



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

# Empleo de fuerzas de seguridad: Evaluación y gestión de riesgos e impactos

Guía para el sector privado en mercados emergentes



**IFC**

Corporación  
Financiera Internacional  
GRUPO BANCO MUNDIAL

## PROPIEDAD INTELECTUAL

El material de esta publicación está registrado como propiedad intelectual. IFC alienta la difusión de su contenido con fines educativos. El contenido de esta publicación se puede usar libremente sin autorización previa, siempre y cuando su propiedad intelectual sea claramente atribuida a IFC y el contenido no se utilice para fines comerciales.

## LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los hallazgos, interpretaciones, perspectivas y conclusiones que aquí se expresan son los de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de los Directores Ejecutivos de la Corporación Financiera Internacional (IFC) o del Banco Mundial o los países que estos representan.

La serie de publicaciones sobre buenas prácticas tiene por objeto difundir información sobre los enfoques que emplea el sector privado para abordar un amplio espectro de cuestiones ambientales y sociales que, en opinión de IFC, demuestran uno o más elementos de buenas prácticas en esas áreas. La información respecto de estos enfoques puede provenir de fuentes disponibles al público o de otros terceros. IFC y/o sus instituciones afiliadas pueden tener un interés financiero u otro tipo de relación comercial con algunas de las empresas.

Si bien IFC considera que la información suministrada es precisa, esta se proporciona estrictamente “como se presenta”, sin ningún tipo de garantía o declaración. IFC puede no exigir en sus propias inversiones todas o algunas de las prácticas descritas y, a su exclusivo criterio, puede no aceptar financiar o prestar asistencia a empresas o proyectos que cumplen esas prácticas. Las mencionadas prácticas o prácticas propuestas serán evaluadas por IFC en cada caso teniendo debidamente en cuenta las circunstancias concretas del proyecto.

Para obtener más información sobre el compromiso de IFC hacia la sostenibilidad, así como enlaces con el Marco de Sostenibilidad, visite [www.ifc.org/sustainabilityframework](http://www.ifc.org/sustainabilityframework).

Fecha de publicación: Febrero de 2017.

Fotografías: Felicity Kolp; Ben Li; J. J. Messner; Jason Paiement; Gaye Thompson; Shaza Zeinelabdin; Control Risk East Africa Limited, y colección de fotografías del Grupo Banco Mundial.

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

# Empleo de fuerzas de seguridad: Evaluación y gestión de riesgos e impactos

Guía para el sector privado en mercados emergentes





# Índice

Siglas	vii
Agradecimientos	ix
Resumen	xi
<b>I. Introducción: Cuestiones de seguridad en el contexto de las Normas de Desempeño</b>	<b>1</b>
Marco de sostenibilidad de IFC y cuestiones de seguridad	3
Principios clave	8
Interconexiones entre la ND 4 y otras Normas de Desempeño	9
Participación de la comunidad y mecanismo de queja para cuestiones relacionadas con la seguridad	9
Cuestiones de género	10
El principio de proporcionalidad en las respuestas de las fuerzas de seguridad	11
Seguridad y derechos humanos	11
Implementación de la Norma de Desempeño 4	14
Otras normas internacionales de seguridad	14

<b>II. Evaluación de los riesgos de seguridad</b>	<b>17</b>
Análisis de los riesgos de seguridad: Diez preguntas que todas las empresas deben responder	21
Elaboración de una evaluación de los riesgos de seguridad: Para empresas que operan en contextos de alto riesgo	33
Cuestiones de seguridad distintas en las diversas etapas de un proyecto	37
<b>III. Gestión de la seguridad privada</b>	<b>41</b>
Diez cuestiones clave que se deben tener en cuenta al contratar seguridad privada	44
Participación de la comunidad y mecanismo de queja para cuestiones relacionadas con la seguridad	53
<b>IV. Gestión de la relación con la seguridad pública</b>	<b>57</b>
Evaluación de los riesgos derivados de la seguridad pública: Cinco preguntas clave que las empresas deben responder	62
Comunicación y relación con la seguridad pública	65
¿Quién debe iniciar la relación?	66
¿Cuándo debe iniciarse la relación?	66
¿Cómo debe iniciarse la relación?	66
¿Qué temas se deben debatir?	68
Documentación de las medidas para entablar relaciones	75
Memorando de entendimiento	75
<b>V. Elaboración de un plan de gestión de la seguridad</b>	<b>77</b>
Principales elementos de un plan de gestión de la seguridad	81
<b>VI. Evaluación de las denuncias o los incidentes relacionados con el personal de seguridad</b>	<b>89</b>
Políticas y procedimientos	92
Pasos clave en el proceso	93
<b>Anexos: Herramientas y modelos</b>	<b>99</b>
Anexo A. Modelo de invitación a presentar ofertas y solicitud de propuestas para una evaluación de los riesgos de seguridad y un plan de gestión de la seguridad	101
Anexo B. Guía para redactar un plan de gestión de la seguridad	104
Anexo C. Modelo de contrato con un proveedor de servicios de seguridad privada	113
Anexo D. Modelo de resumen de informe de incidentes	117
Anexo E. Modelo de memorando de entendimiento	118
Anexo F. Recursos para obtener más orientaciones sobre el empleo de fuerzas de seguridad	121

# Siglas

BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
CCTV	Circuito cerrado de televisión (vigilancia por video)
CES	Departamento de Medio Ambiente, Desarrollo Social y Gobernabilidad de IFC
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
DCAF	Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido
EIAS	Evaluación del impacto ambiental y social
IFC	Corporación Financiera Internacional
MIGA	Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones
ND	Normas de Desempeño de IFC
ONG	Organización no gubernamental
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia





# Agradecimientos

Este Manual de Buenas Prácticas sobre “Empleo de fuerzas de seguridad: Evaluación y gestión de riesgos e impactos” forma parte de una serie de guías sobre buenas prácticas elaborada por el Departamento de Medio Ambiente, Desarrollo Social y Gobernabilidad (CES) de la Corporación Financiera Internacional (IFC). El Manual fue elaborado por un equipo básico integrado por Felicity Kolp y Debra Sequeira (IFC), Krista Hendry (Monkey Forest Consulting), y J. J. Messner y Hannah Blyth (The Fund for Peace), con aportaciones de Don McFetridge y Tom Green (Monkey Forest Consulting).

Además, el documento se sometió a un proceso de revisión de pares internos y externos, quienes contribuyeron con importantes y extensos comentarios. Los autores desean agradecer las aportaciones realizadas por sus colegas de IFC, Felipe Albertani, Diana Baird, Lalit Bhandari, Emmanuel Brace, Richard Caines, Pablo Cardinale, Lori Conzo, Leyla Day, John Graham, Rob Horner, Konrad Huber, Alex Indorf, Sofie Fleischer Michaelsen, Louis Philippe Mousseau, Rosa Orellana, Justin Pooley y Shaza Zeinelabdin.

Agradecen también a los examinadores externos, entre ellos: Brian Gonsalves (AngloGold Ashanti); Jonathan Drimmer (Barrick Gold); Helen Simpson (British Petroleum); Mark Eckstein, Nomsa Fulbrook-Kagwe, Ritu Kumar, Nikolas Stone (CDC Group); Sebastian Spitzer (DEG Invest); Diana Klein (DFID Reino Unido); Giorgia Depaoli, Evelin Lehis, Rachelle Marburg, Sukran Caglayan Mumcu, Elizabeth Smith (BERD); Robert Cameron (EDC); Amy Lehr (Foley Hoag); Margaret Wachenfeld (Institute for Human Rights and Business); Roper Cleland, Yadaira Orsini (International Alert); Hannah Clayton (ICMM); Claude Voillat (ICRC); Reg Manhas (Kosmos Energy); Kate Wallace, Debra Zanewich (MIGA); Nick Cotts, Otto Sloan (Newmont Mining); Uwe Fitschen, Johanna Imiela, Pablo von Waldenfels (Euler Hermes); Glenn Bestall (Seven Energy); Ida Hyllested (UNICEF), y Jorge Villegas (Banco Mundial). El equipo de redacción les está sumamente agradecido por sus valiosos y pertinentes comentarios y espera que encuentren sus contribuciones reflejadas en esta versión final.

Por último, el equipo desea expresar su agradecimiento al equipo de Gestión del Conocimiento de CES, integrado por Fiorella Facello, Susan Holleran y Dickson Tang, quienes brindaron apoyo para la elaboración de este Manual de Buenas Prácticas.



# Resumen

Empresas alrededor del mundo habitualmente emplean o contratan personal de seguridad para proteger a sus empleados, instalaciones, activos y operaciones. Ese personal puede consistir en un único guardia nocturno o un grupo extenso de guardias de seguridad privada, o incluso entrañar el despliegue de fuerzas de seguridad pública. Aunque muchas empresas ya evalúan los tipos y la probabilidad de las amenazas a la seguridad planteadas por su entorno operativo, se les urge cada vez más a que **consideren los impactos que sus arreglos de seguridad podrían tener en las comunidades locales.**

Las buenas prácticas relativas al uso de fuerzas de seguridad se basan en el concepto que establece que la prestación de servicios de seguridad y el respeto por los derechos humanos pueden y deben ser congruentes. Esto se traduce en la aplicación de políticas y prácticas orientadas a garantizar que la prestación de seguridad se lleve a cabo de manera responsable, dando una respuesta proporcional a cada amenaza. La comunicación proactiva, la participación de la comunidad y la atención de las quejas son fundamentales para este enfoque, a menudo a través de la colaboración entre los departamentos de seguridad y de relaciones con la comunidad. También es importante tener en cuentas las cuestiones de género dado que las experiencias y la interacción de las mujeres con el personal de seguridad suelen ser diferentes. Las empresas tienen la responsabilidad de velar por la correcta contratación, capacitación, normas de conducta y supervisión del personal de seguridad privada. Asimismo, deben instar a ese personal a actuar con la debida moderación al responder a situaciones relacionadas con el proyecto.

Estas expectativas se reflejan en la *Norma de Desempeño 4: Salud y seguridad de la comunidad*, de IFC, en la que se exige a las empresas 1) determinar el riesgo para la seguridad que sus operaciones pueden plantear o podrían generar para las comunidades; 2) elaborar medidas para gestionar y mitigar estos riesgos; 3) gestionar la seguridad privada de manera responsable; 4) entablar relación con la seguridad pública, y 5) considerar e investigar toda denuncia de actos ilegales del personal de seguridad. La Norma de Desempeño 4 (ND 4) se aplica a empresas de cualquier tamaño y en todos los países o sectores.

Este Manual contiene orientaciones prácticas a nivel de los proyectos para clientes de IFC y otras empresas del sector privado que operan en mercados emergentes a fin de ayudarlos a entender e implementar más adecuadamente las disposiciones relativas a la seguridad que se describen en la ND 4. A lo largo del documento, se imparten orientaciones específicas para establecer la diferencia entre las expectativas de las empresas con un nivel de riesgo más bajo y las de aquellas cuyos riesgos e impactos relativos a la seguridad son más complejos y difíciles. El manual está dividido en cinco secciones, a saber:



### Evaluación de riesgos

El primer paso para establecer el nivel y los tipos de medidas de seguridad que puede necesitar una empresa consiste en determinar y evaluar los riesgos potenciales para la seguridad. El nivel de esfuerzo requerido debe ser proporcional al entorno de amenazas en el que opera el proyecto, y puede abarcar desde una evaluación inicial de los riesgos relativamente directa hasta una evaluación del riesgo relativo a la seguridad más formal e integral en la que podría ser necesario llevar a cabo un análisis más exhaustivo de los aspectos políticos, socioeconómicos, militares o de otro tipo. Como punto de partida, las empresas deben tener en cuenta las amenazas probables que requerirán una respuesta del personal de seguridad, y el impacto potencial que esa respuesta podría tener en los miembros de la comunidad. Asimismo, es importante considerar si la presencia de la empresa, en sí misma, puede incidir en la seguridad de la comunidad local y el modo en que la afectaría.



### Gestión de la seguridad privada

La contratación de algún tipo de seguridad privada —se trate de empleados propios o de proveedores de seguridad contratados— es una práctica habitual de muchas empresas que operan en mercados emergentes. La seguridad privada puede adoptar diversas formas y cumplir distintas tareas; no obstante, su presencia debe tener por objeto proteger a las personas y los bienes y reducir los riesgos. Las decisiones respecto del tipo, número, responsabilidades y portación de armas de las fuerzas de seguridad privada deben asentarse en una evaluación de los riesgos de seguridad y las respuestas apropiadas. En la ND 4 se describen los requisitos relacionados con la evaluación de los riesgos y la contratación, conducta, capacitación, equipamiento y seguimiento de dicho personal. Incluso cuando un contratista de seguridad desempeña esas funciones, la empresa se reserva la responsabilidad de supervisión para velar por el cumplimiento de las expectativas.



### Gestión de la relación con la seguridad pública

La interacción con las fuerzas de seguridad pública suele plantear dificultades a las empresas debido a que no controlan las decisiones ni la conducta del personal de seguridad pública y su influencia en este respecto es limitada. Sin embargo, es posible que las comunidades locales y otros actores sociales asocien a las empresas con las acciones de las fuerzas de seguridad pública. En consecuencia, en las situaciones en que las fuerzas públicas responden a incidentes relacionados con el proyecto, es conveniente que las empresas, por su propio interés, insten al personal de seguridad pública a comportarse de manera coherente con los principios establecidos para el personal de seguridad privada en la ND 4. Como mínimo, las empresas deben evaluar los riesgos que plantean las fuerzas de seguridad pública y buscar oportunidades para dialogar con ellas a fin de intentar reducir esos riesgos.



### **Elaboración de un plan de gestión de la seguridad**

En el plan de gestión de la seguridad, una herramienta estándar importante del sector, se describe el modo en que se gestionarán y proporcionarán los servicios de seguridad y se indican los recursos que serán necesarios. El plan de gestión de la seguridad es el documento de orientación primordial de la empresa en lo que respecta a todos los otros procedimientos y protocolos relacionados con la seguridad. En él también se deben considerar los riesgos y los impactos que pueden sufrir las comunidades debido a los arreglos de seguridad de la empresa así como incluir disposiciones y medidas de mitigación para abordarlos. El plan debería estar vinculado con la evaluación del riesgo relativo a la seguridad y dar una respuesta a los riesgos identificados, impartir orientación, organización, integración y continuidad al programa de seguridad y protección de los activos de la empresa. El nivel de esfuerzo requerido para determinar y gestionar los riesgos de seguridad debe ser proporcional al nivel de esos riesgos asociado con el proyecto y su contexto operativo.



### **Evaluación de las denuncias o los incidentes relacionados con el personal de seguridad**

Las políticas y los procedimientos claros para manejar las denuncias o los incidentes relacionados con la seguridad constituyen una buena práctica y forman parte de una gestión de riesgos acertada por parte de las empresas. Toda denuncia o incidente relacionado con la seguridad debe documentarse y luego evaluarse con el objeto de determinar si se han cumplido las políticas y procedimientos de la empresa y si es necesario adoptar medidas correctivas o preventivas. El grado de profundidad y detalle de la investigación debe ser acorde a la gravedad y credibilidad de la denuncia o el incidente. Los actos ilegales o abusivos deben informarse a las autoridades pertinentes y es aconsejable que las empresas lleven a cabo un activo seguimiento del estado en que se encuentran las investigaciones criminales en curso impulsadas por las autoridades gubernamentales. Asimismo, se insta a las empresas a comunicar los resultados a los denunciantes y otras partes pertinentes, teniendo en cuenta las disposiciones relativas a la confidencialidad y la necesidad de proteger a las víctimas. Cuando corresponda, también puede ser útil difundir las lecciones aprendidas pertinentes así como los esfuerzos para incorporarlas en las políticas y/o prácticas de la empresa.





# CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN:

**Cuestiones de  
seguridad en el  
contexto de las Normas  
de Desempeño**







# Introducción: Cuestiones de seguridad en el contexto de las Normas de Desempeño

Empresas alrededor del mundo habitualmente emplean o contratan personal de seguridad para proteger a sus empleados, instalaciones, activos y operaciones. En los entornos de bajo riesgo, los arreglos de seguridad suelen consistir sencillamente en cercados, señalizaciones y tal vez un guardia nocturno. En los entornos de riesgo más alto, es probable que las empresas necesiten un nivel de seguridad mayor y deban contratar empresas de seguridad privada o incluso trabajar directamente con las fuerzas de seguridad pública de la zona.

Al determinar las necesidades de seguridad, las empresas generalmente evalúan los tipos y la probabilidad de las amenazas a la seguridad planteadas por su entorno operativo. **Se les urge cada vez más a que consideren los impactos que sus arreglos de seguridad podrían tener en las comunidades locales.** En entornos de seguridad más complejos, en particular aquellos con antecedentes de conflictos violentos o tensiones entre las comunidades y el Gobierno, la presencia del proyecto, en sí misma, puede plantear algunos riesgos de seguridad para diversos actores sociales.

## MARCO DE SOSTENIBILIDAD DE IFC Y CUESTIONES DE SEGURIDAD

El Marco de Sostenibilidad de 2012 expresa el compromiso estratégico de IFC hacia el desarrollo sostenible, y es parte integral del enfoque de la institución para la gestión del riesgo<sup>1</sup>. El Marco se basa en ocho Normas de Desempeño (ND), que abordan un amplio espectro de cuestiones ambientales y sociales derivadas de proyectos del sector privado. Las ND tienen por objeto ayudar a las empresas a evitar, mitigar y gestionar los riesgos como forma de hacer negocios de manera sostenible.

---

<sup>1</sup> Para consultar el Marco de Sostenibilidad y las Normas de Desempeño de IFC visite [www.ifc.org/sustainabilityframework](http://www.ifc.org/sustainabilityframework).



Las cuestiones de seguridad, en la medida en que están conectadas con aspectos ambientales y sociales y otras Normas de Desempeño, se abordan primordialmente en la *Norma de Desempeño 4: Salud y seguridad de la comunidad*. Los objetivos de la ND 4 son: 1) anticipar y evitar los impactos adversos para la salud y la seguridad de las comunidades afectadas durante el proyecto, derivados tanto de circunstancias rutinarias como no habituales, y 2) garantizar que la salvaguardia del personal y las propiedades se realice según los principios relevantes de derechos humanos y de manera de evitar o minimizar los riesgos para las comunidades afectadas<sup>2</sup>.

En síntesis, en la ND 4 se exige a las empresas:

- determinar el riesgo de seguridad que sus operaciones pueden plantear o podrían generar para las comunidades;
- elaborar medidas para gestionar y mitigar estos riesgos;
- gestionar la seguridad privada de manera responsable;
- entablar relación con la seguridad pública, y
- considerar e investigar toda denuncia de actos ilegales del personal de seguridad.

<sup>2</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC: Objetivos.

El recuadro 1 contiene el texto completo de los aspectos de seguridad incluidos en la ND 4 y el gráfico 2 (en las páginas 12 y 13) muestra la implementación del proceso.

## Recuadro 1. Norma de Desempeño 4 de IFC: Seguridad

### Personal de seguridad

12. En el caso de que el cliente contrate directamente a empleados o contratistas para brindar seguridad a fin de proteger su personal y bienes, evaluará los riesgos que podrían implicar los arreglos de seguridad para quienes estén dentro o fuera del emplazamiento del proyecto. Al realizar dichos arreglos, el cliente se guiará por los principios de proporcionalidad y las prácticas internacionales recomendadas<sup>a</sup> en lo que se refiere a la contratación, normas de conducta, capacitación, equipamiento y supervisión de dicho personal, así como la legislación aplicable. El cliente realizará investigaciones razonables para asegurarse de que los encargados de la seguridad no hayan estado implicados en abusos pasados, los capacitará adecuadamente en empleo de la fuerza (y, cuando corresponda, de armas de fuego), en conductas apropiadas hacia los trabajadores y las Comunidades Afectadas, y les exigirá actuar conforme a la legislación aplicable. El cliente no aprobará ningún uso de la fuerza, salvo cuando sea con fines preventivos y defensivos proporcionales a la naturaleza y alcance de la amenaza. El cliente debe proporcionar un mecanismo de atención de quejas para que las Comunidades Afectadas puedan expresar sus inquietudes con relación a los arreglos de seguridad y las acciones del personal de seguridad.

13. El cliente evaluará y documentará los riesgos que se deriven del empleo de personal de seguridad del Gobierno movilizado para prestar servicios de seguridad al proyecto. El cliente procurará asegurarse de que el personal de seguridad actúe de conformidad con el párrafo 12 anterior y alentará a las autoridades públicas pertinentes a difundir al público los arreglos en materia de seguridad para las instalaciones del cliente, siempre no se vea afectada la seguridad general.

14. El cliente considerará y, cuando corresponda, investigará toda denuncia de actos ilegales o abusivos del personal de seguridad, tomará medidas (o instará a las partes pertinentes a tomarlas) para evitar que esos actos se repitan e informará sobre dichos actos a las autoridades públicas.

a. Según el Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley de las Naciones Unidas 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 las Naciones Unidas.



En la ND 4 (párrafos 12 a 14) se describen los requisitos que establece IFC respecto de la evaluación y gestión de los riesgos de seguridad relacionados con las fuerzas de seguridad, tanto privada como pública<sup>3</sup>. Las expectativas depositadas en las empresas para que gestionen activamente la seguridad privada o entablen relación con la seguridad pública se basan en el nivel de control que las empresas prevén ejercer respecto de cada una de ellas (véase el cuadro 1).

Según la ND 4, las empresas deben tener en cuenta los riesgos para la seguridad DE las comunidades así como los riesgos de seguridad DERIVADOS de las comunidades.

<sup>3</sup> Véase también la Nota de Orientación 4 de IFC sobre la Norma de Desempeño 4, que contiene orientaciones útiles y buenas prácticas con respecto a los requisitos de la ND 4.

## Cuadro 1: Control y responsabilidades de las empresas

Seguridad privada	Seguridad pública
<b>Grado de control y correspondiente autoridad de la empresa en el marco de la ND 4</b>	
La empresa tiene un control directo significativo sobre la seguridad privada.	Generalmente, las fuerzas de seguridad pública están fuera del control directo de una empresa y el grado de autoridad/influencia puede variar considerablemente.
Expectativas de cumplimiento de las normas relativas a la contratación, conducta, capacitación, equipamiento y seguimiento.	Expectativas centradas en la relación de la empresa con las autoridades públicas y los esfuerzos para influir en los resultados toda vez que sea factible.
Las condiciones del contrato son fundamentales.	La empresa debe poner el mayor empeño para convenir reglas respecto del uso de la fuerza y la conducta, y documentarlas, si fuese posible, en un memorando de entendimiento o acuerdo similar.
<b>Responsabilidades de la empresa en el marco de la ND 4</b>	
Evaluación del riesgo e implementación de buenas prácticas en materia de contratación, capacitación y empleo de fuerzas de seguridad privada.	Evaluación del riesgo derivado del despliegue de fuerzas públicas para proporcionar servicios de seguridad.
Conducta apropiada y uso de la fuerza por el personal de seguridad.	Comunicación de los principios de conducta y medidas para instar a las fuerzas de seguridad pública a implementar buenas prácticas y divulgar los arreglos de seguridad.
Mecanismo de queja para inquietudes relativas a la seguridad.	
Comunicación y diálogo con los trabajadores y las comunidades respecto de los arreglos de seguridad.	
Consideración de las denuncias de actos ilegales cometidos por el personal de seguridad.	

## PRINCIPIOS CLAVE

Las buenas prácticas relativas al uso de fuerzas de seguridad se basan en el concepto que establece que la prestación de seguridad y el respeto por los derechos humanos pueden y deben ser congruentes. Esto se traduce en la aplicación de políticas y prácticas orientadas a garantizar que la prestación de seguridad se lleve a cabo de manera responsable, dando una respuesta proporcional a cada amenaza. La comunicación proactiva, la participación de la comunidad y la atención de las quejas son fundamentales para este enfoque, a menudo a través de la colaboración entre los departamentos de seguridad y de relaciones con la comunidad. También es importante tener en cuentas las cuestiones de género dado que las experiencias y la interacción de las mujeres con el personal de seguridad suelen ser diferentes. Estas ideas se enuncian en los cinco principios de buenas prácticas que se indican en el gráfico 1 y se analizan a continuación.

**Gráfico 1:** Cinco principios de buenas prácticas



## Interconexiones entre la ND 4 y otras Normas de Desempeño

La experiencia ha demostrado que la tensión entre una empresa y la comunidad respecto de cualquier cuestión puede convertirse rápida y fácilmente en un problema de seguridad. Incluso los conflictos pequeños respecto de cualquier tipo de inquietud ambiental o social —el agua, la falta de beneficios percibidos, la contaminación o las condiciones laborales— pueden derivar repentinamente en una protesta espontánea en las puertas del proyecto o un bloqueo del camino de acceso, ocasionando una situación de seguridad que la empresa tal vez no esté preparada para afrontar. De igual modo, la correcta actuación del personal de seguridad en el contexto de las reuniones sindicales o las huelgas (ND 2), los reasentamientos involuntarios de familias (ND 5) o el activismo de las comunidades indígenas (ND 7) es fundamental para garantizar los derechos y la seguridad de las comunidades locales y la reputación de las empresas y los Gobierno en el ámbito mundial. En este respecto, la ND 4 debe leerse en forma conjunta con todas las otras ND.

Las empresas deben considerar que la identificación y la gestión de los riesgos de seguridad forman parte de todo el sistema de gestión ambiental y social que se describe en la ND 1.

## Participación de la comunidad y mecanismo de queja para cuestiones relacionadas con la seguridad<sup>4</sup>

Es fundamental establecer el vínculo entre los departamentos de seguridad y de relaciones con la comunidad. La participación de la comunidad es un aspecto central de un buen programa de seguridad y las buenas relaciones con los empleados y las comunidades locales pueden contribuir marcadamente a la seguridad general en la zona del proyecto. A fin de evitar que sus unidades operativas queden aisladas, las empresas pueden adoptar medidas orientadas a lograr que el personal de seguridad coordine las actividades en forma regular con, entre otros, los departamentos de relaciones con la comunidad y de recursos humanos. En el marco de su función de relaciones con la comunidad, las empresas pueden difundir información a las comunidades respecto de los arreglos de seguridad, las políticas de seguridad de la empresa y la conducta que debe tener el personal de seguridad. Asimismo, el diálogo con las comunidades respecto de los problemas de seguridad permite que las empresas identifiquen los riesgos potenciales y las inquietudes locales y puede cumplir la función de un sistema de alerta temprana (véase el recuadro 2).

Los miembros de la comunidad deben saber a quién recurrir para plantear sus quejas respecto de la conducta del personal de seguridad. ¿Pueden presentar sus quejas a través del mecanismo general de la empresa para atención de quejas de la comunidad o existe un mecanismo específico para las quejas relativas a la seguridad, o incluso un mecanismo alternativo (por ejemplo, como parte del sistema

<sup>4</sup> Véase también la guía de IFC titulada “Addressing Grievances from Project-Affected Communities” (¿Cómo abordar las quejas de las comunidades afectadas por un proyecto?), [www.ifc.org/GPN-Grievance](http://www.ifc.org/GPN-Grievance).

judicial local)? Las empresas deben establecer un procedimiento claro y deben comunicarlo. También es importante que los miembros de la comunidad sepan que pueden efectuar esas quejas sin temor a sufrir intimidaciones o represalias. Dado que los guardias situados en las puertas del proyecto suelen ser el primer punto de contacto con los miembros de la comunidad, también deben recibir información acerca de su función en las relaciones con la comunidad y respecto del mecanismo de queja y cualquier cuestión clave que sea necesario transmitir a las comunidades locales.

