidos y los motivos que los explican**

- ▶ Revise las actividades del proyecto y los plazos establecidos con los departamentos relevantes de la empresa con el objetivo de garantizar una adecuada integración del proceso de consultas con las comunidades en la planificación del proyecto. (Ver Desafío 4.3.b.)
- ▶ Preste “especial atención a los actores sociales que hayan sido consultados por un tercero sin la participación de la empresa o antes de su incorporación al proyecto. Entre los ejemplos se cuentan las consultas realizadas por autoridades gubernamentales sobre indemnización por adquisición de tierras, o consultas previas llevadas a cabo por los dueños de instalaciones asociadas al proyecto, como en el caso de la generación de energía eléctrica, abastecimiento de agua o construcción de caminos. Si se encuentran indicios de reclamaciones irresueltas, posiblemente sea necesario trabajar junto con el tercero en cuestión para solucionar los problemas pendientes.” (IFC: 124)
- ▶ Colabore con otras empresas presentes en la zona de operaciones para entender su enfoque actual y pasado con objeto de evitar malentendidos o problemas heredados.

**Cuando el proceso de consultas no se haya iniciado con la suficiente antelación, consulte inmediatamente con la comunidad para establecer un proceso conjunto de análisis y toma de decisiones a partir de ese mismo momento**

- ▶ Apoye el desarrollo de capacidades entre los actores sociales, cuya exposición a estructuras y procesos característicos de empresas multinacionales haya sido limitada, de forma que puedan sentirse cómodos participando activamente en procesos de consultas y de supervisión de los acuerdos alcanzados. (ICMM 2011: 71)
- ▶ Si es difícil llevar a cabo un proceso abierto de consultas, adopte otras estrategias de comunicación con las comunidades. (GIR: 121)
  - Considere la posibilidad de negociar con el gobierno la creación de comités elegidos por los habitantes de cada pueblo y encargados únicamente de discutir los asuntos que afecten a la relación entre empresa y comunidad.
  - Trabaje con terceros independientes (como por ejemplo, autoridades similares al defensor del pueblo, ONG, personal universitario) aceptados por todas las partes, que puedan ayudar al desarrollo de los procesos de consultas y CLPI. (IA-ICMM: 9)



## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

“Idealmente, un proceso de consultas bien concebido:

- está dirigido a quienes tienen mayores probabilidades de verse afectados por el proyecto;
- se lleva a cabo con la debida anticipación para tener en cuenta las cuestiones fundamentales y para que repercuta en las decisiones relativas al proyecto;
- es un proceso informado, como resultado de la divulgación por anticipado de la información pertinente;
- es significativo para las personas consultadas porque su contenido se presenta en un formato fácil de comprender y las técnicas empleadas son culturalmente apropiadas;
- es bidireccional, de manera que ambas partes tienen la oportunidad de intercambiar opiniones e información, escuchar y plantear sus inquietudes para que sean resueltas;
- es inclusivo desde el punto de vista del género, al tener en cuenta que a menudo los hombres y las mujeres tienen distintas perspectivas y necesidades;
- se adapta a las condiciones del lugar (idiomas locales, calendarios y contexto adecuados);
- está exento de manipulación o coerción;
- queda documentado para llevar cuenta de quiénes han sido consultados y de las principales cuestiones planteadas;
- contempla la elaboración de informes que se presentan oportunamente a las personas consultadas y en los que se aclaran los próximos pasos;
- es un proceso continuo durante la vida del proyecto, según las necesidades.”

(IFC: 38)

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

## **B. Las comunidades locales pueden dar su consentimiento a operaciones corporativas sobre la base de expectativas poco realistas o por desconocimiento de los impactos.**

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

#### Sea transparente y claro sobre las decisiones, políticas y planes relativos al proyecto

- ▶ Ponga a disposición de los actores sociales relevantes toda la información necesaria con antelación al proceso de toma de decisiones.
  - Informe a los actores sociales relevantes sobre cómo se han realizado y cuáles han sido los resultados de la evaluación inicial de base y el análisis de impactos. Hágalo a través de un diálogo abierto de forma que se puedan obtener sus opiniones al respecto. Informe sobre impactos medioambientales, sociales y operativos, sean ciertos o esperados, directos o indirectos. (Ver Desafío 4.1.a.)
  - Ponga a disposición de las comunidades la información técnica y medioambiental relacionada con el proyecto.
  - Ofrezca información objetiva. Evite sobrevalorar los beneficios del proyecto y minimizar sus impactos negativos. Sea muy claro al respecto de lo que la empresa puede y no puede ofrecer. De esta forma se evitarán posibles tensiones en el futuro (por ejemplo, las derivadas de una situación en la que la empresa no pueda proporcionar empleos a todo el mundo) al gestionar las expectativas a través de una mejor comprensión de las necesidades y oportunidades asociadas al proyecto, así como las limitaciones a las que se enfrentará la empresa durante el desarrollo de dicho proyecto. (IA-ICMM: 10)
  - Explique los siguientes pasos a seguir y sea claro sobre aquellos elementos del proyecto que se consideran fijos y aquellos que pueden cambiarse o mejorarse. (IFC: 28)
- ▶ Haga pública la información en los plazos adecuados. Use un lenguaje que las comunidades puedan entender y presente dicha información en un formato que resulte fácil de asimilar para la población local.
- ▶ Recuerde “que la falta de información puede derivar en la divulgación de información errónea sobre el proyecto, lo que puede perjudicar la reputación de la empresa y mermar los esfuerzos realizados para entablar un diálogo fundamentado con los actores sociales.” (IFC: 28) (Ver Desafío 4.2.c.)
- ▶ Comunique la información más importante varias veces, y a través de varios canales, para asegurar que el mensaje ha sido recibido y asimilado. (OECD 2015: 54)
- ▶ Comunique las expectativas de la empresa y anime a los actores sociales a que compartan las suyas, de forma que se identifiquen las posibles divergencias y todas las partes entiendan las posiciones de las demás. (OECD 2015: 57)

#### Clarifique las responsabilidades que corresponden al gobierno y a la empresa

- ▶ Acuerde, con las autoridades del gobierno del país anfitrión, tanto a nivel nacional como local, el reparto de responsabilidades en lo relativo a la compensación y la inversión social (Ver Desafío 1.2.d.), y dé a conocer dicho acuerdo a las comunidades locales, explicando lo que la empresa podrá y no podrá proporcionar a dichas comunidades.

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

**Ayude a las comunidades a comprender mejor las cuestiones a tratar**

- ▶ Ayude a que las comunidades entiendan mejor el funcionamiento de la empresa, de forma que sus expectativas sobre los beneficios que les reportarán las operaciones sean más realistas. En particular, explique las diferentes fases del proyecto y sus plazos de ejecución, así como las consecuencias y oportunidades asociadas a cada una de ellas. Informe también sobre los problemas que pueden presentarse y las medidas que la empresa adoptará para mitigarlos.
- ▶ Asegúrese de que las comunidades entiendan perfectamente sus derechos, según las legislaciones locales e internacionales, en lo relativo a las operaciones de la empresa y los impactos derivados de las mismas (incluyendo sus derechos sobre el territorio, derechos medioambientales, derechos humanos, etc.), así como las responsabilidades al respecto que corresponden a la empresa, el gobierno o a otros actores sociales.
- ▶ Utilice diversos canales de comunicación para diseminar la información sobre los resultados esperables del proyecto: folletos, vídeos, emisiones de radio, obras teatrales, tabloneros de anuncios, oficinas de información en algún pueblo cercano, visitas a las comunidades. Puede ser útil la construcción de un modelo a escala del aspecto que tendrá el área de operaciones una vez concluido el proyecto. (CSBP, Tema Focal 1: 6)
- ▶ Considere la posibilidad de organizar visitas de los propietarios de terrenos a otras zonas de operaciones de forma que conozcan mejor cómo opera la empresa y las implicaciones del proyecto en su conjunto.
- ▶ Ofrezca opciones de capacitación técnica a los miembros de la comunidad de forma que puedan participar en el proceso de toma de decisiones. Para ello puede proporcionarles, por ejemplo, acceso a asesoramiento experto independiente, cursos de formación o canales de mediación. (ICMM 2011: 21)
- ▶ Establezca una oficina de atención a la comunidad a la que los miembros de la comunidad puedan acudir para obtener fácilmente información adicional sobre el proyecto.

