

GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE PREOCUPACIONES Y QUEJAS A NIVEL LOCAL

Los derechos humanos en
el sector de la minería y los metales

AGRADECIMIENTOS:

La elaboración de esta publicación no habría sido posible sin las aportaciones y el apoyo de las personas que figuran a continuación. El ICMM agradece las siguientes contribuciones:

Equipo asesor

Este informe se desarrolló por un equipo de Shift dirigido por Lloyd Lipsett y con el apoyo de Daniel Berezowsky, David Kovick y Francis West.

Acerca de Shift

Shift es el principal centro de conocimientos sobre los Principios Rectores de las Naciones Unidas en materia de negocios y derechos humanos. El equipo global de expertos de Shift trabaja en todos los continentes y sectores para cuestionar las suposiciones, ir más allá de los límites y redefinir la práctica corporativa, con el fin de construir un mundo en el que los negocios se desarrollen al mismo tiempo que se respeta la dignidad de las personas. Shift es una organización sin ánimo de lucro, comprometida con una misión y con sede en Nueva York. Visite el sitio web: shiftproject.org y síganos en @shiftproject.

El equipo del ICMM

Hannah Clayton, Marcus Addy y Roper Cleland dirigieron el proceso de desarrollo de esta guía, con las aportaciones y el apoyo de Dawn Brock, Duncan Robertson y Nicky Black. Alice y Will Beaven (Positive2) y Nic Benton (ICMM) proporcionaron apoyo en el ámbito del diseño creativo.

Un agradecimiento especial

El Grupo de Apoyo a la Comunidad del ICMM fue un contribuyente clave para este documento. El grupo aportó su ayuda ofreciendo pautas, aportaciones y la revisión de expertos de la guía. El grupo de trabajo estaba formado por:

Princess Thwala (African Rainbow Minerals)
Lauren Vopni (Anglo American)
Tumelo Shakwane (AngloGold Ashanti)
Andrés Moran (Antofagasta Minerals S.A.)
Rebecca Darling (Barrick)
Nicole McNaught (BHP)
Teodoro Schmidt (CODELCO)
Tracy Bame (Freeport-McMoRan)
Pam Bell (Glencore)
Allison Burger (Gold Fields)
Jørgen Hanson (Hydro)
Rinaldo Cesar Mancin (IBRAM)
Javier Diez de Medina (Minera San Cristóbal)
Alex Khumalo (Consejo de Minerales de Sudáfrica)
Tara Shea (Asociación Minera de Canadá)
Narelle Wolfe (MMG)
Veronika Shime (National Mining Association)
Dominique Ramirez (Newmont Goldcorp)
Nick Cotts (Newmont Goldcorp)
Valerie Pascale (Newmont Goldcorp)

Olivier Bizeau (Orano)
Tammy Vanlambalgen (Orano)
Stanislav Komosko (Polyus)
Lisa McDonald (Asociación de Prospectores y Desarrolladores de Canadá)
Jennifer Bowcock (Rio Tinto)
Vanessa Zimmerman (Rio Tinto)
Bernardita Fernández (Sociedad Nacional de Minería, SONAMI)
Frank Mofflin (South32)
Jay Schlosar (Teck Resources)
Liesel Mack Filgueiras (Vale)
Liam McHugh (Asociación Mundial del Carbón)