### Cuestiones de género

También es importante tener en cuenta las cuestiones de género, dado que las experiencias y la interacción de las mujeres con el personal de seguridad suelen ser diferentes. Por ejemplo, la posibilidad de que las mujeres sufran acoso sexual o violencia sexual puede aumentar cuando existe una mayor presencia de fuerzas de seguridad privada o pública en la zona de un proyecto. Las consultas a mujeres, realizadas por separado, permiten recabar perspectivas importantes y pueden ayudar a las empresas a identificar un espectro más completo de riesgos potenciales e inquietudes de la comunidad. Al mismo tiempo, el hecho de que el personal de seguridad conozca y respete las cuestiones de género específicas de la cultura en cuestión puede contribuir a que la población local acepte su presencia. Algunas empresas han logrado mejorar la aceptación cultural y reducir las tensiones mediante la contratación de guardias de seguridad femeninas, en particular en las situaciones que entrañan interacciones frecuentes entre los guardias y las mujeres de la comunidad.

### Recuadro 2. Funciones conexas de los departamentos de seguridad y de relaciones con la comunidad

**Muchas empresas han mejorado su situación en materia de seguridad y sus relaciones con las comunidades locales mediante el aumento de la colaboración y la coordinación entre el personal de sus departamentos de relaciones con la comunidad y de seguridad.** La actitud y la conducta del personal de seguridad frente a la población local suelen reflejarse directamente en la empresa y pueden afectar las relaciones entre la empresa y la comunidad, tanto positiva como negativamente. Los funcionarios encargados de las relaciones con la comunidades pueden dar curso a las quejas de la comunidad o sus inquietudes relativas a la seguridad, alertar al personal de seguridad respecto de las controversias entre las comunidades locales y la empresa que podrían plantear riesgos de seguridad, y ayudar a comunicar información importante acerca de las medidas de seguridad a la población local. A su vez, los miembros de la comunidad a menudo pueden identificar los riesgos potenciales y las inquietudes de la comunidad (que tal vez el departamento de seguridad no tuvo en cuenta) y ayudar a mejorar la seguridad proporcionando información local y alertas tempranas.



## El principio de proporcionalidad en las respuestas de las fuerzas de seguridad

El principio de proporcionalidad implica que el grado de intensidad de cualquier respuesta de las fuerzas de seguridad debe ser acorde a la naturaleza y gravedad de la amenaza o el acto indebido. De conformidad con la ND 4, la empresa “no aprobará ningún uso de la fuerza, salvo cuando sea con fines preventivos y defensivos proporcionales a la naturaleza y alcance de la amenaza”<sup>5</sup>. El personal de seguridad debe recibir instrucciones para ejercer mesura y cautela, y para asignar prioridad a la solución pacífica de conflictos y a la prevención de lesiones o muertes<sup>6</sup>.

## Seguridad y derechos humanos

La prestación de servicios de seguridad y el respeto por los derechos humanos pueden y deben ser congruentes<sup>7</sup>. La conexión entre los derechos humanos y la seguridad es congruente con el compromiso establecido en la Norma de Desempeño 1: “Las actividades comerciales deben respetar los derechos humanos, lo que significa evitar infringir los derechos humanos de los demás y atender a los impactos adversos sobre los derechos humanos que dichas actividades puedan causar o a los que puedan contribuir”<sup>8</sup>.

Las interacciones con las fuerzas de seguridad pueden afectar los derechos y la seguridad de las personas y las comunidades. En los casos más extremos, el uso de fuerza letal puede ocasionar la pérdida de vidas. El empleo de fuerza excesiva, así como la detención ilegal, también constituyen una amenaza al derecho a la libertad y la seguridad de las personas. Entre los otros impactos posibles se incluyen las limitaciones a la libertad de movimiento, reunión o expresión, o incluso las restricciones a la libertad de sindicación de los trabajadores. Las empresas tienen la obligación de garantizar que la contratación, capacitación, conducta y supervisión del personal de seguridad privada sean adecuadas. Asimismo, deben instar al personal de seguridad pública a actuar con la debida mesura al responder a situaciones relacionadas con el proyecto. Por otra parte, los miembros de la comunidad deben tener la posibilidad de interactuar con las empresas y plantear sus quejas sin temor a represalias.

---

<sup>5</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 12.

<sup>6</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 29.

<sup>7</sup> *Ibíd.*

<sup>8</sup> Norma de Desempeño 1 de IFC, párrafo 3.

# Gráfico 2: Pasos clave en el proceso de evaluación y gestión de los riesgos e impactos relativos a la seguridad

Texto azul en cursiva: Preguntas clave que deben formular las empresas

Texto verde: Medios de documentación que pueden utilizarse

## 1



(Capítulo II)

### Evaluación de los riesgos

La evaluación de los riesgos de seguridad puede ser una labor sencilla y directa en los contextos de bajo riesgo. La persona responsable de la seguridad —preferentemente con aportaciones de otros departamentos— debería tener en cuenta:

- ▶ **Riesgos de seguridad** (pág. 23)  
*¿Qué hechos sería razonable suponer que podrían ocurrir y requerirían algún tipo de acción por parte del personal de seguridad (guardias de seguridad, policía, ejército)?*
- ▶ **Respuesta de las fuerzas de seguridad** (págs. 24 y 25)  
*¿Cuál sería la reacción probable de ese personal de seguridad y cómo respondería a los riesgos identificados?*
- ▶ **Impactos potenciales** (págs. 26 a 29)  
*¿Cuáles son los impactos potenciales de esa respuesta, teniendo especialmente en cuenta los impactos en las comunidades?*

Los resultados de este proceso deben documentarse en un cuadro de riesgos y respuestas (pág. 30) o cualquier otro formato básico (por ejemplo, una planilla de Excel) que permita captar los riesgos potenciales, las respuestas y los impactos.

## 3



(Capítulo III)

### Gestión de la seguridad privada

Los guardias de seguridad privada pueden ser empleados de la empresa o pueden contratarse a través de un proveedor de servicios de seguridad. En cualquier caso, las empresas conservan la responsabilidad de garantizar que se cumplan normas mínimas, tanto a través de sus propios contratos y medidas para exigir el cumplimiento como a través de la supervisión de los proveedores de seguridad privada. Esto incluye prestar atención a lo siguiente:

- ▶ **Verificación de antecedentes** (págs. 46 y 47)  
*¿Quién proporciona los servicios de seguridad? ¿Algún aspecto de los antecedentes del guardia constituye un motivo de preocupación?* Las empresas deben realizar indagaciones razonables para verificar que ningún guardia tiene antecedentes de abusos o deshonestidad. Esto incluye la verificación de sus antecedentes o el **entrecruzamiento de datos** con otras empresas, funcionarios del Gobierno nacional o Gobiernos extranjeros, misiones de las Naciones Unidas, etc., según sea conveniente en vista del contexto nacional.
- ▶ **Control del uso adecuado de la fuerza** (págs. 46 y 48)  
*¿Los guardias saben qué se espera de ellos? ¿Están preparados para responder con el grado adecuado y proporcional de fuerza en cualquier situación?* Las empresas deben utilizar sus políticas y procedimientos, reforzados a través de capacitación, para impartir instrucciones claras a los guardias empleados en forma directa. Con ese fin, sencillamente se puede incluir en el contrato laboral una cláusula en la que se establezcan las expectativas, y luego impartir capacitación.
- ▶ **Capacitación** (pág. 49)  
*¿Qué debe hacer un guardia cuando un miembro de la comunidad lo encara de manera no intimidatoria? ¿Y cuando lo encara de manera intimidatoria?* En la capacitación debe ponerse el acento en la conducta apropiada y el debido uso de la fuerza. En los contextos de bajo riesgo, es posible que solo sea necesaria una breve reseña de las políticas y los procedimientos, consignada en un registro, para cerciorarse de que los guardias entienden cómo deben responder ante interacciones y escenarios comunes.
- ▶ **Equipamiento** (págs. 49 y 51)  
*¿Los guardias cuentan con los elementos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada y segura?* Generalmente, esto incluye un uniforme y una credencial y algún tipo de dispositivo de comunicación (usualmente una radio). En algunos casos incluye armas no letales, como un pulverizador de gas pimienta. La decisión de dotar a los guardias de una fuerza letal, como un arma de fuego (págs. 51 y 52), es muy importante y debe tomarse después de evaluar los riesgos así como ir acompañada de un programa de capacitación específica para ese fin.
- ▶ **Seguimiento** (pág. 53)  
*¿Los guardias se están desempeñando de manera profesional y adecuada?* Las empresas deben verificar que las políticas y los procedimientos siguen teniendo validez y que los guardias los conocen y aplican.

Las empresas que contratan servicios de seguridad de todos modos se reservan la responsabilidad de supervisar a los proveedores de esos servicios para garantizar que la verificación de antecedentes, el uso de la fuerza, la capacitación, el equipamiento y el seguimiento de los guardias son adecuados.

# 4



(Capítulo IV)

## Gestión de la relación con la seguridad pública

En particular en los contextos de bajo riesgo, es posible que las empresas tengan poca interacción con las fuerzas de seguridad pública. Este es el caso, especialmente, cuando se trata de fuerzas nacionales, como el ejército o la marina. De todos modos, es probable que las empresas necesiten apoyo por lo menos de la policía local cuando se produce un incidente, y es importante saber quiénes responderán y de qué modo. Debe ponerse el acento en la evaluación y las relaciones, sobre la base de preguntas clave, como las que se indican a continuación:

▶ **Respuesta de la fuerza de seguridad pública** (págs. 62 a 65)

*¿Cuándo es probable que intervengan las fuerzas de seguridad pública?* (Por ejemplo, solo cuando se requiera su presencia o, potencialmente, también en otros casos). *¿Qué tipo de individuo o unidad es probable que responda?* *¿De qué manera es probable que responda?* (Por ejemplo: ¿Qué clase de capacidad, mandato, reputación tienen, y cómo se aplicarían a los escenarios probables en los que la empresa se podría ver involucrada?)

▶ **Interacción** (págs. 65 a 74)

*¿Existen oportunidades para establecer una relación con la policía u otras fuerzas de seguridad pública pertinentes?* Se insta a las empresas a contactarse con las autoridades, preferentemente antes de que ocurra algún problema, para conocer cómo se desplegarían y, en la medida de lo posible, para promover el uso adecuado y proporcional de la fuerza. En los contextos de bajo riesgo, esto entrañaría sencillamente presentarse ante el jefe de la policía local y entablar un diálogo respecto del momento y la manera en que es probable que las autoridades respondan a incidentes en la empresa o que involucren a su personal.

▶ **Documentación** (pág. 75)

Las empresas deben documentar las medidas que toman para entablar relaciones, tanto si han tenido éxito como si no lo han tenido (por ejemplo, en un registro básico de reuniones, indicando las fechas, los asistentes y los temas principales).

# 5



(Capítulo III, págs. 52 y 53, Capítulo VI)

## Atención de quejas

Las empresas deben asegurarse de que cuentan con un método para responder cuando surgen problemas de seguridad o cuando las comunidades plantean quejas. Esto generalmente entraña:

▶ **Recepción de quejas** (pág. 94)

*¿Qué pueden hacer las comunidades para informar sus denuncias o quejas?* *¿Cuál es el mecanismo de queja de la empresa?* *¿Cómo se registran las quejas y se recaba información?*

▶ **Evaluación** (pág. 95)

*¿Cómo se analizan las quejas?* *¿Qué tipo de investigación se lleva a cabo en el caso de las cuestiones más graves?* *¿Qué procedimiento de investigación aplica la empresa?* *Las empresas deben registrar su información, análisis y cualquier conclusión o recomendación en un memorando básico o en un informe de incidente.*

▶ **Presentación de informes** (pág. 95)

Las denuncias de actos ilegales deben ser informadas a las autoridades pertinentes.

▶ **Medidas y seguimiento** (págs. 95 y 96)

*¿Qué medidas se pueden adoptar para evitar recurrencias?* *¿Se necesitan medidas correctivas para las partes afectadas?* Se insta a las empresas a extraer enseñanzas e integrarlas en las prácticas futuras y, cuando corresponda, comunicarlas a los actores sociales externos.

## IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA DE DESEMPEÑO 4

Este Manual contiene orientaciones prácticas a nivel de los proyectos para clientes de IFC y otras empresas del sector privado que operan en mercados emergentes a fin de ayudarlos a entender e implementar más adecuadamente las disposiciones relativas a la seguridad que se describen en la ND 4. De igual modo que la ND 4, este Manual se aplica a empresas de diverso tamaño y nivel de riesgo que operan en cualquier país o sector. A lo largo del documento, se imparten orientaciones específicas

para establecer la diferencia entre las expectativas de las empresas con un nivel de riesgo más bajo y las de aquellas cuyos riesgos e impactos relativos a la seguridad son más complejos y difíciles (véase el gráfico 3.)

El nivel de esfuerzo debe basarse en el riesgo.

**Gráfico 3:** Espectro de personal de seguridad correspondiente a cada nivel de riesgo



## OTRAS NORMAS INTERNACIONALES DE SEGURIDAD

Es importante que las empresas conozcan otras normas internacionales relacionadas con la gestión de la seguridad. No obstante, el cumplimiento de las siguientes normas, o de otras, no reemplaza la obligación de la empresa de ejercer la diligencia debida de conformidad con la ND 4:

- *Código de conducta de Naciones Unidas para los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley*<sup>9</sup> (1979)

Principios y requisitos previos que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben acatar para desempeñar sus deberes y, al mismo tiempo, respetar y proteger la dignidad humana y los derechos humanos.

<sup>9</sup> [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx).

- *Principios Básicos de Naciones Unidas sobre el Empleo de la Fuerza y las Armas de Fuego por Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley*<sup>10</sup> (1990)  
Principios sobre el empleo de la fuerza y las armas de fuego por funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.
- *Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos*<sup>11</sup> (2000)  
Conjunto de principios reconocidos internacionalmente que sirven de guía a las empresas para mantener la seguridad de sus operaciones dentro de un marco operativo que promueve el respeto por los derechos humanos (véase el recuadro 3).
- *Código de conducta internacional para proveedores de servicios de seguridad privada*<sup>12</sup> (2010)  
Principios y normas aplicables a las empresas de seguridad privada (empresas que proporcionan guardias).
- *Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos*<sup>13</sup> (2011)  
Norma internacional para prevenir y abordar el riesgo de impactos negativos en los derechos humanos vinculados con actividades empresariales.

### Recuadro 3. La Norma de Desempeño 4 y los principios voluntarios

Los *Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos* se consideran una buena práctica internacional y proporcionan orientaciones útiles a las empresas. Tanto en la ND 4 como en los principios voluntarios se hace hincapié en la evaluación y gestión de los riesgos, y se tienen en cuenta los riesgos y los impactos que afectan a las empresas y las comunidades en relación con el empleo de fuerzas de seguridad tanto privada como pública. **Si bien la implementación de los principios voluntarios no forma parte de los requisitos establecidos en la ND 4, existe una considerable superposición entre ambas normas y la correcta implementación de una de ellas indica, generalmente, el amplio cumplimiento de la otra.** Originalmente, los principios voluntarios estaban destinados a las industrias extractivas pero un número creciente de empresas de diversos sectores también está optando por implementarlos.

<sup>10</sup> [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx).

<sup>11</sup> [www.voluntaryprinciples.org](http://www.voluntaryprinciples.org).

<sup>12</sup> [www.icoca.ch/](http://www.icoca.ch/).

<sup>13</sup> [www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles](http://www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles).



# CAPÍTULO II

## **Evaluación de los riesgos de seguridad**



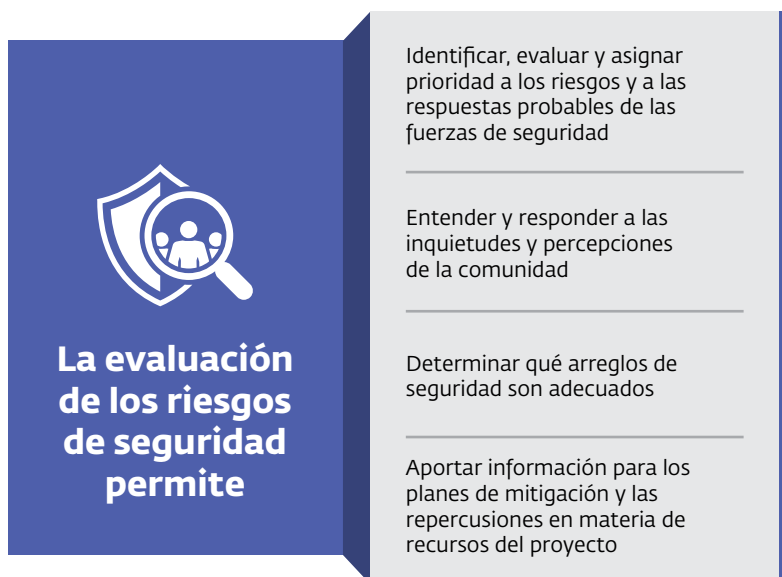




## Evaluación de los riesgos de seguridad

El primer paso para establecer el nivel y los tipos de medidas de seguridad que puede necesitar una empresa consiste en determinar y evaluar los riesgos potenciales para la seguridad. Las decisiones respecto de la portación de armas por parte de los guardias o la electrificación de las cercas, por ejemplo, deben basarse en un análisis fundamentado para establecer si el nivel de riesgo justifica esas medidas, así como en un estudio del impacto que esos arreglos podrían tener en los empleados, las comunidades locales y el propio personal de seguridad.

**Gráfico 4:** Objetivos de la evaluación de los riesgos de seguridad





En la ND 4 se describen los requisitos para evaluar los arreglos de seguridad de una empresa, incluida la seguridad privada<sup>14</sup> y la pública<sup>15</sup>. El nivel de esfuerzo requerido para evaluar los riesgos de seguridad debe ser proporcional al entorno de amenazas en el que opera el proyecto. En el caso de los clientes con operaciones de menor impacto en entornos estables, el examen de las amenazas y los riesgos conexos suele ser relativamente sencillo. En las operaciones en entornos de mayor riesgo, el nivel de análisis requerido será una evaluación del riesgo relativo a la seguridad más formal e integral en la que podría ser necesario considerar aspectos políticos, socioeconómicos o militares, patrones y causas de violencia y posibilidad de conflictos en el futuro<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> “En el caso de que el cliente contrate directamente a empleados o contratistas para brindar seguridad a fin de proteger su personal y bienes, evaluará los riesgos que podrían implicar los arreglos de seguridad para quienes estén dentro o fuera del emplazamiento del proyecto”. Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 12.

<sup>15</sup> “El cliente evaluará y documentará los riesgos que se deriven del empleo de personal de seguridad del Gobierno movilizado para prestar servicios de seguridad al proyecto”. Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 13.

<sup>16</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 25.

## Conclusión clave para contextos de bajo riesgo

En los contextos simples donde los riesgos son limitados y no se prevén impactos significativos, la evaluación de los riesgos de seguridad suele ser un proceso relativamente sencillo. Las empresas deben tener en cuenta las amenazas probables que requerirán una respuesta del personal de seguridad (guardias, policía, ejército) y el impacto potencial que esa respuesta podría tener en los miembros de la comunidad. Asimismo, es importante considerar si la presencia de la empresa, en sí misma, puede incidir en la seguridad de la comunidad local y el modo en que la afectaría.

## ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DE SEGURIDAD: DIEZ PREGUNTAS QUE TODAS LAS EMPRESAS DEBEN RESPONDER

El análisis inicial de los riesgos de seguridad de una empresa se puede encomendar a consultores externos o a los funcionarios de la empresa encargados de la seguridad, y teóricamente debe incluir aportaciones de diversos departamentos de la empresa, como los de relaciones con la comunidad, recursos humanos y relaciones con el Gobierno. Algunas empresas también encuentran útil consultar a actores sociales externos, entre ellos representantes de la comunidad, autoridades locales y fuerzas de seguridad pública. Cuando la evaluación del impacto ambiental y social (EIAS) de la empresa es integral e incluye un amplio espectro de información acerca de los riesgos e impactos potenciales, la información que esta contiene se puede incorporar y utilizar como base en la evaluación de los riesgos de seguridad. Aunque muchas empresas ya evalúan los riesgos de seguridad del proyecto desde su propia perspectiva, a menudo no tienen en cuenta los impactos potenciales en las comunidades.

Es importante que las empresas documenten los resultados de su análisis de los riesgos (véase el recuadro 4). Muchas empresas utilizan un simple “registro de riesgos” —un tipo de cuadro de riesgos y respuestas que se utiliza específicamente en el área de seguridad— para consignar los riesgos potenciales y las respuestas probable de las fuerzas de seguridad. Este registro se puede elaborar siguiendo los

pasos enunciados más abajo, que responden a las 10 preguntas indicadas en el gráfico 5. Las respuestas de las primeras ocho preguntas (pasos 1 a 8) agregan una nueva columna de información para completar el cuadro (para consultar un cuadro debidamente completado, que incluye ejemplos de respuestas para fines ilustrativos, véase el gráfico 6 en la página 30).

Si bien la evaluación de los riesgos se debe realizar lo antes posible, es un instrumento valioso en cualquier etapa de las operaciones. Debe llevarse a cabo incluso si no se realizó ninguna evaluación al inicio del proyecto.

## Recuadro 4. Principales documentos de la empresa

Las empresas de cualquier tamaño, que operan en cualquier contexto, deben disponer de algún nivel de documentación que refleje las políticas internas de gestión de los riesgos relacionados con la seguridad. Además de la evaluación de los riesgos de seguridad y el plan de gestión de la seguridad, a nivel de cada proyecto, muchas empresas cuentan con políticas en materia de seguridad institucional, ética y/o derechos humanos, y empleo de la fuerza.

Aunque no es necesario que la empresa disponga exactamente de estas políticas individuales, es una buena práctica cubrir esta información de algún modo y con un alcance acorde a la situación concreta del proyecto. Por ejemplo, las empresas que operan en entornos complejos de alto riesgo generalmente incluyen una política integral en materia de empleo de la fuerza entre sus documentos estándar, mientras que las empresas que operan en entornos de bajo riesgo tan solo enumeran los protocolos relacionados con el empleo de la fuerza en el contrato laboral de cada guardia de seguridad. Asimismo, las empresas suelen contar con planes de respuesta de emergencia, en los que también debe tenerse en cuenta la función adecuada que le cabe a la seguridad en caso de una emergencia y el modo en que esta se gestionará.

## Gráfico 5: Diez preguntas que todas las empresas deben responder



Paso 1. ¿Cuáles son los riesgos potenciales para el proyecto que podrían requerir una respuesta de las fuerzas de seguridad?

Enumere todas las amenazas razonablemente posibles que podrían requerir la intervención de fuerzas de seguridad privada y/o pública, incluidos los riesgos derivados de las siguientes actividades de la empresa:

- **Entorno operativo**  
Circunstancias contextuales (pobreza, corrupción, delitos, problemas heredados, como reclamos políticos pendientes o disputas no resueltas relacionadas con tierras), amenazas directas (crimen organizado, movimientos contra la industria, terrorismo, conflicto violento/armado), requisitos en materia de seguridad nacional (en particular cuando la presencia de seguridad pública no es negociable).
- **Relación con las comunidades locales**  
Vinculada directamente a las operaciones de la empresa (fuerza laboral y lugar de trabajo, salud y bienestar de la comunidad, acceso a tierras o recursos naturales, reasentamiento, indemnización, aumento conexo de la población), agitación ocasionada por medidas que la empresa no adopta (expectativas de la comunidad que no se han cumplido o percepción de que la participación en los beneficios es inexistente o no es equitativa).
- **Respuesta de las fuerzas de seguridad ante un incidente**  
Incremento de las interacciones en el pasado que aumentaron las tensiones con las comunidades.

El cuadro 2 contiene una lista de los riesgos potenciales (también pueden incluirse otros riesgos).

**Cuadro 2:** Ejemplos de riesgos potenciales

Riesgos potenciales para el proyecto que podrían requerir una respuesta de las fuerzas de seguridad		
Riesgos más habituales	Riesgos más graves	Riesgos raros excepcionales
La mayoría de los proyectos afronta, por lo menos, algunos de estos riesgos.	Los proyectos en entornos de seguridad más complejos pueden enfrentar estos riesgos.	Pocos proyectos enfrentan estos riesgos de seguridad de gran magnitud, que generalmente se encuentran en las zonas con mayor nivel de conflictos.
Intrusión	Robo	Invasión/ocupación de las tierras o bienes de la empresa
Actos de vandalismo	Agresión	Motín
Robo menor	Protesta armada	Toma de rehenes
Bloqueo de caminos	Sabotaje de los bienes o las operaciones de la empresa	Secuestros
Protestas comunitarias	Disparos u otro uso de armas ofensivas	Atentados a personas o comunidades que causan muertes (por ejemplo, bombas, asesinato, etc.)

## Paso 2. ¿Cuál es la probabilidad de que esos riesgos ocurran?

Para cada riesgo potencial, evalúe la probabilidad de que ocurra, teniendo en cuenta tanto las condiciones vigentes como el contexto histórico. A menudo, la probabilidad se cuantifica utilizando una escala Likert (de 0 a 5 o de 0 a 10) pero también se pueden utilizar categorías, como alta, mediana o baja, o bien roja, amarilla o verde (modelo “semáforo”). En el ejemplo que se incluye en el presente Manual se utiliza una escala que va de 1 (baja probabilidad) a 5 (casi con certeza).

## Paso 3. ¿Cuál sería la respuesta probable de las fuerzas de seguridad?

Indique la respuesta de las fuerzas de seguridad que es más probable que ocurra para cada uno de los riesgos: ¿Cómo reaccionaría la seguridad privada de la empresa o la seguridad pública local ante cada tipo de incidente de seguridad? Analice *quién* (seguridad privada o pública, o ambas) es probable que responda y *cómo* es probable que respondan. El cuadro 3 contiene algunas respuestas hipotéticas, si bien también pueden existir otras. *Las respuestas en letra cursiva púrpura, si bien nunca son adecuadas, de todos modos son posibles.*

### Cuadro 3: Respuestas potenciales del personal de seguridad

Elementos de disuasión pasivos	
Control en los puntos de acceso	Medidas físicas para impedir el acceso o el tránsito por áreas restringidas, por ejemplo portones de acceso, señalizaciones, guardias, cercas, sistemas de vigilancia.
Presencia visual de personal de seguridad	Guardias (y perros guardianes) destacados en los puntos de acceso para registrar el ingreso y el egreso, que también actúan como un factor de disuasión visible.
Observación e informes	Los guardias observan, informan y registran las actividades.
Elementos de disuasión activos <i>(Las medidas que nunca son aceptables se consignan en letra cursiva púrpura)</i>	
Instrucciones verbales, advertencias, denegación de paso/entrada	Los guardias emiten advertencias verbales a las personas que intentan o amenazan con intentar sortear las medidas de seguridad físicas. Las advertencias pueden incluir un aviso de que llegarán fuerzas de seguridad adicionales.
Demostración de fuerza	Aumenta el número de guardias o estos muestran sus armas como un indicio visual de la intensificación potencial de la respuesta de seguridad.

(continúa)

Detención razonable	Los guardias detienen a las personas que han ingresado ilegalmente o han cometido un robo en el emplazamiento de la empresa únicamente hasta que llega la policía y asume la responsabilidad.
<i>Intimidación o acoso</i>	<i>Los guardias aprovechan su situación (o, en particular, sus armas o perros guardianes) como una herramienta para intimidar o acosar a los miembros de la comunidad, especialmente cuando no existe ningún riesgo o amenaza en forma inmediata.</i>
<b>Escalada</b> <i>(Las medidas que nunca son aceptables se consignan en letra cursiva púrpura)</i>	
Empleo de fuerza no letal	Los guardias emplean fuerza no letal para fines defensivos (por ejemplo bastones, munición no letal) para repeler una amenaza física externa, con sujeción a los protocolos vigentes en materia de empleo de fuerza.
Arresto por autoridades públicas	Los guardias solicitan la intervención de la policía para detener y/o arrestar a personas que presuntamente han cometido actos criminales tales como robo, intrusión, ataque.
Fuerza letal (para proteger la vida)	Los guardias emplean fuerza letal en forma defensiva para brindar protección contra una amenaza inmediata a la vida humana, con sujeción a los protocolos vigentes en materia de empleo de fuerza.
<i>Detención indebida</i>	<i>Los guardias detienen a una persona sin una causa legítima, o durante más tiempo que el debido o en condiciones que no son aceptables.</i>
<i>Empleo inadecuado de fuerza</i>	<i>Los guardias emplean fuerza no letal para fines ofensivos, fuera de los protocolos en materia de empleo aceptable de la fuerza, o para fines ilegítimos (por ejemplo para actividades criminales, etc.).</i>
<i>Ataque o tortura</i>	<i>Los guardias detienen a personas y les causan daños físicos o psicológicos.</i>
<i>Empleo inadecuado de fuerza letal</i>	<i>Los guardias emplean fuerza letal para fines ofensivos, fuera de los protocolos en materia de empleo aceptable de la fuerza, o para fines ilegítimos.</i>



Paso 4. Si se produce un incidente/respuesta de las fuerzas de seguridad, ¿cuáles serían sus impactos en la empresa?

