

MECANISMOS DE RECLAMACIÓN Y RESPUESTA COMUNITARIA EN EL LUGAR:

Una guía práctica para el diseño y la implementación orientada al sector de generación de recursos.

La Asociación minera de Canadá (Mining Association of Canada, MAC) es la organización nacional del sector minero canadiense. Representamos a empresas que se dedican a la prospección, extracción, fundición y refinación de minerales y a la fabricación de semiproductos. Estas empresas son las responsables por la mayor producción de metales y minerales de Canadá.

Asociación minera de Canadá
275 Slater Street, Suite 1100
Ottawa, ON K1P 5H9

Esta publicación fue realizada por MAC y sus miembros con el apoyo de la Consejería de responsabilidad social empresarial del sector extractivo para intentar generar guías más prácticas y detalladas sobre la implementación de mecanismos de reclamación en el lugar eficaces para el sector minero en general y sobre todo para jurisdicciones con poca competencia.

Esta publicación fue elaborada por:
Craig Ford, Ph.D., ICD.D
Corporate Responsibility Solutions Inc.

Publicada en noviembre de 2015



1	INTRODUCCIÓN	6
2	DEFINICIÓN DE RECLAMACIÓN Y MECANISMO DE RECLAMACIÓN EN EL LUGAR	8
3	ARGUMENTO COMERCIAL PARA IMPLEMENTAR MECANISMOS DE RECLAMACIÓN EN EL LUGAR	9
4	MOTIVOS POR LOS QUE LAS PARTES INTERESADAS Y LAS EMPRESAS PODRÍAN DESCONFÍAR DE LOS MR EN EL LUGAR	11
5	EL ESPECTRO DE LOS MECANISMOS DE RESPUESTA	13
	MR EXTRAJUDICIALES EN EL LUGAR	13
	MECANISMOS EXTRAJUDICIALES O CUASIJUDICIALES LOCALES	13
	MECANISMOS JUDICIALES NACIONALES	13
	MECANISMOS EXTRAJUDICIALES O CUASIJUDICIALES INTERNACIONALES	13
6	CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPALES ELEMENTOS PROCESALES DE UN BUEN MR EN EL LUGAR	16
	CARACTERÍSTICAS EXTERNAS RECOMENDABLES	16
	CARACTERÍSTICAS INTERNAS RECOMENDABLES	18
	PRINCIPALES ELEMENTOS PROCESALES	20
7	ELEMENTOS ADICIONALES DE UN MECANISMO DE RESPUESTA COMUNITARIA EN EL LUGAR PARA ESTABLECER LIDERAZGO	24
	PARTICIPACIÓN DE LAS COMUNIDADES U ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL MR	24
	NOMBRAMIENTO DE UN DEFENSOR DE LOS DERECHOS OMBUDSMAN DEL MR EN EL LUGAR	24
	IMPLEMENTACIÓN DE UNA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMES INDEPENDIENTE SOBRE EL MR Y LOS DERECHOS HUMANOS	25
8	ALCANCE DE LOS MECANISMOS DE RESPUESTA COMUNITARIA EN EL LUGAR	26
9	DESAFÍOS COMUNES DE IMPLEMENTACIÓN Y SUS SOLUCIONES	28
	PROCESO PARA DEFINIR LOS DESENCADENANTES DEL MR EN EL LUGAR Y PARA SITUAR LAS RECLAMACIONES EN EL CONTEXTO DE PREOCUPACIONES E INCIDENTES COMUNITARIOS	28
	ALINEACIÓN, ACEPTACIÓN Y CULTURA INTERNAS PARA LOS MRS EN EL LUGAR	30
	ESTRATEGIAS PARA DAR A CONOCER UN MR A LA COMUNIDAD	32
	ESTRATEGIAS PARA GENERAR CONFIANZA EN LA COMUNIDAD Y CONFERIRLES LEGITIMIDAD A LOS MR EN EL LUGAR	33
	APROBACIÓN, APELACIÓN Y ELEVACIÓN DEL MR A NIVELES SUPERIORES	33
	SUPERVISIÓN, INDICADORES E INFORMES DEL MR	34
	¿CÓMO ABORDAR LAS PREOCUPACIONES DE RESPONSABILIDAD LEGAL UNA VEZ ADMITIDA LA CULPA?	35
	¿CÓMO LIDIAR CON PREOCUPACIONES DE LA COMUNIDAD QUE CARECEN DE FUNDAMENTOS?	36
	¿ES POSIBLE QUE LA IMPLEMENTACIÓN Y LA DIVULGACIÓN DE UN MR EN EL LUGAR GENERE UNA CANTIDAD ABRUMADORA DE RECLAMACIONES QUE SUPERE LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS DISPONIBLES?	36
	¿CÓMO LIDIAR CON RECLAMACIONES QUE NO REPRESENTAN LOS VERDADEROS INTERÉS DE LAS COMUNIDADES AFECTADAS?	37
10	CONCLUSIONES	38
11	REFERENCIAS	40

PRÓLOGO

A diferencia de los comercios minoristas, que prosperan y crecen debido a la calidad de sus productos, una buena atención al cliente y mercados de consumidores pujantes, las empresas mineras no suelen tener una relación directa con el usuario final. En cambio, venden sus concentrados o minerales no refinados a otras empresas industriales para su ulterior procesamiento y la fabricación final de productos industriales o de consumo. En el caso de los operarios abocados a exploración y trabajo en la mina, las relaciones cruciales no se dan con el usuario final, sino más bien con el gobierno central y los gobiernos locales del país anfitrión, así como con las comunidades locales afectadas por sus actividades. Su principal interés debe ser establecer, mantener y fortalecer estas relaciones.

Hoy en día, entablar relaciones positivas con los gobiernos anfitriones y las comunidades locales es tan importante para el éxito del proyecto como los desafíos técnicos y financieros de construir y explotar la mina y comercializar su producto. En última instancia, el éxito del desarrollo y la explotación de cualquier mina se mide no solo por las ganancias que esta genere para la empresa y sus accionistas, sino también por los beneficios netos tanto tangibles como intangibles que pueda crear y compartir con las comunidades y los países anfitriones.

Al ser perturbadoras por naturaleza, las actividades extractivas afectan los entornos biofísico y socioeconómico en los que se llevan a cabo las tareas exploratorias o mineras. Si bien la industria ha hecho enormes avances para evitar, mitigar y controlar los impactos y riesgos ambientales, el reconocimiento y control del impacto social y los riesgos comunitarios se han convertido en un reto, cuanto menos, igualmente importante. La capacidad de una empresa de controlar el impacto no solo real sino posible, por ejemplo, consecuencias no deseadas y riesgos comunitarios, se complica aún más debido a las diferencias en los valores culturales, las normas y el idioma de la empresa y de la comunidad.

Aquí surgen al menos dos cuestiones críticas: una es cómo escuchar y responder a las inquietudes de las personas y las comunidades; la otra tiene que ver el riesgo que corren tanto la empresa como las comunidades de no mantener una buena relación. Los cambios socioeconómicos derivados de una gran inversión minera pueden ser positivos. Las minas pueden generar empleo para las poblaciones locales y nuevas oportunidades comerciales para los empresarios y empresas locales. Pueden promover mejoras en la infraestructura social y física local, por ejemplo, en educación, salud, transporte, energía eléctrica y suministro de agua. No obstante, gran parte de estos beneficios pueden malograrse si una empresa está mal preparada para responder a las inquietudes de la comunidad a medida que vayan surgiendo.

Más allá de lo eficaces que una empresa considere sus esfuerzos, políticas y prácticas, pueden surgir preocupaciones legítimas en la comunidad. Por ejemplo, a las comunidades pueden preocuparles las prácticas de ▶



contratación y compra de la empresa, la pérdida de acceso a terrenos agrícolas, sitios sagrados y demás recursos naturales o culturales, o bien su falta de sensibilidad real o percibida respecto de las costumbres y valores locales.

Incluso pueden ocurrir incidentes no deseados con el equipo o la planta, que provoquen daños físicos a la propiedad o a la vida de las personas, o bien daños reales o percibidos a recursos comunitarios, como el agua, los bosques, la pesca, terrenos agrícolas o de pastoreo, o sitios sagrados. Diversos factores contribuyen a determinar qué tan rápida y eficazmente una empresa abordará y resolverá los problemas, por ejemplo, cómo la empresa reconocerá (escuchará) y comprenderá una inquietud; cómo los miembros de la comunidad u otros grupos comunicarán dicha inquietud a la empresa; cómo se manejarán los incidentes o eventos imprevistos; y cómo se han establecido y cultivado las relaciones entre la empresa y la comunidad. Si se los ignora o no se los resuelve, los problemas e inquietudes pueden tornarse irritantes y agravarse. Pueden dar lugar a reclamaciones colectivas más serias e importantes y, eventualmente, ocasionar un resentimiento arraigado hacia la presencia de la empresa o derivar en un franco conflicto.

En la última década se ha observado un consenso de asociaciones de la industria, agentes temprano en comunitarias, organizaciones de la sociedad civil y empresas en torno a la importancia y al valor de que las empresas y sus unidades de negocios apliquen una metodología más disciplinada, definida o formal para abordar y resolver las reclamaciones de la comunidad. La importancia de crear vías de solución efectivas para las quejas y reclamaciones de las comunidades locales en torno a los incidentes y las actividades extractivas fue reforzada por la publicación en 2011 de los «Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos» de las Naciones Unidas. Sus preceptos principales se incorporaron un año más tarde en la versión revisada de las «Directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) para Empresas Multinacionales», y también se incluyeron como una de las seis normas internacionales de referencia en la estrategia recientemente actualizada (2014) del Gobierno de Canadá para promover la responsabilidad social corporativa de las empresas petroleras, mineras y de gas canadienses que operan en el extranjero¹. Los mecanismos de reclamación y respuesta comunitaria en el lugar, reconocidos como una forma de brindar a las partes afectadas acceso a las debidas compensaciones, no han sido fáciles de diseñar e implementar.

Esta guía fue elaborada por la Asociación Minera de Canadá con apoyo de la Oficina de la Consejería al iniciarse el proceso. Su objetivo es proporcionar a sus miembros y a otras personas una noción clara de la dinámica de generación de reclamaciones y respuestas. El análisis se plantea en un contexto de inquietudes comunitarias más amplias e incluye un resumen de los principales métodos de respuesta empleados actualmente. Identifica los desafíos de diseño e implementación más comunes que enfrentan las empresas al tratar de aplicar mecanismos fáciles de usar y eficaces, y aconseja cómo resolver estas dificultades. Hace un importante aporte al debate que actualmente mantiene la industria respecto de cómo diseñar e implementar mecanismos en el lugar que funcionen y tengan más posibilidades de producir resultados positivos para ambas partes.

Si bien es esencial que las personas y las comunidades cuenten con recursos de compensación, uno de los cuales es el mecanismo de reclamaciones en el lugar, es preferible una situación donde se minimice la necesidad de tales compensaciones durante el ciclo de vida minero. Esto solo es posible cuando las empresas reconocen, respetan y trabajan constructivamente con las comunidades para abordar y resolver los problemas y las situaciones difíciles desde el principio, desde el momento de su primera reunión hasta el cierre definitivo del proyecto y, en algunos casos, incluso hasta después. ■

Jeffrey Davidson

Consejero de Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Extractivo
Gobierno de Canadá
Noviembre de 2015

¹ «Modelo de Negocios Canadiense: Estrategia para Promover la Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Extractivo Canadiense en el Extranjero» («Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada's Extractive Sector Abroad»), 14 de noviembre de 2014.

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, se ha hecho bastante hincapié en el diseño y la implementación de mecanismos de reclamación (MR) en el lugar para el sector minero. Los MR en el lugar se consideran instrumentos de suma importancia y partes fundamentales de un sistema de gestión de relaciones comunitarias funcional que intente incorporar las prácticas recomendables en desarrollo a nivel internacional. Durante muchos años, fue muy común el empleo de algunas formas básicas de MR en el lugar, como los buzones de quejas. Estas herramientas de primera generación de MR daban la sensación de que a las empresas les importaba las opiniones de su personal, pero muy pocas veces se les daba la relevancia que, en verdad, merecían.

Con el cambio que devino en el interés por las preocupaciones de las partes interesadas externas a la empresa, así como de sus empleados y contratistas, se produjo la necesidad de no solo identificar y escuchar a dichas partes, sino también de documentar y responder sus preocupaciones de manera constructiva. Como consecuencia, se desarrollaron MR en el lugar más complejos, pero aún no se utilizaban demasiado ni se valoraban como herramientas empresariales.

En el transcurso de los últimos años, se produjo un gran cambio de perspectiva gracias a la labor del profesor John Ruggie, representante especial del secretario general de la ONU en materia de empresas y derechos humanos.

El marco de Ruggie de «Proteger, respetar y remediar» y los principios rectores de la ONU (Naciones Unidas, 2011) cambiaron el enfoque de los MR al identificarlos como herramientas esenciales para las relaciones comunitarias y al fomentar su uso para asegurar y demostrar que las empresas cumplen con su responsabilidad de respetar los derechos humanos. Además, la versión original de 2006 de las Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social de la Corporación Financiera Internacional fueron sometidas a un MR y, por consiguiente, la versión revisada de 2012 (IFC, 2012) fue aún más explícita en cuanto a los requisitos de los MR en el lugar.

En los últimos años, muchas organizaciones desarrollaron guías valiosas y minuciosas para ayudar a las empresas a diseñar e implementar MR. Guías, como el *Manejo y resolución de inquietudes y conflictos a nivel local* del ICMM, la *Resolución de reclamos de comunidades afectadas por proyectos: Guía para diseñar mecanismos de reclamación para proyectos y empresas* (Addressing Grievances from Project-Affected Communities: Guidance for Projects and Companies on Designing Grievance Mechanisms) de la IFC y los *Mecanismos de reclamación a nivel operacional: Estudio de buenas prácticas* de IPIECA aportan útiles juegos de herramientas, listas de verificación y directrices sobre los elementos de diseño de las prácticas recomendables en desarrollo y los pasos que se deben seguir para implementar MR en el lugar. Sin embargo, en el sector de generación de recursos, la puesta en práctica de MR en el lugar ha sido más bien lenta. Además, estas guías no suelen abordar en gran detalle los verdaderos y complejos problemas de la organización y en el lugar en cuanto al diseño y la implementación de MR que las empresas deben enfrentar luego de haber establecido su uso. ▶



«... el propósito de esta guía es situar las reclamaciones dentro del contexto mayor de preocupaciones de la comunidad. Además, intenta abordar los desafíos en cuanto al diseño y a la implementación que surgen en jurisdicciones con gobernanza débil.»