Un grupo de debate de profesionales de Perú aportó conocimientos prácticos muy valiosos para la elaboración de esta guía. Un agradecimiento especial a los miembros del ICMM que proporcionaron los casos prácticos presentados en esta guía.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo	3
Panorama general de las buenas prácticas para la gestión eficaz de las quejas	4
.....	
Glosario	7
.....	
1. Introducción	9
1.1 ¿Cuáles son los beneficios de un mecanismo de quejas bien diseñado?	9
1.2 Acerca de esta guía	10
1.3 Terminología	14
.....	
2. Aumento de la eficacia de los mecanismos de quejas	16
2.1 Asegurar que los mecanismos de quejas tengan legitimidad	16
2.2 Hacer que los mecanismos de quejas sean accesibles	24
2.3 Establecer mecanismos que sean predecibles	30
2.4 Hacer que los mecanismos de quejas sean equitativos	32
2.5 Ser transparente	34
2.6 Asegurar que los resultados y las soluciones sean compatibles con los derechos	38
2.7 Utilizar el mecanismo de quejas como fuente de aprendizaje continuo	40
2.8 Basar los mecanismos de quejas en el compromiso y el diálogo	42
.....	
3. Aspectos internos sobre la gestión de quejas	46
3.1 Comprender que la gestión de las quejas es normal y trae beneficios	46
3.2 Obtener el apoyo del personal directivo superior	46
3.3 Crear consciencia a lo largo de todos los cargos y equipos	47
3.4 Ofrecer el personal apropiado y la formación adecuada	47
3.5 Asegurar sistemas robustos de registro, seguimiento y gestión de la información	48
.....	
Apéndice A	
Lecturas complementarias seleccionadas sobre mecanismos de quejas	49
Apéndice B	
Ejemplos de buenas prácticas de presentación de informes sobre mecanismos de quejas	50
Apéndice C	
Adaptación de los mecanismos de quejas a lo largo del ciclo minero	55
Apéndice D	
Interpretación y aplicación de los indicadores clave de rendimiento para los mecanismos de quejas	59
Apéndice E	
Lista de verificación para alinear un mecanismo de quejas con los criterios de eficacia de los PRNU	61
.....	



RESUMEN EJECUTIVO

Las quejas presentadas por la comunidad son inherentes a cualquier proyecto que vaya a tener un impacto potencialmente significativo, incluso aquellos que se gestionan conforme a los estándares más altos.

El hecho de contar con mecanismos de presentación de quejas eficaces a nivel operacional, para tramitar y resolver sistemáticamente las quejas que se plantean, ayuda a difundir los posibles problemas y proporciona canales para resolver cuestiones que de otro modo podrían llegar a convertirse en protestas, conflictos o disputas legales. También constituyen un instrumento importante para ayudar a las empresas a evaluar el estado de las relaciones con la comunidad e indicar dónde pueden surgir problemas. Los inversores son conscientes de ello y cada vez hacen más hincapié en la necesidad de contar con procesos sólidos de mecanismos de presentación de quejas como parte de su evaluación ambiental, social y de gobernanza de las empresas.

En los últimos años, los criterios de eficacia de los Principios Rectores de las Naciones Unidas (PRNU) sobre las empresas y los derechos humanos se han convertido en el punto principal de referencia internacional para la aplicación de los mecanismos de quejas a nivel operacional, de una manera en la que se apoya la responsabilidad más amplia de las empresas de respetar los derechos humanos, incluida la cooperación en ofrecer medidas correctivas cuando una empresa ha causado o contribuido a causar un daño. Estos criterios establecen que, para que un mecanismo de quejas sea eficaz, debe ser legítimo, accesible, previsible, equitativo, transparente, compatible con los derechos, una fuente de aprendizaje continuo y estar basado en el compromiso y el diálogo.

Esta guía presenta una versión actualizada de la guía del ICMM de 2009 sobre los *derechos humanos en la industria de la minería y los metales - Gestión y resolución de preocupaciones y quejas a nivel local*.

Al igual que en la versión anterior, se ofrece orientación sobre las formas en que las empresas pueden elaborar mecanismos sólidos, creíbles y fiables que den a las

comunidades locales un medio para presentar quejas. También proporciona marcos para tratar las quejas de manera justa a los ojos de la comunidad y de la empresa. La guía actualizada integra los ocho criterios de eficacia de los PRNU y las buenas prácticas principales para establecer la forma en la que las empresas de minería y metales pueden tratar y resolver las quejas de las comunidades locales de manera eficaz y en consonancia con los PRNU.