Determine cuáles serían los efectos probables de un incidente de seguridad en “las personas, los bienes o la producción” de una empresa, si ese incidente se produjera. Los impactos pueden ser consecuencia del propio incidente (como la pérdida de bienes por un robo) o de la respuesta de las fuerzas de seguridad a ese incidente (por ejemplo, la represión agresiva de una protesta podría provocar una confrontación violenta y el riesgo de causar lesiones a los empleados de la empresa o daños a los bienes de la empresa).

Paso 5. ¿Cuán graves serían estos impactos en la empresa?

Determine la gravedad de los impactos potenciales en la empresa indicados en el paso 4. Este dato se puede consignar por medio de clasificaciones cuantitativas o cualitativas. En el ejemplo incluido en este Manual se utiliza una escala que va de 1 (impacto muy pequeño) a 5 (cierre o suspensión de las operaciones y/o lesiones a los empleados).



Paso 6. Si se produce un incidente/respuesta de las fuerzas de seguridad, ¿cuáles serían sus impactos en la *comunidad*?

**Analice el modo en que el personal o los arreglos de seguridad pueden afectar a los miembros de la comunidad**<sup>17</sup>. Este análisis abarca los impactos de una respuesta de las fuerzas de seguridad a un incidente así como los impactos ocasionados por la presencia del propio proyecto (incluida la posible incorporación de nuevos arreglos de seguridad, como cercas, puestos de control, perros guardianes o guardias de seguridad armados):

- *Impactos de las respuestas de las fuerzas de seguridad*

Las respuestas pueden provenir de fuerzas de seguridad privada o pública y su impacto puede afectar a un solo miembro de la comunidad o a la comunidad en su conjunto. Por ejemplo, un guardia de seguridad privada o la policía local podría actuar de manera ilegal al interactuar con un presunto ladrón, o podría emplear un grado excesivo de fuerza al dispersar una protesta de la comunidad. (Véase el recuadro 5, que contiene ejemplos de respuestas de las fuerzas de seguridad que ocasionan un aumento de los riesgos).

- *Impactos de la presencia del proyecto (y sus arreglos de seguridad)*

Cuando el proyecto se establece en una zona muy poco desarrollada, su sola presencia suele generar problemas o impactos relacionados con la seguridad. Existe la posibilidad de que las vallas de seguridad u otras barreras físicas impidan el acceso al agua o a otras zonas o rutas comunales importantes. El aumento de la población como resultado del proyecto y el aumento conexo de las tasas delictivas o las tensiones en la comunidad pueden tener impactos indirectos y directos en la seguridad<sup>18</sup>. Asimismo, la llegada del personal de seguridad a la zona puede generar tensiones cuando los guardias deben interactuar con los miembros de la comunidad. Debido a que un aspecto de la seguridad consiste en controlar los principales puntos de acceso, los guardias suelen ser el primer punto de contacto cuando los miembros de la comunidad llegan a la zona para solicitar (o exigir) acceso a tierras, una vía de paso o empleo. Estas interacciones pueden constituir un riesgo para el guardia y/o los miembros de la comunidad si no se manejan adecuadamente.

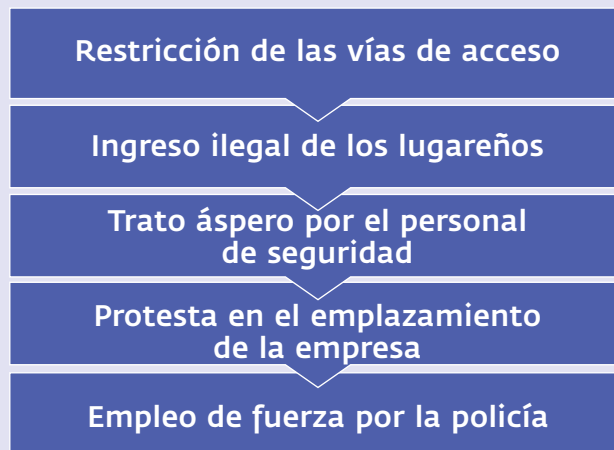
**Tanto las medidas de seguridad física como los guardias de seguridad pueden tener impactos especialmente significativos en las mujeres**, que probablemente deben recorrer grandes distancias para realizar sus labores domésticas. La presencia de guardias de seguridad (por lo general hombres y potencialmente armados), con quienes es posible que deban cruzarse cotidianamente al realizar esas labores, puede afectarlas de manera desproporcionada. En algunos casos, las mujeres pueden sufrir acoso o intimidación en razón de género o pueden ser víctimas de violencia sexual. Las consultas con representantes de la comunidad, incluidas las mujeres, suelen ser parte importante del proceso que lleva a cabo la empresa para identificar y evaluar los riesgos.

<sup>17</sup> Obsérvese que el término “miembros de la comunidad” puede incluir a personas que contribuyen a un riesgo de seguridad (entre otros, por ejemplo, manifestantes y presuntos ladrones) y otras personas que no tienen relación alguna con el proyecto.

<sup>18</sup> Véase también la orientación de IFC sobre inmigración, “Projects and People: A Handbook for Addressing Project-Induced In-Migration” (Proyectos y personas: Un manual para abordar la inmigración inducida por el proyecto), [www.ifc.org/HB-Inmigration](http://www.ifc.org/HB-Inmigration).

## Recuadro 5. Naturaleza dinámica de los riesgos y las respuestas en materia de seguridad

Al examinar los riesgos de seguridad, es importante comprender que la respuesta de las fuerzas de seguridad a un incidente puede, a su vez, generar nuevos riesgos. Por ejemplo, si una nueva valla de seguridad impide el tránsito por una ruta que se utilizaba previamente, y un miembro de la comunidad la elude, los guardias de seguridad pueden considerar que esa persona ha ingresado de manera ilegal. Si los guardias interceptan a ese hombre o mujer y manejan la situación con aspereza, es probable que esa persona sienta que no se han respetado sus derechos. Tanto ella como los otros miembros de la comunidad que también se sienten afectados por la restricción del acceso pueden organizar una protesta y bloquear el camino para llamar la atención respecto de su queja. Por lo general, se pide a la policía que disuelva la protesta, lo que puede generar un incremento de la violencia y derivar, por ejemplo, en una confrontación que podría entrañar la descarga de armas de fuego. Si la sociedad civil local o los medios de comunicación observan este tipo de escalada, es probable que en los informes se consigne que la policía disparó contra los miembros de la comunidad local en el predio de la empresa.



Aunque es imposible analizar cada extrapolación de cada incidente, es importante tener en cuenta que las reacciones de las fuerzas de seguridad pueden, a su vez, generar otras reacciones, y posiblemente una escalada del conflicto. Es fundamental que las fuerzas de seguridad intenten apaciguar las situaciones en la mayor medida posible.

### Paso 7. ¿Cuán graves serían estos impactos en la comunidad?

Determine la gravedad de los impactos potenciales en la comunidad indicados en el paso 6, teniendo en cuenta cuán graves, generalizados e irreparables se prevé que serán. En el ejemplo incluido en este Manual se utiliza una escala que va de 1 (ningún impacto) a 5 (lesiones graves a los miembros de la comunidad).

### Paso 8. ¿Qué medidas de mitigación se pueden adoptar para prevenir o reducir los impactos negativos?

Indique las medidas de mitigación de los riesgos potenciales, teniendo en cuenta los riesgos de seguridad potenciales, los impactos en la empresa y los impactos en las comunidades. Las medidas de mitigación pueden reducir el propio riesgo (y, por lo tanto la necesidad de una respuesta de las fuerzas de seguridad) o la posibilidad de impactos negativos cuando la respuesta del personal de seguridad sea necesaria (el gráfico 6 muestra un ejemplo de cuadro de riesgos y respuestas debidamente completado).

Para *reducir la necesidad* de una respuesta de las fuerzas de seguridad:

- **Adopte medidas con el fin de lograr que la conducta ilegal o intimidatoria resulte más difícil y menos atractiva.** Utilice medidas que entrañan un nivel más bajo de seguridad para evitar la necesidad de una respuesta de mayor nivel (por ejemplo, cercas más altas, mayor presencia visual de personal de seguridad).
- **Entienda y mitigue las causas subyacentes de los riesgos de seguridad.** Resuelva los riesgos de seguridad con soluciones sociales (por ejemplo, para reducir el ingreso ilegal de los miembros de la comunidad que quieren llegar a una fuente de agua, establezca una ruta directa a esa fuente o proporcione una nueva fuente de agua). Asegúrese de que los miembros de la comunidad tengan acceso a un mecanismo de queja<sup>19</sup>.

Para *mejorar el resultado* de una respuesta de las fuerzas de seguridad:

- **Reduzca el riesgo relativo al empleo inadecuado de fuerza.** Genere las condiciones para un cuerpo de guardias profesionales que esté capacitado para dar una respuesta adecuada y proporcional (por ejemplo mediante la verificación de antecedentes, la capacitación, el estricto control de las armas y municiones, la supervisión).



<sup>19</sup> En la Norma de Desempeño 4 se establece que la empresa “debe proporcionar un mecanismo de atención de quejas para que las Comunidades Afectadas puedan expresar sus inquietudes con relación a los arreglos de seguridad y las acciones del personal de seguridad”. Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 12.

Gráfico 6: Ejemplo de un cuadro de riesgos y respuestas

PASOS		1	2	3	4	5	6	7	8
		Riesgo de seguridad	Probabilidad	Respuesta de fuerzas de seguridad	Impacto en la empresa	Gravedad	Impacto en la comunidad	Gravedad	Mitigación
[Riesgo 1]	4	<b>Robo</b>	4	Controles en los puntos de acceso para evitar robos; los guardias de seguridad privada pueden detener a los presuntos ladrones y entregarlos a las autoridades.	Pérdida de bienes de la empresa; peligro potencial para los empleados si los ladrones toman la propiedad por la fuerza.	2	Los presuntos ladrones corren el riesgo de sufrir lesiones o maltrato durante la captura y/o la detención.	3	Cerciorarse de que los guardias cuenten con directrices claras para la captura y la detención a la policía a que trate a los sospechosos de manera adecuada.
[Riesgo 2]	3	<b>Protesta</b>	3	Prevención o control del acceso al emplazamiento; la fuerza de seguridad pública puede responder físicamente si la protesta se torna violenta.	Interrupción de las operaciones, en particular el acceso del personal al emplazamiento y al transporte; posibilidad de que el personal sufra lesiones.	4	Lesiones ocasionadas por cualquier tipo de empleo de fuerza (justificado o no) contra una protesta; resentimiento de la comunidad hacia la empresa.	5	Cerciorarse de que los guardias y la policía dispongan de protocolos claros sobre la manera de tratar a los manifestantes, en particular respecto del empleo de fuerza; el personal encargado de las relaciones con la comunidad puede abordar los problemas con la comunidad para evitar la necesidad de protestas.
[Riesgo 3]	2	<b>Intrusión</b>	2	Controles en los puestos de acceso para impedir el ingreso, incluidas señalizaciones claras; los guardias pueden encarar a las personas que intentan transitar por el predio.	Riesgo potencial para la seguridad e interrupción de las operaciones.	2	Frustración en la comunidad debido a que las vías de acceso/tránsito preexistentes ya no están disponibles; lesiones sufridas por miembros de la comunidad que ingresan a zonas peligrosas del emplazamiento.	1	El personal encargado de las relaciones con la comunidad consulta a la comunidad respecto de los problemas de acceso; los guardias disponen de protocolos claros sobre la manera de encarar adecuadamente a los intrusos y alejarlos de las zonas de seguridad.
[Riesgo 4]	3	<b>Acoso de mujeres por los guardias de seguridad</b>	3	La presencia de fuerzas de seguridad genera una amenaza potencial.	Impacto inmediato limitado; impacto secundario potencial en las operaciones y/o la reputación debido a la reacción de la comunidad.	1	Acoso verbal y/o violación física de miembros de la comunidad, en particular mujeres.	4	Establecer claramente las expectativas respecto de la conducta apropiada en las políticas y los procedimientos; reforzar la conducta mediante capacitación práctica en forma regular; cerciorarse de que el mecanismo de queja esté en funcionamiento.

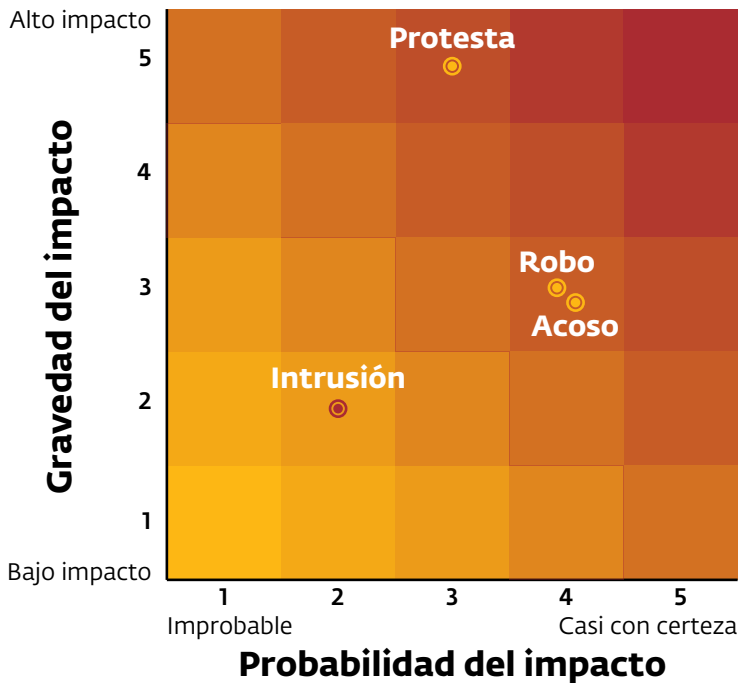
En este modelo de cuadro se incluyen ejemplos hipotéticos para fines ilustrativos. Los resultados reales deben basarse en el contexto específico de cada empresa.

- **Reducir el riesgo de un resultado más grave derivado del empleo de fuerza.** Téngase en cuenta que el acceso y el uso de fuerza letal por personal de seguridad privada constituyen una excepción que debe estar justificada por el nivel de riesgo. Las armas pueden aumentar, en vez de reducir, el espectro de riesgos para el personal de seguridad y para las comunidades. Cuando se autorizan, las armas y municiones deben estar sujetas a protocolos estrictos y controles de acceso. Obsérvese que las leyes nacionales pueden impedir la posesión de armas letales por parte del personal de seguridad privada.

**Paso 9. ¿Qué riesgos revisten máxima prioridad en términos de su mitigación, teniendo en cuenta la probabilidad y la gravedad del impacto?**

**Ponga el acento en abordar los riesgos más importantes,** es decir aquellos que es más probable que ocurran o que, si ocurren, tendrían el mayor impacto negativo potencial (en la empresa, en la comunidad o en ambas). Para cada riesgo indicado, consigne los “puntajes” de probabilidad en el eje X y el “puntaje” *más alto* de los dos impactos (impacto en la empresa o impacto en la comunidad) en el eje Y. El valor del eje Y capta el riesgo mayor, sea el de la empresa o el de la comunidad. El resultado es una cuadrícula simple o diagrama (véase el ejemplo en el gráfico 7) que permite detectar los riesgos en forma temprana y sirve para orientar y asignar prioridad a las medidas para abordar los riesgos de seguridad más inminentes y graves.

**Gráfico 7:** Ejemplo de diagrama para asignar prioridad a los riesgos de seguridad que requieren medidas de mitigación



Por ejemplo, utilizando los cuatro riesgos iniciales antes indicados, es posible diagramar su probabilidad y gravedad. El robo (riesgo 1) está clasificado como 4 en una escala de probabilidad que va de 1 a 5, por lo tanto el valor del eje X es 4. El análisis de la gravedad del incidente y la probable respuesta del personal de seguridad arrojó un puntaje de 2 para la gravedad del impacto en la empresa y de 3 para la gravedad del impacto en la comunidad. Dado que se tiene en cuenta el puntaje más alto, el valor del eje Y es 3. Cuando se aplica este procedimiento al riesgo de protesta (riesgo 2), intrusión (riesgo 3) y acoso (riesgo 4) se obtiene una cuadrícula simple que ayuda a la empresa a visualizar los riesgos y asignarles prioridad para la elaboración e implementación de medidas de mitigación. Una vez más, obsérvese que este ejemplo es hipotético y que la lista completa de riesgos (generalmente más de cuatro) debe reflejar las circunstancias reales del proyecto (para obtener orientación respecto de la actualización del proceso de análisis inicial, véase el recuadro 6).

### Recuadro 6. Actualización del análisis inicial de los riesgos de seguridad

**Las empresas deben cerciorarse de que la información sobre riesgos de seguridad relativos al entorno operativo del proyecto esté actualizada y refleje los riesgos actuales<sup>a</sup>.** Es una buena práctica examinar los riesgos de seguridad en forma anual, o cada vez que ocurran hechos o cambios importantes a nivel del proyecto (como la transición de la etapa de construcción a la de operación) o en el contexto operativo (por ejemplo un cambio de Gobierno, el aumento del malestar social, una epidemia sanitaria, una crisis económica u otro impacto significativo). Con ese fin, es necesario revisar los supuestos para constatar que el análisis y las conclusiones siguen siendo válidos, y realizar las actualizaciones que sean necesarias.

**Cuando se producen cambios en el entorno operativo, las empresas deben realizar una nueva evaluación de los riesgos y las oportunidades y modificar su sistema de gestión de la seguridad de la manera correspondiente.** A nivel nacional, los cambios de Gobierno, se trate o no de una transición democrática, pueden tener un impacto en la estrategia que aplica la empresa en sus relaciones con los funcionarios públicos y con las fuerzas de seguridad pública, que conllevaría una modificación del enfoque utilizado. A nivel local, por ejemplo cuando cambia el jefe de policía, es posible que las relaciones de la empresa con las fuerzas de seguridad pública deban ajustarse de la manera correspondiente.

<sup>a</sup>. Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 25.

## Paso 10. ¿Es necesaria una evaluación completa de los riesgos de seguridad?

En el caso de muchas empresas que operan en entornos de seguridad de bajo a mediano riesgo, es probable que el proceso descrito sea suficiente para entender y gestionar los riesgos de seguridad potenciales. Se recomienda llevar a cabo una evaluación completa de los riesgos de seguridad en cualquiera de las siguientes circunstancias, o en ambas:

- Los riesgos de seguridad que enfrenta la empresa son altos y/o los impactos potenciales en las comunidades ocasionados por una respuesta de las fuerzas de seguridad pueden ser graves.
- El contexto es especialmente complicado, o es probable que las fuerzas de seguridad pública desempeñen un papel importante.

### **ELABORACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE SEGURIDAD: PARA EMPRESAS QUE OPERAN EN CONTEXTOS DE ALTO RIESGO**

En circunstancias complejas de alto riesgo en las que se justifica realizar una evaluación completa de los riesgos de seguridad, estos se deben evaluar en forma más exhaustiva y debe incluirse un análisis más detallado del entorno operativo y de los arreglos de seguridad reales (o propuestos). Los principales componentes de esta evaluación, que se resumen en el gráfico 8 y se describen detalladamente en los párrafos siguientes, incluyen: investigación de antecedentes, evaluación *in situ*, análisis de escenarios y elaboración u optimización de las medidas de mitigación. Es importante tener en cuenta que el proceso de evaluación en contextos de alto riesgo generalmente abarca un espectro más amplio de respuestas posibles a los riesgos de seguridad (por ejemplo intercambios de opiniones), dado que la predicción de resultados probables en circunstancias complejas plantea más dificultades. Las empresas que se encuentren en esta situación deben asegurarse de que cuentan con el número suficiente de expertos (internos o externos) con experiencia para gestionar este proceso y también sus arreglos de seguridad.



## Gráfico 8: Principales componentes de una evaluación de los riesgos de seguridad

Examen de documentos	Evaluación <i>in situ</i>	Escenarios
<p>Prácticas e historial de seguridad de la empresa</p> <hr/> <p>Políticas, procedimientos y otros documentos de la empresa en materia de seguridad</p> <hr/> <p>Investigación del contexto y la situación del país en materia de seguridad</p>	<p>Observación del emplazamiento del proyecto y las fuerzas de seguridad</p> <hr/> <p>Entrevistas con representantes de la empresa y de la comunidad, proveedores de seguridad privada y funcionarios locales</p>	<p>Examen de posibles escenarios probables teniendo en cuenta la evaluación de los riesgos</p> <hr/> <p>Análisis de respuestas probables de las fuerzas de seguridad</p>
Prevención y mitigación	Conocimientos especializados sobre seguridad	
<p>Identificación y asignación de prioridad a los principales riesgos y las respuestas probable</p> <hr/> <p>Elaboración u optimización de las medidas de prevención y mitigación para abordar los impactos potenciales</p>	<p>Existencia de un profesional especializado en seguridad (interno o externo) encargado de la gestión de la evaluación</p> <hr/> <p>Provisión de recursos y acceso suficientes para respaldar la evaluación</p>	

### 1. Examen de los documentos

**Examen de las prácticas y el historial de seguridad de la empresa.** Para conocer la experiencia pasada de la empresa se puede llevar a cabo, si corresponde, un examen del historial de incidentes de seguridad, que incluya el modo en que se gestionaron los incidentes y los resultados.

**Examen de las políticas, los procedimientos y otros documentos de la empresa en materia de seguridad,** entre ellos:

- Política en materia de seguridad institucional.
- Política en materia de ética y/o derechos humanos.
- Política en materia de empleo de la fuerza.
- Evaluación de los riesgos de seguridad y plan de gestión de la seguridad del proyecto (si existen).

También son pertinentes los siguientes documentos: contrato laboral/políticas de un proveedor de seguridad privada; cualquier memorando de entendimiento o acuerdo similar con la seguridad pública (si corresponde); cualquier análisis de los antecedentes o la reputación de los guardias individuales o las unidades; mecanismo de queja y registro de reclamos o informes de incidentes anteriores, incluido el modo en que se resolvieron; procedimientos de investigación, y material de



capacitación y/o plan de estudio suministrados al personal de seguridad. Asimismo, en el examen se pueden evaluar los procesos de gestión de la seguridad, tanto históricos como vigentes, y su congruencia con el nivel de riesgo existente en el entorno externo.

**Investigación y análisis del contexto nacional.** El análisis del riesgo potencial en el entorno operativo amplio puede abarcar lo siguiente: riesgo inherente al país, imperio de la ley, nivel de criminalidad, entorno físico, contexto socioeconómico, gobernanza, situación de conflicto, e información específica del sector que podría afectar la situación en materia de seguridad. Además del riesgo específico del país, es conveniente examinar la solidez y la reputación de las fuerzas de seguridad pública existentes.

**Investigación y análisis de la situación en materia de seguridad a nivel nacional y/o local.** A menudo, en el análisis de la situación en materia de seguridad se tienen en cuenta la disponibilidad y la reputación profesional de la seguridad privada, los antecedentes y la reputación de las fuerzas de seguridad pública (por ejemplo la policía o las fuerzas armadas) en lo referente a los derechos humanos, y otros elementos importantes en las circunstancias particulares de la empresa.

## 2. Evaluación *in situ*

**Observación del emplazamiento del proyecto y las fuerzas de seguridad existentes.** Esto entraña una simple observación visual del aspecto, el profesionalismo y las acciones del cuerpo de guardias y el suministro y almacenamiento de las armas y municiones, así como un examen de sus conocimientos/capacitación, el sistema de gestión y seguimiento, el sistema de información de incidentes y los procedimientos para registrar las denuncias o incidentes.

Las **entrevistas** con representantes de la empresa y de la comunidad, así como con el proveedor de seguridad privada y funcionarios locales, según corresponda y sea factible, aportan información valiosa.

## 3. Escenarios

**Examen de diversos escenarios y respuestas en materia de seguridad.**

En circunstancias complejas, puede haber un amplio espectro de posibles respuestas probables de las fuerzas de seguridad para

cada riesgo identificado. Con el objeto de entender mejor la situación y prepararse para los resultados potenciales, el equipo de seguridad generalmente lleva a cabo un análisis de los escenarios posibles y de las respuestas adecuadas a las amenazas de seguridad probables.

“Quiero conocer todos los problemas que preocupan a nuestras comunidades. Si no se solucionan de manera proactiva, pueden terminar en una protesta en las puertas de la empresa. Y, con frecuencia, en ese momento ya es demasiado tarde”.

—Gerente de seguridad en un emplazamiento grande de alto riesgo

#### 4. Medidas de prevención y mitigación

Al elaborar u optimizar las medidas de prevención o mitigación suele ser necesario llevar a cabo un análisis para establecer la manera en que puede abordarse el espectro más amplio de impactos potenciales derivados de los escenarios y posiblemente incluir también un proceso de asignación de prioridad. El cuadro y el diagrama de riesgos y respuestas pueden ayudar a una empresa a determinar qué riesgos e impactos deben abordarse con la mayor prioridad. La inclusión del personal encargado de las relaciones con la comunidad en el diseño de las medidas de mitigación puede incrementar su eficacia general. Con frecuencia, las recomendaciones iniciales de nivel más alto respecto de la mitigación indicadas en la evaluación de los riesgos de seguridad sientan las bases para un conjunto de medidas más elaboradas y formales que se formulan posteriormente y se describen en el plan de gestión de la seguridad (véase el capítulo V, “Elaboración de un plan de gestión de la seguridad”).

#### 5. Contratación de profesionales idóneos

En los contextos de alto riesgo, las evaluaciones de los riesgos de seguridad (así como el posterior plan de gestión de la seguridad) deben ser especialmente detalladas y rigurosas desde el punto de vista analítico. Las empresas pueden emprender esta evaluación (y elaborar el plan de gestión en forma interna), o pueden contratar a empresas o expertos externos que se dedican a temas de seguridad. Los profesionales en seguridad deben tener 1) experiencia suficiente, conocimientos especializados y acceso a las personas y la información dentro de la empresa; 2) aptitudes para identificar y analizar todo el espectro de riesgos y respuestas pertinentes (para el proyecto, las comunidades aledañas y la reputación de la empresa), y 3) capacidad para proponer estrategias de mitigación de riesgos que se ajustan a los requisitos establecidos en la ND 4.



## LAS CUESTIONES DE SEGURIDAD VARÍAN EN LAS DIVERSAS ETAPAS DE UN PROYECTO

En el caso de los proyectos de mediana a gran escala, la etapa del proyecto —sea la construcción o las operaciones— incidirá en los riesgos y las necesidades en materia de seguridad. El gráfico 9 muestra una síntesis de las principales responsabilidades de la empresa, que se describen en más detalle en los párrafos siguientes.