A través del Comité de responsabilidad social internacional y al apoyo de la Consejería de responsabilidad social empresarial del sector extractivo, la Asociación minera de Canadá (MAC) ha resuelto que se necesitan desarrollar guías más prácticas y detalladas sobre MR en el lugar para los miembros de MAC y el sector minero en general sobre todo en jurisdicciones con gobernanza débil. Por tal motivo, esta guía está diseñada para asesorar a las empresas en la resolución de problemas comunes a causa de la implementación de MR. Para saber de qué forma ayudar a los profesionales, MAC encuestó a sus miembros e identificó que las empresas encontraban dificultades de diseño e implementación de MR en el lugar basadas en tres interrogantes comunes:

- 1. ¿Cómo se pueden fomentar la confianza en los MR en el lugar y su conocimiento en la comunidad?*
- 2. ¿Cómo se puede generar la aceptación del proceso de los MR en el lugar por parte de los departamentos de operaciones de la empresa generalmente asociados con las causas principales de las reclamaciones?*
- 3. ¿Cómo se puede establecer uniformidad y una cultura de manera interna para que apoyen la resolución de las reclamaciones en el lugar?*

En vez de reiterar los elementos de diseño y pasos para el proceso de implementación ya establecidos e identificados en los documentos mencionados anteriormente, el propósito de esta guía es situar las reclamaciones dentro del contexto mayor de preocupaciones de la comunidad. Además, intenta abordar los desafíos en cuanto al diseño y a la implementación que surgen en jurisdicciones con gobernanza débil.

Para abordar estos problemas, se adopta un enfoque sistemático que unifica y documenta los procesos internos que forman el sistema de gestión de relaciones comunitarias para poder situar las reclamaciones dentro de la amplia gama de preocupaciones e incidentes que surgen en la comunidad. De esta forma, las preocupaciones y los incidentes en la comunidad forman un espectro de sucesos que se dan por las interacciones entre la comunidad y la empresa. Este espectro abarca temas de distinta índole y gravedad, tanto desde el punto de vista de la comunidad como del de las empresas, y deben ser tratados por esta última de diversas formas, una de las cuales es el proceso de respuesta formal (MR en el lugar) para abordar reclamaciones que las partes interesadas han presentado formalmente. Al establecer un enfoque sistemático, los MR en el lugar pueden alinearse con los objetivos de la empresa y generar el apoyo interno, lograr un diseño óptimo y, tal vez lo más importante, conseguir mejores resultados que, con el tiempo, fomenten la confianza en el MR y lo torne legítimo a los ojos de la comunidad anfitriona y otras partes interesadas.

Es importante establecer que un MR en el lugar, diseñado para abordar las preocupaciones de la comunidad, es independiente y distinto a otras herramientas, como los mecanismos de queja para empleados, los procedimientos éticos de revelación de información, etcétera, que utilizan las empresas para resolver problemas internos. En la ilustración 1, se muestra el espectro de los mecanismos de respuesta internos y externos que se abordan en detalle en la sección 5. También es importante establecer que los MR en el lugar no son herramientas adecuadas para resolver situaciones en las que se haya infringido la ley. En dichos casos, las empresas y las comunidades deben informar sus preocupaciones o los incidentes a las autoridades locales apropiadas encargadas del cumplimiento de la ley. ■

2. DEFINICIÓN DE RECLAMACIÓN Y MECANISMOS DE RECLAMACIÓN EN EL LUGAR

Una reclamación consiste en un tipo de problema comunitario a causa de la interacción entre la comunidad y la empresa que ha llegado a un nivel de preocupación que genera resentimiento o que se ha comunicado formalmente a la empresa (ICMM, 2009; IFC, 2009; IPIECA, 2012). Si a la empresa le preocupan sus relaciones con la comunidad, entonces, de acuerdo con el grado de preocupación de la comunidad anfitriona, la empresa deberá demostrar que se toma el asunto en serio, que investigará el asunto y responderá a la parte afectada o resolverá el problema presentado en la reclamación. Un MR en el lugar es el método formal para aceptar, investigar y responder las preocupaciones y los problemas de la comunidad.

El hecho de que sean métodos formales no disminuye el valor de los sistemas de gestión internos de la empresa (normas, procedimientos y directrices) ya establecidos para registrar, evaluar y responder a incidentes y preocupaciones de la comunidad más generales. La eficacia de estos sistemas para identificar y resolver las preocupaciones de la comunidad determinará la capacidad de la empresa para crear relaciones más fuertes basadas en la confianza. Un elemento clave para que estos sistemas sean eficaces es el apoyo interno. Muchas veces, los obstáculos para implementar eficazmente un buen mecanismo de reclamación provienen del interior de la empresa. Esto se puede dar cuando, por ejemplo, el personal encargado de las relaciones comunitarias siente que el motivo por el que la empresa intenta implementar un mecanismo de reclamación se debe a su falta de capacidad para realizar las funciones que le corresponde de manera eficaz.

La gravedad de las preocupaciones requiere que se aborden con un enfoque formal para asegurar la generación, el mantenimiento y la mejora de una licencia social para operar. Los MR en el lugar forman parte de un sistema eficaz para la participación de las partes interesadas, el cual normalmente incluye procesos de identificación y categorización de las partes interesadas, mecanismos para participar directamente con distintas partes de la comunidad e informes públicos y claros sobre los problemas, respuestas y actividades realizadas en conjunto, como informes públicos de reuniones y los informes anuales sobre responsabilidad empresarial. Puede encontrar información sobre estas herramientas en el sitio web de la Asociación minera de Canadá, en la pestaña Hacia una minería sostenible y el Protocolo sobre el compromiso con la comunidad (Community Outreach Protocol) (www.mining.ca).

Las empresas de generación de recursos deben comprender que los MR en el lugar sirven para aceptar y abordar las preocupaciones de la comunidad en cuanto a objetos o sucesos, así como también a personas, cuyos derechos se ven afectados. Es por esto que los MR en el lugar no solo abordan los impactos sobre los derechos humanos, sino que también son una forma legítima de plantear inquietudes sobre los impactos ambientales, entre otras cuestiones. ■



3. ARGUMENTO COMERCIAL PARA ESTABLECER MECANISMOS DE RECLAMACIÓN EN EL LUGAR

El motivo subyacente al desarrollo e implementación de una amplia gama de sistemas de gestión de relaciones comunitarias es el hecho de que las comunidades anfitrionas tienen derechos, merecen un foro para expresar sus preocupaciones y deben poder resolver dichas inquietudes. Por lo tanto, las comunidades pueden incrementar o limitar la licencia social de una empresa.

Los MR en el lugar son elementos muy importantes de los sistemas de gestión y generan valor empresarial de las siguientes formas:

- Los MR en el lugar funcionan como un sistema de advertencias que le permite a la empresa identificar, investigar y responder las inquietudes de la comunidad de manera oportuna antes de que se transformen en verdaderos problemas.
- El diseño y la implementación de MR en el lugar son indicadores del gran compromiso que asume la empresa con las comunidades anfitrionas y otras partes interesadas, y les demuestra que la empresa es un buen vecino de la comunidad y está interesada en escuchar y responder sus inquietudes.
- La participación de los miembros de la comunidad en el diseño y la mejora de los MR actuales, así como en otros tipos de iniciativas similares, es necesaria para que, con el tiempo, las empresas puedan generar relaciones de confianza con las comunidades de interés.
- Debido a la incorporación de prácticas recomendables en desarrollo a nivel internacional en materia de derechos humanos, los MR son buenas herramientas para demostrar el respeto de la empresa por los derechos humanos.
- Los MR en el lugar pueden evitar que las preocupaciones del lugar se intensifiquen y deban tratarse por otros mecanismos judiciales o extrajudiciales.
- Gracias a su estructura para la resolución de reclamaciones, pueden evitar o reducir la mala publicidad, la movilización de ONG, la intervención gubernamental e incluso el activismo de accionistas.

Las preocupaciones de la comunidad, por lo general, están relacionadas con los impactos a la propiedad y la calidad de vida, la tierra, el sustento y los derechos humanos. Si queremos definir solamente el proceso, un MR en el lugar se podría comparar con una queja presentada al servicio de atención al cliente en una tienda minorista. Como clientes, esperamos que las empresas escuchen, reconozcan y respondan nuestras quejas de manera precisa, respetuosa y oportuna. ▶



«A pesar del claro valor empresarial de los MR en el lugar, aún hay muchos obstáculos que impiden su implementación en las empresas y el uso extendido en las comunidades.»



Todos sabemos la importancia de estas cualidades para los consumidores. Más allá de esta analogía con el servicio de atención al cliente en una tienda minorista, los MR en el lugar pueden tener un papel muy importante en la resolución de problemas de desequilibrios de poder reales o percibidos que, a menudo, existen en el sector de generación de recursos. Un MR en el lugar bien implementado puede ayudar a tratar inquietudes en jurisdicciones donde las autoridades no cuentan con la confianza de las comunidades, donde no hay respeto por el estado de derecho o donde es muy posible que se violen los derechos humanos.

Sin embargo, recién ahora las empresas han comenzado a comprender el valor de los MR en el lugar y la importancia de tratar las inquietudes de las comunidades de interés y de resolverlas mediante la investigación y el diálogo. Muchos factores contribuyeron a la lenta implementación de MR en el lugar, en este sector. Entre estos factores, se pueden mencionar el desafío que implica la aceptación de los argumentos comerciales internos por parte de la alta gerencia y las preocupaciones de que al implementar un MR en el lugar se abra una «caja de Pandora» de reclamaciones sin legitimidad.

En el momento de presentarles los argumentos comerciales de un MR a la alta gerencia, los expertos en responsabilidad empresarial suelen conseguir su apoyo al resaltar los resultados positivos, tanto para la comunidad como para la empresa, que se lograrían con estrategias progresivas para abordar las preocupaciones de las partes interesadas.

A pesar del claro valor empresarial de los MR en el lugar, aún hay muchos obstáculos que impiden su implementación en las empresas y el uso extendido en las comunidades. Estos obstáculos se dan por muchos motivos. Sin embargo, las razones y la índole de cada uno de ellos dependen, en gran medida, del contexto. Esta guía está diseñada para ayudar a las empresas a vencer estos obstáculos comunes y asegurar, en la medida de lo posible, que la implementación de los MR en el lugar sea de gran utilidad para la empresa y la comunidad por igual. ■

4. MOTIVOS POR LOS QUE LAS PARTES INTERESADAS Y LAS EMPRESAS PODRÍAN DESCONFIAR DE LOS MR EN EL LUGAR

La efectiva implementación de MR en el lugar muchas veces se complica debido a la dinámica de confianza que existe entre los representantes de las empresas mineras, las comunidades y otras partes interesadas. Por lo general, las partes interesadas y los individuos que forman parte de la gerencia de la empresa no confían el uno en el otro para impartir decisiones justas e imparciales.

Tanto las partes interesadas como los representantes de la empresa suelen compartir las mismas preocupaciones. Sin embargo, es posible que algunos de los miembros de la comunidad sientan que las empresas son grandes corporaciones anónimas que ejercen su poder para lograr objetivos muy distintos a los intereses de la comunidad. Por este motivo, puede resultarles difícil a los individuos y grupos de miembros de la comunidad confiar en que una empresa podrá recibir, investigar y resolver sus inquietudes de manera justa, objetiva y oportuna.

Lo mismo sucede del otro lado: dado que los representantes de la empresa pueden sospechar que los verdaderos actores detrás de las reclamaciones son externos a la comunidad (p. ej., activistas en contra de la minería) y que utilizan las quejas como una especie de Caballo de Troya por motivos ocultos que pueden llegar a perjudicar a la empresa.

Está en nuestra naturaleza humana desconfiar de aquellos que se investigan a sí mismos. Por eso, los representantes de las empresas deben comprender que las comunidades pueden sentir que los intereses de la empresa son muy distintos a aquellos de la comunidad. El hecho de que esa misma empresa con supuestos intereses diferentes tenga el dominio y esté a cargo de un MR en el lugar puede hacer que los miembros de la comunidad se muestren escépticos, al menos al principio. La comunidad puede creer que, puertas adentro, la empresa delibera e informa soluciones preestablecidas. También pueden sentirse vulnerables frente al poder que las empresas transnacionales ejercen en la economía y considerar que este poder se utilizará para silenciar sus voces y preocupaciones. Muchos de estos desequilibrios de poder han tenido consecuencias trágicas en el pasado que perjudicaron a las comunidades anfitrionas, el medioambiente, los gobiernos locales e, incluso, la reputación del sector. Desde el punto de vista de las empresas, el poder de las comunidades sobre el sector de generación de recursos es cada vez mayor y les preocupa que utilicen ese poder para abordar asuntos que para las empresas no son legítimos. Al principio, es común que los miembros de la comunidad desconfíen de las razones por las que las empresas desean implementar un MR en el lugar y que se muestren reacias a aceptar métodos ajenos o distintos a sus propias formas de resolver conflictos. La sospecha y el escepticismo se generan cuando la comunidad considera que la empresa *aparenta* que se interesa por sus preocupaciones, en lugar de comprometerse a *demostrar* que en verdad le importa. ▶



«Los problemas en común requieren soluciones en común. Por lo tanto, la manera más eficaz de generar confianza en los procesos de MR en el lugar es mediante la aceptación de los problemas y de las razones que motivan a la otra parte y la búsqueda de soluciones que demuestren la fiabilidad del proceso con el tiempo.»



A las empresas les puede resultar confuso comprender quién es el que habla por la comunidad y qué grado de representación tienen las opiniones del líder comunitario cuando se presentan reclamaciones en nombre de toda su comunidad. Muchas veces, a pesar de los esfuerzos de las empresas por comprender y respetar los procesos de toma de decisiones de las comunidades, estos no son del todo claros. También se pueden dar situaciones complejas en las que las empresas deben mediar entre distintas facciones de la comunidad y decidir cuál representa sus verdaderos intereses. Por lo tanto, es posible que los representantes de las empresas comiencen a cuestionar la capacidad de los MR en el lugar para generar soluciones eficaces y se sientan frustrados debido a la excesiva cantidad de tiempo que necesitan para arbitrar conflictos comunitarios internos. Las empresas deben intentar comprender estas realidades y diseñar e implementar mecanismos que se adapten a ellas y generen confianza.