**Establezca un comité conjunto empresa-comunidad que ayude a gestionar la relación entre ambas partes a lo largo del proyecto y a resolver conflictos antes de que se agraven** (CSBP, Tema Focal 4: 7)

**Negocie de buena fe**

- ▶ Garantice que los términos de negociación sean previamente acordados por las partes y se conformen con las obligaciones legales correspondientes (OECD 2015: 49), e incluya el requisito de renegociar los acuerdos alcanzados si se produce un cambio en la situación.
- ▶ Identifique claramente a las personas que deben otorgar su consentimiento, de acuerdo con la legislación nacional e internacional, para que las operaciones puedan comenzar y dar su aprobación respecto a diversas decisiones a lo largo del ciclo del proyecto. Tenga en cuenta que, incluso si la empresa no está obligada por ley a obtener el consentimiento directo de las comunidades locales, solicitarlo puede mejorar la licencia social de la empresa para operar a lo largo de todo el proyecto y reducir los riesgos asociados a la inversión. Tenga en cuenta también las condiciones bajo las cuales se otorga dicho consentimiento, así como las que permitirán revocarlo. (OECD 2015: 50) Garantice que cualquier consentimiento obtenido por la empresa haya sido otorgado de manera voluntaria, contando con la información necesaria para hacerlo y en el plazo establecido. (OECD: 50)

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

- ▶ Informe con claridad a la comunidad sobre quién tiene la autoridad en la empresa para adquirir compromisos con ellos, a fin de garantizar la coherencia en las comunicaciones y evitar malentendidos. (MIGA: V-11)
- ▶ Verifique, valide y registre todos los acuerdos con todas las partes implicadas en la negociación; (OECD 2015: 50)
  - Cuando sea posible y proceda, tome fotos de la firma de los acuerdos.
  - Asegúrese de que los acuerdos se traducen a la lengua local y de que sean puestos a disposición de las comunidades afectadas.
  - Publique las actas de las reuniones mantenidas.
  - Tenga en cuenta el nivel de alfabetización de la comunidad, y encuentre formas de comunicación alternativas para que todos los miembros de la comunidad tengan acceso a la información.
- ▶ Explique claramente los pasos que se seguirán después de una negociación o proceso de diálogo, y acuerde quiénes serán los responsables de su ejecución y seguimiento. (CSBP, Tema Focal 1: 5)

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

**C. Las empresas pueden tener dificultades a la hora de determinar qué información deben compartir con las comunidades respecto a las medidas de seguridad establecidas por la empresa y cómo involucrarlas en estas decisiones.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Determine, tan pronto como sea posible, el tipo de información que se compartirá con las comunidades

- ▶ Defina conjuntamente con los departamentos de la empresa relevantes los criterios para decidir qué información comunicar, así como cuándo y a quién comunicarla.
- ▶ Proporcione información relevante a los actores sociales desde las primeras fases del proyecto, y hágalo de manera regular y cumpliendo con los plazos indicados, garantizando la coherencia de los mensajes transmitidos. (Ver [Desafío 4.1.b.](#) y [Desafío 4.2.b.](#))

### Temas importantes a comunicar y consultar con la comunidad

- Las políticas, los protocolos y los planes de seguridad y derechos humanos de la empresa
- Hallazgos relevantes del proceso de análisis de riesgos y su relación con las medidas de seguridad adoptadas
- Composición del equipo de seguridad de la empresa
- Cambios en las medidas de seguridad
- Reglas aplicables a las fuerzas de seguridad pública y a los proveedores de seguridad privada (por ejemplo, códigos de conducta y reglas de enfrentamiento)
- Derechos y responsabilidades del personal de seguridad
- Derechos y responsabilidades de las comunidades de acuerdo con las leyes y normas internacionales
- Problemas de seguridad ocurridos en el pasado y medidas adoptadas por la empresa para solucionarlos
- Mecanismos de resolución de problemas de seguridad a disposición de los actores sociales

Contribuya a desarrollar capacidades dentro de la comunidad para abordar los asuntos que les afectan (Ver [Desafío 4.2.b.](#))

- ▶ Utilice un lenguaje adecuado y métodos de comunicación que faciliten la comprensión por parte de la comunidad (por ejemplo, ilustraciones, ejemplos de la vida real). (Ver [Caso de Estudio: Formación en Derechos Humanos en Camerún](#))
- ▶ Trabaje con terceras partes independientes, como ONG, instituciones nacionales de derechos humanos o universidades, que ayuden a formar a las comunidades en temas relacionados con la seguridad y los derechos humanos, y que puedan además servir de intermediarios para facilitar la comunicación. Es importante que las comunidades locales entiendan sus derechos y responsabilidades, así como los derechos y responsabilidades del personal de seguridad, que incluyen el derecho a la autodefensa.

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

**Mantenga reuniones periódicas con las comunidades para tratar asuntos relacionados con la seguridad**

- ▶ Organice diferentes tipos de reunión para distintos objetivos:
  - Grandes reuniones abiertas de tipo informativo. (Ver Desafío 4.1.b.)
  - Pequeñas reuniones con representantes de las comunidades para discutir las medidas de seguridad de la empresa e identificar soluciones acordadas conjuntamente en respuesta a problemas e impactos detectados. (Ver Desafío 4.1.c.)
  - Eventos deportivos o de ocio conjuntos, como torneos de fútbol entre equipos formados por miembros del departamento de seguridad de la empresa y de la comunidad, o jornadas de puertas abiertas en las que los miembros de la comunidad pueden visitar las instalaciones de la empresa (GIR: 45), para aumentar el nivel de confianza entre las partes y permitir a la comunidad entender mejor las operaciones de la empresa, conocer a su personal, o incluso presentar quejas.
  - Foros multi-actor para el desarrollo de un enfoque estandarizado de discusión con la comunidad sobre asuntos de seguridad y derechos humano. (Ver Caso de Estudio: Reuniones Mensuales de Seguridad y Derechos Humanos en Lubumbashi)
- ▶ Antes de iniciar cualquier proceso de consultas, determine el procedimiento a seguir, así como las personas que participarán en ese diálogo. (UNGC 2013: 23) Acuerde unos principios para garantizar un diálogo constructivo y eficaz, tales como la necesidad de centrar las discusiones en asuntos relacionados con la seguridad o evitar que varias personas hablen al mismo tiempo.
- ▶ Anime al personal de las fuerzas de seguridad pública y privada a participar en las consultas comunitarias, siempre que las comunidades se sientan cómodas discutiendo asuntos de seguridad en su presencia.
- ▶ En situaciones en las que no sea posible llevar a cabo consultas con la comunidad, considere alternativas posibles tales como consultar a expertos independientes y de credibilidad acreditada, incluidos los defensores de los derechos humanos u otros representantes de la sociedad civil. (GPs: 20)

**Escuche con atención y responda a todas las preguntas** (Ver Desafío 4.1.b.)

- ▶ Pregunte a los actores sociales qué tipo de información desean o necesitan recibir, y en qué formato. (IFC: 30)
- ▶ Permita a las comunidades expresar sus preocupaciones en materia de seguridad. Recuerde que, en determinadas circunstancias, participar en este tipo de diálogo puede representar un riesgo de seguridad para los miembros de la comunidad local y podrían, en consecuencia, evitar expresar sus puntos de vista. Si este fuera el caso, consulte con terceras partes de credibilidad acreditada que puedan proporcionar información sobre las preocupaciones de las comunidades.

## 4.2. Publicación de información, procesos de consultas y obtención de consentimiento

**Informar o no informar**

- Adopte una “predisposición a favor de la divulgación”, lo que significa informar siempre que sea posible, especialmente si no hay una razón de peso para no hacerlo. (IFC: 28) Sin embargo, sea consciente de que si se ofrecen demasiados detalles se corre el riesgo de que las comunidades no sean capaces de discernir cuáles son los aspectos clave a tener en cuenta.
- Asegúrese de que, al diseminar información, no se viole el derecho a la privacidad de los actores sociales, o se les ponga en riesgo. (OECD 2015: 49) Consulte con las comunidades si querrían mantener parte de la información como confidencial. (EO100: 49)
- Sopesa los motivos para no compartir cierta información comparándolos con la necesidad de los grupos de actores sociales de conocer dicha información para poder proteger sus intereses. (IFC: 30) Recuerde que “la falta de información puede derivar en la divulgación de información errónea sobre el proyecto, lo que puede perjudicar la reputación de la empresa”, provocar riesgos de seguridad, “y mermar los esfuerzos realizados para entablar un diálogo fundamentado con los actores sociales.” (IFC: 28)
- En los casos en los que se considere imprudente mantener una política de transparencia total, ofrezca una justificación válida, que explique la razón por la cual no se comparte la información. (OECD 2014: 40)

## 4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales

**A. La directiva de la empresa puede no ser consciente de la importancia de, o del tiempo y recursos necesarios para, establecer relaciones constructivas con la comunidad.**

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Promueva la concienciación del personal de la empresa del valor que tienen las relaciones con los actores sociales

- ▶ Asegúrese de que la dirección de la empresa es consciente de los riesgos derivados de la inexistencia de una estrategia sostenible y de largo plazo para las relaciones con los actores sociales (por ejemplo, riesgos comerciales, riesgos asociados a las inversiones, riesgos de reputación o riesgos legales). (Shift: 10-11) ([Ver Introducción al Capítulo 4](#))
  - “Traduzca” los parámetros de desempeño social a un lenguaje comprensible en la empresa: expréselos en términos de riesgos y costes empresariales, o de procedimientos técnicos vinculados a la actividad empresarial<sup>24</sup>.
  - Presente datos actualizados sobre los costes asociados a conflictos comunitarios (por ejemplo, porcentaje del tiempo de trabajo que el personal de la empresa dedica a la gestión de conflictos, pérdidas de productividad relacionadas con retrasos).
  - Proporcione casos de estudio sobre las consecuencias de una mala gestión de las relaciones con los actores sociales. (OECD 2015: 42)