**Gráfico 9:** Principales cuestiones de seguridad en diversas etapas del proyecto

Etapa de construcción	Transición de la etapa de construcción a la de operaciones	Etapa de operaciones
<p>Se conserva la responsabilidad de supervisión</p> <hr/> <p>Se verifica que el contratista reclute, equipe, pague, administre y capacite fuerzas de seguridad de manera congruente con las políticas y programas de la empresa</p> <hr/> <p>Se coordina cuidadosamente la seguridad entre la empresa y el contratista</p>	<p>Se gestionan las expectativas y se respalda una buena comunicación</p> <hr/> <p>Se tiene en cuenta un amplio espectro de amenazas potenciales y se implementa un entorno de seguridad adecuadamente elaborado</p> <hr/> <p>Se emplean guardias con gran experiencia y capacitación</p>	<p>Se vela por la congruencia de la seguridad profesional</p>

### I. Etapa de construcción

La etapa de construcción abarca todas las actividades que se llevan a cabo antes y durante la edificación de las obras más importantes. Esta etapa se caracteriza por intensas actividades de planificación, preparación y distribución de obreros y materiales de construcción. Los riesgos habituales en esta etapa incluyen lo siguiente:

- El gran número de obreros (con frecuencia procedentes de otras zonas) y los grandes movimientos de suministros y equipos pueden plantear serios riesgos de robo, extorsión, sustracción y delitos menores internos entre la fuerza laboral u otras personas.
- Asimismo, esta etapa puede plantear riesgos significativos a las comunidades locales en términos de accidentes de tráfico, conflictos entre los obreros y los miembros de la comunidad, explotación sexual, presión sobre los recursos naturales y la posibilidad de que aumente el consumo de alcohol y drogas, los riesgos sanitarios y otros problemas.

Por lo general, la etapa de construcción será el período más difícil de todo el proyecto en lo que respecta a la seguridad. Las actividades de seguridad durante esta etapa tienen varios objetivos, entre ellos:

- Establecer el marco de seguridad (el sistema para gestionar la seguridad, que abarca la dotación de recursos, la estructura de gestión y las políticas que se documentan en el plan de gestión de la seguridad), que a menudo entraña consultas con los principales actores sociales, incluidas las comunidades locales.
- Proteger las actividades preparatorias del proyecto.
- Crear y fortalecer la capacidad del cuerpo de guardias.
- Coordinar los planes y programas de seguridad con el organismo regulador nacional y con los organismos gubernamentales de seguridad pública.

Cuando los contratistas de la construcción se encargan de la seguridad del emplazamiento:

- **La empresa de todos modos debe conservar la responsabilidad de supervisión.** Por lo general, las comunidades no notan la diferencia entre los guardias de seguridad que dependen de los contratistas y los que dependen de la empresa, y es probable que consideren que esta es responsable de cualquier incidente que involucre a personal contratado.
- **El contratista debe reclutar, equipar, pagar, administrar y coordinar la capacitación del cuerpo de guardias, de manera congruente con las políticas y los programas de la empresa.** En teoría, todos los contratistas deberían contratar a la misma empresa de servicios de seguridad para evitar la existencia de normas desiguales y confusión respecto de las políticas relativas a los guardias. Cuando esto no sucede, estas cuestiones se deben concertar y coordinar inicialmente.
- **Durante esta etapa, la empresa y el contratista deben coordinar cuidadosamente la seguridad** para evitar deficiencias, confusión y menoscabo de la responsabilidad. La empresa heredará cualquier precedente establecido por un tercero contratista, por lo cual es fundamental que estos precedentes sean congruentes con sus propias políticas.

## II. Transición de la etapa de construcción a la de operaciones

En la transición de la etapa de construcción a la de operaciones, los principales contratistas de edificación desmovilizarán por completo a todo su personal. La huella del proyecto y el impacto conexo en la economía y el empleo en la zona local pueden disminuir de la siguiente manera:

- A medida que el proyecto avance a la etapa de operaciones, algunos contratistas finalizarán su labor y otros comenzarán a prestar servicios o estará previsto que lo hagan. **La gestión de las expectativas y la buena comunicación son fundamentales.** La información (o la falta de información) sobre los cambios en el proyecto que afectarán a los miembros de la comunidad —en particular respecto del empleo y los puestos de trabajo— suele difundirse rápidamente entre

la población local. Cuando se generan expectativas respecto de la continuidad del empleo y los beneficios y estas no se cumplen, pueden surgir tensiones y protestas locales que ponen en riesgo la seguridad. Es importante entender las promesas que los diversos actores involucrados en el proyecto realizaron en las distintas etapas.

- **El período de transición de la etapa de construcción a la de operaciones puede generar incertidumbre en las comunidades afectadas.** Los grupos que ejercen coerción para obtener oportunidades económicas en forma constante (beneficios tales como empleos o contratos de servicios) suelen tratar de sacar ventaja de la atmósfera de incertidumbre.
- **La evaluación de los riesgos de seguridad debe anticipar los problemas potenciales de seguridad,** entre ellos las huelgas y el trabajo a reglamento en forma aleatoria o coordinada, el acoso y la detención de los medios de transporte y el personal del proyecto, los cuestionamientos legales u otras perturbaciones iniciados por grupos interesados y las provocaciones provenientes de diversas facciones. **Si bien a menudo es inevitable que se produzca un período de mayor amenaza, por lo general tiene una duración relativamente breve. El riesgo se puede reducir marcadamente mediante una comunicación proactiva y una buena estrategia de relaciones con la comunidad, un plan de relaciones con los actores sociales y un mecanismo de queja.**

Antes de la transición de la etapa de construcción a la de operaciones, se deben haber adoptado o terminado las siguientes medidas:

- Un entorno de seguridad debidamente contemplado y bien desarrollado con controles de acceso, medidas de seguridad física, planes y procedimientos.
- Un cuerpo de guardias de seguridad con un alto nivel de experiencia y capacitación en aptitudes básicas de seguridad y conducta apropiada y en el empleo de la fuerza. Debe tenerse en cuenta que el número de guardias también se reducirá gradualmente a medida que comiencen las operaciones en el emplazamiento.

### III. Etapa de operaciones

En la etapa de operaciones, es probable que la administración examine la función de seguridad para lograr eficiencias de costos y reducir la fuerza de trabajo. Es importante velar por la congruencia de la seguridad profesional al iniciar las operaciones. Con frecuencia, el exceso de confianza es el riesgo más importante en la etapa de operaciones.





# CAPÍTULO III

## Gestión de la seguridad privada







## Gestión de la seguridad privada

La contratación de algún tipo de seguridad privada —se trate de empleados propios o de proveedores de seguridad contratados— es una práctica habitual de muchas empresas que operan en mercados emergentes. Esta práctica puede consistir en la vigilancia de un edificio en el centro de una zona poblada o el patrullaje de territorios más distantes, y puede abarcar desde un solo guardia

**Gráfico 10:** Aspectos fundamentales de la seguridad privada



o sereno hasta un cuerpo grande de guardias armados que depende de varios estratos jerárquicos. **Las decisiones respecto del tipo, número, responsabilidades y portación de armas de las fuerzas de seguridad privada deben asentarse en una evaluación de los riesgos de seguridad y las respuestas apropiadas.**

La seguridad privada puede adoptar diversas formas y cumplir distintas tareas; no obstante, **su presencia debe tener por objeto proteger a las personas y los bienes y reducir los riesgos**, generalmente a través de la gestión del acceso al predio, la disuación de los delitos, la protección de la vida y la presentación de informes sobre los incidentes cuando estos ocurren.

En el párrafo 12 de la ND 4 se describen los requisitos relacionados con la evaluación de los riesgos y la contratación, normas de conducta, capacitación, equipamiento y seguimiento de dicho personal. Estas expectativas se aplican por igual a los trabajadores directos y a los contratados. Incluso cuando un contratista de seguridad desempeña esas funciones, **la empresa se reserva la responsabilidad de supervisión** para velar por el cumplimiento de las expectativas.

### Conclusión clave para contextos de bajo riesgo

Como en el caso de las evaluaciones, la gestión de la seguridad privada puede ser relativamente sencilla en los contextos de bajo riesgo. Las empresas:

- deben verificar los antecedentes de los contratistas o los empleados,
- deben establecer expectativas claras respecto de la conducta, y
- deben garantizar la supervisión gerencial mediante la asignación de responsabilidades.

Si el personal de seguridad privada porta armas, es necesario extremar la verificación de antecedentes, la capacitación y la supervisión.

## **DIEZ CUESTIONES CLAVE QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA AL CONTRATAR SEGURIDAD PRIVADA**

Al contratar personal de seguridad privada (sea en calidad de empleados o a través de una firma externa), las empresas deben analizar un amplio espectro de cuestiones e incorporarlas en sus contratos y procedimientos. La ND 4 abarca las áreas indicadas en el gráfico 11, que se describen en más detalle en los párrafos siguientes.

### 1. Supervisión

La contratación de servicios de seguridad a contratistas externos **no exime a la empresa de su responsabilidad de gestionar la seguridad privada**. Se espera que las

## Gráfico 11: Áreas que se deben tener en cuenta al contratar seguridad privada



<p><b>Supervisión</b></p> <p>Se debe conservar el control y la responsabilidad respecto de la conducta y la calidad de los empleados</p>	<p><b>Contrato</b></p> <p>Debe contener las normas de desempeño y disposiciones en materia de seguimiento</p>	<p><b>Verificación de antecedentes</b></p> <p>Se deben verificar los antecedentes y no se debe contratar a personas que tengan antecedentes de abusos</p>
<p><b>Conducta</b></p> <p>En el marco de las políticas y los procedimientos se debe exigir una conducta apropiada y reforzar esas disposiciones mediante capacitación</p>	<p><b>Empleo de la fuerza</b></p> <p>Es necesario cerciorarse de que la fuerza se empleará únicamente para fines preventivos y defensivos y de manera proporcional a la amenaza</p>	<p><b>Capacitación</b></p> <p>Los guardias deben recibir capacitación en materia de empleo de la fuerza, conducta apropiada y armas de fuego</p>
<p><b>Equipamiento</b></p> <p>Se debe suministrar a los guardias una credencial, un dispositivo de comunicación y cualquier otro equipamiento que sea necesario para su trabajo</p>	<p><b>Armas</b></p> <p>Se debe equipar a los guardias con fuerza no letal y armas únicamente cuando ello esté justificado en el marco de una evaluación de los riesgos de seguridad</p>	<p><b>Seguimiento</b></p> <p>A fin de garantizar una conducta apropiada se deben llevar a cabo exámenes de los documentos, auditorías, actividades de capacitación y evaluaciones de los informes de incidentes o quejas</p>

empresas ejerzan un alto grado de influencia y supervisión respecto de la conducta y la calidad de sus empleados o proveedores de servicios. Aunque los proveedores de servicios de seguridad privada tengan su propia jerarquía administrativa, se debe asignar a algún miembro de la empresa la responsabilidad formal por la seguridad, que incluye la gestión del proveedor de seguridad privada.

### 2. Acuerdo contractual

La relación de una empresa con la seguridad privada se debe gestionar a través de un proceso formal. Cuando el personal de seguridad forma parte de la empresa, las condiciones de trabajo deben

quedar plasmadas en un contrato laboral y en las políticas y los procedimientos internos de la empresa. Cuando se trate de proveedores de seguridad privada —como en el caso de cualquier contratista—, la empresa debe explicitar sus expectativas respecto del desempeño en un contrato detallado; asimismo, debe

Las empresas pueden contratar externamente los servicios de seguridad, pero no pueden delegar su responsabilidad en un tercero.

cerciorarse de que las políticas y los procedimientos del proveedor sean adecuados. Se recomienda que el contrato incluya normas de desempeño en lo referente a las tareas de seguridad y expectativas en cuanto a la conducta así como disposiciones que permitan a la empresa examinar los documentos y materiales pertinentes y realizar auditorías del proveedor en forma periódica, y dar por terminados sus servicios si este no cumple las normas.

### 3. Procedimientos de verificación de antecedentes y contratación

Las *personas* que se contratan para brindar seguridad son tan importantes como el *tipo* de seguridad que se brinda. En la ND 4 se establece que cada empresa “realizará investigaciones razonables para asegurarse de que los encargados de la seguridad no hayan estado implicados en abusos pasados”<sup>20</sup>. Con ese fin, por ejemplo, se podría verificar la reputación del proveedor de seguridad mediante consultas a otras empresas, representantes de Gobiernos extranjeros, misiones de Naciones Unidas, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y otras entidades (véase también el recuadro 7).

Las empresas, a sabiendas, no deben contratar o emplear a ninguna persona o compañía que tenga antecedentes de abuso o violación de derechos humanos en el pasado<sup>21</sup>. Se deben realizar averiguaciones razonables para investigar los antecedentes laborales del personal y otros registros disponibles, incluidos los antecedentes penales. Se aconseja a las empresas que examinen en forma periódica los procedimientos de contratación que utiliza el proveedor privado a fin de confirmar que los antecedentes de los guardias se han verificado adecuadamente.

Las expectativas respecto de la conducta y el uso de la fuerza deben formar parte de las condiciones de empleo y se deben reforzar mediante capacitación periódica (véanse “Código de conducta”, “Principios sobre empleo de la fuerza” y “Capacitación”, *infra*).

### 4. Código de conducta

Las empresas deben exigir una conducta apropiada al personal de seguridad que emplean o contratan<sup>22</sup>. Las empresas deben tener una política clara en materia de código de conducta, y el personal de seguridad debe recibir instrucciones claras sobre los objetivos de su trabajo y las medidas permitidas, las que deben basarse en las buenas prácticas internacionales y la legislación aplicable<sup>23</sup>. Por otra parte, también es muy útil que el personal de seguridad sepa ingresar al mecanismo de queja de la empresa para registrar una queja, dado que a menudo es el primer punto de contacto para las personas (incluidos los miembros de la comunidad) que visitan un emplazamiento.

<sup>20</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 12.

<sup>21</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 31.

<sup>22</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 28.

<sup>23</sup> *Ibid.*

## Recuadro 7. Decisión de contratar guardias de seguridad en el ámbito local

**Las empresas deben evaluar cuidadosamente las oportunidades (y los riesgos) de las prácticas de contratación local.** En algunos casos, este tipo de contratación puede ser un medio conveniente y proactivo para mejorar la relación de la empresa con las comunidades aledañas. El empleo de lugareños suele formar parte del programa de relaciones con la comunidad de la empresa y la contratación de lugareños como guardias de seguridad es una de las maneras de proporcionar empleos buenos y accesibles a los miembros de la comunidad. Los guardias que forman parte de la comunidad y están familiarizados con las costumbres locales pueden actuar como punto de contacto positivo y visible entre la empresa y la comunidad.

No obstante, han existido casos en los que los guardias sufrieron coerción por parte de familiares o amigos para que actuaran de una manera incongruente con su función de proveedores de seguridad. En algunas circunstancias, la contratación de lugareños puede dar lugar a que los guardias queden atrapados en una situación incómoda cuando surgen tensiones entre la empresa y su propia comunidad.

Una empresa que opera múltiples emplazamientos en un país de Oriente Medio analizó cada operación y decidió contratar guardias de seguridad locales en el emplazamiento de un proyecto, mientras que en otro contrató a una compañía internacional de seguridad que empleaba guardias de otras zonas (que de todos modos estaban familiarizados con el idioma local y las expectativas culturales). En el primer caso, la empresa determinó que la contratación de miembros de la comunidad para que proporcionaran servicios de seguridad ofrecía beneficios locales (a través del empleo) y generaba confianza en las comunidades aledañas (que contrarrestaba la desconfianza por los extraños) de manera suficiente para justificar la creación de programas de capacitación más exhaustiva con el objetivo de lograr que el nuevo personal contratado cumpliera las normas internacionales en materia de prestación de servicios de seguridad. Por el contrario, en el segundo emplazamiento, la empresa estaba preocupada por la existencia de facciones y conflictos locales (identificados en la evaluación de los riesgos) y llegó a la conclusión de que un conjunto de profesionales externos altamente capacitados estaría en mejor situación para abordar los riesgos potenciales.

Se recomienda que las empresas evalúen su contexto específico, analicen diversas opciones y ponderen cuidadosamente los factores potencialmente positivos y negativos para determinar cuál es la solución de seguridad más adecuada para el emplazamiento del proyecto en cuestión.



## 5. Principios sobre empleo de la fuerza

Los guardias de seguridad privada deben actuar en el marco de una política específica sobre el uso de la fuerza, que con frecuencia se describe en su contrato laboral y/o alcance del trabajo (en el caso del personal de seguridad empleado directamente) o se establece en forma de un conjunto separado de protocolos y/o se incluye dentro del plan de gestión de la seguridad y las políticas de los proveedores de seguridad privada (en el caso de personal de seguridad contratado). Los guardias deben contar con información clara sobre la manera de responder y el uso apropiado de las herramientas disponibles (por ejemplo, armas u otras medidas) para abordar una amenaza. En la política se debe especificar que **no se aprobará ningún uso de la fuerza “salvo cuando sea con fines preventivos y defensivos proporcionales a la naturaleza y alcance de la amenaza”**<sup>24</sup>. La fuerza debe usarse únicamente como medida de último recurso y de tal modo que se respeten los derechos humanos<sup>25</sup>. El programa de capacitación del personal de seguridad debe contener instrucciones sobre el empleo apropiado de la fuerza y la empresa debe informar y evaluar cualquier uso de fuerza física<sup>26</sup>.

Cuando sea necesario el uso y/o la portación de armas de fuego, toda arma provista, incluidas las armas de fuego y la munición, deberá contar con licencia de conformidad con la legislación nacional, estar registradas, almacenarse en forma segura, marcarse y desecharse en forma apropiada<sup>27</sup>. Además de los procedimientos relativos al almacenaje y la eliminación, el proveedor de seguridad debe establecer procedimientos para la entrega de las armas y su protección mientras los guardias las tienen en su poder. Se recomienda a las empresas que examinen estos procedimientos y soliciten periódicamente los registros de entrega de armas. Todo personal de seguridad autorizado a portar armas de fuego debe recibir capacitación adecuada sobre su uso.

<sup>24</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 12.

<sup>25</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 29.

<sup>26</sup> *Ibíd.*

<sup>27</sup> *Ibíd.*

## 6. Capacitación

Las empresas deben contratar solo a profesionales de seguridad que estén y sigan estando capacitados adecuadamente<sup>28</sup>. En particular, se debe impartir a los guardias capacitación en empleo de la fuerza (incluidas armas menos letales y, cuando corresponda, armas de fuego) y en conductas apropiadas (haciendo hincapié, por lo general, en la conducta respetuosa) hacia los trabajadores y las comunidades afectadas<sup>29</sup>, con frecuencia mediante el uso de ejemplos y/o escenarios. La capacitación en empleo de la fuerza incluye las armas menos letales y también las armas de fuego en las situaciones en que los guardias deben portar armas.

Según el grado de necesidad, la capacitación en seguridad puede abarcar desde una examen de las políticas y los procedimientos hasta sesiones intensivas para practicar las respuestas apropiadas para diversas amenazas de seguridad. Muchas empresas han establecido que la capacitación basada en escenarios y orientada al desempeño (aprendizaje práctico) es el método más eficaz. La capacitación debe incluir información respecto del lugar, las circunstancias y las condiciones en las que es lícito emplear algún tipo de fuerza y está permitido de conformidad con la política de la empresa, y el nivel máximo de fuerza autorizado. Asimismo, deben incluirse opciones respecto del uso de fuerza no letal y se debe remarcar con firmeza que la fuerza letal solo es aceptable para proteger la vida humana. En las instrucciones se debe resaltar que “al personal de seguridad se le permite usar la fuerza únicamente como medida de último recurso y con fines de prevención y defensa proporcionales a la naturaleza y alcance de la amenaza, y de tal modo que se respeten los derechos humanos”<sup>30</sup>. Por ejemplo, los guardias de seguridad deben abstenerse de ejercer cualquier tipo de acoso verbal o físico. La fuerza letal solo se debe emplear cuando otras medidas han sido infructuosas y únicamente para proteger la vida humana.

La empresa, el proveedor de seguridad y/o terceros calificados pueden encargarse de los programas de capacitación. Cuando los contratistas elaboran e imparten la capacitación, las empresas deben revisar periódicamente el programa, los materiales, el registro de asistencia y otros aspectos de la capacitación y, además, la persona encargada de la seguridad puede asistir a una sesión de capacitación (véase el recuadro 8).

## 7. Equipamiento

Todos los guardias de seguridad deben recibir el equipamiento apropiado para cumplir sus obligaciones. Por lo general, este equipamiento incluye un uniforme adecuado con la debida identificación, una radio u otro dispositivo de comunicaciones y cualquier otro elemento que se considere necesario de conformidad con la evaluación de los riesgos de seguridad o se exija en el plan de gestión de la seguridad. En los casos en que los guardias de seguridad porten armas, se recomienda a la empresas solicitar pruebas de los permisos legales que habilitan al personal a portar armas de fuego.

<sup>28</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 31.

<sup>29</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 12.

<sup>30</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 29.

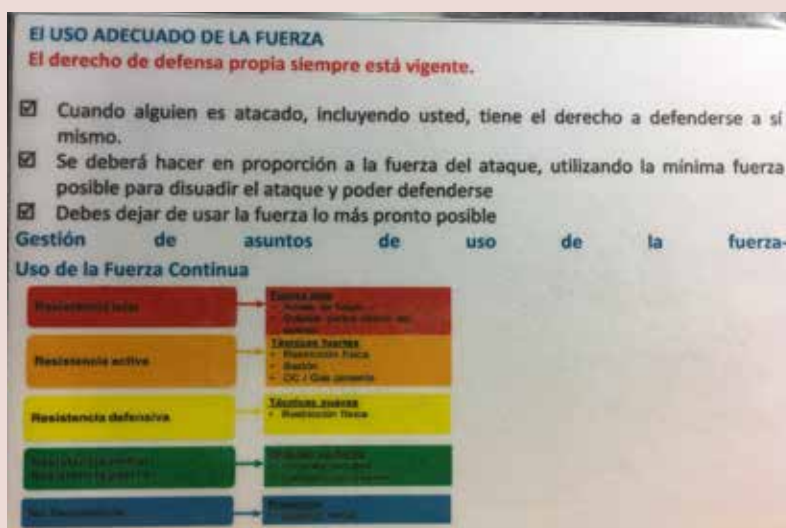


## Recuadro 8. Vinculación entre los códigos, los principios y la capacitación

**El código de conducta y los principios sobre empleo de la fuerza que establece una empresa no deben existir solo en los papeles.** Las expectativas respecto de la conducta, inclusive cuando se enfrenta una situación que potencialmente exige emplear la fuerza, son elementos fundamentales de los materiales de capacitación que se ajustan a las buenas prácticas. **En los programas de capacitación destinados a personal de seguridad se debe poner el acento en la aplicación práctica.** En algunos casos, las empresas entregaron ejemplares de la “Declaración Universal de Derechos Humanos” a los guardias y consideraron que habían cumplido su obligación de impartirles capacitación. Es improbable que esta medida permita comprender cuáles son las respuestas apropiadas y proporcionales.

Las explicaciones sencillas y la experiencia —mediante un **juego de roles o ejemplos**— con aplicación práctica son más importantes que remitir a documentos o incluso a otras normas internacionales. Los guardias deben comprender cómo deben comportarse y responder en diversos escenarios reales, especialmente respecto de las circunstancias en que deben usar diversos tipos de fuerza. La redacción de todo material escrito debe ser breve, en idioma local y acorde al nivel de alfabetización existente.

Una empresa centroamericana llevó a cabo un programa de capacitación congruente con la ND 4 y con los principios voluntarios, que incluyó recordatorios breves, pero reiterados, de la conducta apropiada. Se ubicaron afiches en las instalaciones del proyecto —incluidas las áreas comunes, como el comedor— en los que se mostraban aspectos prácticos de los principios voluntarios. Los guardias llevaban pequeñas tarjetas plastificadas que mediante un código de colores resumían en forma gráfica el conocido “modelo de empleo de la fuerza”, y subrayaban la respuesta apropiada y proporcional a las amenazas. La respuesta abarca desde no oponer resistencia (por ejemplo, solamente la presencia física) hasta oponer resistencia pasiva/verbal, defensiva, activa y letal (en este último caso, empleo de fuerza mortífera, que solo es apropiada cuando se requiere para proteger la vida).





## 8. Decisión de utilizar armas

La decisión de proporcionar armas a los guardias de seguridad es muy importante. Por lo general, los guardias deben portar armas únicamente cuando al evaluar los riesgos de seguridad se determina que existe una amenaza que solo se puede enfrentar si se proporcionan armas a los guardias, es decir si estos cuentan con el equipo necesario para proteger la vida humana. De manera

predeterminada se debe establecer que *no* se dotará de armas a la seguridad privada a menos que el análisis de los riesgos indique que esto es necesario y apropiado. Según el tipo de arma y el nivel de capacitación, el hecho de que el personal de seguridad privada esté armado puede, en algunas circunstancias, incrementar en vez de reducir el riesgo (véase el recuadro 9).

Si una empresa decide que el personal de seguridad privada debe estar armado, las buenas prácticas indican que los guardias pueden portar armas según lo siguiente:

- Cuando cumplen funciones definidas y muy concretas;
- Con el arma apropiada al nivel de riesgo;
- Con la capacitación necesaria en el uso de armas de fuego y con normas claras respecto del empleo de la fuerza, y
- Dotados de métodos de protección no letales que deben aplicar antes de recurrir al uso de fuerza letal.



En la legislación de algunos países se prohíbe emplear seguridad privada armada. Por ejemplo, está prohibida en la República Democrática del Congo, Ghana, Nigeria y TimorLeste, y está sujeta a grandes limitaciones en China y Turquía.

## Recuadro 9. Razones para tomar la decisión de desarmar a los guardias

En muchos países y contextos, las armas de fuego se perciben más como un elemento estándar del equipamiento que como un método para mitigar los riesgos. No obstante, el hecho de que los guardias porten armas no siempre aumenta la seguridad; **la decisión de utilizar armas debe basarse en el principio de proporcionalidad respecto de los riesgos evaluados.**

En un ejemplo reciente, una empresa centroamericana había suministrado armas de fuego a sus guardias. En el marco de la legislación nacional, los guardias solo podían portar escopetas. La empresa enfrentaba graves amenazas de violencia del crimen organizado y grupos militantes que tenían armas automáticas con mayor poder de fuego. Aunque se podría haber considerado razonable que los guardias contaran con armas de fuego para enfrentar la amenaza de potenciales ataques, una evaluación exhaustiva permitió demostrar que la posesión de armas de fuego por parte de los guardias en realidad aumentaba el riesgo para ellos, para la empresa y para la comunidad. Además del riesgo para la seguridad derivado de disparos accidentales, los guardias armados estaban en riesgo debido a que estaban en la mira de los atacantes que intentaban neutralizar la amenaza que ellos representaban. Asimismo, la existencia de guardias armados constituía una “barrera” intimidatoria entre la empresa y la comunidad local y facilitaba que los detractores de la operación vincularan a los guardias (y las operaciones de la empresa) con cualquier incidente relacionado con armas que ocurría en la zona. Tras examinar los diversos riesgos, la empresa decidió desarmar a sus guardias. En los años siguientes a esa decisión, se registró una reducción significativa de los incidentes relacionados con armas y, con el tiempo los guardias, y sus familias, declararon que realmente se sentían más seguros.

### 9. Presentación de informes e investigación de los incidentes

En la ND 4 se establece que cada empresa “considerará y, cuando corresponda, investigará toda denuncia de actos ilegales o abusivos del personal de seguridad, tomará medidas (o instará a las partes pertinentes a tomarlas) para evitar que esos actos se repitan e informará sobre dichos actos a las autoridades públicas”<sup>31</sup>. Para comenzar, es necesario contar con políticas y procedimientos para recibir y evaluar la información sobre los incidentes de seguridad, las denuncias creíbles relacionadas con la seguridad y los incidentes de cualquier tipo relativos al empleo de la fuerza. Es una buena práctica que las empresas puedan 1) recibir informes o quejas respecto de cuestiones de seguridad; 2) recabar y documentar la información pertinente; 3) evaluar la información disponible; 4) proteger la identidad de las

<sup>31</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 14.

presuntas víctimas y de las personas que presentan la denuncia o informan el incidente, y 5) informar los actos ilegales a las autoridades estatales (véase el capítulo VI, “Evaluación de las denuncias o los incidentes relacionados con el personal de seguridad”).