De igual forma, si la empresa no es clara en cuanto a su proceso de toma de decisiones interno, los miembros de la comunidad pueden considerar sus esfuerzos frustrados al creer que a pesar de que se ha llegado a un acuerdo sobre la resolución de un conflicto, la decisión final la tienen otros de mayor jerarquía. Los miembros de la comunidad pueden percibir que el proceso de toma de decisiones interno de la empresa es turbio y burocrático y, como consecuencia, comenzar a cuestionar todo el proceso del MR en el lugar.

En conclusión, como cualquier proceso cuyo objetivo es resolver problemas entre las partes, un MR en el lugar puede generar descontento entre los representantes de la empresa, los miembros de la comunidad y otras partes interesadas. Tal descontento se debe, principalmente, al cuestionamiento de las razones para resolver los conflictos, la percepción de desequilibrios de poder y la mala interpretación del proceso de toma de decisiones, y de quién representa a la comunidad o a la empresa. Los problemas en común requieren soluciones en común. Por lo tanto, la manera más eficaz de generar confianza en los procesos de MR en el lugar es mediante la aceptación de los problemas y de las razones que motivan a la otra parte y la búsqueda de soluciones que demuestren la fiabilidad del proceso con el tiempo. ■

5. EL ESPECTRO DE LOS MECANISMOS DE RESPUESTA

Existe una gran variedad de mecanismos de respuesta, desde MR en el lugar a cargo de las empresas hasta mecanismos internacionales. Normalmente, el espectro comienza con los MR extrajudiciales en el lugar (mecanismos de primer orden), luego continúa con mecanismos extrajudiciales y cuasijudiciales locales y mecanismos judiciales estatales (de segundo orden) hasta culminar con los mecanismos extrajudiciales o cuasijudiciales internacionales (de tercer orden).

En casos donde no existan MR en el lugar eficaces, las partes interesadas no tienen otra alternativa más que recurrir a otros mecanismos y llevar sus reclamaciones a niveles superiores que, posiblemente, compliquen la resolución de problemas que podrían solucionarse en el lugar. Debemos diferenciar aquí los MR en el lugar a cargo de las empresas mineras y que se enfocan en ellas de los mecanismos a nivel local, que son mecanismos comunitarios o regionales externos a las actividades de la empresa. A continuación, se describen cada uno de los distintos tipos de mecanismos de respuesta.

MR EXTRAJUDICIALES EN EL LUGAR

Estos son mecanismos que existen en el lugar (operaciones) y están a cargo de la empresa. Se centran en el diálogo y en resolver las preocupaciones de la mejor forma posible. Los MR en el lugar pueden ser aún más eficaces si en su diseño participan las comunidades de interés. Esto los diferencia de procesos similares, como los de revelación de información y las líneas directas de denuncias que, a menudo, están a cargo del nivel directivo y no del operacional.

MECANISMOS EXTRAJUDICIALES O CUASIJUDICIALES LOCALES

Los mecanismos locales son más independientes que los mecanismos en el lugar debido a que los llevan a cabo grupos locales, como comités comunitarios, organizaciones de carácter religioso e instituciones a cargo del gobierno local con poderes cuasijudiciales.

MECANISMOS JUDICIALES NACIONALES

En muchas jurisdicciones, existen vías de recurso a nivel nacional para tratar cuestiones relacionadas a los derechos de propiedad, el medioambiente, los derechos humanos y otras leyes relevantes. También se pueden encontrar en la forma de instituciones nacionales de derechos humanos. El proceso legal puede ser lento y costoso, pero las sentencias son vinculantes para las partes.

MECANISMOS EXTRAJUDICIALES O CUASIJUDICIALES INTERNACIONALES

Normalmente, los mecanismos internacionales son aquellos llevados a cabo por comisiones de derechos humanos regionales establecidas para promover y proteger los derechos humanos. Entre otras, se pueden mencionar la Comisión y Corte Interamericana de Derechos Humanos (un órgano de la Organización de los Estados Americanos), la Comisión (y la Corte) Europea de Derechos Humanos y la Comisión (y la corte) Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos. ▶





¿CUÁNDO SE DEBE INCLUIR UN DESCARGO DE RESPONSABILIDAD FUTURA EN UNA RESOLUCIÓN?

En casos donde se ha llegado a una resolución, es razonable que la empresa espere y reciba alguna forma de descargo en retribución por el acuerdo al que se llegó en forma voluntaria y libre de coacción. De igual forma, no es admisible que el demandante acepte una resolución y, luego, utilice el MR en el lugar u otro mecanismo de resolución de un nivel jerárquico superior para resolver la reclamación y recibir compensación nuevamente.

En casos donde la empresa compense al demandante con dinero o alguna otra forma de compensación directa, la suma dependerá de la posibilidad de la empresa de realizar un descargo. En algunos casos, no es apropiado conferir un descargo total, por ejemplo, en situaciones donde pueda haber cuestiones subyacentes de tipo penal que se deben resolver. Por lo tanto, la dinámica y la sensibilidad de cada caso en particular determinarán si un descargo es apropiado y/o necesario entre otras opciones disponibles.

Otros mecanismos de resolución de conflictos internacionales son a través de la Oficina del Asesor en Cumplimiento u Ombudsman (Compliance/Advisor Ombudsman, CAO) con respecto a proyectos del Banco Mundial o la Corporación Internacional Financiera y los Puntos de Contacto Nacionales (PCN) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Para lograr la transparencia en el proceso, se aconseja que, en el momento en que se registre una preocupación formalmente, las empresas, a su entender, les informen a los demandantes sobre los mecanismos de niveles jerárquicos superiores disponibles donde también pueden presentar sus reclamaciones. Si la empresa no comparte esta información, se podría interpretar como un obstáculo al acceso a otros mecanismos. Sin embargo, es posible que los demandantes, al saber desde el comienzo que pueden presentar sus reclamaciones en niveles jerárquicos superiores, utilicen estos mecanismos como su primera opción y le quiten valor a los MR en el lugar. Por lo tanto, es importante que los demandantes sepan que utilizar un MR en el lugar no les quita el derecho de buscar otras vías de recurso.

Hacer empleo de los MR en el lugar es muy beneficioso tanto para las empresas como para los demandantes ya que les permite tratar sus preocupaciones en forma pública, clara, justa y oportuna. Los MR en el lugar pueden generar confianza al asumir las preocupaciones de la comunidad y resolverlas de manera oportuna y respetuosa. En caso contrario, las relaciones con la comunidad pueden resultar aún más perjudicadas. La disponibilidad de MR en el lugar también evita que los demandantes utilicen mecanismos de reclamación en niveles superiores que pueden resultar más costosos y lentos, y que, a menudo, suelen ser perjudiciales para las relaciones entre la comunidad y la empresa. A este respecto, en aquellos sitios donde los MR en el lugar se consideran herramientas legítimas y efectivas, es posible que las empresas y los oficiales responsables de la administración de mecanismos de niveles superiores fomenten el uso del MR en el lugar como primera instancia para resolver conflictos, siempre y cuando la reclamación no sea una denuncia de carácter penal. Además, este fomento se debe a que, en caso de que no se llegue a un acuerdo en un plazo de tiempo razonable, el demandante siempre podrá recurrir a vías de recurso superiores. De esta forma, el demandante puede cerciorarse de que no se trata de un proceso del tipo circular.

Aquellas empresas que se esfuerzan por mantener procesos de resolución de conflictos claros deberían llegar a un acuerdo con los funcionarios locales para determinar la forma de abordar las reclamaciones sobre el proyecto en caso de que se eleven a un nivel superior al MR en el lugar. De esta forma, la empresa genera confianza al demostrarle a la comunidad local que se interesa por mantener la transparencia aún más allá de sus propios procesos internos. ►



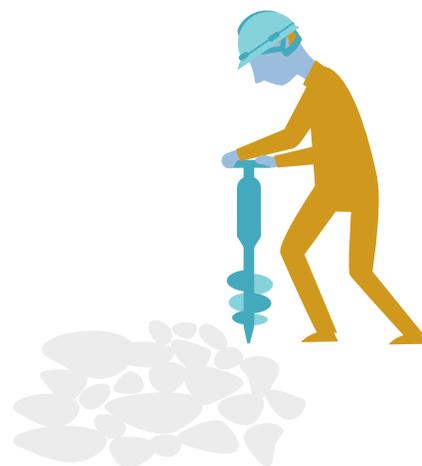


ILUSTRACIÓN 1: ESPECTRO DE LOS MECANISMOS DE RESPUESTA



- | | | | |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones laborales (interno) ▪ Línea directa de denuncias (interno-corporativo) ▪ Revelación de información (interno-corporativo) ▪ Mecanismo de reclamación (externo) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diálogo comunitario (extrajudicial) ▪ Mediación comunitaria (extrajudicial) ▪ Tribunal comunitario (judicial) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diálogo comunitario (extrajudicial) ▪ Mediación nacional (extrajudicial) ▪ Tribunal nacional (judicial) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediación internacional, p. ej., los PCN de la OCDE, la CAO del Banco Mundial (extrajudicial) ▪ Tribunal del país anfitrión (judicial) ▪ Tribunales internacionales de derechos humanos, p. ej., Comisión interamericana de derechos humanos (judicial) |
|---|---|---|---|

Ilustración esquemática del lugar que ocupan los MR en el lugar con respecto a los mecanismos de reclamación locales, nacionales e internacionales. Como se puede ver, el nivel de independencia de los MR en el lugar es relativo, desde prácticas recomendables que involucran cada vez más a las partes interesadas hasta llegar a mecanismos totalmente independientes de la empresa. ■

6. CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPALES ELEMENTOS PROCESALES DE UN BUEN MR EN EL LUGAR

Hay muchas guías excelentes (ICMM, 2009, IFC, 2009, IPIECA 2012, entre otras) que describen las características y principales elementos procesales de los MR en el lugar. Las características son aquellas cualidades que garantizan que los principales elementos procesales de los MR en el lugar incluyan prácticas recomendables en desarrollo a nivel internacional y que, además, aseguran su eficacia. El propósito de esta guía no es el de reinventar estas características y elementos procesales comúnmente aceptados, sino presentarlos y explicar brevemente qué son y por qué son importantes. Primero, nos enfocaremos en las características y, luego, en los principales elementos procesales

Las características de un buen MR en el lugar se dividen en dos grupos: externas e internas. Sin embargo, esta división puede resultar un poco arbitraria ya que ambos grupos se refuerzan mutuamente.

CARACTERÍSTICAS EXTERNAS RECOMENDABLES

Las características externas son aquellas más evidentes para las comunidades de interés y que se alinean con los criterios de eficacia de los mecanismos extrajudiciales descritos en los Principios Rectores de la ONU (ONU, 2011, Principio Rector 31). Muchas de las características externas están mutuamente relacionadas y reforzadas. Para lograr la mayor efectividad, se recomienda a las empresas que los MR cuenten con las siguientes características externas:

1. Legítimo y de confianza

La legitimidad y la confianza se logran a medida que los MR en el lugar se asientan y los residentes locales comienzan a conocer la forma en la que la empresa utiliza la herramienta para resolver inquietudes. Sin embargo, la legitimidad también se logra con la incorporación de prácticas recomendables en desarrollo a nivel internacional. La confianza se genera a partir de la imparcialidad, previsibilidad y coherencia percibidas en el proceso del MR y sus resultados. Tanto la confianza como la legitimidad se logran a partir de la mayor participación posible del demandante en el proceso.

2. Accesible y de conocimiento público

Para que un MR sea eficaz, todos los residentes de la comunidad deben conocerlo, comprenderlo e, incluso, saber cómo hacer que una inquietud sea admitida en el proceso de MR. Para lograr la accesibilidad, se debe tener en cuenta el idioma y la alfabetización de la comunidad, así como la disponibilidad de una infraestructura que facilite el envío de reclamaciones por medios electrónicos. Un buen MR en el lugar también debe considerar las barreras culturales que puedan existir para los pueblos vulnerables. Como regla general, cuantas más formas tengan los residentes de presentar sus inquietudes, mejor. ▶



«Para tratar cuestiones de desequilibrios de poder entre la empresa y la comunidad, lo mejor es emplear un proceso que se base en el diálogo, que tenga en cuenta las opiniones de las partes interesadas y que les permita plantear sus preocupaciones en mecanismos de mayor jerarquía.»



3. Basado en un proceso claro, oportuno, predecible, respetuoso, transparente y aceptado por la comunidad

La previsibilidad, el respeto y la transparencia son características clave de un MR en el lugar ya que con el tiempo generan tanto confianza como legitimidad. La aceptación de la comunidad también es muy importante para atribuirle legitimidad al mecanismo y para demostrar que la comunidad participa del proceso.

4. Justo y con autoridad, con respecto tanto al proceso como a los resultados

Las comunidades de interés suelen emplear y considerar como legítimos a aquellos MR en el lugar que cuentan con un proceso imparcial y dictan soluciones justas. Eso no quiere decir que la totalidad de las soluciones satisfagan a todas las partes involucradas. Las comunidades también tienden a emplear MR en el lugar que abordan cuestiones de desequilibrios de poder tanto reales como percibidas entre la empresa y las comunidades locales, y que las haga sentir que sus opiniones importan y que sus inquietudes son tratadas. Para tratar cuestiones de desequilibrios de poder entre la empresa y la comunidad, lo mejor es emplear un proceso que se base en el diálogo, que tenga en cuenta las opiniones de las partes interesadas y que les permita plantear sus preocupaciones en mecanismos de mayor jerarquía.

5. En conformidad y compatible con los derechos

El creciente entendimiento sobre la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos y de brindar acceso a compensaciones significa que un MR en el lugar se debe basar indiscutiblemente en la comprensión y el respeto de los derechos humanos individuales y colectivos. Una forma de lograrlo es por medio de la inclusión de la Declaración Universal de Derechos Humanos en el MR en el lugar. Una comunidad no aceptará ni confiará en un MR en el lugar que incorpore elementos contrarios a las normas de derechos humanos.