Promueva una mayor implicación de la directiva de la empresa en asuntos de carácter social

- ▶ Asegúrese de que la política de empresa incluya el desarrollo de las relaciones con los actores sociales como parte integral de la misma, y sea ostensiblemente apoyada por la directiva de la empresa. (OECD 2015: 16)
- ▶ Cree una plataforma de decisión interdepartamental a nivel directivo cuando la empresa opere en entornos complejos. (Shift: 12)
- ▶ Establezca un sistema que promueva la integración de los diferentes puntos de vista de los actores sociales en el proceso de toma de decisiones de la empresa a nivel directivo. (OECD 2015: 18)
- ▶ Cree situaciones que ofrezcan a la directiva de la empresa la ocasión de mantener contactos directos con las comunidades, garantizando que dichos directivos estén preparados para relacionarse de una manera adecuada a la cultura local. Esta es la mejor forma de que un directivo de la empresa entienda las preocupaciones de la comunidad, y tome decisiones que beneficien tanto a la empresa como a la comunidad.
- ▶ Garantice que cualquier riesgo grave detectado sea trasladado al más alto nivel directivo. (Shift: 12)



## 4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales

Diseñe la estructura de incentivos de la empresa y los planes de carrera para los empleados de forma que integren aspectos relacionados con el desempeño social, en especial para los niveles directivos (GIR: 203)

- ▶ Desarrolle indicadores clave que ayuden a valorar las relaciones con la comunidad, e incluya dichos indicadores en las evaluaciones de todos los directores de la empresa.
- ▶ Asegúrese de que el trabajo realizado para establecer buenas relaciones con la comunidad sea recompensado a través del sistema de incentivos de la empresa.
- ▶ Utilice los contratos como instrumento de estandarización. Adjunte, como anexo a todos los contratos de trabajo de los empleados de la empresa, un código de comportamiento para las relaciones con la comunidad. (GIR: 204)
- ▶ Integre objetivos vinculados a las relaciones con la comunidad en los planes de carrera de los empleados de la empresa, de forma que todos los directivos actuales y futuros de la empresa tengan asignadas, en algún momento de su carrera, funciones dentro del departamento de relaciones con la comunidad. (GIR: 203)

## 4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales

**B. La falta de coordinación entre departamentos de la empresa (en especial entre los departamentos de seguridad y de relaciones con la comunidad) en la gestión de las relaciones con los actores sociales puede resultar en el desarrollo de políticas y procesos contradictorios.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Asegúrese de que la responsabilidad sobre la gestión de las relaciones con los actores sociales es compartida por todos los empleados de la empresa (IFC: 103)

- ▶ Conciencie al personal de la empresa sobre la importancia de las relaciones con los actores sociales. (Ver Desafío 4.3.a.)
- ▶ Comunique internamente la estrategia de gestión de las relaciones con los actores sociales. Todos los departamentos de la empresa deben conocer dicha estrategia y entender los motivos por los que se destinarán tiempo y recursos a esta tarea.
- ▶ Forme a todo el personal de la empresa en relaciones con la comunidad y desempeño social, así como en las políticas y procesos corporativos relacionados.
  - Desarrolle un módulo introductorio sobre asuntos comunitarios para cada nuevo empleado de la empresa. Dicho módulo ayudará a entender cómo cada empleado afecta las relaciones con la comunidad, proporcionará orientación sobre lo que el empleado y la empresa deben y no deben hacer, y explicará los servicios que el departamento de relaciones comunitarias puede ofrecer al resto de la empresa. (GIR: 202)
  - Forme a los oficiales de seguridad de forma que sepan que el enfoque de seguridad de la empresa se basa en considerar a las comunidades como socios, no como riesgos. (GIR: 202)
- ▶ Involucre a equipos técnicos y personal de seguridad en el diálogo con las comunidades para garantizar que el diseño de programas y el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa, así como sus medidas de seguridad, tengan en cuenta las preocupaciones de la comunidad. (IA-ICMM: 21)
- ▶ Asegúrese de que la empresa recompensa el mantenimiento de buenas relaciones con la comunidad a través del pago de incentivos y bonus salariales. (Ver Desafío 4.3.a.)

Promueva la coordinación y alineación de todas las decisiones y actividades empresariales que afecten a los actores sociales en todas las áreas de negocio de la empresa (Ver Desafío 4.3.a. y Desafío 4.3.c.)

- ▶ Revise las políticas y procesos de todos los departamentos de la empresa, e integre en ellos las buenas prácticas emergentes para las relaciones con los actores sociales, con el objetivo de garantizar el respeto efectivo de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.
  - Asegúrese de que las políticas corporativas cubren las necesidades de las operaciones en un país determinado y cumplen con las leyes nacionales correspondientes.
  - Revise los posibles requisitos legales, regulatorios y contractuales para el establecimiento de relaciones con los actores sociales en colaboración directa con los departamentos pertinentes (por ejemplo, de relaciones públicas/gubernamentales y asuntos legales). “Es importante comparar las políticas formales o informales de la empresa respecto de las consultas, la transparencia y la difusión de información con los requisitos exigidos por entidades reguladoras y crediticias, a fin de cerciorarse de que la estrategia de la empresa para la relación con los interesados cumplirá con todas las obligaciones requeridas.” (IFC: 114)

## 4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales

- Revise las políticas y procesos de la empresa desde la óptica de la comunidad para identificar ideas fáciles de aplicar sobre cómo las actividades operacionales pueden mejorar las relaciones empresa-comunidad (por ejemplo, procedimientos de contratación). (GIR: 203)
- ▶ Gestione las relaciones con los actores sociales como si fueran un área de negocio más dentro de la empresa. Desarrolle una estrategia única para la gestión de dichas relaciones con objetivos claros, plazos de ejecución definidos, presupuestos fijos y asignación de responsabilidades. (IFC: 8) (Ver Desafío 4.1.b.)
  - Identifique “los momentos cruciales del ciclo del proyecto en los que se necesitará la participación de los interesados y determinar quién llevará a cabo esas acciones y cómo pueden integrarse con las funciones empresariales básicas.” (IFC: 99)
  - Asegúrese de que las distintas comunicaciones de la empresa con actores sociales externos sean coherentes.
  - Establezca un sistema de seguimiento y registro de información relevante para la gestión de las relaciones con los actores sociales.
  - Cree y mantenga un registro de compromisos adquiridos por la empresa. Deberá incluir los plazos de ejecución, identificando además al empleado, departamento o tercera parte responsable de su ejecución (que en algunos casos serán contratistas, ONG o agencias locales del gobierno).
- ▶ Garantice que el proceso interno de toma de decisiones, las asignaciones presupuestarias y los procesos de supervisión permitan responder con eficacia a impactos futuros. (GPs: 21) Establezca también líneas de información directa a la alta dirección de la empresa. (Ver Desafío 4.3.a.)
- ▶ Cree un grupo de trabajo sobre derechos humanos que supervise la ejecución en el día a día de la política de derechos humanos de la empresa, incluidos los mecanismos de reclamación e reparación.
- ▶ Desarrolle, junto con expertos en derechos humanos, indicadores que permitan un monitoreo continuo de los riesgos para los derechos humanos, así como de la efectividad de los procesos de la empresa para identificar y gestionar dichos riesgos. (Shift: 9)
- ▶ Celebre con regularidad reuniones de análisis de “riesgos y oportunidades” en las que participen directores de proyecto, geólogos, y personal de los departamentos de seguridad y de relaciones con la comunidad. (PDAC-CDA: 7) Sobre la base de este proceso:
  - Establezca un plan de gestión de crisis y un plan de respuesta en caso de emergencia.
  - Adopte un enfoque sistemático para integrar los resultados del análisis de impactos, y actúe en consecuencia para prevenir o minimizar dichos impactos.<sup>25</sup>
- ▶ Asegúrese de que los departamentos de la empresa que generen impactos sobre los derechos humanos rindan cuentas de sus actuaciones.