Además de explorar las buenas prácticas en relación con los criterios de eficacia de los programas de las Naciones Unidas, en esta guía también se examinan los aspectos internos de la gestión de las quejas, sobre la base de las lecciones aprendidas de los miembros del ICMM y otras organizaciones. Estos aspectos internos se relacionan con la estructura organizativa y la cultura de la empresa y son factores esenciales para desarrollar e implementar un mecanismo de quejas efectivo que beneficie tanto a las empresas como a las comunidades.

El punto de partida de estos factores internos, y de esta guía, es la comprensión de que la gestión de las quejas es necesaria y beneficiosa para apoyar un enfoque proactivo en lugar de reactivo o defensivo de las quejas. Pero también hay otros aspectos prácticos, como la movilización de recursos, la colaboración entre los equipos y el compromiso de los directivos superiores que las empresas deben tener en cuenta.

Por último, la guía incluye una lista de recursos adicionales sobre los mecanismos de quejas a nivel operacional, una lista de verificación para examinar los mecanismos existentes en función de los criterios de eficacia de los PRNU y algunas consideraciones sugeridas para adaptar los mecanismos de quejas a las diferentes fases del ciclo minero.

PANORAMA GENERAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE LAS QUEJAS



Las empresas pueden garantizar que los mecanismos de quejas tengan **legitimidad** por diferentes medios:

- Involucrando a las comunidades en el diseño conjunto del mecanismo de quejas.
- Estableciendo un proceso independiente para cuestiones complejas.
- Garantizando la responsabilidad formal del mecanismo de quejas.



Las empresas pueden garantizar que los mecanismos de quejas sean **accesibles** por diferentes medios:

- Promoviendo el mecanismo de quejas.
- Proporcionando múltiples canales para acceder al mecanismo de quejas.
- Adaptando los canales a la cultura y el idioma locales.
- Haciendo que el mecanismo de quejas sea fácil de usar.
- Asegurándose de que no haya represalias por usar el mecanismo.
- Considerando medidas adicionales para asegurar que los grupos en riesgo o vulnerables puedan acceder al mecanismo.



Las empresas pueden garantizar que los mecanismos de quejas sean **predecibles** por diferentes medios:

- Definiendo un proceso claro.
- Comunicando claramente los resultados que están disponibles.
- Manteniendo la flexibilidad para adaptar el proceso cuando sea necesario para respetar los derechos.



Las empresas pueden garantizar que los mecanismos de quejas sean **equitativos** por diferentes medios:

- Proporcionando acceso a la información.
- Facilitando la representación independiente cuando sea necesario.
- Estableciendo un proceso independiente si se percibe un desequilibrio de poder.



Las empresas pueden garantizar que los mecanismos de quejas sean **transparentes** por diferentes medios:

- Actualizando a los reclamantes regularmente.
- Siendo transparente con las comunidades sobre los resultados.
- Aplicación de los estándares internacionales para la presentación de informes públicos sobre el mecanismo de quejas.
- Equilibrando la necesidad de transparencia con el respeto a la confidencialidad de los reclamantes.



Las empresas pueden garantizar que los mecanismos de quejas sean **compatibles con los derechos** por diferentes medios:

- Asegurando que el proceso y los resultados respeten los derechos humanos.
- Reclutando expertos en derechos humanos según sea necesario.
- Respetando los derechos de las partes interesadas afectadas de no utilizar el mecanismo de quejas y utilizar otros canales disponibles.

PANORAMA GENERAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE LAS QUEJAS



Las empresas pueden asegurar que los mecanismos de quejas sean una fuente de **aprendizaje continuo** por diferentes medios:

- Solicitando las observaciones de los usuarios del mecanismo de quejas.
- Actuando sobre la base de las lecciones para mejorar el mecanismo y prevenir daños futuros.
- Evaluando periódicamente las tendencias de las quejas, incluida la forma en que se aplican los resultados.
- Estableciendo y refinando continuamente los KPI del mecanismo de quejas.