6. Revisión y mejora continua

Un mecanismo de revisión que permita mejorar el proceso constantemente es una parte muy importante de un buen MR en el lugar. Dicho mecanismo de revisión debería incorporar los aportes de casos anteriores y los comentarios de las comunidades de interés. Se recomienda que los MR en el lugar sean lo suficientemente flexibles como para poder incorporar continuamente las nuevas prácticas recomendables internacionales sobre MR.

7. Basado en el diálogo

Un MR en el lugar diseñado para entablar el diálogo entre las partes en todas sus etapas es muy eficaz para fomentar la comprensión, reducir la posibilidad de futuros conflictos y generar confianza con el tiempo. ▶

«Para que un MR en el lugar pueda cumplir su objetivo, debe considerarse como parte de toda la empresa y no ser solo la responsabilidad del equipo de relaciones comunitarias.»



CARACTERÍSTICAS INTERNAS RECOMENDABLES

Los atributos internos son aquellos que las empresas pueden considerar e incorporar en el diseño de MR en el lugar para garantizar, en la mayor medida posible, que se contemplen y utilicen como herramientas fundamentales para el funcionamiento de la empresa. En la mayoría de los casos, las características internas tienen que ver con cuestiones de diseño e implementación relacionadas al sistema de gestión. Algunas de estas características tienen que ver con valores y estrategias que, al incorporarlas al diseño e implementación de MR en el lugar, ayudan a reforzar las características externas.

Las empresas deberían lograr que sus MR en el lugar cuenten con estas características, así como con las externas que se mencionaron anteriormente, para asegurarse de que sean los más eficaces posibles.

1. Parte de un sistema más amplio de gestión y planeación de relaciones comunitarias

Para lograr que un MR en el lugar sea verdaderamente eficaz y cumpla con los objetivos deseados por la comunidad y la empresa, se puede incorporar a un sistema más amplio de gestión y planeación de relaciones comunitarias. De este modo, el MR en el lugar forma parte de un programa de diálogo mayor entre la empresa y las comunidades de interés que abarca todo tipo de cuestiones relacionadas con las interacciones entre las partes.

2. Integrado claramente en las operaciones

Para que un MR en el lugar pueda cumplir su objetivo, debe considerarse como parte de toda la empresa y no ser solo la responsabilidad del equipo de relaciones comunitarias. Es muy importante contar con el apoyo general de las áreas operacionales cuando la empresa propone acciones correctivas para resolver una inquietud de la comunidad en particular y cuando se revisan las inquietudes para asegurarse de que se están tomando las acciones necesarias para prevenir que se repitan.

3. Sustantivo

El MR en el lugar contiene elementos de diseño y se ejecuta de manera tal que le confiere valor al proceso y genera confianza y el apoyo de toda la organización por ser una herramienta importante para la gestión y la creación de relaciones. Para ser sustantivo, el MR en el lugar debe contar con una buena planeación e implementación, así como con el respaldo de los recursos humanos y financieros necesarios. ▶

«En aquellas comunidades donde hay un consenso sobre la utilización de procesos locales de resolución de conflictos que incorporan prácticas y costumbres locales, lo mejor para las empresas es tomarlos como punto de partida para generar procesos de acuerdo con estos y no crear otros completamente nuevos...»



4. Participativo; desarrollado en conjunto con los representantes clave de las partes interesadas donde exista capacidad

Involucrar a las comunidades de interés en el diseño de MR hace que la comunidad se sienta parte del proceso y no que parezca una creación exclusiva de la empresa. En aquellas comunidades donde hay un consenso sobre la utilización de procesos locales de resolución de conflictos que incorporan prácticas y costumbres locales, lo mejor para las empresas es tomarlos como punto de partida para generar procesos de acuerdo con estos y no crear otros completamente nuevos, siempre y cuando los procesos locales preexistentes no se opongan a las normas de derechos humanos aceptadas a nivel mundial. En algunas jurisdicciones, es posible que no haya capacidad para participar o que esta sea limitada. En estos casos, las empresas tienen la oportunidad de crear capacidad como parte de sus actividades para ayudar al desarrollo de la comunidad.

5. Adecuado culturalmente

Adaptar culturalmente el MR en el lugar le da legitimidad y ayuda a abordar algunos asuntos, como periodos de tiempo, procesos y cuestiones de accesibilidad que demuestran el respeto por las costumbres y prácticas de las comunidades locales y de sus residentes. El conocimiento de estas costumbres locales se puede obtener por medio de la investigación, el diálogo y la participación de la comunidad.

6. Basado en el compromiso de desarrollar las capacidades individuales e institucionales

Para poder generar confianza a largo plazo y garantizar la participación ilimitada de las comunidades en la toma de decisiones que las afectan, las empresas de generación de recursos se pueden comprometer en desarrollar la capacidad de los individuos y, de esta forma, generar y fortalecer el capital humano. Además, al ayudar a crear las instituciones autorizadas para facilitar el desarrollo de comunidades prósperas, las empresas también fomentan el incremento de la capacidad institucional de gobernanza.

7. Incorporación de informes generales públicos

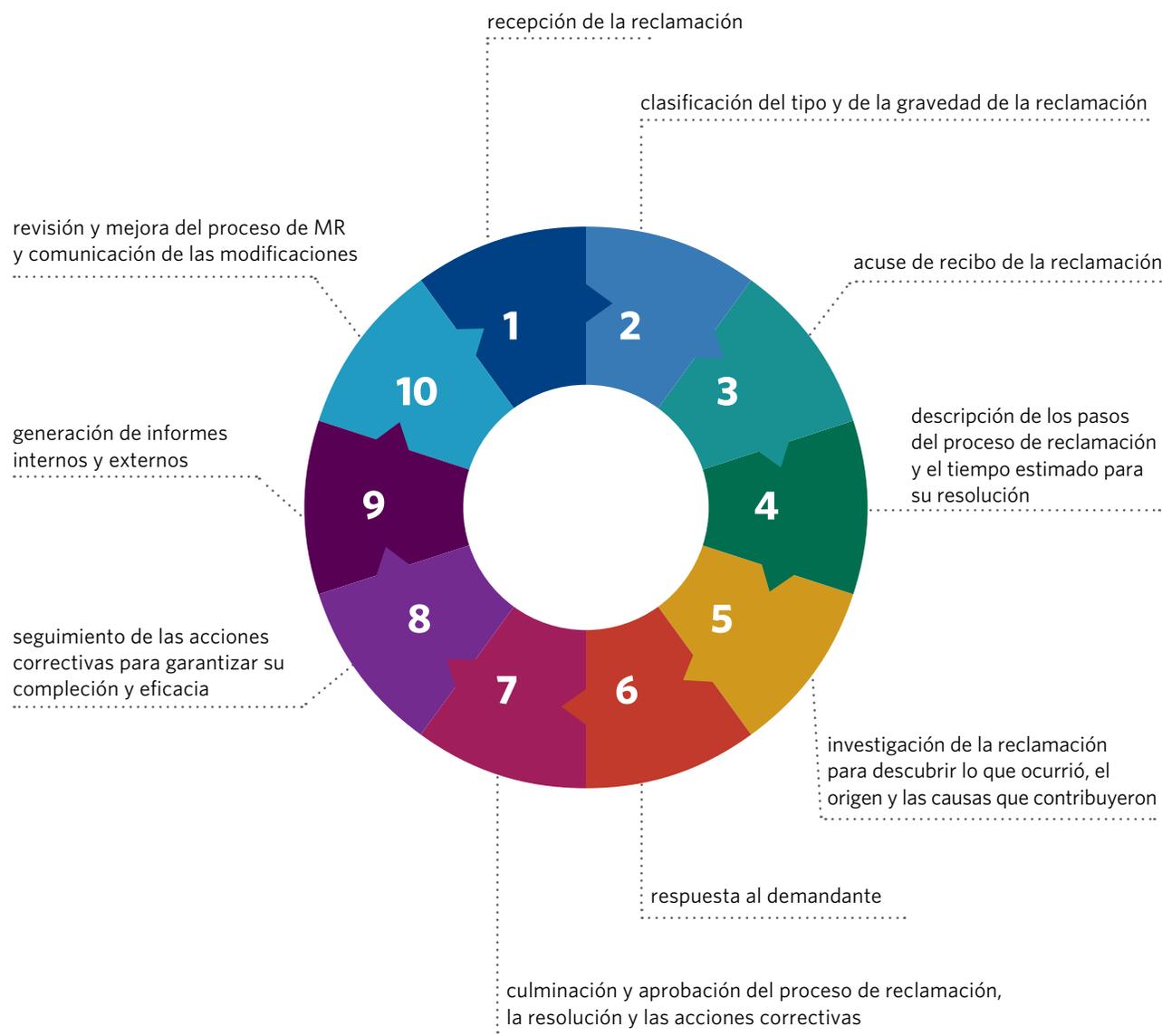
Para demostrar el carácter público y la transparencia del MR en el lugar, es importante generar informes generales públicos donde se describa la cantidad y el tipo de inquietudes de la comunidad que se han registrado, las resoluciones y otros indicadores clave que la empresa utiliza para asegurarse de que el MR en el lugar funciona eficazmente (consulte la sección 9 para ver más ejemplos de indicadores clave de rendimiento). Al diseñar el informe, hay que tener cuidado y respetar la privacidad y el anonimato de las inquietudes. El fomento de la creación de informes de MR entre la comunidad y la empresa en conjunto o de informes de la comunidad independientes sobre el proceso y los resultados del MR genera aún más confianza y concientización sobre el MR en el lugar. Los informes generales públicos ayudan a las comunidades a comenzar a confiar en los MR en el lugar internos porque demuestran el compromiso de la empresa por la transparencia y la accesibilidad. ▶

PRINCIPALES ELEMENTOS PROCESALES

Los principales elementos procesales son una serie de amplios pasos de gestión secuenciales que constituyen un MR en el lugar que incorpora prácticas recomendables en desarrollo a nivel internacional (consulte la ilustración 2). Los pasos de este proceso secuencial se pueden asociar de muchas formas con los procesos de investigación convencionales que utilizan las empresas para abordar cuestiones de seguridad y medioambiente. Para evitar la duplicación de tareas, los procesos de investigación actuales se deben modificar en la medida que sea necesaria para cubrir las reclamaciones y los problemas de la comunidad.

En el siguiente cuadro, se describen cada uno de los elementos principales del proceso, su importancia y las características que deberían incorporarse en su diseño. El MR más exitoso será aquel en el que participen las partes afectadas en cada paso del proceso. De esta forma, se obtiene su apoyo y consentimiento sobre el tema que se debe evaluar con respecto a cómo será el proceso, quiénes estarán involucrados, si será un proceso estrictamente interno, y cómo se diseña e implementa la resolución.

ILUSTRACIÓN 2: PRINCIPALES ELEMENTOS PROCESALES



ELEMENTO PRINCIPAL DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS CON LAS QUE DEBE CONTAR
<p>Recepción de la reclamación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Proceso y herramientas para que los miembros de la comunidad puedan registrar sus reclamaciones formalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Accesible y de conocimiento público Legítimo y de confianza Adecuado culturalmente Basado en el diálogo Participativo
<p>Clasificación del tipo y de la gravedad de la reclamación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Proceso para evaluar si una reclamación debe ser admitida en el proceso de MR formal (ver sección 9). Clasificación de la gravedad de la reclamación y el tiempo estimado de respuesta. Proceso para identificar el departamento de operaciones responsable de encabezar la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Parte de un sistema más amplio de gestión y planeación de relaciones comunitarias Sustantivo y sistemático Legítimo y de confianza Basado en un proceso claro, oportuno, predecible, respetuoso, transparente y aceptado por la comunidad
<p>Acuse de recibo de la reclamación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Acuse de recibo. Comunicación de la aptitud para ser tratado por el MR. Comunicación de tiempos estimados. Comunicación de alternativas para abordar la reclamación si no es apta para el proceso de MR formal. 	<ul style="list-style-type: none"> Basado en un proceso claro, oportuno, predecible, respetuoso, transparente y aceptado por la comunidad
<p>Descripción de los pasos del proceso de reclamación y el tiempo estimado para su resolución</p>	<ul style="list-style-type: none"> Modo de garantizar que el demandante conozca el proceso y el tiempo estimado para la resolución de la reclamación. 	<ul style="list-style-type: none"> Legítimo y de confianza Adecuado culturalmente Basado en un proceso claro, oportuno, predecible, respetuoso, transparente y aceptado por la comunidad Justo y con autoridad, con respecto tanto al proceso como a los resultados
<p>Investigación de la reclamación para descubrir lo que ocurrió, el origen y las causas que contribuyeron</p>	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de investigación formal y documentado. Proceso liderado por un departamento de operaciones apropiado con el apoyo del equipo de relaciones comunitarias. Consideración de la participación de la parte afectada, otros miembros de confianza de la comunidad o terceros neutrales. Respuesta a la que se arribó internamente. Respuesta aprobada por la alta gerencia o el MR. 	<ul style="list-style-type: none"> Parte de un sistema más amplio de gestión y planeación de relaciones comunitarias En conformidad y compatible con los derechos Legítimo y de confianza Participativo Basado en un proceso claro, oportuno, predecible, respetuoso, transparente y aceptado por la comunidad