**Otorgue la máxima importancia a las funciones de gestión de las relaciones con la comunidad**

- ▶ Transforme la visión interna en la empresa respecto al departamento de relaciones con la comunidad, de manera que deje de ser un “apagafuegos” y pase a verse como un proveedor interno de servicios. Organice reuniones en las que los responsables de las relaciones con la comunidad den a conocer los servicios que pueden ofrecer a los otros departamentos. (GIR: 201)
- ▶ Establezca la obligación de que cualquier nuevo proyecto de la empresa deba ser primero revisado por el departamento de relaciones con la comunidad antes de ser ejecutado. (GIR: 202)

## 4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales

- ▶ Establezca mecanismos de coordinación interna entre los departamentos de relaciones con la comunidad y de seguridad, asegurando que el departamento de relaciones con la comunidad sea el punto de contacto para cualquier interacción con las comunidades locales.
  - Asegúrese de que el equipo encargado de las relaciones con la comunidad sea regularmente informado de los resultados de los análisis de riesgos y esté implicado en el diseño de nuevas medidas de seguridad, especialmente si se cree que dichas medidas tendrán un impacto sobre las comunidades.
  - Asegúrese de que el equipo de relaciones con la comunidad informe a las comunidades de las medidas de seguridad y políticas de derechos humanos de la empresa, así como de los mecanismos a su disposición para informar de cualquier preocupación o queja relacionada con temas de seguridad. (Ver Desafío 4.2.c.)
- ▶ Establezca oficinas de contacto con la comunidad, y asegúrese de que los miembros de la comunidad sepan quiénes son los puntos de contacto. El equipo de relaciones con la comunidad debe incluir a locales y foráneos, ya que a veces los miembros de la comunidad prefieren hablar con “forasteros”.
  - Involucre a las comunidades en la selección del personal de contacto con ellas.
  - Fomente la participación del personal responsable del contacto con la comunidad en cursos de formación sobre entendimiento cultural, técnicas de diálogo y mediación. (IA-ICMM: 21)
  - Asegúrese de que el personal que actúe como nexo con la comunidad tiene la autoridad para negociar en nombre de la empresa. “Esto requiere contar con una estructura de subordinación bien definida y determinar claramente qué decisiones pueden tomar en forma unilateral y cuáles deben remitir a niveles más altos dentro de la empresa.” (IFC: 102)
  - Obligue al personal de contacto con la comunidad a informar a la empresa de cualquier hecho relevante.
- ▶ Asegúrese de que el presupuesto asignado a las relaciones con la comunidad es realista. Deberá cubrir al menos la implementación de los sistemas y protocolos básicos como la política de contenido local, un mecanismo de seguimiento de la comunidad, la organización periódica (trimestral) de reuniones públicas con las comunidades, el establecimiento de un mecanismo efectivo de reclamación, etc. (GIR: 203)

## 4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales

### C. Las empresas se arriesgan a tener conflictos con las comunidades si sus contratistas no siguen la política corporativa para las relaciones con los actores sociales.

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Tenga en cuenta el papel de los contratistas y sus actividades al realizar el análisis de riesgos y de impacto (Ver Desafío 4.1.a.)

En la Solicitud de Propuestas, obligue a los solicitantes (los contratistas) a proporcionar la información siguiente (de acuerdo con el SCG 3-4) (Ver Desafío 3.2.a.):

- Política corporativa, incluida la política sobre derechos humanos, si existiera, y los códigos de conducta.
- Estrategia para las relaciones con la comunidad, incluidos los procedimientos de gestión de quejas y mecanismos de reclamación.
- Información sobre las empresas subcontratadas que puedan participar en la prestación del servicio solicitado.
- Alcance del proceso de investigación de antecedentes de empleados y directivos contratados por la empresa, incluidos certificados de estudios, historial y experiencia laboral.
- Una lista de los principales servicios provistos para proyectos similares en los últimos tres años, incluyendo referencias de los clientes.
- Historial en relación con los derechos humanos, incluyendo información sobre incidentes y quejas que sean relevantes a efectos del entorno operativo del proyecto y/o las tareas a realizar, así como cualquier medida adoptada para remediar la situación.
- Plan de ejecución de servicio que incluya medidas efectivas para abordar desafíos de seguridad y derechos humanos.

Considere la utilización de los criterios establecidos en el [Desafío 3.2.a.](#) para evaluar las ofertas de servicio, y asegúrese de que el equipo de relaciones con la comunidad participa en la evaluación

- ▶ Asegúrese de que las propuestas financieras de los contratistas incluyan una dotación presupuestaria suficiente para ejecutar las actividades de relaciones con la comunidad, gestión de impactos y otras actividades consideradas como parte de las responsabilidades del contratista. Con ello se garantizará que los contratistas no recurran a una gestión social deficiente como mecanismo de ahorro de costes una vez se le haya otorgado el contrato<sup>26</sup>.

Establezca un contrato vinculante con el contratista que incluya cláusulas claras sobre los siguientes aspectos (Ver Desafío 3.2.c.):

- Respeto de la legislación nacional, del derecho internacional humanitario y de la legislación sobre derechos humanos;
- Los estándares y políticas de empresa sobre derechos humanos, incluidos los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos (PV);
- Los requisitos de desempeño en lo referente a las relaciones con los actores sociales;

## IV. Trabajando con comunidades

### 4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales

- Claridad respecto a los roles y responsabilidades que corresponden a la empresa y al contratista, incluyendo la responsabilidad compartida del contratista en los procesos de resolución de disputas con las comunidades locales cuando hayan contribuido a dichas tensiones.

Como parte de la negociación del contrato, acuerde unos 'principios de colaboración' entre el cliente y el contratista con el objetivo de:

- a) Establecer con claridad los objetivos de desempeño social;
- b) Negociar sistemas de incentivos con el contratista vinculados al cumplimiento de dichos objetivos sociales; y
- c) Identificar oportunidades de integración del programa propuesto por la empresa para la inversión en la comunidad y el desarrollo económico local con la gestión del contratista de sus actividades de construcción y compras vinculadas al proyecto<sup>27</sup>.

### Desarrolle una estrategia coherente para las relaciones con los actores sociales que tenga en cuenta el papel de los contratistas (Ver Desafío 4.1.b.)

- ▶ Tenga una voz única de cara a las comunidades locales, garantizando la coherencia de los mensajes.
- ▶ Acuerde un proceso de gestión de quejas de la comunidad, que evite confusiones entre los roles de la empresa y de sus principales contratistas<sup>28</sup>. Si procede, integre el mecanismo de reclamación del contratista en otros ya existentes. Sin embargo, habrá circunstancias en las que el contratista deba contar con su propio mecanismo de reclamación, especialmente si es el único agente visible en la zona de operaciones. (Ver Desafío 4.1.e.)
- ▶ Informe a las comunidades locales sobre los detalles de los contratos con contratistas locales, explicando los roles y responsabilidades de cada uno, e informando sobre cómo presentar quejas al respecto. (GIR: 102)

### Ofrezca ayuda al contratista para mejorar su capacidad de prestación de servicios en cumplimiento con los estándares establecidos por la empresa

- ▶ Forme al personal del contratista de forma que cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para operar aplicando prácticas eficaces de seguridad y de relaciones con la comunidad.
- ▶ Comparta buenas prácticas y recomendaciones, así como información relevante obtenida durante los procesos de análisis de riesgos e impactos.

### Supervise el cumplimiento por parte de los contratistas de sus compromisos sociales según lo acordado en el contrato

- ▶ Nombre a un representante de la empresa como responsable de la supervisión del contratista y de garantizar que éste cumpla con las condiciones acordadas.
- ▶ Mantenga reuniones periódicas con el contratista para tratar asuntos relacionados con las relaciones con la comunidad, y considere la posibilidad de invitar a representantes de la comunidad a participar en estas reuniones.
- ▶ Acuerde los requisitos para la presentación periódica y sistemática de informes de ejecución.

## 4.3. Coordinación y posicionamiento común en las relaciones con los actores sociales

Si el contratista incumple alguna de las cláusulas del contrato, considere las siguientes opciones (IGTs: 57):

- ▶ Negocie un plazo para su cumplimiento.
- ▶ Retenga los pagos conforme a lo establecido en el contrato hasta que el problema se resuelva de manera satisfactoria.
- ▶ Condicione la continuación de la relación al cumplimiento de las condiciones, ofrezca orientación y formación adicional, y realice evaluaciones periódicas del grado de cumplimiento alcanzado.
- ▶ Termine su relación contractual con el contratista.

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

**A. Las operaciones de la empresa pueden tener consecuencias no deseadas, como el aumento de la presencia de grupos armados, un mayor nivel de criminalidad o riesgos agravados de seguridad. En consecuencia, las comunidades, y especialmente los grupos más vulnerables, pueden quedar desprotegidas o ver mermada la capacidad de hacer cumplir la ley.**

### BUENAS PRÁCTICAS\*

Analice el contexto y evalúe los riesgos e impactos periódicamente (Ver Desafío 2.1.b. y Desafío 4.1.a.)

Diseñe una estrategia de mitigación de riesgos e impactos en colaboración con las comunidades locales y otros actores sociales relevantes

- ▶ Dé prioridad a los riesgos e impactos de mayor gravedad. Si los riesgos o impactos potenciales son altos o extremos, no inicie el proyecto ni las actividades hasta que dichos riesgos se hayan reducido o mitigado. (PDAC-CDA: 18) Si una empresa no es capaz de operar de forma que, como mínimo, ‘evite producir daños’, debería considerar seriamente retirarse de esa zona<sup>29</sup>.
- ▶ Identifique las diferentes necesidades de las comunidades anfitrionas en materia de seguridad, adoptando una perspectiva de género y teniendo especialmente en cuenta las necesidades de los grupos con un mayor perfil de riesgo.