Las empresas pueden garantizar que los mecanismos de quejas se basen en **compromiso y diálogo** por diferentes medios:

- Resolviendo las quejas a través del diálogo y la resolución conjunta de problemas.
- Profundizando la participación de la comunidad en el proceso de quejas.
- Involucrándose de manera significativa con los grupos en riesgo o vulnerables en el proceso de quejas y sus resultados.
- Realizando una evaluación participativa del mecanismo de quejas.



Las empresas pueden **fortalecer** la estructura organizativa y la cultura para apoyar la gestión efectiva de las quejas por diferentes medios:

- Promoviendo el hecho de que la gestión de las quejas es normal y beneficiosa.
- Asegurando el apoyo del personal directivo superior para la gestión eficaz de las quejas.
- Promoviendo la coordinación y la colaboración interfuncionales.
- Centrándose en el desarrollo de las habilidades y competencias adecuadas.
- Manteniendo sistemas de gestión robustos.

GLOSARIO

Las **partes interesadas afectadas** son personas cuyos derechos humanos se han visto afectados por las operaciones, productos o servicios de una empresa.¹

Las **quejas** son cuestiones entre una empresa y una parte interesada afectada que deben recibirse y resolverse mediante el mecanismo oficial de quejas. Uno de los objetivos generales de los mecanismos de quejas a nivel operacional es evitar que las cuestiones menores se conviertan en cuestiones o conflictos más graves. Por ello, es importante mantener un umbral relativamente bajo para las quejas.

Los **mecanismos de quejas** son un medio formalizado a través del cual las personas o grupos pueden plantear preocupaciones sobre el impacto de una empresa, entre otros el impacto en los derechos humanos, y pueden buscar una solución o reparación.²

Por **derechos humanos** se entiende los derechos incluidos en la Carta Internacional de Derechos³ y los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Según las circunstancias, también pueden ser pertinentes otras normas, en particular las convenciones internacionales que protegen los derechos de los grupos potencialmente en peligro o vulnerables (es decir, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad, los trabajadores migrantes y sus familias, las minorías étnicas y los pueblos indígenas).

El **enfoque basado en los derechos humanos** es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que se basa en las normas internacionales de derechos humanos y está orientado operativamente al fomento y protección de los derechos humanos.⁴

Las **quejas en materia de derechos humanos** se refieren a un impacto adverso real o potencial sobre los derechos humanos. No todas las quejas de derechos humanos se expresan necesariamente en términos de derechos humanos.

La **diligencia debida en materia de derechos humanos** es un proceso sistemático utilizado por las empresas para identificar, prevenir, atenuar y rendir cuenta de los efectos adversos para los derechos humanos de sus operaciones y relaciones comerciales. El proceso debería incluir la evaluación de las repercusiones reales y potenciales en los derechos humanos, recoger las conclusiones y las medidas a tomar al respecto, el seguimiento de las respuestas y la comunicación de la forma en que se abordan las repercusiones.⁵

El término **reparación/medidas correctivas** se refiere tanto a los procesos de reparación de un impacto negativo en los derechos humanos como a los resultados sustantivos que pueden contrarrestar o compensar el impacto negativo. Los resultados pueden adoptar diversas formas, por ejemplo, disculpas, restitución, rehabilitación, compensación financiera o no financiera y sanciones punitivas (ya sean penales o administrativas, como, por ejemplo, multas). También pueden incluir la prevención de daños adicionales mediante, por ejemplo, medidas cautelares o garantías de «no repetición».⁶

Por **parte interesada** se entiende cualquier persona que pueda verse influenciada por las actividades de una empresa o que pueda influir en ellas.

La **participación/consulta** de las partes interesadas se refiere a un proceso continuo de interacción y diálogo con los interesados que puedan verse afectados, que permite a la empresa escuchar, comprender y responder a sus intereses y preocupaciones, incluso mediante la colaboración.⁷

1. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), *La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos: Guía para la interpretación* (2012), pág. 8.