ELEMENTO PRINCIPAL DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS CON LAS QUE DEBE CONTAR
Respuesta al demandante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discusión del proceso desde la recepción de la reclamación. ▪ Presentación de los resultados de la investigación. ▪ Presentación de las soluciones propuestas. ▪ Consulta sobre la opinión de la parte afectada. ▪ Consideración de las modificaciones propuestas en el camino a seguir. ▪ Discusión de mecanismos alternativos en caso de que la parte afectada no esté satisfecha. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basado en el diálogo ▪ En conformidad y compatible con los derechos ▪ Participativo ▪ Legítimo y de confianza ▪ Adecuado culturalmente
Culminación y aprobación del proceso de reclamación, la resolución y las acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptación de la parte afectada de la resolución propuesta. ▪ Aprobación de la solución y del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basado en un proceso claro, oportuno, predecible, respetuoso, transparente y aceptado por la comunidad ▪ Basado en el diálogo ▪ Adecuado culturalmente ▪ Justo y con autoridad, con respecto tanto al proceso como a los resultados
Seguimiento de las acciones correctivas para garantizar su compleción y eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmación de la implementación de la respuesta aceptada y de que aborda el problema identificado en la reclamación. ▪ Participación de la parte afectada en el seguimiento de la implementación para confirmar su eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basado en un proceso claro, oportuno, predecible, respetuoso, transparente y aceptado por la comunidad ▪ Basado en el diálogo ▪ Legítimo y de confianza ▪ Participativo
Generación de informes internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes internos para identificar pasos de prevención. ▪ Informes externos para generar confianza y legitimidad en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de informes generales públicos ▪ Legítimo y de confianza ▪ Parte de un sistema más amplio de gestión y planeación de relaciones comunitarias
Revisión y mejora del proceso de MR y comunicación de las modificaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de errores y consideración de inquietudes de las partes interesadas tanto internas como externas para generar confianza. ▪ Desarrollo, implementación y generación de informes sobre los indicadores clave de rendimiento anticipados y atrasados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión y mejora continua ▪ Integrado claramente en las operaciones ▪ Legítimo y de confianza



EJEMPLO DE UNA PRÁCTICA RECOMENDABLE: COBRE PANAMÁ

En 2011, Minera Panamá S.A. (MPSA) de First Quantum Minerals presentó formalmente su mecanismo de respuesta comunitaria luego de contratar al antiguo defensor de los derechos humanos del área en la que se desarrollaba el proyecto para ocupar el puesto de oficial de respuesta comunitaria. MPSA realizó una campaña informativa para dar a conocer este mecanismo en la que incluyó reuniones comunitarias en el área del desarrollo del proyecto, reuniones con instituciones y autoridades locales, anuncios en la radio local y publicaciones en periódicos nacionales. De esta forma, se dio a conocer a las partes interesadas las formas para presentar sus reclamos: por medio de un intermediario de MPSA que visita las comunidades del área de desarrollo del proyecto semanalmente, por medio de comunicación con cualquier oficina de MPSA, o depositando los reclamos en los buzones disponibles y ubicados estratégicamente en el área del proyecto o a través de medios electrónicos. Con el mecanismo de respuesta comunitaria, MPSA garantiza el fácil acceso a un proceso legítimo para que los potenciales demandantes puedan presentar sus reclamaciones y que estas se investiguen y resuelvan en un lapso no mayor a 30 días. El mecanismo también garantiza la previsibilidad del proceso y su resultado. Una vez que las reclamaciones han sido registradas e investigadas, MPSA culmina el proceso formalmente con el consentimiento de las partes afectadas sobre las medidas de resolución tomadas y les solicita a los demandantes que definan su nivel de satisfacción con el mecanismo. Si el demandante no está satisfecho con la resolución de MPSA, puede apelar y solicitar la convocatoria de un comité de campo, solicitar la mediación de terceros o presentar recurso a un comité ejecutivo.

A pesar de los esfuerzos de MPSA por desarrollar un sistema simple y directo, su mecanismo de respuesta comunitaria ha sufrido algunos contratiempos debido a dos problemas fundamentales en la formalización del proceso. Uno de ellos fue que si bien el mecanismo definió claramente las diferencias entre reclamaciones y problemas o inquietudes, el equipo de relaciones comunitarias de MPSA tenía problemas para distinguir qué constituía un problema o una inquietud y qué constituía una reclamación. Luego, se estableció que una reclamación está constituida por un impacto real a terceros y que puede ser investigada en oposición a una inquietud general sobre posibles impactos ambientales de las actividades de MPSA, entre otras cosas. Como resultado, muchas reclamaciones potenciales se resolvieron sin el uso del mecanismo. La confusión se agravó debido a la cultura de la comunidad local porque los demandantes se negaban a «quejarse» y, en cambio, le solicitaban al personal de relaciones comunitarias que se haga cargo de la situación. MPSA llevó a cabo muchos talleres con el personal y desarrollaron un sistema de tres puntos para determinar qué constituye una reclamación potencial. Las quejas se consideran reclamaciones cuando son presentadas por partes interesadas externas, hacen referencia a un impacto verificable en un lugar geográfico específico y la parte interesada necesita o espera una solución.

Todas las reclamaciones se registran en la base de datos de MPSA y se les hace un seguimiento para medir el desempeño de MPSA. Los parámetros que se deben evaluar son los siguientes: la cantidad de reclamaciones recibidas, resueltas y finalizadas; el índice de resolución y de finalización de reclamaciones; la frecuencia del tipo de quejas registradas mediante el mecanismo; la frecuencia de quejas en cada comunidad; la frecuencia de quejas por parte de MPSA y contratistas específicos; y la frecuencia de quejas en distintos frentes de trabajo de MPSA. Los resultados de estas medidas se presentan en tiempo real, en el tablero de proyecto de MPSA y, una vez al año, se comunican los resultados de las reclamaciones a las partes interesadas externas.

7. ELEMENTOS ADICIONALES DE UN MECANISMO DE RESPUESTA COMUNITARIA EN EL LUGAR PARA ESTABLECER LIDERAZGO

Además de las características de un MR en el lugar más comúnmente aceptadas, existen otras características o elementos adicionales que las organizaciones pueden implementar para establecer liderazgo y nuevas prácticas recomendables en desarrollo. El contexto socio-ambiental en el que se realizan las actividades de la empresa también puede determinar la necesidad de otros elementos en el MR.

Los siguientes elementos adicionales pueden incluirse en los MR en el lugar de empresas que quieren demostrar su liderazgo:

PARTICIPACIÓN DE LAS COMUNIDADES U ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL EN LA ADMINISTRACIÓN DE MR

La participación de comunidades y otras partes interesadas en el diseño de un MR en el lugar ya se mencionó como una de las características principales. La participación de la comunidad en los verdaderos procesos de gestión e investigación ayuda a demostrar aún más la accesibilidad, transparencia y cooperación. Además, ayuda a alinear el proceso con normas culturales preexistentes, genera confianza en el MR y la empresa, e incrementa la licencia social. Si se avanza un paso más, se podría dejar la administración del proceso de MR en el lugar exclusivamente en manos de los miembros de la comunidad u otras partes interesadas, tales como organizaciones de sociedad civil. En esencia, este paso cede el control del proceso de MR a la comunidad y lo transforma, de cierta forma, en un proceso comunitario. Sin embargo, no se puede llegar a esa etapa sin antes lograr la confianza suficiente y desarrollar la capacidad de las comunidades locales para participar en tal proceso. La experiencia ha demostrado ampliamente que, al ceder el control de ciertos aspectos, la empresa se vuelve más eficaz para lidiar con temas concernientes a las relaciones comunitarias. La participación de las comunidades en la etapa de diseño puede generar la confianza necesaria para la colaboración administrativa mucho antes.

NOMBRAMIENTO DE UN DEFENSOR DE LOS DERECHOS OMBUDSMAN DEL MR EN EL LUGAR

Las empresas pueden llevar la transparencia y accesibilidad a otro nivel por medio del nombramiento de una persona con autoridad suficiente en la organización para supervisar el funcionamiento y los resultados del proceso del MR en el lugar y garantizar su imparcialidad.

Para su buen funcionamiento, el papel de dicho puesto debe discutirse con las comunidades de interés locales para determinar la mejor manera de implementarlo. Además, la persona debería tener una comunicación directa con el director general de operaciones (el director general, el gerente general u otro miembro de la empresa con un cargo similar). Las empresas también deberían involucrar a las comunidades de interés en el proceso de selección del candidato o en la supervisión del puesto una vez ocupado. ▶



«Este tipo de programa es de mucha ayuda para la empresa y las comunidades, y les brinda una perspectiva independiente sobre el cumplimiento de los compromisos del MR y las normas de derechos humanos.»



IMPLEMENTACIÓN DE UNA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMES INDEPENDIENTE SOBRE EL MR Y LOS DERECHOS HUMANOS

Otra forma de generar confianza y mejorar la licencia social de la empresa es por medio de la supervisión y la realización de informes sobre el desempeño del MR en el lugar de una organización y por extensión del cumplimiento de los derechos humanos. Este tipo de externalización, pagada por la empresa, es similar al monitoreo comunitario del medioambiente, una práctica ya muy aceptada internacionalmente. Este tipo de programa es de mucha ayuda para la empresa y las comunidades, y les brinda una perspectiva independiente sobre el cumplimiento de los compromisos del MR y las normas de derechos humanos. Algunos de los desafíos que se deben superar cuando se establece una función de supervisión y generación de informes independiente son los siguientes:

1. la disponibilidad de una organización de sociedad civil local que cuente con la capacidad necesaria para supervisar independientemente el desempeño de un MR en el lugar y el cumplimiento de los derechos humanos;
2. la confianza de la organización de sociedad civil en el compromiso de la empresa de tomarse en serio los informes generados y de resolver los problemas identificados en el proceso;
3. el alcance de la tarea y los recursos humanos, en particular establecer si la función es puramente de supervisión o también cuenta con capacidad de investigación;
4. el pago de la función y la preservación de su independencia.

Una unidad de monitoreo independiente es más útil si se establece por un periodo largo ya que la empresa debería considerar con cuidado las consecuencias y los costos asociados. Además, si la empresa implementa este mecanismo y, luego, no toma medidas de acuerdo con los descubrimientos o lo interrumpe antes de tiempo, la confianza en la empresa, así como su licencia social, podría verse afectada. ■

8. ALCANCE DE LOS MECANISMOS DE RESPUESTA COMUNITARIA EN EL LUGAR

Se ha hablado y escrito mucho sobre los desafíos que tienen que enfrentar las organizaciones con respecto al diseño e implementación de MR en el lugar, sobre todo las empresas de minería y de exploración junior. Por lo general, las empresas más pequeñas cuentan con menos recursos financieros y humanos para implementar MR en el lugar a pesar de su vital importancia en las primeras etapas del ciclo de vida minero.

Sin embargo, los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de la ONU establecen que todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben respetar los derechos humanos y brindar acceso a remediación:

«La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se aplica a todas las empresas, independientemente de su tamaño, sector, contexto operacional, propietario y estructura. La magnitud y la complejidad de los medios dispuestos por las empresas para asumir esa responsabilidad puede variar en función de esos factores y de la gravedad de las consecuencias negativas de las actividades de la empresa sobre los derechos humano.»

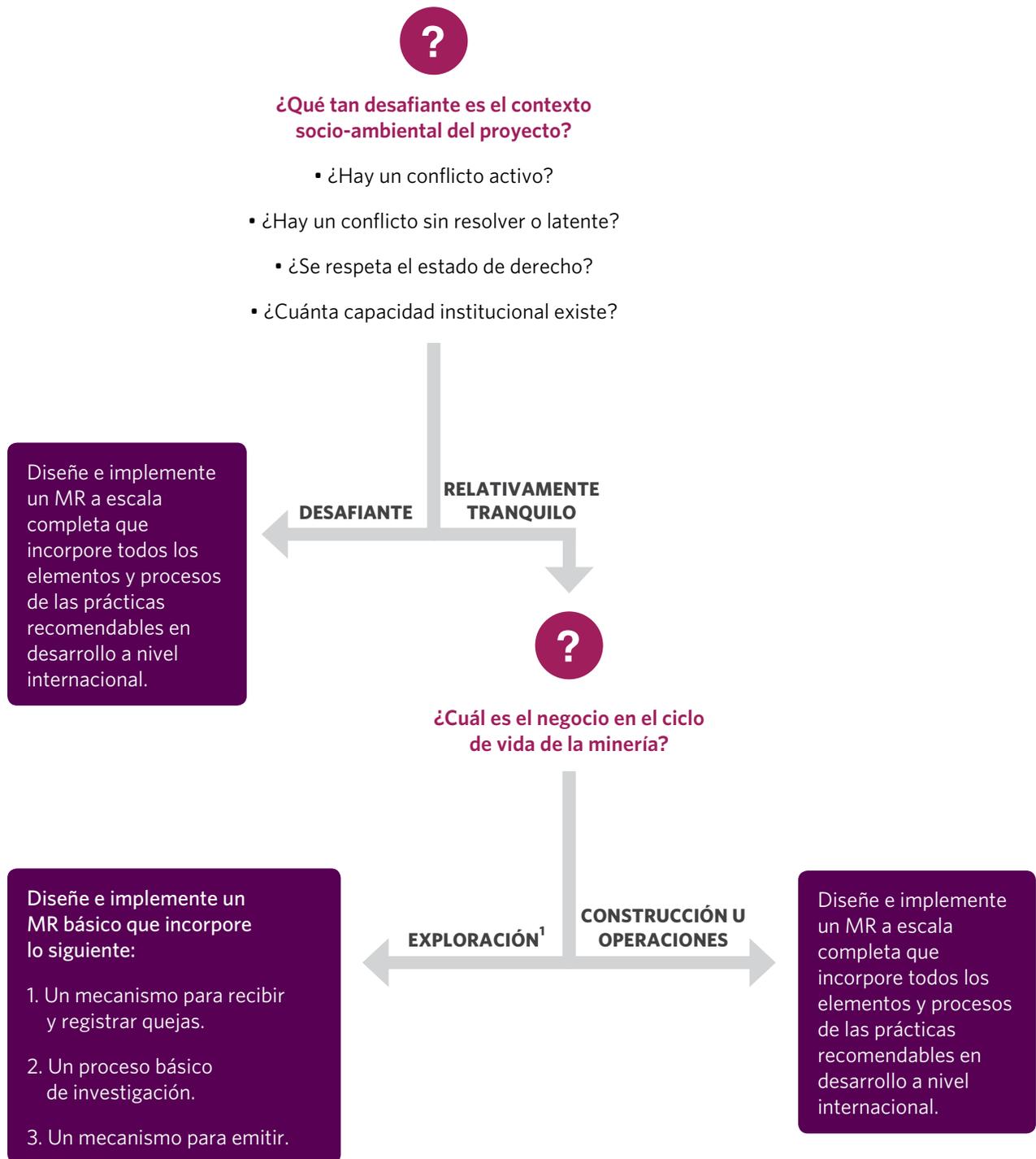
- Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas «Proteger, respetar y remediar», Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, 2011, Principio 14 (Naciones Unidas, 2011).