#### Herramientas con perspectiva de género

Las operaciones empresariales pueden producir impactos de género relacionados con las actividades de la empresa, la gestión de la seguridad o la realidad socioeconómica de la zona de operaciones. Las empresas deben realizar una evaluación integral de seguridad con objeto de identificar y abordar apropiadamente las diversas necesidades de seguridad.

Este cuadro identifica cinco documentos que presentan herramientas con perspectiva de género que en su conjunto abordan diferentes dimensiones de la cuestión, y ofrecen un punto de partida para establecer un mecanismo de seguridad integral.

##### 1. *A Women’s Guide to Security Sector Reform* (Inclusive Security y DCAF, 2013)

Si bien esta guía está dirigida a involucrar a las mujeres de la sociedad civil en la transformación del sector de seguridad en sus comunidades y países, las empresas pueden beneficiarse del enfoque holístico sobre el sector de seguridad de este documento. La guía aborda una amplia gama de cuestiones de seguridad con perspectiva de género que normalmente se pasan por alto en publicaciones sobre temas de empresas y derechos humanos, e identifica fórmulas concretas para que los diferentes actores puedan involucrarse y se beneficien de los procesos de reforma del sector de seguridad. Proporciona además una amplia gama de herramientas, plantillas, planes de acción y ejemplos que las empresas pueden utilizar como base para



## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

tratar cuestiones de género y seguridad. Disponible en inglés, francés, árabe, albanés y bosnio en: <http://www.dcaf.ch/Publications/A-Women-s-Guide-to-Security-Sector-Reform>.

2. **Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining - A Rapid Assessment Toolkit** (World Bank y Gender Action Plan, 2012)

Esta Guía Práctica reconoce que las necesidades locales de seguridad están a menudo relacionadas con la minería artesanal y de pequeña escala (MAPE). La guía destaca la importancia y el nivel de inseguridad asociado a las actividades de la MAPE, y proporciona marcos analíticos y modelos instructivos con perspectiva de género. Disponible en inglés en:

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2731>.

3. **Private Military and Security Companies and Gender – Tool 10** (DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008). Disponible en español: “Género y Empresas Militares y de Seguridad Privadas - Herramienta 10”

Esta herramienta aborda directamente los aspectos específicos de género que las empresas deben tener en cuenta en relación con las medidas de seguridad en sus operaciones. El documento establece principios, buenas prácticas, breves casos de estudio, ejemplos de políticas y códigos de conducta para abordar las cuestiones de género cuando se trabaje con empresas de seguridad privada (ESP). La guía incluye una sección específica sobre la integración de la perspectiva de género en las prácticas de las ESP cuando operan en entornos complejos. Disponible en varios idiomas, incluido el español en:

<http://www.dcaf.ch/Publications/Private-Military-and-Security-Companies-and-Gender-Tool-10>.

4. **Why Gender Matters - A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto** (Rio Tinto, 2009)

Esta guía ofrece una perspectiva corporativa única sobre cómo los principios de género pueden integrarse en diferentes áreas relacionadas con las operaciones de la empresa, como son las comunidades, la seguridad y el medio ambiente. La guía incluye diez casos de estudio que destacan los motivos por los que las consideraciones de género son esenciales para las operaciones extractivas y proponen maneras de aplicar estos principios sobre el terreno en diferentes contextos y fases operativas. Disponible en inglés en:

[http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio\\_Tinto\\_gender\\_guide.pdf](http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf).

5. **Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment** (Oxfam Australia, 2009)

Este informe de Oxfam Australia ofrece herramientas y buenas prácticas para realizar una evaluación de impacto de género. El informe adopta un enfoque amplio identificando consecuencias socio-económicas negativas para las mujeres en las comunidades circundantes y ofrece recomendaciones para afrontarlas. Aunque las herramientas y las recomendaciones no están directamente relacionadas con las medidas de seguridad de las empresas, el informe destaca la importancia de tener en cuenta las consecuencias indirectas y los problemas de seguridad específicos de género que se puedan derivar de ellas. Disponible en inglés en:

<http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/women-communities-and-mining-the-gender-impacts-of-mining-and-the-role-of-gende-293093>.

- ▶ Asegúrese de que la estrategia es proporcional a los riesgos e impactos identificados, y que está adaptada al nivel de involucramiento de la empresa con respecto a riesgos e impactos específicos. Es decir, un involucramiento de la empresa que causa o contribuye a producir ciertas consecuencias requiere una respuesta diferente que en el caso de que la empresa esté “indirectamente relacionada” con las consecuencias.
- ▶ Siga un proceso de debida diligencia para tratar legados negativos. Reconozca malas prácticas pasadas, discúlpese públicamente por ellas en nombre de la industria e intente, en la medida de lo posible, remediar los daños causados (por ejemplo, reforestando un área medioambientalmente dañada). (ICMM 2011: 34)

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

- ▶ Sea consciente de que no hay soluciones milagrosas para conflictos preexistentes, y de que una empresa no puede, ni debe, intentar solucionarlos por sí sola. (PDAC-CDA: 4)
- ▶ Coordínesse con las autoridades competentes para fortalecer su capacidad de responder a riesgos agravados, garantizando que las medidas de seguridad adoptadas sean apropiadas para los riesgos detectados.
- ▶ Desarrolle enfoques conjuntos con otras empresas de la zona para enfrentarse a situaciones de aumento de la criminalidad, la violencia o la presencia de grupos armados.
- ▶ Apoye a los actores no gubernamentales en el desarrollo de programas de prevención y lucha contra la explotación sexual y la violencia contra mujeres y niños.
- ▶ Trabaje con los actores sociales relevantes a través de plataformas multi-actor existentes o cree un foro multi-actor de seguridad si no existiera ninguno. (Ver Caso de Estudio: Reuniones Mensuales de Seguridad y Derechos Humanos en Lubumbashi)
- ▶ Cuando las medidas preventivas y de mitigación de daños no sean suficientes, considere la posibilidad del reasentamiento voluntario de las comunidades para evitar que se vean expuestas a impactos negativos para su seguridad derivados de las operaciones de la empresa. Razone y justifique la oferta de relocalización, y proporcione a los actores sociales afectados la información necesaria sobre las alternativas disponibles. (OECD 2015: 92) Asegúrese de que se realice una evaluación exhaustiva, junto con los actores sociales relevantes, para garantizar que el reasentamiento mejore las condiciones de seguridad de las comunidades afectadas.

**Vigile cuidadosamente las relaciones empresariales, así como las transacciones y flujos monetarios de la empresa**

- ▶ No establezca acuerdos de protección con actores armados ilegítimos, especialmente en zonas de conflicto o con un historial negativo de respeto de los derechos humanos. (HRT: 12)
- ▶ Analice cuidadosamente si las operaciones de la empresa, su cadena de suministro, sus inversiones sociales, sus relaciones con la comunidad, etc. pueden de alguna manera beneficiar y facilitar la actividad de grupos armados.
- ▶ Dialogue con frecuencia con los proveedores y contratistas de la empresa al respecto de los estándares contractuales y expectativas de la empresa. (UNGC: 15) Incluya cláusulas en sus contratos que prohíban las violaciones de los derechos humanos y los pagos ilícitos. (Ver Desafío 4.3.c.)
- ▶ Establezca un sistema estricto de gestión de la cadena de suministro para vigilar y supervisar si y cómo los proveedores de la empresa obtienen recursos y materias primas en zonas de conflicto y alto riesgo. (UNGC: 14)

**Establezca un mecanismo de reclamación eficaz** (Ver Desafío 4.1.e.)

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

**B. La inmigración en la zona de operaciones de la empresa, como consecuencia de las nuevas oportunidades de negocio y trabajo, puede producir tensiones con la población local, o entre las comunidades locales, resultando en impactos negativos.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Realice un análisis de riesgos e impactos, y actualícelo con frecuencia, consultando para ello a las comunidades locales (Ver Desafío 4.1.a.)

Desarrolle una estrategia de mitigación de riesgos e impactos adaptada al contexto local (Ver Desafío 4.4.a.)

### Desarrolle una estrategia local

- ▶ Defina el concepto “local”. Acuerde con las comunidades locales quién debe ser considerado como local y quién como forastero, y asegúrese de que esta información está a disposición del público. (GIR: 79)
- ▶ Maximice las oportunidades de empleo a corto plazo para la población local.
  - Establezca una cuota mínima de personal local sobre el total de empleados de la empresa, y aplíquela a sus contratistas y proveedores de seguridad.
  - Informe claramente del número y tipo de puestos de trabajo vacantes en la empresa.
  - Sea transparente sobre los criterios de selección y comprométase públicamente a contratar a personal local para todos aquellos trabajos para los que estén cualificados. (GIR: 79)
- ▶ Apoye la formación de la población local para mejorar su empleabilidad en el largo plazo.
  - En las primeras fases de la operación, realice un estudio de las diferentes industrias en la región para detectar posibles lagunas en la formación profesional, y para identificar organizaciones profesionales con las que se podría colaborar para mejorar esa formación.
  - Ofrezca cursos de formación profesional desde las primeras fases de la operación.
  - Ayude a la población local a obtener diplomas oficiales por sus capacidades existentes y los cursos de formación que ya hayan realizado. (GIR: 80)
  - Ofrezca becas y puestos de trabajo en prácticas en áreas relevantes a jóvenes locales. (GIR: 80)
- ▶ Cree o apoye programas para ayudar a la población local a beneficiarse de las nuevas oportunidades de negocio. Para ello, podrían crearse centros de desarrollo empresarial, programas de microcréditos, o la empresa podría avalar a empresarios locales para la obtención de créditos de los bancos locales. (GIR: 81)
- ▶ Considere el establecimiento de programas en los que representantes de la empresa ofrezcan formación específica (como administración de empresas, contabilidad, desarrollo de planes de negocio, gestión de recursos humanos, etc.) a los pequeños empresarios que emerjan en las comunidades locales.