## 10. Seguimiento

Es una buena práctica que las empresas, como parte de sus responsabilidades de supervisión, relicen un seguimiento constante de la manera en que sus contratistas de seguridad se desempeñan en el emplazamiento a fin de cerciorarse de que su conducta es profesional y apropiada. Esta actividad puede abarcar el examen de políticas y materiales, la realización de auditorías en forma periódica, la posibilidad de brindar colaboración o apoyo en la capacitación, y el análisis de las denuncias de actos ilegales o abusivos cometidos por el personal de seguridad (véase el capítulo VI, “Evaluación de las denuncias o los incidentes relacionados con el personal de seguridad”). El diálogo con los empleados y los miembros de la comunidad local que tienen trato regular con el personal de seguridad también puede proporcionar información valiosa. Se recomienda que las empresas tengan en cuenta la posibilidad de incluir sanciones (como retención de pagos o rescisión) en los contratos con los proveedores de seguridad pues de ese modo podrán ejercer influencia cuando los contratistas no cumplan las expectativas en materia de desempeño.

## **PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD Y MECANISMO DE QUEJA PARA CUESTIONES RELACIONADAS CON LA SEGURIDAD**

La participación de la comunidad es un elemento clave de toda estrategia eficaz en materia de seguridad. La participación proactiva y las relaciones positivas con las comunidades y los trabajadores brindan la mejor oportunidad para garantizar la seguridad<sup>32</sup>. Como parte de su enfoque general respecto de la participación de actores sociales, las empresas deben informar sus arreglos de seguridad a los trabajadores y las comunidades, con sujeción a las necesidades primordiales de seguridad<sup>33</sup>. El trabajo en colaboración con el equipo encargado de las relaciones con la comunidad puede ser útil para crear o identificar oportunidades para dialogar con miembros de la comunidad y lograr que participen en las deliberaciones respecto de los arreglos de seguridad que pueden afectarlos.

Asimismo, el mecanismo de queja que se exige en la ND 1 proporciona un medio importante para que los trabajadores, las comunidades afectadas y otros actores sociales aborden las inquietudes respecto de las actividades o el personal de seguridad que están bajo el control o la influencia del cliente<sup>34</sup>. Las inquietudes pueden plantearse a través de un amplio espectro de medios (por ejemplo, pueden comunicarse directamente al personal encargado de las relaciones con la comunidad,

<sup>32</sup> En la Norma de Desempeño 1 se establece que la participación de los actores sociales “es fundamental para el establecimiento de relaciones sólidas, constructivas y adecuadas que son esenciales para la gestión acertada de los impactos ambientales y sociales de un proyecto”. Norma de Desempeño 1 de IFC, párrafo 25.

<sup>33</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 26.

<sup>34</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 32.



a través de una línea telefónica directa, en buzones de sugerencias situados fuera del emplazamiento del proyecto o por otros medios), pero las empresas deben cerciorarse de que las quejas relacionadas con la seguridad lleguen a las personas o los departamentos responsables de la seguridad y de las relaciones con la comunidad.

La ND 1 y la ND 4 contienen referencias cruzadas respecto de la creación de un mecanismo de queja y deben leerse en forma conjunta. Es una buena práctica que el mecanismo de queja facilite la pronta resolución de las inquietudes y conste de un proceso consultivo que sea comprensible, de fácil acceso, culturalmente apropiado, y esté disponible sin costo alguno y sin represalias<sup>35</sup>. Las empresas deben indicar con énfasis a su personal, incluido el de seguridad, que no se tolerará ningún acto de intimidación ni represalias contra las personas que formulen quejas.

---

<sup>35</sup> Nota de Orientación 1 de IFC, párrafo 11.

El gráfico 12 muestra algunas oportunidades importantes para lograr la participación de las comunidades y respaldar la intersección de las funciones de seguridad y de relaciones con la comunidad, como se describió más arriba.

**Gráfico 12:** Posibles oportunidades para lograr la participación de la comunidad en cuestiones referentes a la seguridad





# CAPÍTULO IV

## **Gestión de la relación con la seguridad pública**

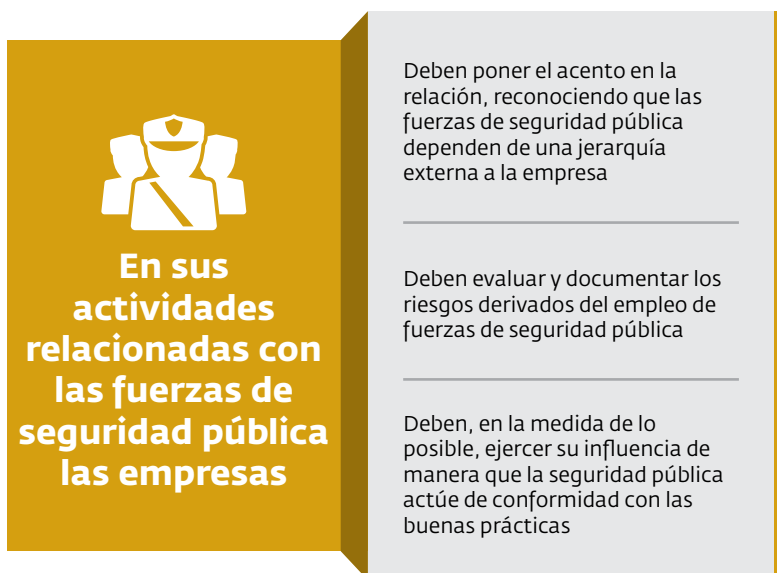




## Gestión de la relación con la seguridad pública

La interacción con las fuerzas de seguridad pública suele ser el aspecto de la seguridad que plantea más dificultades a las empresas debido a que no controlan las decisiones ni la conducta del personal de seguridad pública y su influencia en este respecto es limitada. Esta cuestión surge con frecuencia cuando se moviliza personal de seguridad del Gobierno para proporcionar servicios de seguridad relacionados con un proyecto del sector privado, por ejemplo minas, puertos, presas hidroeléctricas, aeropuertos u otras obras clave de infraestructura. Asimismo, puede asignarse personal de seguridad pública para proporcionar apoyo en forma regular, o adicional, a una comunidad local en la que existe una operación, sin que ese personal intervenga en la protección del proyecto en cuestión de manera regular.

**Gráfico 13:** Relación de las empresas con las fuerzas de seguridad pública





La intervención de las fuerzas de seguridad pública en la seguridad del emplazamiento suele obedecer a: 1) un pedido de la empresa debido a que se percibe un aumento del nivel de amenaza, o 2) una exigencia o requisito del Gobierno anfitrión. En términos generales y en la medida de lo posible, se recomienda que las empresas recurran primero a fuerzas de seguridad privada para solucionar los problemas de seguridad del emplazamiento

y no consideren que las fuerzas de seguridad pública pueden reemplazar a las privadas. Las empresas pueden perder el control si las fuerzas de seguridad pública intervienen y asumen el mando; no obstante, estas fuerzas cumplen funciones y tienen responsabilidades más amplias y pueden ser apropiadas en algunas situaciones, como se indica en el gráfico 14. **El tipo, el número, la capacitación y el equipamiento de las fuerzas de seguridad debe ser proporcional y apropiado a las amenazas y tareas.**

Si bien el Gobierno tiene la responsabilidad de mantener la ley y el orden, y las empresas no son responsables en forma directa de las acciones del personal de seguridad pública, es posible que las comunidades locales y otros actores sociales asocien a las empresas con esas acciones. Las acciones de las fuerzas de seguridad pública pueden plantear un grave riesgo para la reputación así como incrementar las tensiones con las población local. En consecuencia, en las situaciones en que las fuerzas públicas responden a incidentes relacionados con el proyecto, es conveniente que las empresas, por su propio interés, insten al personal de seguridad pública a comportarse de manera coherente con los principios establecidos para el personal de seguridad privada en la ND 4<sup>36</sup>.

En la ND 4 se reconoce que la influencia de las empresas sobre las fuerzas de seguridad pública es mucho menor que la que pueden ejercer sobre las fuerzas de seguridad privada. En consecuencia, cuando se moviliza personal de seguridad del Gobierno para proporcionar servicios de seguridad, las empresas deben centrar sus expectativas en los aspectos que están bajo su control (como la evaluación y documentación de los riesgos) y en su relación con las fuerzas de seguridad pública (a través de la promoción de la conducta apropiada y la divulgación pública de los arreglos de seguridad).

---

<sup>36</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 33.

**Gráfico 14:** Vinculación entre el nivel de riesgo y el nivel de movilización de las fuerzas de seguridad pública



### Conclusión clave para contextos de bajo riesgo

Si bien solo algunas empresas deberán desarrollar una relación directa y profunda con las fuerzas de seguridad pública, es probable que la mayoría se vea, al menos, en la necesidad de solicitar su apoyo en caso de ocurrir un incidente, por lo cual es conveniente entablar contacto de manera proactiva antes de que surja un problema. Como mínimo, las empresas deben evaluar los riesgos que plantean las fuerzas de seguridad pública y buscar oportunidades para dialogar con ellas a fin de intentar reducir esos riesgos. En las situaciones de bajo riesgo, esto puede consistir sencillamente en identificar a las principales contrapartes e iniciar conversaciones.

## EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DERIVADOS DE LA SEGURIDAD PÚBLICA: CINCO PREGUNTAS CLAVE QUE LAS EMPRESAS DEBEN RESPONDER

En la ND 4 se establece que cada empresa “evaluará y documentará los riesgos que se deriven del empleo de personal de seguridad del Gobierno movilizado para prestar servicios de seguridad al proyecto”<sup>37</sup>. Esta cuestión es importante para entender el entorno operativo del proyecto y el espectro completo de riesgos potenciales relacionados con la seguridad, y en la mayoría de los casos es una labor que está bajo el control de la empresa. El gráfico 15 contiene cinco preguntas clave que se analizan en los párrafos siguientes.

### 1. ¿Cuáles son los tipos de fuerzas de seguridad pública involucrados?

Las empresas deben estar informadas acerca de los *tipos* de fuerzas de seguridad pública que responderán a las diversas clases de incidentes. Por ejemplo, en la mayoría de las zonas las fuerzas armadas responderán de manera muy diferente a la de la policía. Como se muestra en el gráfico 16, existe una gama de riesgos de seguridad y la correspondiente intervención de las fuerzas de seguridad pública; el tipo de movilización debe ser congruente con el nivel de riesgo. En algunos casos, las fuerzas de seguridad pública responderán cuando ocurran incidentes aislados, mientras que en otras situaciones estarán destacadas permanentemente en el predio del proyecto y, en ocasiones, la empresa estará obligada a proporcionarles alojamiento en las instalaciones. Lo ideal sería que esto se realizara fuera de los límites del proyecto para reducir la percepción de que la empresa y las fuerzas de seguridad están “confraternizando”.

**Gráfico 15:** Cinco preguntas que las empresas deben responder para abordar los riesgos derivados de la seguridad pública

	<b>1</b> ¿Cuáles son los tipos de fuerzas de seguridad pública involucrados?	<b>2</b> ¿Qué cantidad de personal de seguridad pública está involucrado y cuál es su función?
<b>3</b> ¿Qué tipo de respuesta de seguridad pública es probable que se use?	<b>4</b> ¿Cuáles son los antecedentes y el historial de estas fuerzas de seguridad pública?	<b>5</b> ¿Cómo deben documentarse los riesgos?

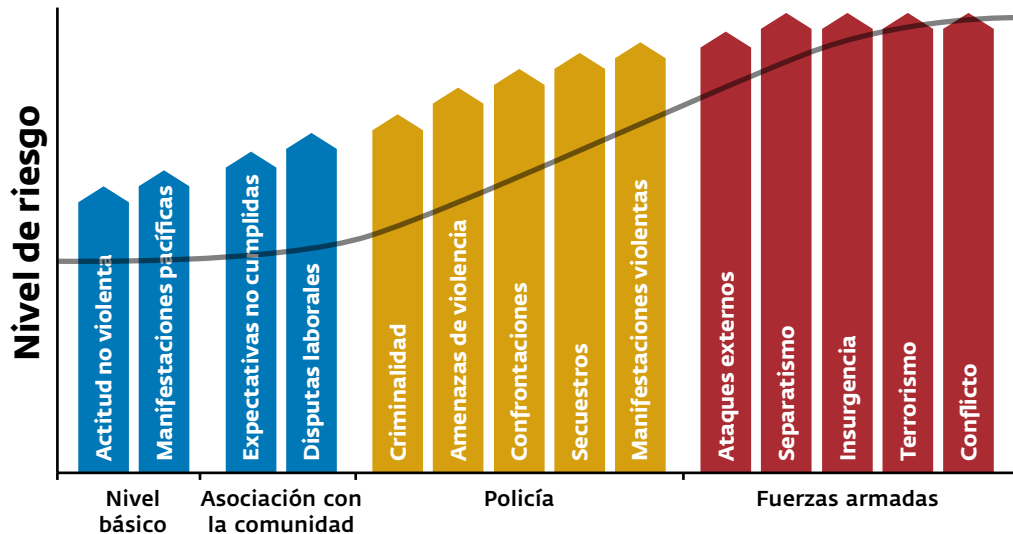
<sup>37</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 13.

## 2. ¿Qué cantidad de personal de seguridad pública está involucrado y cuál es su función?

Cuando se despliegan fuerzas de seguridad pública o cuando estas pueden responder para proteger al personal, los bienes u otros activos, las empresas deben entender la naturaleza de la intervención probable, que puede abarcar desde una pocas personas hasta un contingente numeroso, y desde protección temporaria hasta un despliegue permanente. En algunas circunstancias, las fuerzas de seguridad pública proporcionan una segunda fuente de seguridad temporaria (al responder a incidentes); en otros casos, las fuerzas de seguridad pública se despliegan en forma permanente (protegen las puertas y mantienen la seguridad perimetral, proporcionan seguridad para los convoyes de transporte, protegen los activos de infraestructura pública, como las pistas de aterrizaje, o brindan protección y escolta para productos peligrosos, por ejemplo explosivos).



**Gráfico 16:** Gama de riesgos de seguridad e intervención de las fuerzas de seguridad pública



### 3. ¿Qué tipo de respuesta de seguridad pública es probable que se use?

Las empresas deben hacer todo lo posible para entender qué *tipo de respuesta* es probable que usen las fuerzas de seguridad pública. Algunas fuerzas de seguridad pública están capacitadas adecuadamente y es probable que respondan de manera profesional y proporcional a las amenazas; otras pueden plantear un riesgo de conducta poco profesional o empleo excesivo de la fuerza, que puede agravarse si las fuerzas incluyen nuevos reclutas con escasa capacitación y experiencia. La información necesaria para este análisis se puede obtener a través de conversaciones con el personal de seguridad pública, o la observación de sus actividades, o mediante conversaciones con otras empresas que operan en la zona y otros actores sociales, como las autoridades locales, representantes de la comunidad o empleados.



#### 4. ¿Cuáles son los antecedentes y el historial de estas fuerzas de seguridad pública?

En la medida de lo posible, se recomienda a las empresas que investiguen los antecedentes operativos de las fuerzas de seguridad del Gobierno que operan en el emplazamiento o sus proximidades, en particular cualquier historial de abusos. Si bien claramente sensible y con frecuencia difícil, esta investigación se puede llevar a cabo sin llamar la atención y a través de diversas fuentes independientes (como agencias de noticias o diarios, organizaciones de derechos humanos, embajadas, agregados militares y comunidades locales) y a través de la observación directa del comportamiento y el desempeño de las unidades que ya operen en el emplazamiento. La verificación de la información mediante la comprobación a través de varias fuentes es siempre una buena práctica.

#### 5. ¿Cómo deben documentarse los riesgos?

Las empresas deben documentar su evaluación de los riesgos derivados de las fuerzas de seguridad pública. Con ese fin, se puede sencillamente llevar un registro escrito del análisis de las fuerzas de seguridad pública, realizado como se señaló en el párrafo anterior, e incluir los informes, fotografías y conversaciones pertinentes. Este ejercicio interno es una parte importante del análisis de los riesgos de seguridad que se describió anteriormente y puede aportar información crucial para determinar si es necesario llevar a cabo una evaluación más elaborada de los riesgos de seguridad (véase el capítulo II, “Evaluación de los riesgos de seguridad”).

### COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON LA SEGURIDAD PÚBLICA

Se recomienda a las empresas que comuniquen sus principios de conducta a las fuerzas de seguridad pública y les manifiesten que desean que el servicio se preste en forma congruente con esas normas<sup>38</sup>. El nivel y el grado de formalidad de esta comunicación variará en consonancia con los riesgos de seguridad y la naturaleza (e idoneidad) de los arreglos de seguridad que involucren a personal de seguridad pública. Las empresas deben llevar un registro de todas las comunicaciones —y/o los intentos de comunicación— con el personal de seguridad pública. La comunicación puede variar en consonancia con el nivel de riesgo, de la siguiente manera:

- *Contextos de bajo riesgo:*

Si, al parecer, el número, el tipo y la naturaleza del personal desplegado son apropiados y proporcionales a los riesgos evaluados, la empresa puede, como mínimo, mantener el contacto y la comunicación de manera sencilla a través de consultas con las fuerzas de seguridad pública que le permitan confiar en que la policía responderá rápida y profesionalmente cuando ocurra un incidente, o que las personas (incluidos los miembros de la comunidad) atrapadas tras ingresar al predio sin autorización o cometer un robo serán tratadas equitativamente cuando estén bajo arresto policial.

- *Contextos de alto riesgo:*

En los contextos de alto riesgo, establecer una relación más formal y constante puede ser fundamental para lograr que las situaciones potencialmente tensas y

<sup>38</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 33.

dinámicas no aumenten y sean aún más volátiles debido a la intervención de la policía o las fuerzas armadas. Esta situación se puede agravar si existe un alto riesgo de que el personal de seguridad pública utilice un grado excesivo de fuerza. Se recomienda a las empresas que intenten influir en los arreglos, en la medida de lo posible, y analicen la posibilidad de entablar relaciones más profundas y formales.

### ¿Quién debe iniciar la relación?

- *En la empresa:*

La designación de una persona con antecedentes en la esfera de seguridad al frente de la relación con la seguridad pública generalmente ofrece la mejor oportunidad de éxito. En particular en las situaciones de alto riesgo, una persona con antecedentes en la esfera de seguridad y conocimientos especializados sobre el tema, que conozca el país y tenga una red de contactos puede estar en una posición inmejorable para entender la seguridad pública y/o la jerarquía gubernamental, para identificar al asociado más eficaz y para elaborar la estrategia de divulgación más efectiva.

- *En las fuerzas de seguridad pública:*

Las empresas deben intentar identificar a la contraparte más apropiada dentro de las fuerzas de seguridad pública, preferentemente un paladín con rango y autoridad suficientes y la voluntad de entablar una relación constructiva con la empresa. Con frecuencia, el comandante de la fuerza de seguridad local es el contacto más apropiado, si bien se recomienda que las empresas también se contacten con otros funcionarios de distinto nivel jerárquico. En algunos casos, una persona que ha participado en un programa de intercambio militar puede ser una contraparte adecuada. Cuando tanto la policía como las fuerzas armadas pueden prestar servicios de seguridad al proyecto, es conveniente que las empresas entablen relaciones con ambas.

### ¿Cuándo debe iniciarse la relación?

Es fundamental contactarse inicialmente con las fuerzas de seguridad pública, antes de que ocurra algún incidente. Siempre es aconsejable cimentar una buena relación antes de someterla a las tensiones generadas por los problemas. Las reuniones iniciales son muy útiles para identificar a las contrapartes apropiadas, establecer una buena comunicación y facilitar el acceso. Una vez que la relación se ha establecido, cualquier cuestión, sea positiva o negativa, puede discutirse en forma periódica de una manera cordial y diplomática. Esto incluye tanto las necesidades de la empresa como las necesidades logísticas de las fuerzas de seguridad. Asimismo, estas reuniones brindan la oportunidad de evaluar los riesgos y analizar las amenazas en forma permanente.

### ¿Cómo debe iniciarse la relación?

- *Establezca el tono adecuado:*

El empleo de un tono constructivo y respetuoso desde un inicio permite establecer una trayectoria positiva para toda la relación. Según los antecedentes e intereses



del comando de las fuerzas de seguridad pública, una de las maneras constructivas de iniciar el diálogo es preguntar qué se puede hacer para respaldar los objetivos profesionales de las fuerzas de seguridad del Gobierno (véase el recuadro 10).

- *Formule pedidos, nunca exigencias:*

Por lo general, las empresas privadas tienen poca o ninguna influencia sobre las acciones de las fuerzas de seguridad pública. Así pues, la mejor manera de encarar las reuniones, en particular la primera, es mediante una conversación y sin plantear exigencias. Los representantes de la empresa pueden referirse al modo en que la presencia de la empresa en la zona afecta la seguridad y los recursos; tal vez sería útil que las empresas formulen preguntas a sus contrapartes de la seguridad pública para conocer cabalmente la medida en que el proyecto incrementa la carga de trabajo de las fuerzas de seguridad pública de la zona, qué problemas e inquietudes perciben y qué tipo de relación tienen con la comunidad local.

### Recuadro 10. Utilización de la relación activa con las autoridades gubernamentales para gestionar los riesgos de seguridad y evitar una escalada de la violencia

En un país de Europa oriental, un grupo de manifestantes estaba bloqueando los caminos de acceso a las obras del proyecto, y la policía local y nacional amenazaba con intervenir y arrestarlos. La empresa comunicó claramente a las autoridades (en principio a las locales pero con la intención de contactarse con niveles más altos para cerciorarse de concitar la atención suficiente) su deseo de que cualquier intervención se llevara cabo con un mínimo empleo de la fuerza. Los representantes de la empresa señalaron con énfasis que la reputación de la empresa y de sus accionistas estaba en juego y subrayaron que no se trataba de un sencillo asunto interno. Solicitaron que se evitara el uso de armas a toda costa, a menos que la policía estuviera bajo ataque, lo cual era improbable.

La empresa estaba lista para retirar su personal y sus vehículos del lugar de las manifestaciones cuando llegaran las fuerzas de seguridad pública. Esto mitigó el riesgo de que se asociara a la empresa con el personal del Gobierno. Además, la empresa consiguió que un tercero neutral —una organización no gubernamental (ONG) local— presenciara el proceso. Mientras la empresa intentaba distanciarse todo lo posible de las acciones de las fuerzas de seguridad del Gobierno, sus representantes no interrumpieron totalmente las conversaciones. Gracias a la relación que habían establecido con las fuerzas de seguridad pública, lograron influir en la situación para evitar una escalada de la violencia y llegar a una solución pacífica.

### ¿Qué temas se deben debatir?

Las conversaciones entre las empresas y las fuerzas de seguridad pública pueden abarcar un amplio abanico de temas. En el gráfico 17 se indican las áreas de debate más importantes, que se describen más detalladamente en los párrafos siguientes.

#### 1. La relación en sí misma

El primer tema de conversación entre una empresa y las fuerzas de seguridad pública suele ser con frecuencia la relación entre ambas partes. En las primeras conversaciones debe ponerse el acento en las presentaciones personales y la base de la relación y la colaboración potenciales: la voluntad de entablar una relación, la identificación de los representantes apropiados de cada parte y la concertación de un programa de reuniones periódicas.

**Gráfico 17:** Temas que las empresas pueden abordar con las fuerzas de seguridad pública

	<b>Relación</b> Presentaciones personales, voluntad de entablar una relación, identificación de los representantes apropiados, concertación de reuniones periódicas	<b>Despliegue</b> Tipo y número de guardias y competencia, conveniencia y proporcionalidad de este despliegue
<b>Relaciones con la comunidad</b> Impactos potenciales en las comunidades y toda medida participativa, incluido el mecanismo de queja y cualquier reclamación de la que se tenga conocimiento	<b>Empleo de la fuerza</b> Despliegue y conducta de la fuerza de seguridad, incluido el deseo de respuestas preventivas y proporcionales	<b>Personal de seguridad</b> Antecedentes y reputación del personal de seguridad, en la medida de lo posible, e intervención y seguimiento
<b>Capacitación</b> Cualquier actividad de capacitación en curso y oportunidades para colaborar en el fortalecimiento de la capacidad, según corresponda	<b>Equipamiento</b> Necesidades existentes y ofrecimientos potenciales, expectativas y condicionalidades, incluida la implementación de restricciones, controles y seguimiento	<b>Incidentes</b> Políticas y procedimientos para registrar, informar y realizar un seguimiento de las denuncias de actos ilegales o abusivos

## 2. Despliegue de fuerzas de seguridad pública

Un tema directo que se puede abordar en las conversaciones iniciales es el despliegue de fuerzas por parte del Gobierno, que incluye el tipo y el número de guardias y la adecuación de este despliegue a la situación en lo que respecta a la competencia, conveniencia y proporcionalidad. Asimismo, puede incluir cuestiones relativas a la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y las expectativas en materia de reembolso o provisión de instalaciones, equipamiento o servicios

para los guardias. Además, es conveniente analizar los procedimientos para la interacción entre las fuerzas de seguridad privada y de seguridad pública, así como el traspaso de responsabilidades, en caso de ser necesario.

Cuando la seguridad pública es necesaria para proteger a las personas y los bienes, debe llevarse a cabo un traspaso de control de la seguridad privada a la pública, así como medidas para gestionar la devolución del control una vez que la situación se ha estabilizado. Este tema puede ser adecuado para iniciar una conversación debido a que se centra en la función legítima de la seguridad pública y en las medidas para lograr el mayor nivel de eficacia y seguridad.

## 3. Relaciones con la comunidad e impactos

En las conversaciones entre las empresas y las fuerzas de seguridad pública se deben tener en cuenta los potenciales impactos de los arreglos de seguridad en las comunidades locales. Los temas pueden abarcar las medidas existentes o previstas para interactuar con la comunidad adoptadas por la empresa, el Gobierno o en forma conjunta, y las inquietudes conocidas de la comunidad respecto del despliegue de fuerzas, así como cualquier proceso disponible para recibir quejas de los miembros de la comunidad. En la ND 4 también se establece que la empresa “alentará a las autoridades públicas pertinentes a difundir al público los arreglos en materia de seguridad para las instalaciones del cliente, siempre que no se vea afectada la seguridad general”<sup>39</sup>. (Véase el recuadro 11).

<sup>39</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 13.

## Recuadro 11. Las pequeñas faltas de respeto pueden convertirse en graves situaciones de seguridad

Cuando se piensa en problemas relacionados con las fuerzas de seguridad, generalmente viene a la mente alguna interacción polémica de alto perfil en un punto de presión (como protestas en las puertas de entrada o en la vía de acceso), sin embargo estas situaciones surgen a menudo después de la repetición de conductas menos graves que, con el tiempo, generan conflictos.

Por ejemplo, en un país de África, personal militar escoltaba con frecuencia a un convoy comercial a través de angostos caminos rurales que también eran utilizados por miembros de la comunidad local para movilizarse en bicicletas y motocicletas. Frustrados por las demoras que ocasionaba el lento tráfico local, los oficiales solían arrojar botellas de agua a los miembros de la comunidad para que les dejaran el camino libre, con lo cual solo ganaban un par de minutos. Esta actitud, además de constituir una falta de respeto, claramente molestaba a los miembros de la comunidad y, con el tiempo, el resentimiento generó hostilidad hacia las fuerzas de seguridad y el proyecto comercial.

### 4. Empleo de la fuerza

Como parte de las conversaciones acerca de la respuesta de la seguridad pública y, si fuese pertinente, cualquier interacción con la seguridad privada, **las empresas pueden preguntar qué fuerzas se desplegarán y cómo responderán a los incidentes.** Este tema puede ser un buen punto de partida para discutir el empleo de la fuerza y para indicar que la empresa desea que la fuerza se utilice únicamente para respuestas preventivas y proporcionales y en forma congruente con el respeto por los derechos humanos. Por lo general es beneficioso analizar ejemplos concretos, como las protestas, así como posibles escenarios y respuestas probables.