El alcance es un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta en el diseño de un MR en el lugar. Algunos de los factores que pueden ayudar a una empresa a determinar la magnitud de un MR son los siguientes:

1. *el contexto socioambiental de un lugar específico en el que se desarrolla un proyecto;*
2. *la etapa del ciclo de vida minero;*
3. *el tamaño y la capacidad de la empresa.*

El siguiente árbol de decisiones (ilustración 3) le permite a la empresa evaluar qué magnitud considerar para su MR. Las empresas más pequeñas pueden diseñar sus MR en el lugar con los componentes básicos y no necesitan contar con personal especialmente dedicado a la implementación del MR, a menos que el contexto socioambiental indique lo contrario. Los MR en el lugar se pueden adaptar a cualquier circunstancia. Sin embargo, se necesita que las organizaciones más pequeñas comprendan y acepten los argumentos comerciales, escuchen a las partes interesadas locales y que se esfuercen por ser buenos residentes de la comunidad. ■

ILUSTRACIÓN 3. ÁRBOL DE TOMA DE DECISIONES PARA ORIENTAR LA ESCALABILIDAD DE MR EN EL LUGAR



¹ Las empresas productoras más experimentadas generalmente operan en varias jurisdicciones y, por lo tanto, deben operar bajo un único estándar alto de prácticas recomendables en desarrollo a nivel internacional. Estas empresas deben considerar llevar a cabo el diseño y la implementación de un MR que incorpore todos los procesos y elementos.

9. DESAFÍOS COMUNES DE IMPLEMENTACIÓN Y SUS SOLUCIONES

Cuando se les solicito a los miembros de MAC que identifiquen los desafíos que tuvieron que enfrentar para poner en práctica eficaces MR en el lugar, surgieron una serie de interrogantes en común:

1. *¿Qué desencadena el proceso formal de MR en el lugar y cómo encajan las reclamaciones en el contexto mayor de inquietudes y problemas de la comunidad?*
2. *¿Qué herramientas se deben utilizar para que el MR esté alineado y genere confianza en los departamentos de operaciones de la empresa que, por lo general, se identifican como los causantes de las reclamaciones? ¿Cómo se establece la coherencia y cultura a nivel interno para apoyar la resolución de reclamaciones en el lugar?*
3. *¿De qué forma la empresa puede promover el uso del MR en el lugar, en la comunidad?*
4. *¿Cómo hacer que la comunidad considere el MR en el lugar como legítimo y de confianza?*
5. *¿Cómo abordar las preocupaciones de responsabilidad legal una vez admitida la culpa?*
6. *¿Cómo tratar aquellas inquietudes de la comunidad sin fundamentos?*
7. *¿Es posible que la implementación y divulgación de un MR en el lugar genere una cantidad excesiva de reclamaciones que supere los recursos humanos y financieros disponibles?*
8. *¿Cómo lidiar con reclamaciones que no representan los verdaderos interés de las comunidades afectadas?*

Estos interrogantes, cuyas respuestas brindamos a continuación, sugieren que la empresas se preocupan menos por definir y desarrollar los elementos específicos para crear un buen sistema de MR en el lugar, pero tienen más dificultades en resolver cuestiones, como el desarrollo de una cultura maleable, tanto interna como externa, que sirva de apoyo para un buen MR.

1. PROCESO PARA DEFINIR LOS DESENCADENANTES DEL MR EN EL LUGAR Y PARA SITUAR LAS RECLAMACIONES EN EL CONTEXTO DE LAS PREOCUPACIONES E INCIDENTES COMUNITARIOS

El mayor desafío de las empresas es diseñar e implementar un proceso sistemático de gestión que ubique las reclamaciones dentro de la amplia gama de inquietudes y problemas de la comunidad. Los interrogantes comunes son «¿qué desencadena un proceso formal de MR en el lugar?» y «si se presenta un problema en una reunión comunitaria, ¿se lo debe documentar siempre como una reclamación, registrarlo en el MR y procesarlo como tal?».

Lo primero que el proceso debe considerar es si la inquietud o el problema de la comunidad constituyen una acusación del tipo penal, como el incumplimiento de regulaciones ambientales, etcétera. En estos casos, un MR en el lugar puede ser el medio adecuado para dar lugar a estos problemas y canalizarlos al mecanismo para el cumplimiento de la ley adecuado. Sin embargo, no es el medio adecuado para resolver este tipo de acusaciones. Los MR en el lugar, de acuerdo con los Principios rectores de la ONU (Naciones Unidas, 2011) están diseñados para abordar las denuncias de violaciones a los derechos humanos por parte de una empresa porque cuentan con el componente de «remediación» del marco «Proteger, respetar y remediar». Por esto motivo, las denuncias en contra de una empresa por violación de derechos humanos se pueden, como primera medida, abordar por el MR en el lugar si cuenta con el diseño adecuado y si se implementa en forma apropiada. ▶

Existe una gran variedad de preocupaciones en la comunidad y muchas formas de presentarlas a la empresa, desde rumores y conversaciones informales hasta la presentación formal y la documentación de reclamaciones. Muchos problemas se pueden resolver fácilmente por medio de los encargados de las relaciones comunitarias del lugar. Sin embargo, hay un punto en que un asunto deja de ser un mero problema y pasa a ser una reclamación. Por lo tanto, es importante determinar los aspectos clave que desencadenan un MR en el lugar (ver ilustración 4).

ILUSTRACIÓN 4: DESENCADENANTES DE UN MR EN EL LUGAR

Un proceso formal de MR solo se implementa cuando se dan los siguientes elementos:



No es necesario documentar formalmente la supuesta reclamación en este punto, pero es razonable esperar que será documentada en forma apropiada según la cultura y que será accesible una vez que se determine su legitimidad. Es importante tener en cuenta que la expectativa de una respuesta puede que no exista de inmediato, al menos no al principio, si el MR en el lugar no se ha utilizado todavía o si aún no se considera de confianza.

El árbol de decisiones de la ilustración 5 (página 31) describe los pasos para determinar si es necesario implementar un MR formal. Cabe destacar que, en cualquiera de los puntos finales fuera del proceso formal del MR, una empresa puede optar, a discreción y de acuerdo con la gravedad del problema y su impacto en las relaciones comunitarias, por finalizar dicho proceso de la forma indicada por su MR formal en el lugar.

Una pieza clave del sistema de toma de decisiones es la clasificación de gravedad. La siguiente es una lista de variables para realizar dicha clasificación:

1. la cantidad de personas afectadas por la inquietud o el problema;
2. la magnitud del área representada por la inquietud o el problema de la comunidad;
3. la existencia de un impacto negativo real sobre los derechos humanos;
4. la capacidad de revertir el problema o la causa de la inquietud;
5. si el problema representa una amenaza inminente a la salud, la seguridad o el medioambiente; y
6. si la inquietud o el problema supone el incumplimiento de la ley o se puede tratar por medio de otros procesos externos a la empresa.

Lo ideal sería que un sistema para determinar la gravedad sea compatible con los valores actuales y los procesos de gestión existentes de la empresa. Los factores que se deben tener en cuenta son plazos cortos e investigaciones más simples para tratar temas de menor gravedad y procesos de investigación más complejos y plazos más largos para el proceso formal del MR en el lugar o para aquellos temas de mayor gravedad. También es importante tener en cuenta la gravedad del problema para determinar el mejor momento para responder a las reclamaciones. Cuando se trata de comunicaciones en tiempos de crisis, la experiencia demuestra que cuando los problemas son graves, lo mejor es realizar comunicaciones tempranas y con la información disponible hasta el momento y no esperar a disponer de toda la información. ▶

Contar con un único periodo para responder a todas las reclamaciones, de cualquier gravedad, puede generar desconfianza entre los miembros de la comunidad local e impide atender asuntos puntuales en forma rápida. Si bien cada organización puede definir qué es lo que constituye una reclamación y la forma en la que el MR en el lugar responde a otros tipos de inquietudes y a las opiniones de la comunidad, hay tres elementos que son importantes:

1. una definición clara de lo que constituye una reclamación, útil tanto para las partes interesadas internas como las externas;
2. una estructura bien definida y coherente que ubique al MR en el lugar dentro del contexto mayor de inquietudes y problemas; y
3. un sistema de clasificación de gravedad claro con medidas asociadas definidas para que el personal de la empresa pueda evaluar los pasos que se deben seguir una vez que se descubre una inquietud o un problema.

2. ALINEACIÓN, ACEPTACIÓN Y CULTURA INTERNAS PARA LOS MRS EN EL LUGAR

Las características culturales de una organización son esenciales para determinar el éxito de todos los temas de responsabilidad empresarial y en qué medida estos se integran como funciones esenciales que aportan valor a la empresa. La alineación y aceptación internas son dos de los indicadores más importantes del éxito de un MR en el lugar. Aun cuando el personal de relaciones comunitarias cree el mejor diseño e implemente perfectamente el MR, todo sería en vano si el mecanismo no cuenta con el apoyo y el entendimiento de toda la empresa. A pesar de que no hay una receta que garantice la alineación y la aceptación, muchas de las organizaciones que han logrado la alineación interna tienen muchas de las siguientes características en común:

- un argumento comercial claro e indiscutible para el sistema de gestión de relaciones comunitarias y el MR en el lugar que cuente con el liderazgo de la junta directiva, la alta gerencia y la gerencia departamental;
- un liderazgo claro por parte de los miembros de la junta y la alta gerencia que garantice el valor de dichos procesos de gestión;
- dirección de las relaciones comunitarias por parte de los líderes departamentales, reconocidos por sus capacidades;
- reconocimiento al líder departamental por el éxito del sistema de gestión de relaciones comunitarias y el MR;
- esfuerzo inigualable del personal de relaciones comunitarias de los departamentos y la gerencia que colaboran en el diseño e implementación del sistema de gestión de relaciones comunitarias y el MR, junto con sus colegas de operaciones y exploración, para lograr la aceptación y el sentido de propiedad de las herramientas;
- un MR en el lugar integrado en el sistema de gestión general que muestra los avances de la implementación del sistema de gestión;
- identificación de los problemas y las quejas que se suelen plantear por medio del sistema de gestión de relaciones comunitarias y el MR, junto con sus posibles respuestas y resultados para ayudar a que la empresa pueda confiar en el sistema de gestión y el MR en el lugar;
- inspección y verificación del alcance, profundidad y calidad del sistema de gestión de relaciones comunitarias y el MR en el lugar;
- reconocimiento interno de los triunfos logrados por los departamentos de la empresa en cuanto a la implementación del MR en el lugar y al sistema de gestión de relaciones comunitarias; y
- conocimiento, apoyo y aprobación por parte de los líderes departamentales de todas las acciones correctivas propuestas por el MR antes de su propia presentación al demandante.

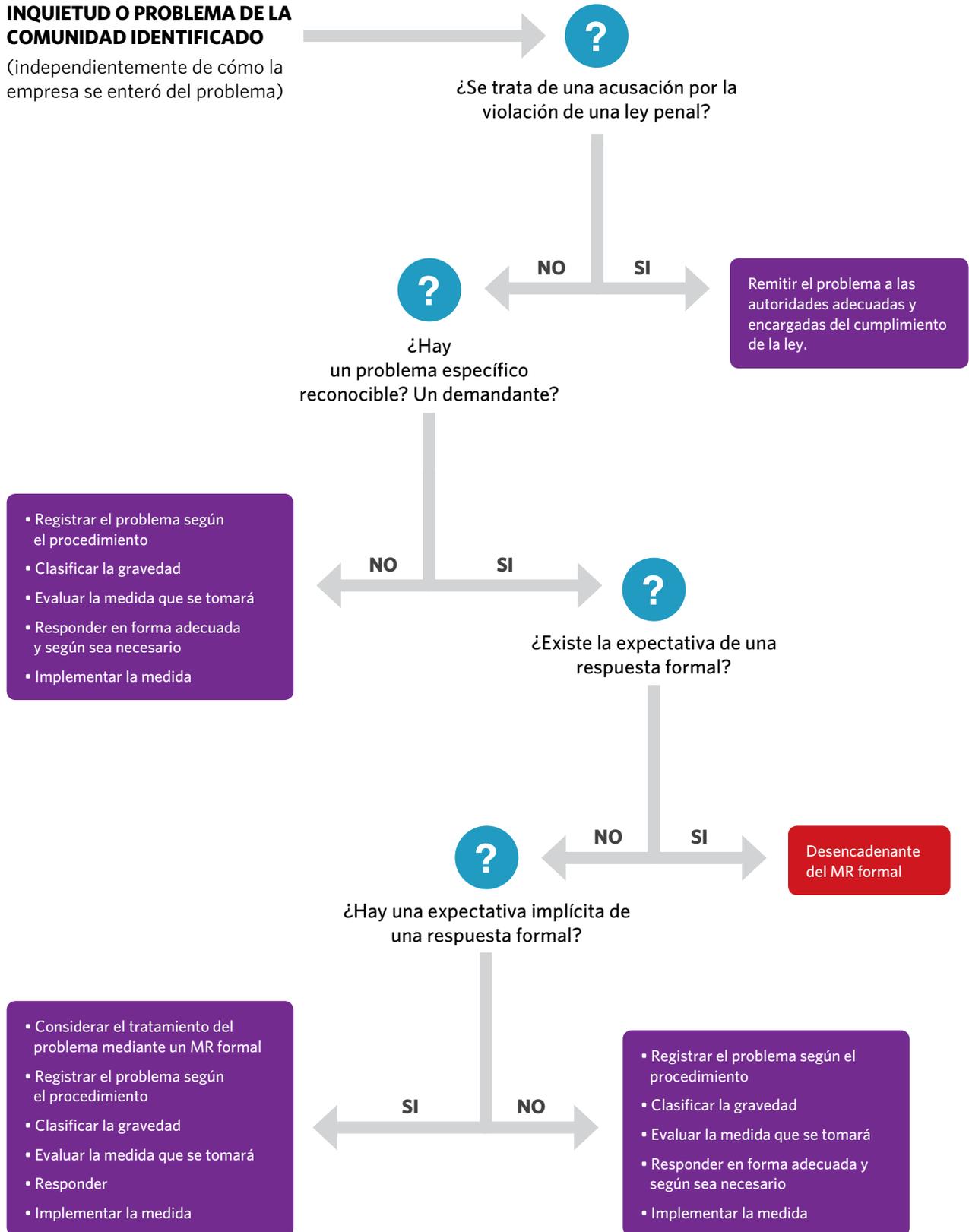
La aceptación y la coherencia de los departamentos se traducen en una cultura empresarial. Estos elementos reflejan la importancia de las cuestiones de responsabilidad empresarial para la junta, la alta gerencia y los gerentes departamentales, y la forma en que se manejan y analizan en toda la empresa. ▶



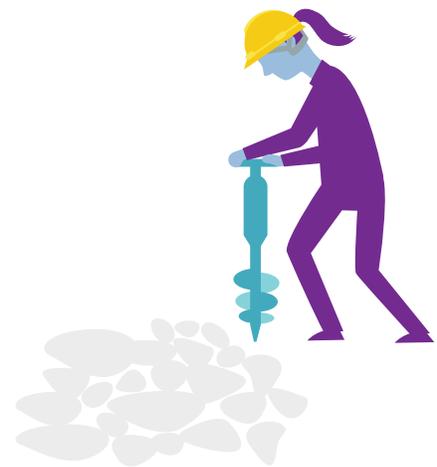
ILUSTRACIÓN 5: ÁRBOL DE TOMA DE DECISIONES PARA FACILITAR EL TRATAMIENTO DE INQUIETUDES DE LA COMUNIDAD

INQUIETUD O PROBLEMA DE LA COMUNIDAD IDENTIFICADO

(independientemente de cómo la empresa se enteró del problema)



«La confianza de las comunidades locales tiene que ver con la relación de toda la empresa con la comunidad más allá del rendimiento y de la apreciación del MR en el lugar.»