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

**Establezca un plan de gestión de la inmigración desde las primeras fases del proyecto (GIR: 54)**

- ▶ Involucre a representantes de todos los grupos de actores sociales, tales como los representantes de las autoridades locales, regionales y nacionales, de las comunidades locales, y de organizaciones de la sociedad civil, en el desarrollo del plan de gestión de la inmigración.
- ▶ Establezca programas, y apoye la celebración de reuniones, que ayuden a las comunidades a anticiparse a, y a prepararse para, los cambios que experimentarán debido a la llegada tanto de forasteros como de dinero. (GIR: 54)
- ▶ Evite prácticas que puedan atraer a un gran número de personas hacia la zona de operaciones (por ejemplo, evite las contrataciones de personal a la puerta de la empresa). (GIR: 54)
- ▶ Mitigue el impacto que los inmigrantes en busca de trabajo puedan tener sobre la comunidad anfitriona. Por ejemplo, asegúrese de que las infraestructuras locales sean reforzadas como parte del plan de gestión de la inmigración. (GIR: 54)
- ▶ Apoye a actores no gubernamentales a desarrollar programas de prevención y lucha contra la explotación sexual y la violencia contra mujeres y niños.
- ▶ Tomando como base los análisis de riesgos e impactos, busque maneras de fortalecer y apoyar adecuadamente los mecanismos de seguridad de la comunidad, sea a través de la colaboración con la policía o con otras entidades comunitarias.

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

**C. Las medidas y los protocolos de seguridad de la empresa pueden ser percibidos por las comunidades como barreras deliberadamente creadas para evitar el contacto con ellas y como un indicador de que la empresa considera a la comunidad como una amenaza.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

**Asegúrese de que las medidas de seguridad se caractericen por su apertura y accesibilidad** (GIR: 45)

- ▶ Minimice la visibilidad de los símbolos de protección (por ejemplo, evite utilizar coches con cristales tintados, o convoyes que crucen poblaciones a gran velocidad sin detenerse). (GIR: 45)
- ▶ Explore opciones que permitan minimizar el impacto de las medidas de seguridad (por ejemplo, habilite un paso seguro a través de las instalaciones de la empresa si el paso habitual ha tenido que cerrarse debido a las operaciones).
- ▶ Antes de contratar los servicios de proveedores de seguridad privada, establezca si existen sensibilidades culturales o étnicas relacionadas con su despliegue en la zona de operaciones. (IGTs: 50) (Ver [Desafío 3.1.a.](#) y [Desafío 3.2.a.](#))
- ▶ Siempre que sea posible, emplee a mujeres como guardas de seguridad ya que ello contribuirá a mejorar el acceso de las mujeres a la empresa. Contrate también a personas de la comunidad local que hablen la lengua local.
- ▶ Asegúrese de que todo el personal de la empresa, incluidos sus contratistas y proveedores de seguridad privada, hayan recibido formación en derechos humanos (y derecho internacional humanitario en situaciones de conflicto armado), así como sobre aspectos culturales, tradiciones y valores de la comunidad local. (Ver [Sección 3.6.](#))
- ▶ Considere la posibilidad de invitar a miembros de la comunidad a participar como oyentes en sesiones de formación para las fuerzas de seguridad pública y privada.
- ▶ Anime al personal de seguridad a participar en las reuniones con la comunidad para que comprendan mejor los problemas de la comunidad (siempre que ello no produzca reparos entre los miembros de la comunidad).

**Asegúrese de que la estrategia de la empresa para las relaciones con los actores sociales es coherente con sus políticas y prácticas de seguridad**

- ▶ Forme al personal de todos los departamentos de la empresa sobre la estrategia para las relaciones con los actores sociales. (Ver [Desafío 4.1.b.](#))
  - Asegúrese de que las comunidades no sean vistas como amenazas, sino como socios.
  - Consiga que todo el personal entienda que la empresa opera en calidad de invitada de las comunidades, y que debe tratar con respeto a los miembros de la comunidad en todo momento.
- ▶ Establezca procedimientos de coordinación entre los departamentos de relaciones con la comunidad y de seguridad de la empresa, siendo el departamento de relaciones con la comunidad el punto de contacto para cualquier asunto relacionado con las comunidades locales. (Ver [Desafío 4.3.b.](#))

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

Dialogue periódicamente con las comunidades locales al respecto de las medidas de seguridad y trabaje con ellas para tratar impactos relacionados con ellas (Ver [Desafío 4.2.c.](#) y [Desafío 4.4.a.](#))

- ▶ Comparta la información en los plazos debidos, utilizando un lenguaje que las comunidades puedan entender y un formato que tenga sentido para la población local.
- ▶ Garantice a las personas la confidencialidad de la información que proporcionen y la protección de su privacidad, a menos que deseen que esa información se haga pública. (OECD 2015: 53)

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

**D. Las comunidades locales tienen a menudo la percepción de que las fuerzas de seguridad pública trabajan para servir a la empresa, y no a la comunidad, especialmente en los casos en los que la presencia de las fuerzas de seguridad pública aumenta con la llegada de la empresa a la zona.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

### Principales factores que influyen sobre la percepción

1. Localización física de los cuarteles o comisarías de las fuerzas de seguridad pública (por ejemplo, si están muy cerca de las instalaciones de la empresa)
2. Existencia de un Memorando de Entendimiento/Acuerdo de seguridad o la interacción habitual con las fuerzas de seguridad pública (por ejemplo, un acuerdo o una relación estrecha entre la empresa y las fuerzas de seguridad pública puede llevar a malentendidos sobre la misión de las fuerzas de seguridad pública)
3. Dotación de recursos (por ejemplo, logísticos, financieros y/o en especie proporcionados por la empresa a las fuerzas de seguridad pública)

Asegúrese de que las fuerzas de seguridad pública conozcan perfectamente su misión (Ver [Desafío 2.2.a.](#))

En aquellas zonas en las que la presencia de las fuerzas de seguridad pública es insuficiente, trabaje con la dirección de la seguridad pública para reforzar la capacidad de hacer cumplir la ley

- ▶ Apoye a las fuerzas de seguridad pública en la identificación de medidas apropiadas para responder a los riesgos locales. (IGT: 38) Tenga en cuenta que las medidas de seguridad que se consideran 'duras' pueden acabar creando riesgos de seguridad, en lugar de reducirlos, al poner en peligro los esfuerzos que se estén realizando en paralelo para crear un clima de confianza con la comunidad. (IGT: 20)
- ▶ Anime a las fuerzas de seguridad pública a designar sus propios oficiales de enlace con la comunidad.

Condene públicamente la violencia contra los civiles en la región en la que opera la empresa (Swisspeace: 33)

Dialogue con las comunidades al respecto de las medidas de seguridad adoptadas por la empresa (Ver [Desafío 4.2.c.](#) y [Desafío 4.4.c.](#))

- ▶ Explique a las comunidades los objetivos de las medidas de seguridad adoptadas y dialogue con ellas para intentar mejorar las prácticas de seguridad.
- ▶ Promueva la participación de un representante de las fuerzas de seguridad pública en las consultas con la comunidad. (IGT: 41)

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

- ▶ Favorezca la interacción social entre las fuerzas de seguridad pública, el personal de la empresa y las comunidades locales, a través de la organización periódica de ferias o torneos deportivos, así como de ejercicios conjuntos, etc.
- ▶ Trabaje con los actores sociales relevantes a través de plataformas multi-actor existentes o cree un foro multi-actor de seguridad si no existiera ninguno. (Ver Caso de Estudio: Reuniones Mensuales sobre Seguridad y Derechos Humanos en Lubumbashi)

**Vigile la evolución de la percepción de los actores sociales sobre el proyecto**

- ▶ Utilice encuestas 'de percepción' anuales o semestrales, realizadas de manera independiente, basadas siempre en el mismo grupo de preguntas, para poder establecer una comparativa temporal. (IFC: 108) (Ver Desafío 4.1.a.)
- ▶ Utilice el mecanismo de reclamación para tratar problemas antes de que se agraven. (Ver Desafío 4.1.e.)
- ▶ Consulte con terceros, que gocen de credibilidad y un buen conocimiento de las comunidades, para entender mejor las preocupaciones de las mismas.
- ▶ En los casos en los que la percepción se haya deteriorado, inicie un diálogo con los actores sociales para conocer los motivos y e identificar soluciones.



## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

**E. Las operaciones de la empresa pueden amenazar, o convertir en ilegal, el medio de subsistencia de las comunidades locales (por ejemplo, la minería artesanal, la caza, la pesca, la agricultura) como resultado de restricciones de acceso a la tierra o de cambios medioambientales. Ello puede crear tensiones y conflictos entre la empresa y la comunidad.**

.....

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Antes de empezar nuevos proyectos, realice una evaluación inicial de base (Ver Desafío 4.1.a.)

- ▶ Asegúrese de que el estudio tiene en cuenta las actividades de temporada que pueden ir cambiando a lo largo del año.

Identifique a los actores sociales presentes en la zona de operaciones (Ver Desafío 4.1.b.)

Realice una evaluación de impactos y actualícela periódicamente (Ver Desafío 4.1.a.)

Considere la posibilidad de poner en marcha las siguientes medidas, en colaboración con los actores sociales afectados, para gestionar los impactos sobre sus medios de subsistencia

- ▶ Trabaje con el gobierno del país anfitrión para garantizar que los intereses y necesidades de las comunidades se tengan en cuenta a la hora de desarrollar un plan de reasentamiento para los actores sociales afectados. Para ello, deberán buscarse zonas alternativas para la caza, pesca y/o agricultura en las cercanías para minimizar el impacto sobre sus medios de subsistencia.
- ▶ Diseñe un programa para facilitar el acceso a medios de subsistencia alternativos, que incluya becas y cursos de formación. Inicie este programa ya en las primeras fases del proyecto, en colaboración con agencias de desarrollo, agencias gubernamentales, ONG y organizaciones de la sociedad civil.
- ▶ Emplee a aquellos actores sociales afectados por el proyecto que cuenten con las cualificaciones necesarias para tener un trabajo en la empresa (por ejemplo, mineros artesanales).
- ▶ Obtenga bienes y servicios de proveedores locales, y ayude a las empresas locales a mejorar su capacidad para presentarse a ofertas y concursos públicos.
- ▶ Apoye los esfuerzos para formalizar el sector de la minería artesanal y de pequeña escala (MAPE).
  - Apoye cualquier esfuerzo del gobierno del país anfitrión para profesionalizar y formalizar el sector de la minería artesanal, a través del establecimiento de cooperativas, asociaciones u otras estructuras asociativas.
  - Trabaje con las asociaciones de MAPE y explore la posibilidad de reservar una zona de la concesión de la empresa para la minería artesanal, de forma que secciones de la concesión se subarrienden a mineros de pequeña escala que operarían como contratistas de la empresa.
- ▶ Colabore con otras empresas presentes en la zona de operaciones para establecer un plan de mitigación de impactos sobre los medios de subsistencia de las comunidades locales.

## 4.4. Impacto de las operaciones de la empresa sobre la seguridad de las comunidades

Asegúrese de que las fuerzas de seguridad pública y privada reciban formación para responder adecuadamente a una presencia no autorizada de miembros de la comunidad en el área de concesión de la empresa (Ver [Sección 2.5.](#) y [Sección 3.6.](#))

## 4.5. Impactos de la comunidad sobre la seguridad de la empresa

---

**A. Las comunidades locales pueden obstruir o amenazar las operaciones de la empresa como forma de expresión de su frustración con respecto a sus derechos socioeconómicos, culturales y políticos, incluso cuando dicha frustración no esté directamente relacionada con la empresa. Algunos actores sociales también pueden beneficiarse de una situación de conflicto, y puede que alimenten tensiones entre la empresa y la comunidad en lugar de contribuir a encontrar soluciones pacíficas.**

---

### **BUENAS PRÁCTICAS\***

Realice una evaluación inicial de base, y un análisis de riesgos e impactos, y actualícelos con regularidad (Ver Desafío 4.1.a.)

Realice un proceso de identificación y análisis de los actores sociales (Ver Desafío 4.1.b.)

- ▶ Identifique claramente los intereses y perspectivas de cada actor social con respecto al proyecto, y determine posibles mecanismos para reducir las tensiones.
- ▶ Detecte los posibles conflictos de intereses entre los actores sociales, incluidos puntos de coincidencia y de división. (GIR: 26)

Desarrolle una estrategia para las relaciones con los actores sociales (Ver Desafío 4.1.b.) y consiga el apoyo de la comunidad para el proyecto sin crear expectativas poco realistas

- ▶ Optimice el nivel de beneficios que el proyecto reportará a la población local, de forma que se vea el éxito de la operación como una opción más lucrativa que las acciones en contra de la empresa.
- ▶ Diseñe, junto con las comunidades locales, un plan de inversión social a largo plazo.
- ▶ Considere la posibilidad de realizar contribuciones al fondo de desarrollo local o regional vinculadas al nivel de producción, con el objetivo de crear un sentido de propiedad del proyecto.

Establezca relaciones constructivas con las personas que se oponen al proyecto

- ▶ Póngase en contacto con aquellas personas que se oponen al proyecto y renueve las invitaciones para entablar un diálogo de buena fe. Evite hacer declaraciones públicas que cuestionen el trabajo de esos grupos o que les culpen de cualquier retraso, u otros problemas sufridos por el proyecto. (OECD 2015: 56)
- ▶ Adopte un enfoque que recompense la paz, y no la violencia. (CSBP, Tema Focal 1: 6) Identifique a líderes constructivos que aboguen por la no violencia y establezca una relación con ellos desde las primeras fases del proyecto para identificar las necesidades de la comunidad, así como la mejor forma de abordar los impactos de las operaciones.

## 4.5. Impactos de la comunidad sobre la seguridad de la empresa

- ▶ No trate a las comunidades como una amenaza, o se convertirán en una amenaza. Sea consciente de que tomar medidas legales contra miembros de la comunidad podría exacerbar la situación y contribuir a la criminalización de activistas no violentos. (OECD 2015: 56)
- ▶ Pregunte a cada comunidad afectada si tendría interés en la creación de un comité consultivo para su comunidad con el que la empresa se pueda reunir regularmente.
- ▶ Cuando sea necesario, identifique a terceros independientes, fiables y que gocen de la confianza de la comunidad, para que actúen como mediadores.

**Trabaje con las autoridades locales y nacionales para atender a las necesidades de las comunidades** (Ver Desafío 1.2.d.)

- ▶ Discuta los papeles que corresponderán al Estado y a la empresa en el desarrollo, la provisión y el mantenimiento de los servicios básicos, e informe a los beneficiarios de los mismos en las comunidades locales sobre este reparto de responsabilidades. (Swisspeace: 36)
- ▶ Apoye programas liderados por el gobierno y/o agencias de desarrollo que contribuyan al desarrollo económico en el país y en la región en la que se desarrollen las operaciones.
- ▶ Coordínesse con las autoridades para garantizar que los programas de inversión social liderados por la empresa se alineen con los objetivos generales de los programas de desarrollo regional y nacional.

**Vigile los cambios en la calidad de las relaciones con los actores sociales** (IFC: 107)

- ▶ Utilice encuestas 'de percepción' anuales o semestrales realizadas de manera independientemente, basadas siempre en el mismo grupo de preguntas, para poder establecer una comparativa temporal (Ver Desafío 4.1.a.)
- ▶ Utilice el mecanismo de reclamación para tratar problemas antes de que se agraven. (Ver Desafío 4.1.e.)
- ▶ Consulte con terceros, que gocen de credibilidad y un buen conocimiento de las comunidades, para entender mejor las preocupaciones de las mismas.
- ▶ En los casos en los que la percepción se haya deteriorado, inicie un diálogo con los actores sociales para conocer los motivos y e identificar soluciones.

## 4.5. Impactos de la comunidad sobre la seguridad de la empresa

**B. Intrusos y ladrones pueden acceder a las instalaciones de la empresa para realizar actividades ilegales. En algunas situaciones, ello puede conllevar un ataque violento a los guardas de seguridad.**

## BUENAS PRÁCTICAS\*

Realice una evaluación inicial de base de la situación socioeconómica y un análisis de riesgos, y actualícelos con regularidad (Ver Desafío 4.1.a.)

- ▶ Consulte con el personal local al respecto de tendencias observadas en actividades ilegales.
- ▶ Entienda los motivos por los que los intrusos quieren acceder a las instalaciones de la empresa. Ello podría ayudar a encontrar una solución que mitigue este riesgo. Por ejemplo, si son mineros ilegales, es importante saber si se trata de mineros locales artesanales que, tras la compra de terrenos por parte de la empresa, se han quedado sin lugar de trabajo (Ver Desafío 4.4.e.), o si simplemente son individuos que expresamente vinieron a realizar actividades ilegales.
- ▶ Evalúe los diferentes riesgos a los que se enfrentan los guardas, en función de que sean hombres y mujeres, teniendo en cuenta especialmente el riesgo de violencia de género.