### 5. Personal de seguridad

**Las empresas, como parte de su evaluación de los riesgos de seguridad, deben intentar conocer los antecedentes y la reputación de las fuerzas de seguridad pública,** y deben realizar un seguimiento de la situación para estar en condiciones de dar una respuesta si surge algún problema con ciertos individuos o unidades. Las conversaciones acerca de los antecedentes, la reputación o las inquietudes respecto de individuos o unidades suelen ser muy delicadas, por lo cual se recomienda que las empresas evalúen su relación con las fuerzas de seguridad pública para determinar cuál es la mejor manera de actuar, y utilicen toda la cautela y discreción que requiera la situación. Se recomienda que las empresas documenten esas conversaciones y los esfuerzos para mitigar los riesgos, incluso si son infructuosos. Aun cuando su influencia es limitada, la empresa tiene la posibilidad de subsanar las deficiencias mediante capacitación o equipamiento



para intentar resolver los problemas potenciales, o puede evitar pedir apoyo a unidades que tienen antecedentes de abusos.

## 6. Capacitación

Además de ser fundamental para el fortalecimiento de la capacidad, la capacitación brinda a las empresas la oportunidad de conectarse con las fuerzas de seguridad pública y respaldarlas, en particular cuando aspiran a cumplir las normas internacionales pero carecen de capacidad y recursos. Si las fuerzas de seguridad pública imparten su propia capacitación, las empresas deben intentar determinar (a través de la revisión de los materiales o, incluso, mediante su presencia en las actividades) si esas fuerzas reciben adecuada capacitación en materia profesional, técnica, táctica y de equipamiento, incluidas las áreas de empleo de la fuerza, derechos humanos y conducta apropiada.

Cuando las fuerzas de seguridad pública no imparten su propia capacitación, se aconseja a las empresas que analicen diversas medidas para contribuir a respaldar este objetivo (por ejemplo, impartiendo capacitación directamente a



las fuerzas de seguridad pública, invitándolas a participar en ejercicios de capacitación diseñados para la seguridad privada de la empresa u ofreciendo financiar actividades de capacitación realizadas por un tercero, como el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja u otra ONG). Cuando es factible, la capacitación conjunta suele ser especialmente eficaz para fortalecer las relaciones y garantizar que las transiciones de las fuerzas de seguridad privada a las de seguridad pública estén bien coordinadas y se lleven a cabo de manera profesional y practicada.

Algunas empresas señalaron que

había sido útil invitar a las fuerzas de seguridad pública a “observar” sus propias actividades de capacitación, sin emprender un programa formal de capacitación conjunta. Muchas empresas consideran que la capacitación mediante ejercicios basados en escenarios produce los resultados más satisfactorios.

## 7. Transferencias de equipamiento

Los Gobiernos pueden solicitar, o exigir, a las empresas privadas que suministren apoyo logístico, monetario y/o en términos de equipamiento, según sea necesario, para ayudar a la policía y las unidades militares. Esta cuestión genera riesgos para la empresa si ese equipamiento se utiliza de manera ilegal o abusiva o involucra a la empresa en acciones emprendidas por fuerzas de seguridad pública (véase el recuadro 12). **Las empresas deben tratar de implementar restricciones, controles y monitoreo según sea necesario y posible, acorde con las circunstancias, con el fin de evitar la malversación o el uso indebido del equipo**<sup>40</sup>. Al mismo tiempo, un pedido de apoyo puede brindar una oportunidad para iniciar conversaciones y entablar una relación, y se insta firmemente a las empresas a solicitar un acuerdo escrito (véase “Memorando de entendimiento”, en la página 77), toda vez que sea posible. Las empresas pueden considerar las siguientes opciones:

- **Remuneración en especie.**

Si no es posible rechazar una solicitud de remuneración o equipamiento, las empresas pueden analizar la posibilidad de proporcionar una contribución en especie, por ejemplo alimentos, uniformes o equipos, en lugar de dinero en efectivo o armas letales. De todo modos, las empresas deben tener presente que incluso equipos que en otras circunstancias serían “benignos” (como un vehículo o un contenedor de transporte) pueden ser utilizados indebidamente por las fuerzas de seguridad si no se lleva a cabo un monitoreo eficaz.

<sup>40</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 33.

## Recuadro 12. Riesgos relacionados con las transferencias de equipamiento

El suministro de apoyo financiero o equipos físicos (entre otros, transporte y provisiones) a la policía o las fuerzas armadas puede incrementar los riesgos de una empresa si ello da lugar a que se considere que controla la seguridad pública, incluso cuando la seguridad pública sigue estando bajo el control del Gobierno. Algunos equipos que aparentemente son inocuos pueden ser usados indebidamente.

En un caso, el personal de seguridad pública solicitó la transferencia de contenedores de transporte vacíos alegando que los usarían para almacenar su propio equipamiento, pero los utilizaron para detener a prisioneros. En otro, se solicitaron gafas de visión nocturna para facilitar el patrullaje perimetral pero en lugar de darles ese uso se utilizaron para realizar redadas nocturnas contra las fuerzas opositoras. En un tercer caso, el personal de seguridad pública pidió que se le permitiera usar un vehículo de la empresa cuando sus propios vehículos estaban fuera de servicio. Al ver a los militares en un vehículo con identificación de la empresa, la comunidad consideró que existía una estrecha asociación entre ellos y la empresa y, posteriormente, cuando el personal militar cometió abusos, los miembros de la comunidad observaron que lo hacían en un vehículo que llevaba el logo de la empresa en forma prominente.

Si bien las empresas no pueden evitar todo el espectro posible de abusos y asociaciones incorrectas, deben examinar su asociación real o percibida con las acciones de las fuerzas de seguridad pública, y realizar esfuerzos para controlar el uso de cualquier equipo que hayan provisto.

- ***Aclaración sobre las expectativas y especificación del uso previsto.***  
Las empresas deben tratar de conocer las expectativas del Gobierno respecto del reembolso o el suministro de equipamiento concreto y especificar y documentar el uso previsto de los equipos provistos. Si esto no fuese posible, la empresa debe determinar los riesgos relacionados con el suministro del mencionado apoyo a las fuerzas de seguridad pública y lograr un equilibrio entre los beneficios positivos y las posibles consecuencias. Por ejemplo, si se prevé que los agentes de policía asignados al proyecto deberán enfrentar confrontaciones posiblemente violentas pero solo tienen armas de fuego, a la empresa tal vez le convenga, por su propio interés, que las fuerzas de seguridad pública tengan a su disposición opciones no letales para control de disturbios.
- ***Inclusión de condicionalidades en un acuerdo de transferencia.***  
Si las empresas proporcionan equipamiento o apoyo, se recomienda que insistan en que los equipos solo se deberán usar legalmente y para los fines convenidos, y no se transferirán a otro lugar sin el consentimiento de la empresa.

Se aconseja que las empresas documenten estas condiciones y las incluyan como parte del acuerdo de transferencia. Asimismo, se sugiere que consignen todo lo que proporcionen al Gobierno, incluidas las fuerzas de seguridad pública, en un formulario para el registro de transferencias, que se deberá actualizar periódicamente y contendrá exactamente qué, cuándo y para qué fin se proporcionó cada elemento.

## 8. Registro y presentación de informes sobre las denuncias de abusos cometidos por las fuerzas de seguridad pública

Las empresas que reciban denuncias de actos ilegales o abusivos cometidos por el personal de seguridad pública deben registrar e informar esos actos a las autoridades pertinentes. Asimismo, es aconsejable que las empresas lleven a cabo un activo seguimiento del estado en que se encuentran las investigaciones criminales en curso impulsadas por las autoridades gubernamentales<sup>41</sup> (véase el recuadro 13).

### Recuadro 13. Reducción de los riesgos relacionados con las fuerzas de seguridad pública

Aunque las empresas no sean responsables en forma directa de las acciones de las fuerzas de seguridad pública, es posible que los miembros de la comunidad u otros actores sociales las asocien con su conducta. Este es el caso especialmente cuando la seguridad privada transfiere la responsabilidad a la seguridad pública o cuando se percibe que la seguridad pública actúa a pedido o en nombre de la empresa. Es conveniente que las empresas tengan en cuenta la posibilidad de que se las asocie con acciones inapropiadas y adopten medidas para mitigar estos riesgos en la mayor medida posible.

Por ejemplo, un gerente de seguridad que estaba preocupado por el bienestar de las personas entregadas a la policía local debido a que habían cometido delitos en el emplazamiento del proyecto, estableció un protocolo interno para el traslado de los presuntos delincuentes, de los guardias de seguridad privada de la empresa a la policía local. Con el objeto de reducir los riesgos de que estos presuntos delincuentes sufrieran daños físicos, la empresa los entregaba a la policía con un examen médico documentado y fotografías de su estado físico en el momento del traslado. El gerente de seguridad de la empresa se cercioró de que las autoridades conocieran las disposiciones de este protocolo antes de su implementación, y voluntariamente se comunicó con la policía para realizar un seguimiento de la salud de las personas encarceladas después de que estas dejaran de estar bajo la custodia de la empresa.

Este enfoque, que excedió el mero cumplimiento de la ND 4, permitió reducir los riesgos para los sospechosos y también los riesgos para la empresa derivados de acciones asociadas con sus operaciones en una país especialmente difícil.

<sup>41</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 32.



## DOCUMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS PARA ENTABLAR RELACIONES

Las empresas deben documentar las medidas que toman para entablar relaciones con las fuerzas de seguridad pública, tanto si han tenido éxito como si no lo han tenido. Las empresas que logran establecer una relación con actividades permanentes deben registrar el proceso y los resultados. Es de buena práctica llevar un diario de todas las reuniones pertinentes y anotar los principales temas analizados. Este registro se lleva para fines internos y no es necesario que sea aprobado y firmado por la seguridad pública ni ninguna otra parte en la conversación.

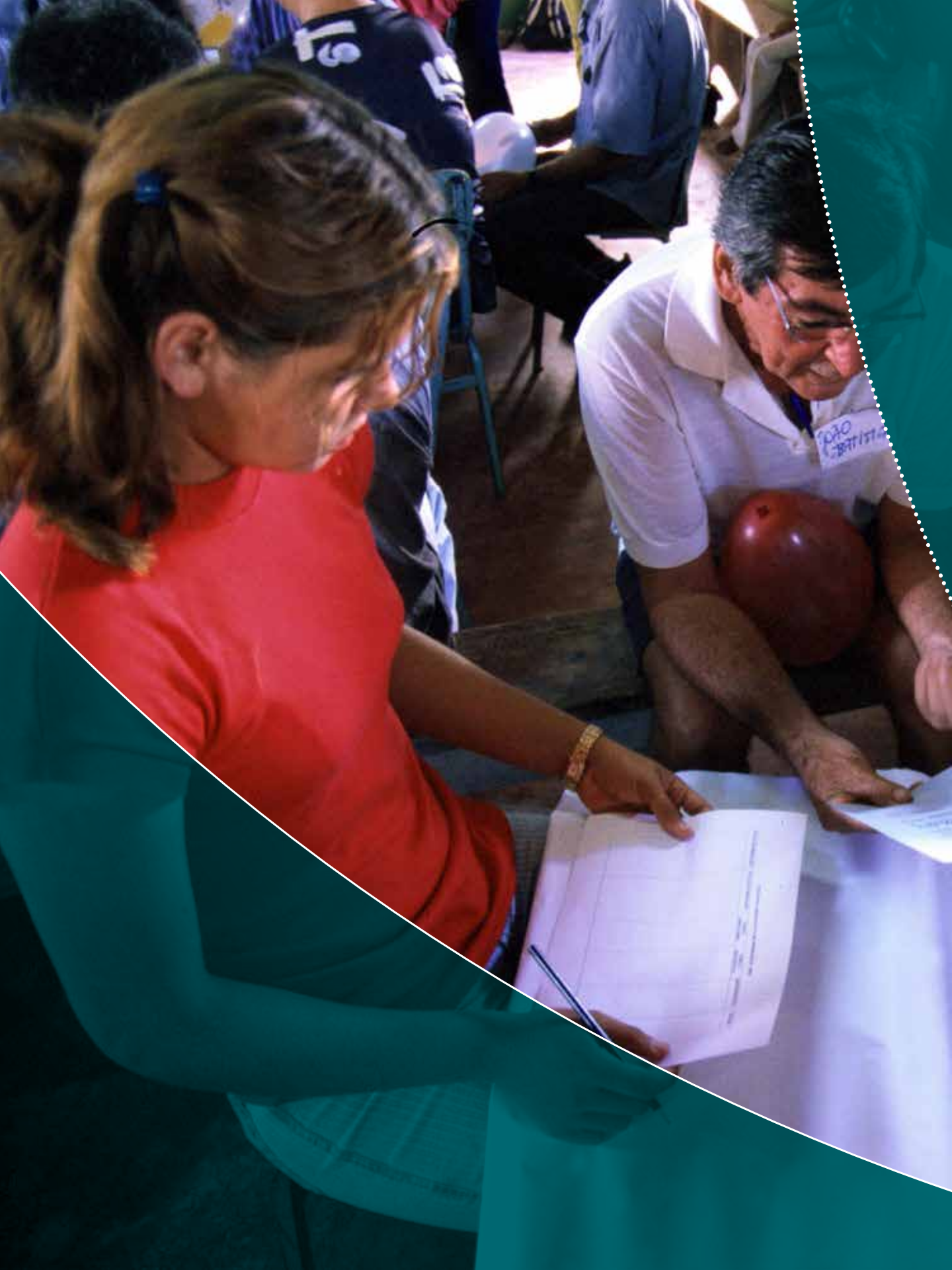
Las empresas que no logran entablar una relación con la seguridad pública también deben documentar sus iniciativas, y deben incorporar en su evaluación de los riesgos de seguridad el hecho de que la empresa no tiene una relación de colaboración con las fuerzas de seguridad pública.

## MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO

Un memorando de entendimiento es un acuerdo escrito formal entre la empresa y el Gobierno y/o sus fuerzas de seguridad pública, en el que se establecen y documentan las principales expectativas concertadas y los procesos y procedimientos de toma de decisiones. En su marco, la empresa, el Gobierno y las fuerzas de seguridad pública definen sus respectivas funciones, deberes y obligaciones respecto de los servicios de seguridad.

Si bien el memorando de entendimiento suele ser un registro valioso para definir claramente los compromisos, lo más importante es el proceso de intercambio de ideas y discusión de las cuestiones cruciales entre la empresa y el Gobierno. Por cierto, algunas veces no se logra firmar un memorando de entendimiento, o no es posible hacerlo por razones legales. Se insta a las empresas a establecer como objetivo primordial la comunicación y la colaboración con las fuerzas de seguridad pública y asignar a un acuerdo formal (o incluso informal) el carácter de objetivo secundario.

Hay muchas maneras diferentes de elaborar un memorando de entendimiento. La mayoría incluye referencias a las políticas de la empresa, la legislación nacional e internacional, los protocolos pertinentes de las Naciones Unidas y las normas internacionales aplicables. Asimismo, por lo general incluye cuestiones financieras o relativas a la obtención de recursos (por ejemplo vivienda, alimentos, estipendios, transporte y otros elementos similares). Toda vez que sea posible se recomienda que las empresas incluyan una cláusula que les permita solicitar la remoción de miembros individuales del personal de seguridad pública de su área de operaciones (obsérvese que esto es diferente a solicitar que un miembro de ese personal sea removido totalmente de las fuerzas de seguridad pública, algo que excede la competencia de cualquier empresa).



# CAPÍTULO V

## **Elaboración de un plan de gestión de la seguridad**

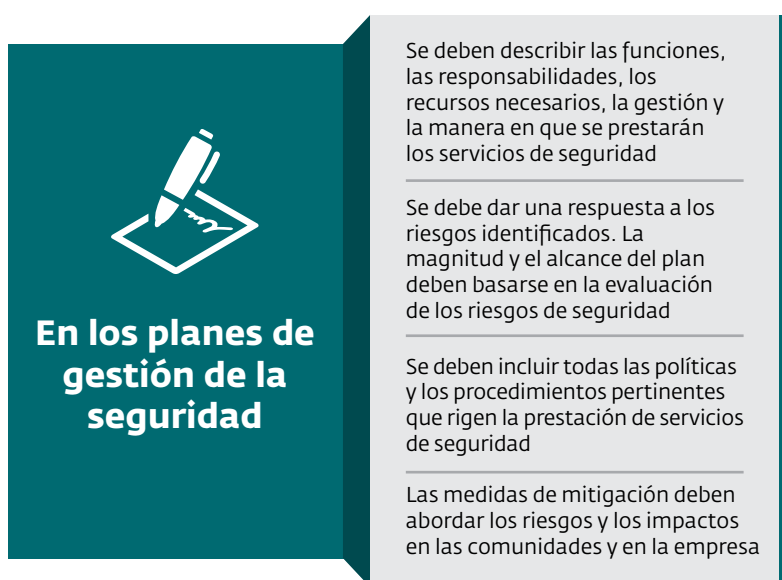




## Elaboración de un plan de gestión de la seguridad

El plan de gestión de la seguridad es un importante instrumento estándar del sector en el que se describe la manera en que se gestionarán y proporcionarán los servicios de seguridad, y se detallan los recursos que serán necesarios. El plan de gestión de la seguridad es el documento de orientación primordial de la empresa en lo que respecta a todos los otros procedimientos y protocolos relacionados con la seguridad. Su objetivo consiste en dar una respuesta a los riesgos identificados, impartir orientación, organización, integración y continuidad al programa de

**Gráfico 18:** Función y alcance de los planes de gestión de la seguridad



seguridad y protección de los activos de la empresa. Al elaborar su plan de gestión de la seguridad, las empresas deben tener en cuenta lo siguiente:

- **Las empresas deben considerar que la identificación y la gestión de los riesgos de seguridad forman parte de todo el sistema de gestión ambiental y social.** Este sistema sienta las bases del enfoque de la empresa para identificar y mitigar los riesgos y los impactos ambientales y sociales. Toda empresa que emplee en forma directa o contrate personal de seguridad debe analizar los riesgos y los impactos de su programa de seguridad y también la manera en que prevé gestionarlos.
- **El nivel de esfuerzo requerido para determinar y gestionar los riesgos de seguridad debe ser proporcional al nivel de esos riesgos asociado con el proyecto y su contexto operativo.** En entornos estables, los proyectos tal vez puedan registrar y aplicar sus procesos y disposiciones en materia de toma de decisiones sin elaborar un documento independiente formal (por ejemplo, mediante la incorporación de esta información en los contratos laborales o en las políticas o los procedimientos institucionales relacionados con la conducta apropiada, la ética, los derechos humanos u otros temas pertinentes). En entornos menos seguros, las operaciones probablemente elaborarán un plan más amplio, documentado formalmente,



en el que describirán en forma detallada el programa que proponen para mitigar los riesgos e impactos potenciales relacionados con la seguridad.

- **Asimismo, en los planes de gestión de la seguridad deben considerarse los riesgos y los impactos que los arreglos de seguridad de la empresa podrían tener en la comunidad así como incluir disposiciones y medidas de mitigación para abordarlos.** Con frecuencia, las empresas consideran útil que sus equipos de seguridad y de relaciones con la comunidad coordinen sus actividades, e incluyen cuestiones relativas a la seguridad en sus procesos de relaciones con la comunidad y de queja.

### Conclusión clave para contextos de bajo riesgo

Cuando los riesgos son mínimos, el plan de gestión de la seguridad también puede ser sencillo. No obstante, es necesario documentar y aplicar algún tipo de plan (independiente o integrado en planes de gestión más amplios). El plan debe centrarse en las funciones y responsabilidades de seguridad: quién hace qué, cuándo, dónde, con qué equipamiento y ante quién rinde cuentas. La persona responsable de la seguridad (que también puede cubrir otras áreas) es quien “dirige” el plan de gestión de la seguridad. No obstante, el propio plan debe aportar continuidad cuando se produce un cambio de personal en la estructura de gestión de la seguridad.

## PRINCIPALES ELEMENTOS DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

Todo plan de gestión de la seguridad debe 1) elaborarse mediante consultas con la administración, 2) estar claramente vinculado a la evaluación de los riesgos de seguridad y 3) contener todas las políticas y los procedimientos pertinentes que regirán la prestación de servicios de seguridad de la empresa durante la vigencia del proyecto. Este documento debe incluir reseñas, políticas y contenidos de alto nivel sobre los enfoques y los aspectos relacionados con la gestión de la seguridad, así como un anexo con los procedimientos detallados o información sobre el diseño. El gráfico 19 muestra los principales elementos que generalmente forman parte de un plan de gestión de la seguridad y se describen en los párrafos siguientes.

### 1. Objetivos, misión y enfoque de la seguridad de las empresas

- **Objetivos**

El plan de gestión de la seguridad tiene por objeto mitigar y brindar protección contra los riesgos de seguridad en el sitio del proyecto que podrían constituir una amenaza para las comunidades, los empleados, las instalaciones y las operaciones. Imparte orientación, organización, integración y continuidad al programa de seguridad.

**Gráfico 19:** Elementos de un plan de gestión de la seguridad



- **Misión**

La misión del área de seguridad de la empresa consiste en garantizar que todo el personal, los contratistas y los visitantes puedan trabajar en el proyecto en un ambiente seguro, que todas las instalaciones estén seguras y que todas las operaciones del proyecto se lleven a cabo libremente, sin impactos negativos en las comunidades. La seguridad y el respeto por los derechos humanos de los empleados y las comunidades son totalmente compatibles.

- **Enfoque**

El área de seguridad de la empresa reconoce las vinculaciones entre las cuestiones sociales y la seguridad y, consiguientemente, propicia las interrelaciones entre el personal encargado de las operaciones, las relaciones con el Gobierno, las relaciones con la comunidad y la seguridad del proyecto. El enfoque de la



empresa también refuerza la importancia de los actores de la comunidad y del mecanismo de queja del proyecto. La empresa reconoce que la revisión periódica de su plan de gestión de la seguridad es fundamental para garantizar que siga siendo pertinente y apropiado.

## 2. Políticas y normas de la empresa relacionadas con la seguridad

- *Referencias a políticas y documentos de la empresa*

Se incluyen citas de las políticas o los documentos de la empresa que rigen la gestión de la seguridad, como la evaluación de los riesgos de seguridad del proyecto, la política de seguridad institucional, la política de ética y/o recursos humanos, la política sobre empleo de la fuerza u otras políticas pertinentes.

- *Otras leyes y normas pertinentes*

Se incluyen citas de otras leyes, normas o certificaciones pertinentes relacionadas con la seguridad que aplica la empresa, por ejemplo las leyes nacionales, las leyes internacionales aplicables, las Normas de Desempeño de IFC, los Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos, el Código de conducta de Naciones Unidas para los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, los Principios básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y las armas de fuego por funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, u otras normas.

## 3. Reseña de la situación en materia de seguridad

- *Resumen de las principales conclusiones de la evaluación de los riesgos de seguridad*

Breve reseña de los principales riesgos de seguridad para el proyecto (tanto internos como externos) y para las comunidades. Obsérvese que también se puede incluir un resumen de las medidas de mitigación propuestas; no obstante, el propio plan de gestión de la seguridad debe abarcar un programa elaborado para abordar los riesgos de seguridad identificados para la empresa y para las comunidades. Vinculaciones con la evaluación de los riesgos de seguridad.



- ***Arreglos de seguridad***

Contiene una reseña de la naturaleza y la función de los arreglos de seguridad privada y de seguridad pública, según corresponda. Obsérvese que los detalles adicionales sobre la supervisión y el control, el comportamiento y la gestión, los procedimientos y la capacitación se incluyen en otras secciones del plan de gestión de la seguridad.

*Seguridad privada:* Descripción del proveedor de seguridad privada; se deja en claro que su función es exclusivamente defensiva y de protección, y que no tiene autoridad policial.

*Seguridad pública:* Descripción de las fuerzas de seguridad pública locales que se convocarían para brindar asistencia al proyecto; se deja en claro que la seguridad pública tiene la responsabilidad primaria de responder ante toda actividad criminal e investigarla, controlar las manifestaciones o los disturbios civiles, o cualquier otra responsabilidad de las autoridades públicas.

#### 4. Seguridad física

- ***Reseña del enfoque y los sistemas de seguridad del proyecto***

Descripción de las barreras de seguridad, los sistemas de vigilancia/seguridad electrónica y los centros de control de seguridad (los medios para informar y controlar las respuestas). La información detallada sobre el diseño (por ejemplo, ubicación de las cámaras de circuito cerrado de televisión [CCTV]) se incluye en un anexo.

#### 5. Procedimientos operativos de seguridad

- ***Principales procedimientos operativos de seguridad***

Descripción de los principales procedimientos y de la manera en que se complementan. Los procedimientos comunes incluyen, si corresponde, seguridad perimetral (perímetro y control de acceso), operaciones en el punto de acceso (inspección de personas y vehículos), respuesta ante incidentes (quién responderá y cómo lo hará), patrullas de seguridad, seguridad en viaje, almacenamiento y control de materiales, información y comunicaciones, y seguridad de las armas de fuego (política en materia de armas de fuego y procedimientos para distribuir y guardar las armas de fuego, las municiones y las armas no letales del personal de seguridad).

#### 6. Supervisión y control del personal de seguridad

- ***Estructura y responsabilidad de la administración***

Descripción de las líneas de control, rendición de cuentas y supervisión.

- ***Responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones de los riesgos de seguridad***<sup>42</sup>

Identificación de la persona responsable, los participantes y el alcance de la evaluación.

---

<sup>42</sup> Cuando las evaluaciones de los riesgos de seguridad y los planes de gestión de la seguridad y se contraten o realicen en forma de un paquete, como suele ser preferible, el mismo profesional o los mismos profesionales pueden ser responsables de ambas. Cuando se separan, esta disposición puede centrarse en evaluaciones de riesgos de seguridad *posteriores*.

- **Coordinación interdisciplinaria**  
Descripción de la coordinación interdepartamental y las actividades de planificación/coordiación con otras funciones pertinentes, como los departamentos de relaciones con la comunidad, recursos humanos y relaciones con el Gobierno.

## 7. Gestión de la fuerza de seguridad privada

- **Función del cuerpo de guardias de seguridad**  
Se subraya que la función de la seguridad privada es preventiva y defensiva, sin autoridad policial. El uso de la fuerza por personal de seguridad privada solo se permite para fines preventivos y defensivos proporcionales a la naturaleza y el alcance de la amenaza.

- **Provisión y composición**  
Se confirma si los guardias son empleados de la empresa o son provistos por un tercero, y se especifican las políticas de contratación. Cuando se contrata seguridad privada, el proyecto asume la responsabilidad de supervisarla. Si corresponde, se agregan secciones en las que se describe el proceso de selección del proveedor de seguridad privada, las disposiciones contractuales y la supervisión activa del desempeño del contratista.

- **Investigación de antecedentes**  
Descripción de los procedimientos de verificación de antecedentes.

- **Equipamiento**  
Descripción del equipamiento que se proporcionará a los guardias, incluidas radios, armas no letales y armas de fuego y municiones. Si se distribuyen armas letales a los guardias, debe incluirse una justificación basada en la evaluación de los riesgos de seguridad.

- **Empleo de la fuerza**  
Se confirma que el uso de la fuerza por personal de seguridad privada solo se permite para fines preventivos y defensivos proporcionales a la naturaleza y el alcance de la amenaza, y se reitera la necesidad de impartir capacitación adecuada sobre el uso de la fuerza de manera eficaz, proporcional y respetando los derechos humanos.

- **Capacitación**  
Descripción del programa de capacitación relacionado con aptitudes básicas de vigilancia y comunicación, órdenes y procedimientos relativos a los puestos de guardia, conducta apropiada y ética/recursos humanos, reglas de intervención, empleo de la fuerza, entrenamiento en el uso de armas (si corresponde) y capacitación en materia de salud, seguridad y medio ambiente. Asimismo, incluye una reseña de los procedimientos de auditoría.