En conclusión, las organizaciones que logran la aceptación y alineación del sistema de gestión de relaciones comunitarias y los procesos del MR han desarrollado una cultura de excelencia con la que se encuentran completamente comprometidos y que abarca toda la gama de cuestiones de responsabilidad empresarial.

3. ESTRATEGIAS PARA DAR A CONOCER UN MR A LA COMUNIDAD

Se necesita de mucho esfuerzo para dar a conocer un MR en el lugar, en el momento en que se desarrolla e implementa. También se necesita contar con comunicaciones periódicas que fortalezcan el MR e identifiquen y aborden las inquietudes de la comunidad sobre el proceso en sí. A continuación, se abordan los procesos que ayudan a garantizar que la comunidad está al tanto del MR en el lugar de la empresa.

- Divulgación del MR mediante distintos mecanismos, incluyendo:
 - *Presentación del MR en reuniones públicas, jornadas a puertas abiertas, etcétera*
 - *Encuentros periódicos con el equipo de relaciones comunitarias, como actividades participativas informales, visitas a la oficina de relaciones comunitarias, etcétera*
 - *Redes sociales*
 - *Medios de comunicación, como la prensa escrita, la radio y la televisión*
 - *Diferentes tipos de anuncios*
 - *Comunicaciones de los empleados con miembros de la comunidad*
- Aval de que el MR en el lugar es accesible mediante lo siguiente:
 - *La incorporación de una gran variedad de métodos culturalmente adecuados con barreras de acceso bajas para fomentar la opinión (Rees, 2008). El aporte de la comunidad en cuestiones de accesibilidad.*
 - *La existencia de mecanismos para realizar quejas en forma anónima (p. ej., líneas directas para denuncias independientes a la empresa o terceros neutrales y respetados)*
 - *Protección de la confidencialidad de los individuos que utilicen el MR ▶*

4. ESTRATEGIAS PARA GENERAR CONFIANZA EN LA COMUNIDAD Y CONFERIRLES LEGITIMIDAD A LOS MR EN EL LUGAR

Lograr que las partes interesadas locales confíen en el MR en el lugar y lo consideren un medio legítimo son dos de los objetivos más importantes para una empresa de generación de recursos. No existe una receta simple que garantice un resultado positivo a largo plazo. La confianza de las comunidades locales tiene que ver con la relación de toda la empresa con la comunidad más allá del rendimiento y de la apreciación del MR en el lugar. Sin embargo, un buen MR en el lugar puede ser un medio importante para generar confianza.

Desde un principio, la generación de confianza y legitimidad requiere un enfoque basado en los derechos de la comunidad que irradie solidaridad, respeto, comprensión y empatía. Si las empresas se ponen en el lugar de las comunidades locales, pueden mejorar la imagen de sus MR en el lugar. Los MR pueden ser mucho más eficaces si todos los empleados que interactúan con la comunidad local les demuestran su respeto y comprensión. Esto hará que se generen relaciones de confianza. La solidaridad y la empatía son particularmente especiales para demostrar la aceptación de las reclamaciones y el interés por abordarlas de manera apropiada.

Hay muchas características comunes a los procesos eficaces para generar confianza (Ford, 2013b) entre las que se incluyen las siguientes:

- actitudes de empatía, solidaridad y respeto, entre otros;
- reconocimiento de las inquietudes;
- honestidad;
- accesibilidad;
- transparencia;
- capaz de emplear la cantidad de tiempo necesaria para que las relaciones crezcan;
- paciencia;
- previsibilidad;
- con delegación de control sobre ciertas cuestiones y resultados;
- comunicación continua; y
- capaz de hacer lo que uno establezca.

APROBACIÓN, APELACIÓN Y ELEVACIÓN DEL MR A NIVELES SUPERIORES

La forma en que las empresas manejan los procesos de aprobación, apelación y elevación de reclamaciones también puede ayudar a generar la confianza y legitimidad del MR en el lugar. Hay muchos pasos que se deben seguir, como los siguientes:

- Contar con dos procesos de aprobación, uno para la solución propuesta y otro para que el demandante indique si el proceso de MR en el lugar fue respetuoso y oportuno.
- Proponer que los casos del MR sean presentados a un panel asesor de partes interesadas externas en el lugar (External Stakeholder Advisory Panel, ESAP) para que revisen y opinen, siempre y cuando ese panel ya esté constituido. Los ESAP, cuando cuentan con el alcance necesario y están conformados por las partes interesadas adecuadas, constituyen herramientas valiosas para comprender las inquietudes, identificar los pasos que se deben seguir para abordarlas y generar credibilidad. Los ESAP también pueden ayudar a diseñar los MR en el lugar y supervisar su funcionamiento.
- Contar con un proceso de investigación conjunto, de acuerdo con el tema y el contexto.
- Contratar terceros capacitados para contar con su opinión profesional e independiente sobre cuestiones técnicas. ▶



«Lo ideal es utilizar una mezcla de indicadores anticipados y atrasados para poder medir con precisión la capacidad del MR en el lugar para identificar y prevenir inquietudes y problemas comunitarios, y reconocer las mejoras en el proceso de gestión.»



- Comunicar en forma transparente las resoluciones a la comunidad para garantizar la equidad y coherencia de las vías de recurso.
- Solicitar los servicios de un tercero neutral y respetado, como el líder de una organización de carácter religioso o un mediador capacitado, para llegar a una solución aceptable por ambas partes en caso de que no se pueda llegar a un acuerdo mediante el proceso del MR en el lugar.

Cuando las reclamaciones se elevan a mecanismos extrajudiciales o judiciales superiores, surgen las preocupaciones en cuanto a la protección de la información compartida durante el proceso del MR en el lugar. Una buena forma de evitar estos problemas es contar con un tercero de confianza que retenga la información confidencial y delicada, y que, en caso de que la reclamación se eleve a un nivel jerárquico superior, garantice que ninguna de las partes podrá usar dicha información para perjudicar a la otra.

SUPERVISIÓN, INDICADORES E INFORMES DEL MR

Controlar el proceso del MR en el lugar mediante el uso de una serie de indicadores anticipados y atrasados¹, junto con informes internos y externos, puede generar confianza en el proceso y determinar qué cosas se deben mejorar. El control del proceso del MR se puede realizar de muchas formas entre las que se incluyen las siguientes:

- auditorías del sistema de gestión empresarial;
- procesos de gestión empresarial internos continuos, incluyendo reuniones periódicas de la junta y la gerencia (del lugar, del lugar y de la empresa en conjunto, y empresarial);
- monitoreo comunitario;
- monitoreo de terceros independientes (como se mencionó anteriormente); y
- asociación de los indicadores del MR y otros sistemas de gestión a las compensaciones.

Hay varios indicadores que se utilizan actualmente para evaluar el desempeño de los MR en el lugar, de los cuales muchos son indicadores atrasados. Lo ideal es utilizar una mezcla de indicadores anticipados y atrasados para poder medir con precisión la capacidad del MR en el lugar para identificar y prevenir inquietudes y problemas comunitarios, y reconocer las mejoras en el proceso de gestión. Las empresas pueden consultarles a las comunidades locales qué indicadores consideran importantes. La siguiente es una muestra de indicadores anticipados y atrasados que las empresas pueden tener en cuenta junto con el asesoramiento de las comunidades locales: ▶

¹ Los indicadores anticipados son aquellos que miden factores de cambio antes de la implementación del mecanismo. Los indicadores atrasados son aquellos que miden los factores indicativos del desempeño y del rendimiento de la implementación del mecanismo una vez que ha tenido lugar.

INDICADORES ANTICIPADOS

- Cantidad de reclamaciones repetidas o de aquellas con causas similares y su patrón temporal
- Medida en que la implementación del MR se opone a las normas y procedimientos empresariales
- Participación de los departamentos operacionales en la investigación y resolución de reclamaciones
- Modo de presentación de las reclamaciones
- Resultados positivos de encuestas sobre concientización, respeto y accesibilidad
- Cantidad de situaciones con retroalimentación positiva

INDICADORES ATRASADOS

- Número de reclamaciones;
 - recibidas
 - anunciadas por los medios de comunicación
- Cantidad de reclamaciones de acuerdo con la clasificación de gravedad
- Cantidad de reclamaciones sin resolver frente a la cantidad resuelta
- Tiempo necesario para resolver una reclamación frente al tiempo establecido
- Cantidad de demandantes que aprobaron una resolución frente a la cantidad de demandantes que aprobaron el proceso
- Cantidad de reclamaciones que se elevaron a un nivel superior al MR en el lugar

Los informes internos de indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicators, KPI) orientados a todos los niveles de la organización constituyen un proceso de gestión importante que crea alineación y concientización sobre el proceso del MR en el lugar y ayuda a identificar los patrones y las potenciales áreas en riesgo que necesitan atención antes de que se produzca un problema. También garantizan que aquellos que delegan responsabilidades de supervisión de la implementación y rendimiento del MR en el lugar se hagan responsables. Los informes de KPI externos orientados a las comunidades locales y otras partes interesadas reflejan la accesibilidad y transparencia del proceso del MR y permite su conocimiento. Con el transcurso del tiempo, también ayudan a que las comunidades locales confíen en el proceso. Se recomienda que la totalidad de los informes se incorporen de manera habitual a los informes anuales sobre responsabilidad empresarial. Los informes a nivel local para las comunidades de interés demuestran la accesibilidad, la transparencia y el grado de respuesta de la empresa, y ayudan a identificar las causas de conflictos o insatisfacción con el proceso o sus resultados.

5. ¿CÓMO ABORDAR LAS PREOCUPACIONES DE RESPONSABILIDAD LEGAL UNA VEZ ADMITIDA LA CULPA?

A pesar de que las perspectivas de las reclamaciones están cambiando y ahora, gracias a los principios rectores de la ONU (2011), se prefiere el enfoque en resoluciones tempranas y basadas en el diálogo y no en descubrir a quien culpar, las preocupaciones de muchas organizaciones sobre la responsabilidad legal que puedan llegar a enfrentar una vez admitida la culpa por las preocupaciones y reclamaciones de la comunidad son justificables. Al implementar MR en el lugar que reconocen las preocupaciones de la comunidad con respecto a sus actividades, las empresas implícitamente admiten culpa. La experiencia ha demostrado que admitir la culpa y disculparse pueden generar la confianza de las partes interesadas (p. ej., el caso del brote de listeriosis de la empresa Maple Leaf Foods en 2008). Por el otro lado, un enfoque legal innecesario puede generar desconfianza y escepticismo. Es importante tomar en consideración la gravedad y magnitud de la preocupación de la comunidad al momento de evaluar la posible responsabilidad civil o penal y decidir cuándo admitir culpa implícita o explícitamente. La mayoría de las preocupaciones y reclamaciones de la comunidad no generan tal responsabilidad, a menos que queden sin resolver. De ser necesario, se puede solicitar la opinión profesional de asesores legales para la toma de decisiones a nivel operativo y ejecutivo. Sin embargo, se recomienda que las preocupaciones de carácter legal no sean los únicos factores que determinen el proceso de toma de decisiones. ▶



«Se cree que la sobrecarga inicial de recursos para el MR asegura que la implementación se dé sin sobresaltos y que los demandantes vean que el mecanismo funciona desde el comienzo.»



6. ¿CÓMO LIDIAR CON PREOCUPACIONES DE LA COMUNIDAD QUE CARECEN DE FUNDAMENTOS?

Algunas reclamaciones de la comunidad pueden basarse en falsos pretextos y esto constituye una preocupación legítima para las empresas que implementan MR en el lugar. A las empresas les preocupa que, al lidiar con quejas que carecen de fundamentos, puedan sentar el precedente que habilite el planteo de preocupaciones similares. Este tipo de quejas se realizan por diferentes motivos, pero la experiencia ha demostrado que constituyen la minoría de las preocupaciones de la comunidad.

Debido a que las empresas fomentan el registro de todo tipo de preocupaciones, es inevitable que las quejas sin fundamentos se infiltren en el sistema. La manera más eficaz de desalentar el envío de dichas preocupaciones es contar con un proceso de MR en el lugar claro, transparente y coherente que evalúe objetivamente la validez de las reclamaciones según criterios establecidos, su gravedad y la manera en la que se tratarán (es decir, de acuerdo con el árbol de toma de decisiones de la ilustración 4). A pesar de que no se pueden eliminar las reclamaciones temerarias, es menos probable que los residentes de la comunidad manipulen el sistema del MR si ven que sus preocupaciones se resuelven de forma objetiva y rápida mediante el diálogo y la investigación.

7. ¿ES POSIBLE QUE LA IMPLEMENTACIÓN Y LA DIVULGACIÓN DE UN MR EN EL LUGAR GENERE UNA CANTIDAD ABRUMADORA DE RECLAMACIONES QUE SUPERE LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS DISPONIBLES?