Modifique las medidas de seguridad a fin de prevenir y mitigar los riesgos de seguridad

- ▶ Discuta las medidas de seguridad adoptadas con la dirección de seguridad pública (por ejemplo, acuerde un nivel de rotación adecuado entre las fuerzas de seguridad pública) y apoye los esfuerzos del gobierno para reforzar su capacidad de hacer cumplir la ley, según los PV. (Ver Sección 2.1. Medidas de Seguridad)
- ▶ Trabaje con proveedores de seguridad privada bien equipados y bien entrenados, preparados para responder eficazmente a cualquier amenaza recurriendo al uso mínimo de la fuerza. (Ver Sección 3.6. Formación, y Sección 3.8. Equipamiento de Seguridad y Uso de la Fuerza)
- ▶ Reduzca al mínimo la variedad de escenarios en los que el personal de seguridad pueda operar de forma individual, y equipe a sus guardas con “botones de emergencia”.
- ▶ Asegúrese de que las medidas de seguridad adoptadas son proporcionales a los riesgos y amenazas existentes.
- ▶ Vigile las actividades del personal de seguridad a través de diferentes mecanismos para evitar la colusión entre el personal de seguridad y los intrusos. Considere el uso de sistemas de radio, circuitos cerrados de televisión, inspecciones diarias e inspecciones sorpres. (Ver Desafío 3.9.a)
- ▶ Después de un incidente, realice un ejercicio de lecciones aprendidas y utilícelo, si procede, en posteriores ejercicios prácticos de formación.

Dialogue con regularidad con las comunidades sobre asuntos de seguridad (Ver Desafío 4.2.c.)

- ▶ Establezca contacto con grupos que se opongan al proyecto y renueve su invitación para entablar un diálogo de buena fe. (OECD 2015: 92) (Ver Desafío 4.5.a.)
- ▶ Trabaje con actores sociales locales relevantes para crear un foro multi-actor para temas de seguridad. (Ver Caso de Estudio: Reuniones Mensuales de Seguridad y Derechos Humanos en Lubumbashi)

## IV. Trabajando con comunidades

### 4.5. Impactos de la comunidad sobre la seguridad de la empresa

- ▶ Determine si procede colaborar con las comunidades locales, y cómo hacerlo, en el proceso de evaluación de un incidente y del diseño de un plan de mitigación de riesgos. (Ver Desafío 4.4.a.)
- ▶ Trabaje con las organizaciones de la sociedad civil para crear mayor conciencia entre las comunidades de sus propias responsabilidades con respecto a la presencia y operaciones de la empresa.

### Revise la estrategia de inversión social de la empresa

- ▶ Optimice el nivel de beneficios que el proyecto reportará a la población local, de forma que se vea el éxito de la operación como una opción más lucrativa que las acciones contra la empresa.
- ▶ Trabaje con las autoridades locales, regionales y/o nacionales para combatir los incentivos económicos y sociales vinculados a actividades ilegales dentro o en los alrededores de las instalaciones de la empresa.

**VOLVER A LA LISTA DE DESAFÍOS**

\* These good practices are not meant to be prescriptive. It is up to the user to evaluate whether they could be feasible, useful and appropriate to the local context in a specific situation on the ground.

1. Ver Davis, Rachel y Daniel M. Franks. 2014. "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector." Corporate Social Responsibility Initiative Report No. 66. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.
2. La licencia social para operar se refiere al nivel de aceptación o aprobación que las comunidades locales y los actores sociales otorgan a las empresas y sus operaciones. Se basa en la idea de que las empresas no solamente necesitan permiso (o permisos) de los gobiernos, sino también "permiso social" para realizar sus actividades empresariales.
3. Los Desafíos relacionados con el papel del gobierno del país anfitrión se tratan en el Capítulo 1 de esta Guía Práctica.
4. "Community Development Toolkit" (ICMM, 2012), p. 129-130.
5. "Business and International Humanitarian Law: An Introduction to the Rights and Obligations of Business Enterprises under International Humanitarian Law" (ICRC, 2006), p. 20. Disponible en español. "Empresas y derecho internacional humanitario: Introducción a los derechos y las obligaciones de las empresas comerciales, de conformidad con el derecho internacional humanitario".
6. "Community Grievance Mechanisms in the Oil and Gas Industry" (IPIECA, 2015), p. 23. Disponible en español: "Mecanismos de reclamación de la comunidad en el sector del petróleo y el gas".
7. "Engaging Stakeholders on Children's Rights - A Tool for Companies" (UNICEF, 2014), p. 13.
8. Ver: <http://www.predictivesolutions.com/blog/safetycary/culture/perception-surveys-their-importance-and-role-in-safety-performance/>
9. "Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights" (IHRB and Shift, 2013), p. 36.
10. "Engaging Stakeholders on Children's Rights - A Tool for Companies" (UNICEF, 2014), p. 6.
11. "Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit" (Banco Mundial, 2012), p. 14.
12. "Thematic Advice of the Expert Mechanism on the Rights of Indigenous Peoples" (OHCHR, 2013), p. 39. Disponible en español: "Opiniones temáticas del Mecanismo de expertos sobre los derechos de los pueblos indígenas"
13. "Indigenous Peoples' Rights and Business in Myanmar" (IHRB, Myanmar Centre for Responsible Business, and DIHR, 2016), p. 25.
14. "FPIC and the Extractive Industries: A Guide to Applying the Spirit of Free, Prior and Informed Consent in Industrial Projects" (IIED, 2013), p. 22.
15. "Performance Standard 7 - Indigenous Peoples" (IFC, 2012), p. 4. Disponible en español: "Norma de desempeño 7 - Pueblos indígenas".
16. "Making Free, Prior & Informed Consent a Reality: Indigenous Peoples and the Extractive Industry" (Cathal Doyle and Jill Cariño, 2013), p. 17.
17. "Indigenous Peoples' Rights and Business in Myanmar" (IHRB, Myanmar Centre for Responsible Business, and DIHR, 2016), p. 29.
18. "Making Free, Prior & Informed Consent a Reality: Indigenous Peoples and the Extractive Industry" (Cathal Doyle and Jill Cariño, 2013), p. 20.
19. "Community Development Toolkit" (ICMM, 2012), p. 77.
20. "Piloting Principles for Effective Company-Stakeholder Grievance Mechanisms: A Report of Lessons Learned" (Rees, 2011), p. 27.
21. "Assessing the Effectiveness of Company Grievance Mechanisms: CSR Europe's Management of Complaints Assessment (MOC-A) Results" (CSR Europe, 2013), p. 19.
22. "Pillar III on the Ground: An Independent Assessment of the Porgera Remedy Framework" (Enodo Rights, 2016), p. 8.
23. "Community Grievance Mechanisms in the Oil and Gas Industry" (IPIECA, 2015), p. 58. Disponible en español: "Mecanismos de reclamación de la comunidad en el sector del petróleo y el gas".
24. "Bringing a Human Rights Lens to Stakeholder Engagement" (Shift, 2013), p. 14.
25. "Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights" (IHRB and Shift, 2013), p. 42.
26. "Socio-Economic Assessment Toolbox" (SEAT), Version 3 (AngloAmerican, 2012), p. 123. Disponible en español: "Caja de herramientas de evaluación socioeconómica".
27. "Briefing Note 2: Involving Large Contractors in Enhancing Social Performance During Construction" (ODI, 2004), p. 2.
28. "Briefing Note 2: Involving Large Contractors in Enhancing Social Performance During Construction" (ODI, 2004), p. 2.
29. "Business and Armed Non-State Actors - Dilemmas, Challenges and a Way Forward" (Ben Miller, Dost Bardouille and Sarah Cechvala, 2014), p. 21.

## Anexo 1

# Formulario para el registro de transferencias de equipamiento

<b>NOMBRE:</b>	<b>FECHA:</b>
----------------	---------------

CONSIDERACIONES		SÍ	NO	N/A	NOTAS
		✓			
1	¿Qué tipo de equipamiento ha sido transferido?				
2	¿Qué cantidad ha sido transferida?				
3	¿Cuál ha sido la razón para realizar la transferencia? (¿Ha habido una solicitud específica?)				
4	¿Quién es el receptor del equipamiento?				
5	¿Se ha establecido un acuerdo por escrito especificando las condiciones para el uso y almacenamiento del equipamiento?				
6	¿Se ha verificado que el receptor haya recibido la formación necesaria para garantizar el uso adecuado del equipamiento?				
7	¿Se ha consultado al Departamento de Seguridad antes de realizar la transferencia?				
8	¿Se ha consultado al Departamento de Relaciones Comunitarias antes de realizar la transferencia?				
9	¿Se han seguido todos los procedimientos para la transferencia de equipamiento de la empresa?				
10	¿Se han establecido mecanismos de supervisión para garantizar el uso adecuado del equipamiento?				
11	¿Ha sido ésta una transferencia ad hoc en respuesta a una solicitud de urgencia?				
12	¿Es necesario proveer apoyo adicional para mantener el equipamiento transferido? (gasolina, balas de goma, etc.)				
13	¿Se ha obtenido la firma de una persona responsable del equipamiento transferido?				