2. *Ibidem*, en la página 68.

3. La Carta Internacional de Derechos Humanos consiste en la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966) con sus dos Protocolos Facultativos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966).

4. United Nations Human Rights Business Approach, <https://hrbportal.org/faq/what-is-a-human-rights-based-approach>

5. PRNU 17.

6. ACNUDH (2012), en la página 7.

7. *Ibidem*, en la página 8.



1. INTRODUCCIÓN

1.1 ¿Por qué tener un mecanismo de quejas bien diseñado?

Las quejas presentadas por la comunidad son inherentes a cualquier proyecto que vaya a tener un impacto potencialmente significativo, incluso aquellos que se gestionan conforme a los estándares más altos. Y es correcto y responsable que las empresas dispongan de un mecanismo de quejas eficaz a nivel operacional para gestionar y resolver sistemáticamente las quejas que surjan.

Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos han dejado claro que disponer de un mecanismo de quejas eficaz a nivel operacional es una parte fundamental de la responsabilidad de todas las empresas de respetar los derechos humanos y cooperar en ofrecer medidas correctivas cuando una empresa ha causado o contribuido a causar un daño. Estos principios establecen ocho criterios para la eficacia de los mecanismos de quejas a nivel operacional, en torno a los cuales se estructura la presente guía (véase la Tabla 1).

Beneficios mutuos para las comunidades y las empresas

Los mecanismos eficaces de quejas benefician tanto a las comunidades como a las empresas, ya que proporcionan canales para resolver cuestiones que de otro modo podrían llegar a convertirse en protestas, conflictos o disputas legales. Para las comunidades, el diseño e implementación de un mecanismo de quejas efectivo debe señalar la intención de la empresa de responder formalmente a los problemas planteados por la comunidad, abordar los impactos potenciales y respetar los derechos humanos.

Para las empresas, los mecanismos de quejas pueden servir de instrumento para fomentar la confianza local y fortalecer el apoyo de las partes interesadas a los proyectos, así como para ayudar a determinar las repercusiones potenciales y reales que la empresa debe abordar mediante cambios operacionales u otras formas de reparación.

La experiencia demuestra que los mecanismos de quejas a nivel operacional son más eficaces cuando se los considera como un instrumento para el diálogo, la mediación y la solución mutua de problemas, y no como un ejercicio de búsqueda de fallos. Tener un proceso predecible y justo que permita a los miembros de la comunidad dialogar con la empresa y que esta los escuche puede ser tan importante para ellos como la resolución de cuestiones concretas. En el caso de las empresas, un mecanismo de quejas eficaz también debería apoyar los procesos de diligencia debida en materia de derechos humanos y la participación de

las partes interesadas, y puede proporcionar un proceso legítimo para abordar las percepciones erróneas o las quejas oportunistas.

Respeto por los derechos humanos

Desde una perspectiva basada en los derechos, los mecanismos de quejas eficaces pueden cumplir varias funciones importantes en lo que respecta a la rendición de cuentas, la proporción de reparaciones y el apoyo continuo a la debida diligencia en materia de derechos humanos. No todos los mecanismos servirán necesariamente para todas estas funciones a la vez. Por ello, muchas empresas tienen múltiples mecanismos de quejas que apoyan diferentes objetivos. Por ejemplo, una línea telefónica de atención al público que acepte quejas anónimas puede contribuir a la rendición de cuentas, pero puede ser menos eficaz para proporcionar una reparación específica a una cuestión individual.

Las empresas tienen ahora más experiencia y más instrumentos para llevar un seguimiento de las quejas, lo que ofrece mayores oportunidades para que los mecanismos de quejas contribuyan a la debida diligencia continua en materia de derechos humanos. Los mecanismos de quejas pueden ser particularmente útiles como fuente de información sobre los impactos reales y potenciales en los derechos humanos que requieren medidas correctivas (cuando se han producido impactos reales) y/o atenuación (cuando hay tendencias que apuntan a impactos potenciales en el futuro).