(Para obtener más información, véase el capítulo III, “Gestión de la seguridad privada”).





## 8. Gestión de las relaciones con las fuerzas de seguridad pública

- *Función de las fuerzas de seguridad pública*

Se reitera que las fuerzas de seguridad pública tienen la responsabilidad de responder e investigar las actividades criminales, controlar las manifestaciones o los disturbios civiles, asumir la defensa civil (por ejemplo, responder ante desastres naturales) y responder a los incidentes que entrañan violaciones criminales o confrontaciones o manifestaciones potencialmente violentas.

- *Relación*

Descripción de los esfuerzos de la empresa para mantener relaciones constructivas con la seguridad pública, con inclusión de cualquier memorando de entendimiento, si corresponde.

(Para obtener más información, véase el capítulo IV, “Gestión de la relación con la seguridad pública”).

## 9. Presentación de informes e investigación de los incidentes

- Descripción del mecanismo de queja, los requisitos en materia de presentación de informes y la estructura de los informes, y los protocolos de investigación respecto de los incidentes de seguridad, los incidentes relativos al empleo de la fuerza y las denuncias de abusos, conducta indebida u otros delitos cometidos por el personal de seguridad.
- Reseña de las responsabilidades y los plazos para realizar investigaciones sobre denuncias e incidentes.

Para obtener más información sobre denuncias graves e incidentes que involucran al personal de seguridad, véase el capítulo VI, “Evaluación de las denuncias o los incidentes relacionados con el personal de seguridad”.

## 10. Participación de la comunidad y mecanismo de queja

- *Participación de la comunidad*  
Descripción de las medidas adoptadas por la empresa para entablar un diálogo con miembros de la comunidad respecto de cuestiones relacionadas con la seguridad (preferentemente en forma coordinada con el equipo encargado de las relaciones con la comunidad).
- *Mecanismo de queja*  
Descripción de los esfuerzos para mitigar los riesgos relacionados con impactos potenciales en la seguridad de las comunidades (por ejemplo, la conducta de los guardias fuera del emplazamiento, los arreglos con la seguridad pública y la difusión de la información sobre los arreglos de seguridad, según corresponda) y el **mecanismo de queja** para recibir y responder a las reclamaciones o inquietudes de la comunidad relacionadas con el personal de seguridad o las cuestiones conexas.



# CAPÍTULO VI

**Evaluación de las  
denuncias o los  
incidentes relacionados  
con el personal  
de seguridad**



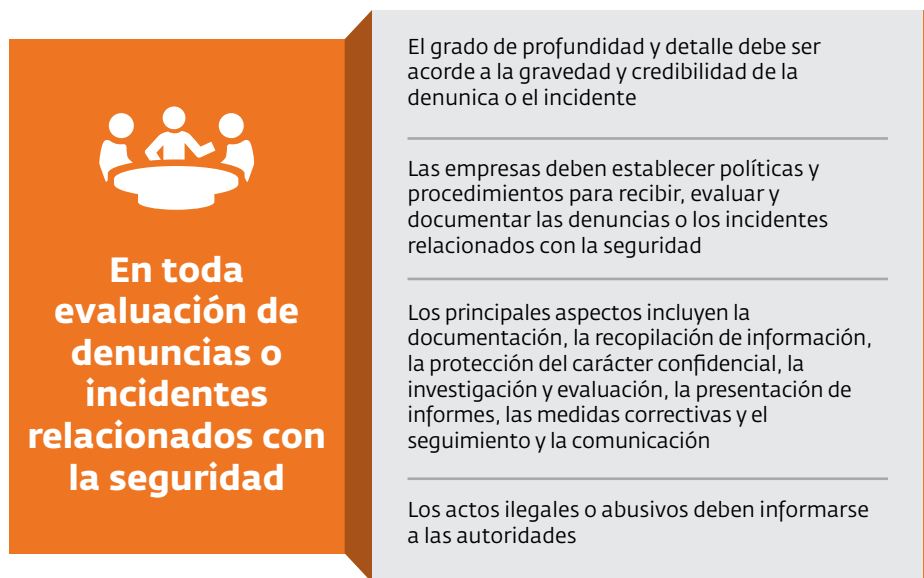




## Evaluación de las denuncias o los incidentes relacionados con el personal de seguridad

En la ND 4 se establece que cada empresa “considerará y, cuando corresponda, investigará toda denuncia de actos ilegales o abusivos del personal de seguridad, tomará medidas (o instará a las partes pertinentes a tomarlas) para evitar que esos actos se repitan e informará sobre dichos actos a las autoridades públicas”<sup>43</sup>. El grado de profundidad y detalle de la investigación debe ser acorde a la gravedad y credibilidad de la denuncia o el incidente.

**Gráfico 20:** Cuestiones básicas que las empresas deben considerar respecto de las denuncias o incidentes relacionados con la seguridad



**En toda evaluación de denuncias o incidentes relacionados con la seguridad**

- El grado de profundidad y detalle debe ser acorde a la gravedad y credibilidad de la denuncia o el incidente
- Las empresas deben establecer políticas y procedimientos para recibir, evaluar y documentar las denuncias o los incidentes relacionados con la seguridad
- Los principales aspectos incluyen la documentación, la recopilación de información, la protección del carácter confidencial, la investigación y evaluación, la presentación de informes, las medidas correctivas y el seguimiento y la comunicación
- Los actos ilegales o abusivos deben informarse a las autoridades

<sup>43</sup> Norma de Desempeño 4 de IFC, párrafo 14.

Las políticas y los procedimientos claros para manejar las denuncias o los incidentes relacionados con la seguridad constituyen una buena práctica y forman parte de una gestión de riesgos acertada por parte de las empresas. Dado que las empresas generalmente cuentan con protocolos internos para encarar diversos incidentes relacionados con la seguridad, como los accidentes de tráfico, robos o protestas, así como incidentes relacionados con el empleo de la fuerza, en este capítulo se pone el acento de manera más específica en los procedimientos para manejar las denuncias de conducta indebida o ilegal que involucran a personal de seguridad. En este marco, se abarcan los eventos que ocurren en el emplazamiento del proyecto y fuera de él, si están vinculados con el proyecto o involucran a fuerzas de seguridad pública que prestan servicios al proyecto.

### Conclusión clave para contextos de bajo riesgo

Toda denuncia o incidente relacionado con la seguridad debe ser evaluado, independientemente de que se produzca en un contexto de bajo riesgo o de alto riesgo. La gravedad de la denuncia o el incidente determina el grado de profundidad y detalle de la investigación. Cuando se realiza una denuncia o se produce un incidente, las empresas deben documentarlo en la mayor medida posible, recopilar y analizar la información disponible, y transmitirla a las autoridades pertinentes.

## POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se insta a las empresas a establecer sistemas para recibir y responder a denuncias o incidentes. Estos sistemas incluyen un mecanismo de queja y protocolos pertinentes en materia de presentación de informes e investigación, a saber:

- *Creación de un mecanismo de queja para recibir inquietudes o reclamaciones relacionadas con la seguridad.*  
Es importante que la empresa cuente con un proceso estructurado y asequible para recibir y responder a las quejas relacionadas con la seguridad y se cerciore de que los miembros de la comunidad lo conocen.
- *Clara definición de los requisitos en materia de presentación de informes y la estructura de los informes.*  
Generalmente, en los buenos procedimientos se especifica el tipo de denuncias e incidentes relacionados con la seguridad que deben ser informados, a quién y en qué plazo. En los procedimientos debe identificarse claramente a las personas encargadas de recibir y tramitar las denuncias o los incidentes, y los diversos niveles jerárquicos hasta llegar a la administración.
- *Elaboración de protocolos en materia de investigación.*  
Además de un proceso de rutina para registrar todos los incidentes (para obtener más información, véanse los capítulos III y IV, “Gestión de la seguridad privada”

y “Gestión de la relación con la seguridad pública”), es posible que en el caso de los incidentes o denuncias más graves relacionados con la conducta del personal de seguridad sea necesario realizar una investigación más exhaustiva para determinar si se aplicaron las políticas y los procedimientos y si se justifica adoptar alguna medida correctiva, disciplinaria o preventiva.

### PASOS CLAVE EN EL PROCESO

Las empresas deben registrar e investigar las denuncias y los incidentes relacionados con la seguridad con el objeto de determinar si se han cumplido sus políticas y procedimientos y si es necesario adoptar medidas correctivas o preventivas para continuar las operaciones de seguridad. Todos los incidentes que se consideren actos criminales deben ser informados a las autoridades gubernamentales apropiadas para que el Estado los investigue. Toda medida adoptada por la empresa debe ajustarse a la legislación local y nacional.

Al encarar este tema sensible, es conveniente que todas las empresas apliquen las buenas prácticas que se describen a continuación, con un grado de profundidad y detalle acorde a la gravedad y credibilidad de la denuncia o el incidente. Por lo general, este proceso interno impulsado por la empresa abarca actividades que incluyen desde el registro y la evaluación de las quejas y la iniciación de una investigación más exhaustiva hasta la documentación del proceso y el seguimiento de los resultados. En el gráfico 21 se indican los pasos clave, que se describen más detalladamente en los párrafos siguientes.

**Gráfico 21:** Pasos clave en la evaluación de las denuncias o los incidentes relacionados con la seguridad





### 1. Registro del incidente o la denuncia.

Se deben registrar todos los incidentes y denuncias, tanto si proceden de un informe de incidentes como del mecanismo de queja o cualquier otro medio formal o informal de comunicación. Las denuncias y los incidentes graves deben informarse a la administración superior dentro de un plazo especificado, establecido en los protocolos internos. Los actos potencialmente ilícitos deben informarse a las autoridades pertinentes.

### 2. Pronta recopilación de la información.

Se debe recopilar información lo antes posible después de ocurrir un incidente o recibirse una denuncia. Con ese fin, es útil anotar los detalles relacionados con la circunstancia, las personas involucradas, el lugar, la oportunidad, etc., y tomar declaraciones y/o fotografías cuando sea pertinente.

### 3. Protección del carácter confidencial.

Se recomienda a las empresas que adopten medidas de confidencialidad para proteger a las presuntas víctimas, los testigos y/o los denunciantes; por ejemplo, identificándolos mediante números en lugar de nombres. Se debe informar a víctimas, testigos, denunciantes y otras personas entrevistadas si sus identidades serán, o no, preservadas y el modo en que se preservarán, como también si sus nombres se registrarán y/o usarán.

#### 4. Evaluación de la denuncia o el incidente y, si se justifica, realización de una investigación más exhaustiva.

Tras recibir y registrar una denuncia o un informe de incidentes, la empresa generalmente **evalúa la gravedad y credibilidad de la reclamación** teniendo en cuenta las políticas y los procedimientos vigentes en materia de seguridad para determinar si se ha existido incumplimiento de los mismos por parte del personal de seguridad y si es necesario realizar una nueva investigación. **En los casos de denuncias o incidentes graves debe llevarse a cabo una investigación más exhaustiva**, por ejemplo cuando el personal de seguridad ha cometido actos ilegales o abusivos y/o cuando el incidente relacionado con la seguridad tiene impactos graves, como lesiones, violencia sexual, uso de fuerza letal o muertes. Toda conducta que se considere delictiva debe ser informada a las autoridades pertinentes.

#### 5. Documentación del proceso.

Se debe documentar la denuncia o el incidente y el proceso de investigación, incluidas las fuentes de información, las pruebas, el análisis, las conclusiones y las recomendaciones. En los casos en que no es posible llegar a una conclusión (por ejemplo, debido a que la información o las pruebas son limitadas o contradictorias), esto debe indicarse claramente, así como cualquier esfuerzo por llenar las lagunas y establecer los hechos. Es una buena práctica clasificar y tratar como confidencial la información relacionada con denuncias o incidentes relativos a la seguridad. Los informes deben ser objetivos e imparciales y deben basarse en los hechos.

#### 6. Presentación de informes sobre cualquier acto ilícito.

Los actos potencialmente ilícitos o los actos ilegales de cualquier miembro del personal de seguridad (se trate de empleados, contratistas o fuerzas de seguridad pública) **deben informarse a las autoridades pertinentes** (teniendo en cuenta que es posible que la empresa deba utilizar su criterio para denunciar infracciones, si tiene una preocupación legítima respecto del trato que reciben las personas en custodia)<sup>44</sup>. Se recomienda que las empresas cooperen con las investigaciones criminales y se aseguren de que las investigaciones y los procesos internos no interfieran con los procedimientos impulsados por el Gobierno.

#### 7. Adopción de medidas correctivas para evitar que los actos se repitan.

Deben adoptarse medidas para garantizar que los **impactos negativos no se repitan**. La empresa puede adoptar medidas correctivas y/o disciplinarias para prevenir o evitar que se repita el incidente, en caso de que no haya sido manejado de acuerdo



<sup>44</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 32.



con las instrucciones<sup>45</sup>. En términos generales, se recomienda que las empresas identifiquen las enseñanzas derivadas del incidente y aprovechen la oportunidad para revisar, según sea necesario, sus políticas y prácticas internas.

#### 8. Seguimiento y comunicación de los resultados.

Dado que las empresas controlan sus propios procesos internos, están en condiciones de contribuir a **garantizar que el análisis de cualquier denuncia o incidente se realice de manera profesional y avance a un ritmo razonable**. Es posible que se necesite supervisión adicional respecto de las investigaciones de terceros, por ejemplo las emprendidas por proveedores de seguridad privada. Es aconsejable que las empresas lleven a cabo un activo seguimiento del estado en que se encuentran las investigaciones criminales en curso impulsadas por las autoridades gubernamentales.

Es una buena práctica **comunicar los resultados a los denunciantes y a otras partes pertinentes**, teniendo en cuenta las disposiciones relativas a la confidencialidad y la necesidad de proteger a las víctimas. Cuando corresponda, también puede ser útil difundir las lecciones aprendidas pertinentes así como los esfuerzos para incorporarlas en la política y/o las prácticas de la empresa.

<sup>45</sup> Nota de Orientación 4 de IFC, párrafo 32.







# A N E X O S

## Herramientas y modelos





# Anexo A. Modelo de invitación a presentar ofertas y solicitud de propuestas para una evaluación de los riesgos de seguridad y un plan de gestión de la seguridad

## LOGO DE LA EMPRESA

*Esta solicitud de propuestas se elabora cuando una empresa desea contratar un consultor externo. Las partes en letra cursiva azul deben ser completadas por la empresa. Como en todo modelo, el contenido se debe revisar y adaptar a la situación concreta.*

### 1. INTRODUCCIÓN

*[Proyecto] situado en [lugar] desea contratar un consultor para realizar una evaluación de los riesgos de seguridad y presentar un plan de gestión de la seguridad que acreciente la capacidad del proyecto para mitigar y gestionar los riesgos que enfrenta el proyecto [y las comunidades circundantes]. Esta labor se debe llevar a cabo de conformidad con las disposiciones relacionadas con la seguridad establecidas en la Norma de Desempeño 4 de la Corporación Financiera Internacional (IFC) [y los Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos y/o las orientaciones impartidas en la Guía orientativa de implementación de los principios voluntarios de seguridad y derechos humanos].*

### 2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

*[Información básica sobre el proyecto, que puede no estar relacionada, necesariamente, con la seguridad]*

### 3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE SEGURIDAD Y EL PLAN DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

- Identificar los riesgos inherentes a la seguridad del proyecto.
- Identificar los riesgos potenciales (generados por el proyecto) para las comunidades locales.
- Formular recomendaciones para gestionar los riesgos asociados con la gestión de la seguridad que sean congruentes con la Norma de Desempeño 4 (ND 4), párrafos 12 a 14.
- Mediante consultas con la administración, elaborar procedimientos y documentarlos en un plan de gestión de la seguridad que se base en la política institucional y tenga en cuenta los riesgos para la empresa (las personas, la propiedad, los activos y la reputación) y los riesgos para las comunidades identificados en la evaluación de los riesgos de seguridad.

#### 4. REALIZACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE SEGURIDAD

La evaluación de los riesgos de seguridad debe garantizar que la empresa ha tenido en cuenta todas las amenazas previsibles —para el proyecto y para las comunidades— derivadas de la presencia y las actividades del proyecto, de manera que pueda elaborar medidas de mitigación eficaces. Se espera que esta evaluación incluya el examen de los documentos, una visita al emplazamiento y entrevistas con los principales actores internos y externos del sector de seguridad, así como un informe final con recomendaciones.

La evaluación debe incluir un estudio de diligencia debida de la seguridad del proyecto y proporcionar un informe detallado de diligencia debida en el que se describa el nivel de congruencia con la legislación local, los requisitos aplicables en materia de seguridad, los principios voluntarios de seguridad y derechos humanos y las disposiciones de la ND 4 relacionadas con la seguridad.

Asimismo, debe incluir información respecto de las relaciones con la seguridad pública y la capacidad de la empresa para contratar seguridad privada apropiada, así como los riesgos y recomendaciones relativos a cualquiera de estas cuestiones.

Además, en la evaluación debe incluirse un catálogo de todos los riesgos conocidos y una estimación de la probabilidad de que ocurran, así como documentarse las respuestas probables, y deben determinarse los impactos potenciales de esos riesgos (en la empresa y en la comunidad, según corresponda). En el informe, los consultores consignarán los riesgos en descripciones de riesgos o en escenarios de riesgos. Por otra parte, deben identificarse las medidas de mitigación para reducir estos riesgos.

Las propuestas deben contener una reseña del enfoque metodológico del consultor y de su capacidad para recopilar y analizar la mencionada información. El consultor debe consignar los tipos de documentos que solicitará así como una lista ilustrativa de los tipos de actores sociales con los que desearía reunirse para llevar a cabo la evaluación de los riesgos de seguridad.

#### 5. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

El consultor deberá elaborar un plan de gestión de la seguridad basado en la integración de los principios de seguridad con responsabilidad social en los sistemas de gestión. Aunque la estructura puede determinarse en forma conjunta con la administración, el plan debe incluir los siguientes componentes:

- Finalidad de la gestión de la seguridad
- Políticas y normas
- Reseña de la situación
- Seguridad física
- Procedimientos
- Supervisión y control de la seguridad

- Gestión del cuerpo de guardias
- Gestión del contratista de servicios de seguridad
- Gestión de las relaciones con la seguridad pública
- Presentación de informes e investigación de los incidentes
- Participación de la comunidad

Las propuestas deben contener información respecto de los conocimientos y la experiencia del consultor en lo referente a los temas y los principios generales que utilizará como guía para elaborar el plan de gestión de la seguridad.

## 6. RESULTADOS DEL PROYECTO

Los resultados del proyecto incluyen:

- Tras concluir la visita al emplazamiento, una reunión de examen final con la administración *[y los prestamistas]* para analizar las conclusiones y las recomendaciones.
- Un informe sobre la evaluación de los riesgos de seguridad que se ajuste a la ND 4 y los principios voluntarios de seguridad y derechos humanos.
- Un plan de gestión de la seguridad, redactado en forma conjunta con la administración de la empresa.

## 7. ANTECEDENTES DEL CONSULTOR

El consultor puede ser una persona o una empresa. Debe tener como mínimo 10 años de experiencia en el área de gestión de la seguridad. Se asignará preferencia a los siguientes antecedentes:

- *[Idiomas]*
- Conocimientos sobre *[región/país]* y experiencia en dicho lugar
- Experiencia en materia de gestión de la seguridad en proyectos del *[sector de la industria]*
- Familiaridad con las Normas de Desempeño de IFC, en particular la ND 4, y los principios voluntarios de seguridad y derechos humanos

## 8. PLAZO

El consultor debe indicar un calendario que demuestre que este proyecto se puede completar en un plazo de *6 a 8 semanas*.

## 9. PRESUPUESTO PROPUESTO

El presupuesto propuesto debe incluir la mano de obra y todos los gastos previstos.

# Anexo B. Guía para redactar un plan de gestión de la seguridad

*Hay muchas maneras de estructurar un plan de gestión de la seguridad. Generalmente, los planes integrales de gestión de la seguridad incluyen los temas descritos más abajo. Las empresas pueden usar estos temas para elaborar internamente sus propios planes de seguridad o para evaluar los planes de seguridad presentados por los consultores externos.*

*El texto en letra negra es el modelo que se debe usar o modificar. El texto en letra cursiva azul sirve de guía y, una vez examinado, se debe reemplazar o eliminar.*

## **A. OBJETIVOS, MISIÓN Y ENFOQUE**

### **1. Objetivos de un plan de gestión de la seguridad**

- El plan de gestión de la seguridad tiene por objeto orientar las acciones que adopte la empresa en el sitio del proyecto para mitigar y brindar protección contra los riesgos relativos a la seguridad (así como relativos a los derechos humanos) que podrían constituir una amenaza para las comunidades, los empleados, las instalaciones y la capacidad para operar, como también para la reputación de la empresa en sus operaciones en el ámbito mundial.
- El plan imparte orientación, organización, integración y continuidad al programa de seguridad y protección de activos. Se redacta en el entendimiento de que la eficacia de la seguridad y el respeto por los derechos humanos son compatibles.
- Los sistemas descritos en el plan se mantendrán durante toda la vigencia del proyecto.
- El plan será revisado *anualmente* y después de cualquier cambio en el contexto relativo a la seguridad en el que opera el proyecto.

### **2. Misión del área de seguridad de la empresa**

- La misión del área de seguridad de la empresa consiste en garantizar que todo el personal, los contratistas y los visitantes que trabajen en la zona del proyecto puedan hacerlo en un ambiente seguro. Asimismo, garantiza la seguridad de todas las instalaciones y permite que todas las operaciones del proyecto se lleven a cabo libremente. Proporciona apoyo operativo eficaz en el área de seguridad a todas las actividades del proyecto.
- El personal de seguridad del proyecto llevará a cabo su misión teniendo presente que la buena seguridad y el respeto por los derechos humanos son totalmente compatibles, lo que se reflejará, entre otras cosas, en la conducta de las fuerzas de seguridad, las comunicaciones y el empleo de la fuerza.

- *Si corresponde, describa la relación entre el área de seguridad del proyecto y otros terceros contratistas y empresas afiliadas, como los contratistas de ingeniería, adquisición y construcción, así como sus respectivas responsabilidades.*

### **3. Enfoque de seguridad del proyecto**

*Describe el enfoque integrado general del proyecto con respecto a la seguridad. Por ejemplo:*

- Muchos riesgos de seguridad se originan en problemas sociales locales ya existentes, como tensiones étnicas, y también en diferencias no identificadas entre el proyecto y las comunidades locales. En consecuencia, todo el personal encargado de las operaciones, las relaciones con el Gobierno y las relaciones con la comunidad interviene en el proceso de seguridad.
- Los principales actores sociales de las comunidades locales también participan en la evaluación de los riesgos de seguridad y en el análisis de las medidas para mitigar y gestionar esos riesgos. Los arreglos de seguridad son transparentes, en la medida de lo posible y adecuado, y se incluyen en la información suministrada a las comunidades locales y las consultas realizadas con ellas.
- El mecanismo de queja del proyecto es una herramienta importante para reducir los riesgos de seguridad potenciales.

## **B. POLÍTICAS Y NORMAS**

### **1. Referencias a las políticas y los documentos de la empresa**

Las siguientes políticas y documentos de la empresa rigen la gestión de la seguridad:

- Evaluación de los riesgos de seguridad de la empresa
- Política de seguridad institucional
- Política en materia de ética *[y/o derechos humanos]*
- Política en materia de empleo de la fuerza

### **2. Otras leyes y normas pertinentes**

La empresa cumple las siguientes directrices, normas y leyes:

- Leyes nacionales
- Leyes internacionales aplicables
- Normas de Desempeño de IFC
- Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos
- Código de conducta de Naciones Unidas para los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley
- Principios básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y las armas de fuego por funcionarios encargados de hacer cumplir la ley

## C. RESEÑA DE LA SITUACIÓN EN MATERIA DE SEGURIDAD

### 1. Entorno del proyecto

*Proporcione una descripción general del entorno de seguridad a nivel nacional y en la zona del proyecto. Esta descripción debería incluir la siguiente información:*

- *Datos demográficos pertinentes, como el desglose de la población por edad, el desempleo, la pobreza y la desigualdad.*
- *Nivel y tipo de delitos.*
- *Malestar político, social o laboral endémico.*
- *Terrorismo o insurgencia.*
- *Actitud general hacia el proyecto y cuestiones conexas.*

### 2. Riesgos de seguridad

*(Adjunte la matriz de riesgos de seguridad y la evaluación de los riesgos de seguridad en forma de anexos).*

*Esta sección se debe basar en la evaluación de los riesgos de seguridad del proyecto y debe contener:*

#### Riesgos internos

- *Estos riesgos se derivan de la conducta ilegal, carente de ética o inapropiada del personal del proyecto o las personas directamente vinculadas a él.*
- *Los riesgos más comunes incluyen los robos por parte de empleados, la violencia en el lugar de trabajo y el malestar laboral, y los potenciales actos conexos de sabotaje.*
- *Una respuesta de seguridad puede ocasionar riesgos para los empleados o para otras personas.*

#### Riesgos externos

- *Estos riesgos se derivan de las acciones de personas ajenas al proyecto que tratan de aprovechar las oportunidades generadas por el desarrollo y la operación del proyecto.*
- *Esta categoría abarca los delitos comunes; la interrupción del proyecto debido a objetivos económicos, políticos o sociales, y otros actos deliberados que tienen un impacto negativo en la eficacia, eficiencia y seguridad de las operaciones del proyecto. En casos extremos, los riesgos incluirían actos de terrorismo, insurgencia armada, golpe de estado o guerra.*
- *Una respuesta de seguridad puede ocasionar riesgos para las comunidades o las personas.*
- *La presencia de fuerzas de seguridad puede generar riesgos adicionales para las comunidades o las personas.*



### 3. Arreglos de seguridad

#### Seguridad privada

- *Describa quién proporciona la protección básica en el emplazamiento del proyecto, por ejemplo una fuerza de seguridad privada (propia o contratada).*

#### Seguridad pública

- *Describa las fuerzas de seguridad pública locales que se convocarían para brindar asistencia al proyecto. La descripción debe contener una breve reseña de la ubicación, las capacidades, la misión y la relación con el proyecto.*

### D. SEGURIDAD FÍSICA

*Proporcione una descripción general del enfoque y los sistemas de seguridad del proyecto. La información detallada sobre el diseño (por ejemplo, ubicación de las cámaras de CCTV) se incluye en un anexo. En esta sección sería conveniente describir los siguientes elementos del proyecto:*

- **Barreras de seguridad:** *por ejemplo, cercas, portones de entrada, candados, fortificación de las instalaciones y medidas de control en los accesos.*
- **Sistemas de vigilancia/seguridad electrónica:** *con inclusión de las cámaras de CCTV, los sistemas de detección de intrusos y puestos de guardia y patrullas de vigilancia.*
- **Centro de control de seguridad:** *descripción de los medios para vincular la presentación de informes y el control de las respuestas.*

### E. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE SEGURIDAD

*Proporcione una breve descripción de los principales procedimientos operativos de seguridad. La descripción detallada de las normas y los procedimientos que propician un proceso transparente y exacto para gestionar las funciones de seguridad (como las listas de verificación) debe incluirse en un anexo. En los principales procedimientos se debe incluir una breve descripción de los siguientes elementos (según corresponda) y la manera en que estos se complementan:*

- **Seguridad perimetral:** *la manera en que el personal de seguridad controlará el perímetro del proyecto y dirigirá a las personas a los puntos de control de acceso.*
- **Operaciones en los puntos de acceso:** *los tipos de controles e inspección de personas y vehículos en los portones de entrada u otros puntos de acceso. Incluye los registros de entrada y salida y su finalidad, y quiénes están sujetos a ellos. Describa las principales reglas básicas, por ejemplo:*
  - *Los registros serán efectuados únicamente por personal de seguridad que ha recibido instrucciones e información respecto del procedimiento y los aspectos legales relativos a los registros y las confiscaciones, y*
  - *Todo registro corporal será efectuado únicamente por personal de seguridad del mismo género.*

- **Respuesta ante incidentes:** *cómo responderá el personal de seguridad ante un incidente y quiénes tienen la responsabilidad de responder. Las respuestas deben basarse en el empleo adecuado y proporcional de la fuerza. Describa la función de la seguridad pública e indique cuándo es convocada y por quién.*
- **Patrullas de seguridad:** *qué patrullas realizan las rondas y con qué frecuencia.*
- **Seguridad en viaje:** *(si corresponde) cualquier procedimiento especial para brindar seguridad durante los viajes fuera del establecimiento.*
- **Almacenamiento y control de materiales:** *(si corresponde) cualquier control respecto del transporte, inventario y mantenimiento de explosivos comerciales o productos químicos (por ejemplo, cianuro) necesarios para el proyecto. Obsérvese que estos se almacenan de conformidad con las leyes y reglamentaciones nacionales aplicables.*
- **Información y comunicaciones:** *los procedimientos para clasificar, manejar y controlar la información confidencial.*
- **Seguridad de las armas de fuego:** *política del proyecto en materia de armas de fuego en el emplazamiento, así como responsabilidades y procedimientos para distribuir y guardar las armas de fuego, las municiones y las armas menos letales del personal de seguridad. Debe incluirse:*
  - *ubicación del depósito,*
  - *cómo se protegen las armas durante el almacenamiento,*
  - *registros de la distribución,*
  - *a quiénes se pueden distribuir,*
  - *protección mientras el arma está en poder del guardia, y*
  - *auditorías.*

*Describa en un anexo las normas y los procedimientos detallados para la distribución, almacenamiento y auditoría de las armas.*

## **F. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL PERSONAL DE SEGURIDAD**

### **1. Estructura y responsabilidad de la administración**

- *Explique las líneas generales de control, rendición de cuentas y supervisión correspondientes al esfuerzo en materia de seguridad.*
- *Defina quién supervisa el desempeño cotidiano del cuerpo de guardias de seguridad y quién es la persona que tiene autoridad al respecto.*
- *Describa quién es responsable de la difusión y comunicación de la información sobre seguridad.*

## 2. Responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones de los riesgos de seguridad

- *Describa las responsabilidades relativas a la elaboración de las evaluaciones de los riesgos, quiénes participan en ellas (por ejemplo, la administración superior, el equipo encargado de las relaciones con la comunidad, los principales actores sociales de las comunidades, etc.), y las cuestiones incluidas en las evaluaciones.*

## 3. Coordinación interdisciplinaria

- *Describa la coordinación interdepartamental.* Los departamentos de relaciones con la comunidad, recursos humanos y relaciones con el Gobierno son socios importantes en la seguridad del proyecto.
- *Describa brevemente las actividades de planificación/coordinación entre el departamento de seguridad y otros departamentos, que pueden abarcar desde la participación en las evaluaciones de los riesgos de seguridad hasta reuniones semanales.*

## G. GESTIÓN DE LA FUERZA DE SEGURIDAD PRIVADA

### 1. Función del cuerpo de guardias de seguridad

- La función de la seguridad privada consiste en proporcionar servicios preventivos y defensivos, para proteger a los empleados, las instalaciones, el equipamiento y las operaciones de la empresa en el lugar en que estén situados.
- El personal de seguridad privada no tiene autoridad policial y no deberá arrogarse los deberes, responsabilidades y prerrogativas reservados a las fuerzas de seguridad pública.