Un aspecto fundamental para la implementación eficaz de un buen MR en el lugar es garantizar la disponibilidad de recursos suficientes. Los recursos son necesarios desde el principio para dar a conocer el MR y la forma de acceder a este una vez que se ha establecido. Cuando la existencia del MR es de conocimiento público y ya esté disponible, la empresa puede prever la presentación de una gran cantidad de reclamaciones, al menos al principio. Se cree que la sobrecarga inicial de recursos para el MR asegura que la implementación se dé sin sobresaltos y que los demandantes vean que el mecanismo funciona desde el comienzo. La correcta asignación de recursos es una tarea difícil de predecir y depende de la cultura local, la capacidad de los demandantes de acceder a los mecanismos y la eficacia de la campaña publicitaria para promocionar el MR en el lugar. La siguiente lista presenta los factores que se deben tener en cuenta con respecto a los recursos necesarios para implementar un MR en el lugar:

1. *el área de influencia del proyecto o división;*
2. *los desafíos de infraestructura, acceso físico y acceso a mecanismos de comunicación;*
3. *la densidad poblacional;*
4. *la propensión cultural de las comunidades de interés de plantear sus inquietudes;*
5. *la calidad de las relaciones pasadas y actuales con las comunidades de interés y el nivel de licencia social existente;* ▶

«Si las empresas adoptan una 'actitud de cooperación' al asumir que los motivos de los demandantes son genuinos y toman las medidas adecuadas para ayudar, se genera confianza.»



6. la capacidad de las comunidades de interés locales de comprender y participar en el MR; y

7. la cantidad y gravedad de preocupaciones y problemas de la comunidad en el pasado.

Una medida importante del éxito del MR en el lugar es la cantidad de reclamaciones registradas ya que indica si los residentes locales se sienten cómodos al plantearle sus preocupaciones a la empresa. Debido a que las empresas buscan fomentar el uso del mecanismo, se entiende que la disponibilidad de recursos es proporcional a la estimación de presentación de reclamaciones más alta. La revisión periódica de la capacidad de los departamentos operacionales y del MR para tratar la cantidad de preocupaciones recibidas es importante para garantizar que el nivel de recursos y personal es el adecuado. Debido a que las acciones correctivas son, en teoría, la responsabilidad de las operaciones locales, es importante que cuenten con los recursos necesarios para hacer frente a las acciones establecidas en el proceso de investigación. Siguiendo esta línea de pensamiento, se podría decir que un MR que no cumpla su función ni con los recursos suficientes puede perjudicar más a la comunidad que la ausencia de un MR.

8. ¿CÓMO LIDIAR CON RECLAMACIONES QUE NO REPRESENTAN LOS VERDADEROS INTERÉS DE LAS COMUNIDADES AFECTADAS?

La susceptibilidad y los posibles conflictos surgen cuando las quejas o las preocupaciones las plantean grupos u organizaciones de sociedad civil que, según la empresa, no representan a las comunidades afectadas. A menudo, las empresas consideran que ese tipo de preocupaciones las plantean grupos en contra del desarrollo que solo quieren apropiarse de recursos valiosos y dañar la reputación de las empresas (ver la sección sobre el tratamiento de inquietudes sin fundamentos). Las empresas consideran que si admiten ese tipo de inquietudes les confieren legitimidad. Sin embargo, a veces esos grupos sí representan a alguna porción de la comunidad afectada y es posible que actúen como apoderados para plantear inquietudes en nombre de aquellos que no se sienten a gusto haciéndolo por sí mismos. Ignorarlos puede agravar el problema y prevenir que la empresa reconozca una reclamación válida. Lo razonable es que las empresas empleen el sentido común, pero la experiencia ha demostrado que lo mejor es lidiar con los interés de terceros de buena fe, al menos al principio.

En conclusión, se recomienda que las empresas adopten un enfoque un poco diferente al lidiar con interés de terceros. En el pasado, la actitud que las empresas han tomado frente a este tipo de situaciones ha sido más bien adversaria ya que es posible que desconfiaran de los motivos de estos grupos. Si, en cambio, las empresas adoptan una «actitud de cooperación» (comunicado escrito de A. Guaqueta) al asumir que los motivos de los demandantes son genuinos y toman las medidas adecuadas para ayudar, se genera confianza. ■

10. CONCLUSIONES

Los MR en el lugar son valiosas herramientas empresariales útiles para hacer crecer las relaciones con la comunidad. Cuando se diseñan e implementan correctamente, al tener en cuenta los puntos de vista y las preocupaciones de las comunidades de interés locales, ayudan a generar confianza y desarrollar la licencia social conforme avanza el tiempo. En los últimos años, se han publicado muchas guías excelentes que describen los elementos del diseño y los pasos del proceso fundamentales para los MR. Sin embargo, hay algunos desafíos que las empresas de generación de recursos deben sortear a la hora de poner en práctica sus MR.

Estos desafíos implican el desarrollo de sistemas que sitúen las reclamaciones dentro del amplio espectro de preocupaciones y problemas de la comunidad. Uno de los retos principales para las empresas es conseguir el apoyo interno y lograr la alineación de los MR dentro de la organización. En esto juegan un papel primordial la cultura empresarial y la medida en que las cuestiones de responsabilidad empresarial afectan el proceso de toma de decisiones. Hay una serie de pasos que se deben seguir para garantizar la aceptación y alineación, pero se debe comenzar por establecer un argumento comercial fuerte y enfocado en las operaciones de la empresa en la junta y los niveles ejecutivos. Este compromiso requiere un seguimiento periódico y objetivo, y la creación de informes de uso interno.

Otro desafío que presenta la implementación de MR es la definición de lo que constituye una reclamación y cómo diferenciarla de otros tipos de preocupaciones y problemas de la comunidad. Una reclamación se diferencia de una preocupación o incidente de la comunidad por los siguientes tres desencadenantes:

1. *Se identifica un problema en específico;*
2. *Existe un demandante; y*
3. *Existe la expectativa de una respuesta formal a la queja.*

Con estos desencadenantes, es más fácil establecer cuándo considerar un problema como una reclamación formal y, por lo tanto, admitirla en el proceso de MR en el lugar. De esta forma, la barrera de admisión de las reclamaciones es baja ya que no se deben presentar formalmente por la parte afectada desde el comienzo para ser consideradas como tales sin importar la manera en que la empresa se enteró del problema, incluso si salió a la luz durante un diálogo informal. Con este tipo de distinción, las empresas pueden diseñar un sistema de gestión para lidiar con asuntos de la comunidad que vayan más allá de las reclamaciones. ▶



«Al mantener a las comunidades al tanto de todas estas normas, procedimientos y herramientas, las empresas se aseguran de poder identificar y abordar cuestiones culturales y de accesibilidad y, además, de que los residentes locales comprendan y apoyen el proceso.»



Se recomienda que las empresas hagan lo siguiente:

1. diseñen un sistema de notificaciones de problemas de relaciones comunitarias que documente las preocupaciones que maneja el Equipo de relaciones comunitarias (en oposición al Departamento de Recursos Humanos, etc.), las condiciones que determinan si una preocupación constituye una reclamación, en qué consiste el proceso de investigación y la manera en la que se manejan las respuestas.
2. diseñen un MR en el lugar, en conjunto con las comunidades locales, que incorpore las características principales y los elementos de las prácticas recomendables en desarrollo;
3. diseñen e implementen una escala de gravedad para clasificar los problemas o las preocupaciones de las relaciones comunitarias que describa la manera de tratar temas de diferente gravedad dentro de la empresa, los periodos para las investigaciones y la generación de respuestas, y la gravedad de las preocupaciones o problemas tratados por el proceso del MR; y
4. diseñen e implementen una serie de indicadores clave de rendimiento para medir la eficacia de los MR y comunicar a las comunidades, la junta y los gerentes el rendimiento del MR en el lugar.

Al mantener a las comunidades al tanto de todas estas normas, procedimientos y herramientas, las empresas se aseguran de poder identificar y abordar cuestiones culturales y de accesibilidad, y además, de que los residentes locales comprendan y apoyen el proceso.

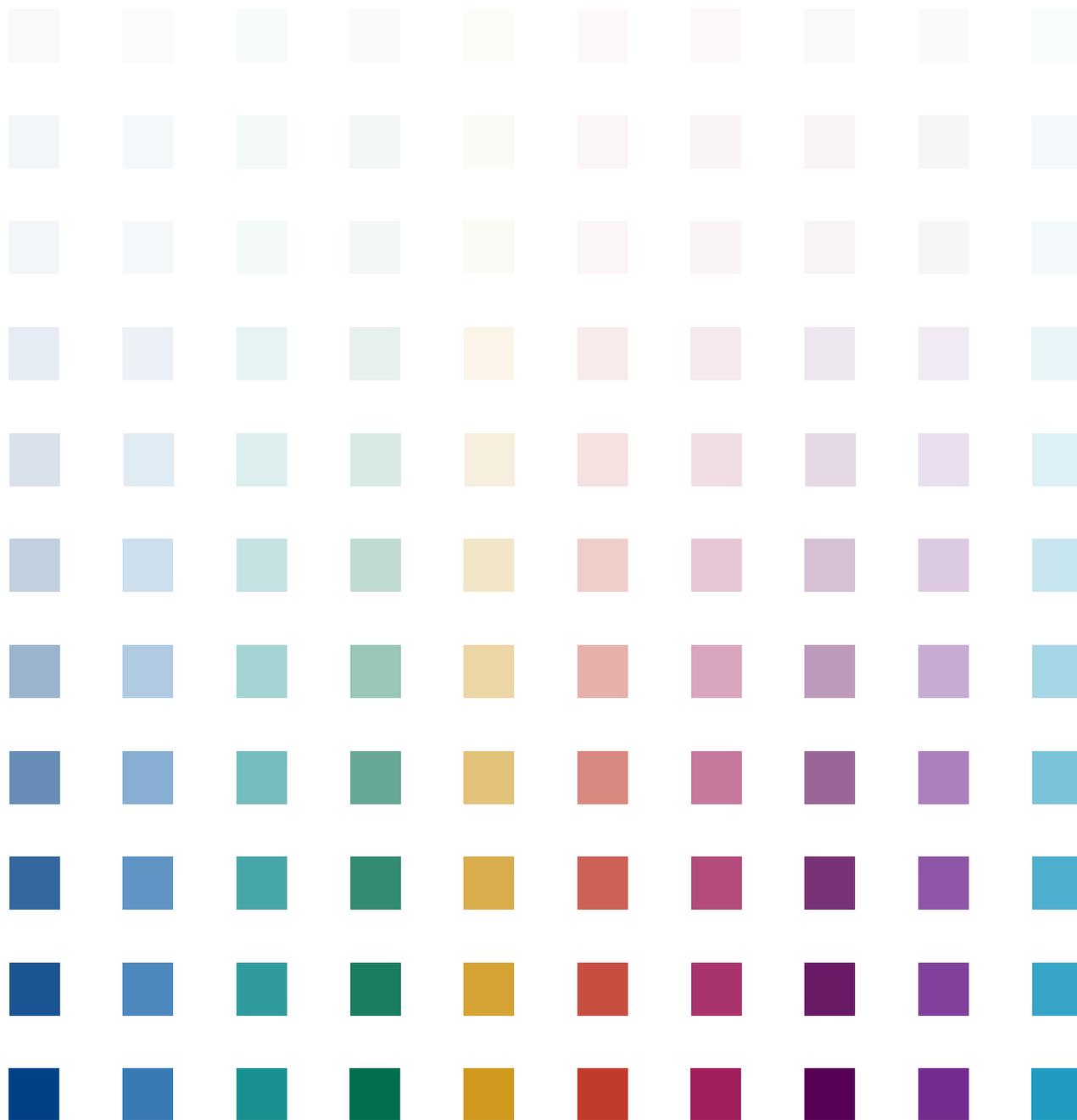
El alcance es un factor muy importante para el sector de generación de recursos, y la complejidad del MR en el lugar depende del contexto socioambiental del proyecto, del tamaño de la empresa y de su ubicación en el ciclo de vida minero.

Los desafíos de implementación identificados por las empresas miembro de MAC se pueden superar mediante un amplio enfoque sistemático que abarque todos los elementos funcionales de responsabilidad empresarial para que la empresa crezca gracias a la cadena de valor de responsabilidad empresarial (Ford, 2013c). ■

11. REFERENCIAS

- Ford, R.C., 2013a. Privilege to Operate: The Case for Doing Away with Social License to Operate. Blog de Corporate Responsibility Solutions Inc. <http://corporateresponsibilityolutions.com/?p=4231>.
- Ford, R.C., 2013b. Attributes of Successful Efforts to Build Privilege to Operate in the Resource Development Industry. Blog de Corporate Responsibility Solutions Inc. <http://corporateresponsibilityolutions.com/?p=4207>.
- Ford, R.C., 2013c. The Corporate Responsibility Value Chain. Blog de Corporate Responsibility Solutions Inc. <http://corporateresponsibilityolutions.com/?p=4220>.
- ICMM, 2009. Manejo y resolución de inquietudes y conflictos a nivel local. 25 p.
- IFC, 2009. Addressing grievances from project-affected communities: guidance for projects and companies on designing grievance mechanisms. Good Practice Note, 39 p.
- IPIECA, 2012. Mecanismos de reclamación a nivel operacional. Estudio de buenas prácticas de IPIECA, 26 p.
- Kemp, D. y Bond, C.J., 2009. Mining industry perspectives on handling community grievances: summary and analysis of industry interviews. University of Queensland Centre for Social Responsibility in Mining, 44 p.
- Rees, C., 2008. Rights-compatible grievance mechanisms: a guidance tool for companies and their stakeholders. Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 44 p.
- Naciones Unidas, 2011. Principios rectores sobre empresas y derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas «Proteger, respetar y remediar». Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas, HR/PUB/11/04, 35 p.
- Wildau, S., 2008. Guía para diseñar e implementar mecanismos de reclamos para proyectos de desarrollo. Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman, Grupo del Banco Mundial, 77 p.





The Mining Association | L'association minière
of Canada | du Canada

275 Slater Street, Suite 1100, Ottawa, ON K1P 5H9
613-233-9391