Lo cual refuerza el punto anterior de que los mecanismos de quejas pueden proporcionar beneficios tanto a las empresas como a las comunidades y actuar como una especie de «sistema de advertencia temprana» para ayudar a abordar las cuestiones antes de que den lugar a impactos o infracciones de los derechos humanos o antes de que los impactos más leves se intensifiquen.

Armonización con las normas internacionales y las expectativas de la sociedad

Uno de los requisitos de ser miembro del ICMM es que las empresas se comprometan con nuestros 10 principios para el desarrollo sostenible y nuestras 38 expectativas de desempeño. Esto incluye el compromiso de aplicar los PRNU y proporcionar a las partes interesadas locales acceso a mecanismos eficaces para buscar una solución a las quejas relacionadas con la empresa y sus actividades.

1. INTRODUCCIÓN

UNA CRECIENTE ATENCIÓN A LOS MECANISMOS DE QUEJAS

Desde la publicación de las orientaciones iniciales del ICMM en 2009, se ha prestado mayor atención a nivel internacional a los mecanismos de quejas a nivel operacional.

- Los PRNU se adoptaron en 2011 y aclararon la responsabilidad de todas las empresas comerciales de establecer o participar en mecanismos de quejas eficaces a nivel operacional.
- La alineación y revisión de otras normas para empresas responsables con los PRNU (por ejemplo, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales en 2011 y las Normas de Desempeño de la IFC en 2012) también ha aclarado la importancia de los mecanismos eficaces de quejas a nivel operacional.
- Las instituciones financieras y los organismos de crédito a la exportación se remiten cada vez más a las normas mencionadas e incluyen requisitos para que sus clientes apliquen mecanismos de quejas eficaces como condición para la financiación de proyectos.
- Se ha elaborado una guía sobre buenas prácticas en materia de mecanismos de quejas para muchos sectores diferentes (Apéndice A).
- La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos está apoyando un «Proyecto de responsabilidad y reparación» de varios años de duración, con múltiples interesados, que comenzó en 2014. En el marco del proyecto ya se han elaborado guías sobre los mecanismos judiciales y los mecanismos no judiciales basados en el Estado y se elaborarán orientaciones adicionales sobre los mecanismos de quejas de las empresas a nivel operacional.
- Las expectativas de desempeño del ICMM incluyen el compromiso de proporcionar a las partes interesadas locales acceso a mecanismos eficaces para la resolución de quejas relacionadas con la empresa y sus actividades.

1.2 Acerca de esta guía

Contexto

Esta guía sobre los mecanismos de quejas a nivel operacional se basa en la labor general del ICMM sobre las empresas y los derechos humanos y es una de las diversas publicaciones y métodos sobre la guía de buenas prácticas que el ICMM ha elaborado para fomentar el rendimiento mejorado del desarrollo sostenible.

Examina en profundidad una de las principales esferas de atención de los derechos humanos en el sector de la minería y los metales, ayudando a las empresas a diseñar y aplicar los mecanismos mediante los cuales las partes interesadas afectadas pueden plantear y resolver las cuestiones de interés utilizando el diálogo y la mediación. La atención prestada a los mecanismos de quejas complementa la amplia labor in situ que realizan los miembros del ICMM para establecer relaciones sólidas y de confianza con las comunidades locales en torno a sus operaciones.

Esta edición de la guía actualiza y se basa en la guía del ICMM de 2009 «Gestión y resolución de preocupaciones y quejas a nivel local», publicada en 2009. En la actualización se integran los criterios de eficacia de los PRNU y las principales prácticas que son pertinentes para los mecanismos de quejas y el acceso a los recursos.