### 2. Provisión y composición del cuerpo de guardias de seguridad

*Indique si los miembros del cuerpo de guardias de seguridad son empleados directos o son provistos por un proveedor de servicios de seguridad.*

Al crear su cuerpo de guardias, el proyecto (*o su proveedor*):

- Realizará las contrataciones de conformidad con la legislación laboral nacional,
- Toda vez que sea posible, asignará preferencia a la contratación de candidatos locales calificados, y
- Promoverá diversas prácticas de contratación, teniendo en cuenta la inclusión en razón de género y pertenencia a pueblos indígenas.

**Gestión del contratista de servicios de seguridad** (si corresponde)

- El proyecto asume la responsabilidad de supervisar la seguridad.
- *Describa la manera en que el proyecto establecerá activamente las normas relativas a la selección y el desempeño del contratista de seguridad privada y el modo en que supervisará esas actividades.*

- **Selección:** Al seleccionar el proveedor de seguridad, el proyecto deberá actuar con la diligencia debida a la hora de investigar la reputación institucional, las normas de capacitación, los procedimientos para investigar a los empleados y los antecedentes de denuncias de violaciones de derechos humanos u otras conductas criminales.
- **Disposiciones contractuales:** *Incluya las disposiciones (por ejemplo, en materia de uniformes y equipamiento).*
- **Supervisión activa del desempeño del contratista:** A los efectos de garantizar un desempeño adecuado, el proyecto llevará a cabo auditorías, colaborará en la capacitación, investigará las denuncias creíbles de abusos o delitos, y realizará un seguimiento constante del desempeño en el emplazamiento.

### 3. Investigación de los antecedentes de los guardias de seguridad

- El proyecto *llevará a cabo y/o exigirá a su proveedor de servicios de seguridad que lleve a cabo* verificaciones válidas de los antecedentes de los empleados potenciales a fin de investigar la existencia de denuncias de abusos en el pasado, empleo inapropiado de la fuerza u otra actividad criminal y delito.
- No prestará servicios en el proyecto ningún guardia o empleado en cuyo respecto estas verificaciones hayan aportado información negativa creíble.
- Estas verificaciones se documentarán y mantendrán en los registros individuales del personal, que están sujetos a examen por el proyecto.

### 4. Equipamiento del cuerpo de guardias de seguridad

- *Describa el equipamiento que se suministrará a los guardias, incluidas radios, armas no letales y cualquier arma de fuego y munición. Los guardias solo pueden portar armas si así lo justifica la evaluación de los riesgos de seguridad y es la única medida de mitigación viable y eficaz para una amenaza clara.*

### 5. Empleo de la fuerza por los guardias de seguridad

- El uso de la fuerza por personal de seguridad privada solo se permite para fines preventivos y defensivos proporcionales a la naturaleza y el alcance de la amenaza.
- Cuando sea necesario dotar de armas al cuerpo de guardias, el proyecto debe asegurarse de que los guardias que porten armas tengan un alto nivel de competencia técnica y profesional y entiendan claramente las reglas relativas al uso de la fuerza. Es decir, que estén correctamente entrenados en el uso de la fuerza de manera eficaz y proporcional y respetando los derechos humanos.

### 6. Capacitación del cuerpo de guardias de seguridad

- El proyecto se compromete a mantener los niveles más altos de competencia técnica y profesional del cuerpo de guardias a través de un programa integral de capacitación. *Describa brevemente las responsabilidades en materia de capacitación del proveedor de servicios de seguridad o de la empresa, según corresponda.* El proyecto examinará el programa de capacitación de cualquier proveedor de servicios de seguridad y, cuando sea necesario, incrementará la capacitación mediante el empleo de terceros calificados o instrucción directa.

- El proyecto se cerciorará de que el personal de seguridad reciba capacitación en materia de procedimientos o conocimientos respecto de lo siguiente:
  - Aptitudes básicas de vigilancia,
  - Órdenes y procedimientos en los puestos de guardia,
  - Conducta apropiada y ética/derechos humanos,
  - Reglas de intervención,
  - Reglas respecto del uso de la fuerza,
  - Capacitación adecuada sobre armas (si corresponde) y
  - Capacitación obligatoria sobre salud, seguridad y medio ambiente.
- *Indique cómo se mantendrán registros de la terminación de la capacitación.* La capacitación estará sujeta a inspección/auditoría.

## **H. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LAS FUERZAS DE SEGURIDAD PÚBLICA**

### **1. Función de las fuerzas de seguridad pública**

- Las fuerzas de seguridad pública tienen la responsabilidad de responder e investigar todas las actividades criminales. Además, tienen la responsabilidad primaria de controlar las manifestaciones o los disturbios civiles. En el caso de los incidentes que entrañan violaciones criminales o confrontaciones o manifestaciones potencialmente violentas, se solicita su intervención para proteger al personal y los bienes de la empresa.

### **2. Relación con las fuerzas de seguridad pública**

- *Describa la manera en que el proyecto mantendrá relaciones constructivas con las fuerzas de seguridad pública (generalmente la policía y, en ciertas circunstancias, las fuerzas armadas) que operan en la zona del proyecto o tienen la responsabilidad de colaborar en la seguridad del proyecto. El grado de detalle de esta sección variará en consonancia con los arreglos de seguridad que involucren a las fuerzas locales de seguridad pública.*
  - *Si solo se trata de actividades policiales normales, como la investigación de delitos informados o la respuesta a un incidente, suele ser suficiente una relación permanente o una actividad de enlace.*
  - *Si efectivamente se asignan fuerzas de seguridad pública al proyecto para proporcionar algunos aspectos de seguridad, en esta sección se debe describir la provisión de equipamiento u otro apoyo, la función de las fuerzas de seguridad pública, los planes conjuntos para contingencias y los mecanismos de coordinación.*
  - *Asimismo, se debe describir la concertación de cualquier memorando de entendimiento que sea necesario para lograr que los arreglos sean transparentes.*

## I. PRESENTACIÓN DE INFORMES E INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES

- *Describa brevemente el mecanismo de queja, los requisitos en materia de presentación de informes y la estructura de los informes, y los protocolos de investigación respecto de incidentes de seguridad, incidentes relativos al empleo de la fuerza y denuncias de abusos, conducta indebida u otros delitos cometidos por el personal de seguridad.*
- *Indique las responsabilidades y los plazos para realizar investigaciones sobre denuncias e incidentes, por ejemplo:*
  - La empresa asume el compromiso de investigar de manera expeditiva las denuncias de abusos o delitos.
  - El contratista de servicios de seguridad privada puede llevar a cabo su propia investigación de un incidente o denuncia, pero el proyecto puede realizar una investigación independiente de cualquier denuncia de abuso grave o cualquier incidente relacionado con el uso de la fuerza.
  - En las conclusiones de la investigación se incluirá una recomendación respecto de cualquier medida disciplinaria apropiada y respecto de los cambios en la política o los procedimientos que podrían ser necesarios.

## J. PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

- *Describa las medidas que adoptará la empresa para entablar un diálogo con las comunidades respecto de cuestiones relacionadas con la seguridad. Dependiendo del proyecto, esta actividad se puede realizar en forma coordinada con el departamento de relaciones con la comunidad.*
- El proyecto reconoce que puede tener un impacto en las comunidades y se esfuerza por mitigar los riesgos. Con ese fin, establecerá lo siguiente:
  - Reglamentaciones respecto de la conducta de los guardias fuera del establecimiento,
  - Protocolos para los arreglos con las fuerzas de seguridad pública,
  - Difusión de la información sobre los arreglos de seguridad (según corresponda) y
  - Mecanismo de queja para que los miembros de la comunidad informen los problemas.

# Anexo C. Modelo de contrato con un proveedor de servicios de seguridad privada

## LOGO DE LA EMPRESA

*Este modelo se utiliza cuando una empresa desea contratar un proveedor externo de servicios de seguridad privada. Las partes en letra cursiva azul deben ser completadas por la empresa, teniendo en cuenta el contexto específico. Como en todo modelo, el contenido se debe revisar y adaptar a la situación concreta.*

*Nombre de la empresa*, en adelante denominada la “empresa”, celebra este contrato con *nombre del contratista de servicios de seguridad privada*, en adelante denominado el “contratista”, para la prestación de servicios a partir de *fecha*.

### A. CONDUCTA

- El contratista y sus empleados deben respetar las políticas de la empresa en materia de *normas éticas y derechos humanos*.
- El contratista y sus empleados deben preservar el carácter confidencial de la información sensible.
- El contratista y sus empleados no deben utilizar la tortura, la crueldad o el trato inhumano.
- El contratista y sus empleados deben velar por la salud de las personas en su custodia y brindar asistencia médica cuando sea necesaria.
- El contratista y sus empleados no deben participar en prácticas corruptas.
- El contratista debe tratar a sus empleados de conformidad con la legislación nacional (y en forma concordante con la Norma de Desempeño 2).

### B. EMPLEO DE LA FUERZA

Se debe actuar con la debida medida y cautela de manera congruente con las directrices internacionales sobre empleo de la fuerza, en particular los Principios básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y las armas de fuego por funcionarios encargados de hacer cumplir la ley y los siguientes elementos clave:

- El empleo de la fuerza debe estar sujeto a evaluación *y el uso de armas debe estar controlado cuidadosamente*.
- Deben utilizarse medios no violentos antes de recurrir a la fuerza *y las armas de fuego*.

- Cuando deba emplearse la fuerza para proteger la vida humana, esta debe ser proporcional a la amenaza y se debe tratar de reducir al mínimo las lesiones.
- Debe brindarse asistencia médica tan pronto como sea seguro hacerlo.

### C. POLÍTICA

El contratista debe tener o debe elaborar políticas internas clave que impongan a la organización la obligación de adherir a normas adecuadas, debe cerciorarse de que sus empleados entiendan y respeten esas normas, y debe exigir su cumplimiento. Por ejemplo, debe establecer:

- Políticas escritas en materia de conducta y uso de la fuerza.
- Como política previa a la contratación, la realización de una verificación de los antecedentes de todos los supervisores, guardias, consultores, especialistas en seguridad y otros miembros del personal que permita identificar cualquier abuso o delito cometido en el pasado. Como mínimo, se deben consultar los registros de antecedentes penales y verificar la existencia de litigios penales, así como consultar a empleadores anteriores.
- Una política en materia de presentación de informes e investigación de las denuncias de conducta ilegal o abusiva y todos los incidentes relacionados con el uso de la fuerza, y la aplicación de la correspondiente medida disciplinaria. [Nota: Si bien se debe exigir al contratista que lleve a cabo una investigación cuando su personal esté involucrado, en última instancia la responsabilidad recae en la empresa].

### D. CAPACITACIÓN

#### 1. Capacitación en el uso de armas

*(Incluye armas de fuego, si se distribuyen, y sistemas de armas no letales, si se utilizan.)*

- Antes de entregar un arma a un guardia de seguridad, debe acreditarse, *mediante una calificación de aprobado/desaprobado*, que este reúne los requisitos para usar cualquier tipo de armas.
- La acreditación debe repetirse *cada seis meses*.

#### 2. Capacitación en materia de empleo de la fuerza

La capacitación debe abarcar:

- Formación en técnicas de uso de la fuerza y práctica a través de actividades estructuradas orientadas al desempeño y basadas en escenarios (aprendizaje práctico).
- Dónde, en qué circunstancias y bajo qué condiciones el uso de cualquier tipo de fuerza es legal y se ajusta a la política de la empresa.
- El nivel máximo de fuerza autorizado.



- Énfasis en que la fuerza debe usarse únicamente como medida de último recurso y de manera proporcional y adecuada a la amenaza.
- Énfasis en que la fuerza letal solo puede usarse si existe una amenaza inminente para la vida o de lesiones físicas graves.

### 3. Conducta apropiada

En la capacitación se debe poner énfasis en que debe evitarse la conducta ilegal o abusiva. En este marco, debe marcarse claramente la diferencia entre conducta abusiva y conducta apropiada e indicar las sanciones; asimismo, se debe brindar a los aspirantes información sobre la legislación nacional y las normas internacionales en materia de derechos humanos que la empresa, y ellos como empleados del contratista, deben cumplir. Dos documentos importantes son:

- Principios básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y las armas de fuego por funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.
- Código de conducta de Naciones Unidas para los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.

### 4. Equipamiento

El contratista debe cerciorarse de que todos los empleados reciban el equipamiento apropiado para llevar a cabo sus responsabilidades. Este equipamiento incluye *un uniforme adecuado con la debida identificación, una radio u otro dispositivo de comunicaciones y cualquier otro elemento que se considere necesario de conformidad con la evaluación de los riesgos de seguridad o se exija en el plan de gestión de la seguridad.*

### 5. Auditoría

La empresa se reserva el derecho a realizar en forma periódica auditorías del proveedor de servicios de seguridad, con el siguiente propósito:

- Controlar el proceso de verificación de antecedentes utilizado por el contratista.
- Fiscalizar y examinar las verificaciones de los antecedentes de los empleados realizadas por el contratista.
- Revisar los registros del personal del proveedor en lo referente a todos los guardias y el personal de seguridad que este proporciona.
- Auditar las respuestas a incidentes/denuncias.

Asimismo, la empresa se reserva el derecho a realizar, tanto en forma programada como sin previo aviso, exámenes y auditorías del programa de capacitación así como visitas para observar las actividades de capacitación. En este marco, la empresa puede:

- Examinar el programa de capacitación del proveedor para confirmar que las actividades están programadas y se llevan a cabo.

- Examinar los planes de estudio para cerciorarse de que se ajustan a la norma adecuada.
- Confirmar las aptitudes del instructor o los instructores.
- Controlar que se utiliza una prueba del desempeño, calificada como *aprobada/desaprobada*, para verificar que el alumno domina el material.
- Examinar el proceso de acreditación para garantizar que todo el personal de seguridad asignado a la empresa asistió a la capacitación y aprobó un nivel mínimo.

## **6. Sanciones**

- La empresa aplicará sanciones, incluida, entre otras, la retención del pago por los servicios, si el contratista no cumple las expectativas de desempeño establecidas en el presente contrato.
- La empresa rescindiré el contrato cuando existan múltiples incumplimientos de las expectativas o existan pruebas de conducta ilegal o abusiva por parte de los empleados del contratista.

## *FIRMAS DE LAS PARTES*

## *FECHA*

# Anexo D. Modelo de resumen de informe de incidentes

LOGO DE LA EMPRESA

Resumen de informe de incidentes	N.º de referencia:
Mes:	Año:
Tipo de incidente:	
Fecha y hora del incidente:	
Lugar del incidente:	
Descripción del incidente (incluidas las circunstancias que dieron lugar al incidente):	
Personas involucradas (incluidos los datos de contacto):	
Consecuencias evaluadas para la empresa y para los miembros de la comunidad (incluya una descripción de las lesiones o los daños sufridos, si corresponde):	
Medidas de la administración:	
Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Distribución:	

# Anexo E. Modelo de memorando de entendimiento

*Este modelo se utiliza cuando una empresa desea celebrar un memorando de entendimiento con un Gobierno y/o sus fuerzas de seguridad pública. Las partes en letra **cursiva azul** deben ser completadas teniendo en cuenta el contexto específico. En este modelo se describen los principales temas que generalmente se incluyen en un memorando de entendimiento y en algunos casos se incluyen ejemplos y/o modelos de texto. Cabe señalar que no existe un único enfoque para establecer y documentar este memorando y que, como en todo modelo, el contenido se debe revisar y adaptar a la situación concreta.*

## Memorando de entendimiento entre la **empresa** y el **país anfitrión**

### A. REFERENCIAS BÁSICAS

- Constitución y legislación nacional.
- Políticas pertinentes de la empresa (por ejemplo, políticas en materia de seguridad, ética, derechos humanos, código de conducta, etc.).
- Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos.
- Protocolos y normas pertinentes de las Naciones Unidas.

### B. FINALIDAD

Aclarar y definir la relación y las responsabilidades de la empresa y de las fuerzas de seguridad del país anfitrión (por ejemplo, la policía, el ejército, la marina, etc.) en lo referente a mantener y respaldar la ley y el orden en las instalaciones de la empresa y sus alrededores y en las actividades de la empresa.

*Describa brevemente las funciones actuales o previstas.*

### C. PRINCIPIOS GENERALES

La **empresa** (“la empresa”) y la **fuerza de seguridad del país anfitrión o el ministerio pertinente** acuerdan en forma conjunta los siguientes principios:

- El *Gobierno del país anfitrión*, a través de su policía u otras fuerzas de seguridad pública, tiene la responsabilidad primaria de proporcionar seguridad, hacer cumplir la ley y mantener el orden en el país.
- Tanto la empresa como la *policía del país anfitrión* se comprometen a respetar los derechos humanos en todo momento.
- Ambas partes abordarán todas las cuestiones, incluidas las que afecten a las comunidades locales, sobre la base del respeto mutuo, comprometiéndose a analizar y resolver todos los problemas sin recurrir a la violencia o la intimidación.
- En lo referente a crear un entorno seguro, ambas partes acuerdan que la fuerza se utilizará únicamente como medida de último recursos y solo en la menor medida necesaria para restablecer la paz y evitar lesiones y muertes.
- En lo referente a proteger la integridad del personal y los bienes de la empresa, la empresa se compromete a obedecer las leyes del *país anfitrión* y promover el cumplimiento de los principios internacionales en materia de aplicación de la ley, según corresponda.
- El cuerpo de seguridad de la empresa no actuará como parte de las fuerzas de seguridad pública, no llevará a cabo actividades fuera del predio de la empresa y no emprenderá acciones ofensivas.
- La empresa y su personal de seguridad se reservan el derecho a defenderse en caso de ataque.

La empresa declara que su personal de seguridad cumplirá las normas establecidas en los *Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos* y los *Principios básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y el tratamiento del delincuente*, y recibirá capacitación al respecto. La empresa solicita que la fuerza de seguridad pública cumpla las mismas normas cuando trabaje con la empresa y proporcione apoyo a su personal de seguridad. En caso de ser necesario el uso de la fuerza, se suministrará atención médica a todos los heridos independientemente de quién haya perpetrado o iniciado el incidente. Todo incidente que ocasione muertes será investigado por las autoridades pertinentes del *país anfitrión*, y se adoptarán las medidas disciplinarias correspondientes.

#### **D. MEDIDAS CONJUNTAS DE SEGURIDAD**

*En esta sección se describe cualquier iniciativa conjunta pertinente, según corresponda. Entre ellas, los esfuerzos conjuntos para manejar amenazas concretas, los procedimientos para que la empresa solicite asistencia policial y los mecanismos de coordinación y comunicación.*

*Asimismo, puede incluirse la descripción de las responsabilidades, los mecanismos de traspaso (de la seguridad privada a la seguridad pública y nuevamente a la privada una vez que se haya controlado la amenaza), y otras obligaciones de coordinación. Por ejemplo: “En principio, el personal de seguridad de la empresa hará cumplir las políticas de la empresa en el predio de la empresa y solo pedirá*

*ayuda a la policía del país anfitrión cuando los guardias de seguridad no puedan manejar la situación”.*

Ninguna de las disposiciones de este memorando limita la autoridad del *Gobierno del país anfitrión* o de las fuerzas de seguridad pública que operan bajo sus órdenes para defender a la nación, mantener la ley y el orden y hacer cumplir la Constitución.

## **E. CAPACITACIÓN CONJUNTA**

De conformidad con las disposiciones del presente memorando, la empresa impartirá capacitación a su personal para que este conozca sus responsabilidades.

*Cuando corresponda, en esta sección se describen las actividades conjuntas de capacitación, tanto las intenciones de “analizar oportunidades para trabajar en conjunto” como las iniciativas concretas y ya concertadas, como eventos de capacitación, ensayos, ejercicios prácticos y otros preparativos.*

## **F. ADMINISTRACIÓN Y APOYO**

Tanto la empresa como la *policía del país anfitrión* sufragan los costos de sus operaciones normales y de rutina cuando proporcionan servicios de seguridad para las operaciones de la empresa.

Si la empresa pide la asistencia de la policía por razones de seguridad, la empresa está preparada para proporcionar apoyo mediante asistencia en virtud de la siguiente fórmula:

- La empresa efectuará los pagos en concepto de transporte, alimentos y alojamiento de conformidad con la legislación del *país anfitrión*, pero únicamente a una cuenta institucional, no a una persona.
- La asistencia, financiera o en especie, debe ajustarse a la legislación del *país anfitrión* y debe ser transparente y estar documentada; se requiere un recibo escrito para todas las transferencias.
- La empresa no suministrará armas, municiones ni financiamiento para comprar armas letales para la *policía*.
- La empresa se reserva el derecho a difundir al público dichas transacciones a su criterio.

Este memorando permanecerá en vigor hasta que sea anulado por cualquiera de las partes. Toda cancelación o anulación debe ser efectuada mediante notificación por escrito con 30 días de antelación. En esos casos, las partes pueden negociar un nuevo memorando en cualquier momento.

# Anexo F. Recursos para obtener más orientaciones sobre el empleo de fuerzas de seguridad

## NORMAS INTERNACIONALES SOBRE SEGURIDAD

- Norma de desempeño 4 de IFC: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a40bc60049a78f49b80efaa8c6a8312a/PS4\\_English\\_2012.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a40bc60049a78f49b80efaa8c6a8312a/PS4_English_2012.pdf?MOD=AJPERES).
- Código de conducta internacional para proveedores de servicios de seguridad privada: [www.icoca.ch/](http://www.icoca.ch/).
- Principios básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y las armas de fuego por funcionarios encargados de hacer cumplir la ley: [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/UseOfForceAndFirearms.aspx).
- Código de conducta de Naciones Unidas para los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley: [www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx](http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx).
- Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos: <http://www.voluntaryprinciples.org/what-are-the-voluntary-principles/>.

## DOCUMENTOS ESPECÍFICOS DE ORIENTACIÓN

- Nota de orientación de IFC sobre la Norma de Desempeño 4: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e280ef804a0256609709ffd1a5d13d27/GN\\_English\\_2012\\_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e280ef804a0256609709ffd1a5d13d27/GN_English_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES).
- ANSI, sistema de gestión para la calidad de las operaciones de las empresas de seguridad privada: [http://www.acq.osd.mil/log/ps/.psc.html/7\\_Management\\_System\\_for\\_Quality.pdf](http://www.acq.osd.mil/log/ps/.psc.html/7_Management_System_for_Quality.pdf).
- Asociación Internacional de Productores de Petróleo y Gas, *Report on Firearms and the Use of Force* (Informe sobre armas de fuego y empleo de la fuerza): <http://www.ogp.org.uk/pubs/320.pdf>.
- MIGA, *Implementation Toolkit for Major Project Sites* (Guía de implementación para emplazamientos de proyectos de gran envergadura): [https://www.miga.org/documents/vpsr\\_toolkit\\_v3.pdf](https://www.miga.org/documents/vpsr_toolkit_v3.pdf).
- Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos, guía orientativa de implementación<sup>1</sup>: [http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs\\_IGT\\_Final\\_13-09-11.pdf](http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs_IGT_Final_13-09-11.pdf) (inglés); <http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/IGT-SPANISH1.pdf> (español).

<sup>1</sup> Como se mencionó a lo largo del manual, los principios voluntarios proporcionan una guía de buenas prácticas en materia de seguridad y derechos humanos pero son idénticos a la Norma de Desempeño 4.

## SITIOS GENERALES CON NUMEROSOS RECURSOS

- Guía práctica sobre seguridad y derechos humanos del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y el Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas (DCAF): <http://www.securityhumanrightshub.org/content/toolkit>.
- Private Security Monitor de la Universidad de Denver: <http://psm.du.edu/>.
- Principios voluntarios de seguridad y derechos humanos: <http://www.voluntaryprinciples.org/resources/>.



## Siga conectado

SCRIBD:

*<http://www.scribd.com/IFCSustainability>*

LINKEDIN:

*<http://www.linkedin.com/pub/ifc-sustainability/1b/1/729ba>*

CONTACTO:

*[asksustainability@ifc.org](mailto:asksustainability@ifc.org)*

PARA OBTENER ESTA Y OTRAS PUBLICACIONES DE IFC SOBRE SOSTENIBILIDAD,  
VISITE EL SIGUIENTE SITIO WEB:

*<http://www.ifc.org/sustainabilitypublications>*



**IFC**

**Corporación  
Financiera Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

2121 Pennsylvania Ave. NW  
Washington, DC 20433  
Teléfono: 1-202-473-1000  
[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)  
[asksustainability@ifc.org](mailto:asksustainability@ifc.org)