En los últimos años, los criterios de eficacia de los PRNU se han convertido en el principal punto de referencia internacional para la aplicación de los mecanismos de quejas a nivel operacional de manera que se apoye la responsabilidad más amplia de las empresas de respetar los derechos humanos.

Afirman que, para ser eficaces, los mecanismos de quejas a nivel operacional deben ser legítimos, accesibles, previsibles, equitativos, transparentes, compatibles con los derechos, una fuente de aprendizaje continuo y estar basados en el compromiso y el diálogo. Las definiciones completas figuran en la Tabla 1 de la sección de guía práctica del presente capítulo.

Las empresas de minería y metales pueden utilizar esta guía para fundamentar el diseño, la aplicación y la mejora continua de sus mecanismos de quejas a nivel operacional, de conformidad con los criterios de eficacia de los PRNU. También puede ser de interés para las empresas de otros sectores, como la agricultura, el petróleo y el gas y las infraestructuras.



1. INTRODUCCIÓN

Objetivo central y principios

Esta guía se centra en cómo las empresas pueden resolver las quejas a nivel operacional, en lugar de acudir a otras plataformas locales, nacionales e internacionales; si bien las quejas de la comunidad se plantean a veces en esos niveles superiores, sus orígenes se encuentran en el nivel de operación. Y, como cuestión de buenas prácticas, es también aquí donde las empresas deberían centrar sus esfuerzos de resolución, comprometiéndose directamente con las comunidades y sus representantes en las proximidades de las operaciones para resolver los problemas.

Partimos de la perspectiva de que la gestión y la resolución de quejas es una extensión natural de las buenas relaciones comunitarias y de la participación de las partes interesadas, y se basa en una gestión eficaz y responsable de las interacciones con las comunidades.

Los mecanismos de quejas deben estar arraigados a los programas de relaciones comunitarias de una empresa y pueden reforzar sustancialmente otros esfuerzos para fomentar la confianza local. Pero, al mismo tiempo, no deben considerarse un sustituto de otros elementos importantes de las relaciones comunitarias, como los procesos de consulta locales y los programas de inversión social, ni deben desarrollarse de forma aislada con respecto a esas actividades. También es importante que el mecanismo tenga suficiente independencia para evitar situaciones en las que los programas de relaciones comunitarias puedan influir indebidamente en las quejas relacionadas con sus actividades.

LECCIONES PARA OTROS TIPOS DE MECANISMOS DE QUEJAS A NIVEL OPERACIONAL

Esta guía se centra en los mecanismos de quejas para las comunidades locales y no abarca los mecanismos diseñados específicamente para que los trabajadores o los contratistas y proveedores presenten quejas. Sin embargo, hay un grado significativo de superposición en el enfoque y los criterios básicos que deberían aplicarse a estos otros tipos de mecanismos de quejas.

Además, los trabajadores, contratistas y proveedores locales, que también son miembros de la comunidad, pueden utilizar el mecanismo de quejas de la comunidad porque no tienen acceso a otros mecanismos eficaces o no los conocen.

Los mecanismos de quejas a nivel operacional para trabajadores, contratistas y proveedores pueden beneficiarse igualmente de la revisión y constante mejora basadas en los criterios de eficacia de los PRNU. Para las empresas de todos los sectores, incluidos los miembros del ICMM, existe la posibilidad de reflexionar sobre las lecciones aprendidas en la última década en cuanto a la práctica relacionada con los mecanismos de quejas de la comunidad y de ver cómo las buenas prácticas pueden aplicarse internamente a los mecanismos de quejas para los trabajadores y en la cadena de valor para los contratistas y proveedores.

Guía práctica

En esta guía actualizada se utilizan los ocho criterios de eficacia de los PRNU como punto de referencia central. En primer lugar, se esbozan los conceptos y la terminología básicos y, a continuación, se estructura en torno a un resumen de buenas prácticas y casos prácticos que ilustran cada uno de los ocho criterios de eficacia de los PRNU (Tabla 1).

Además de los criterios de eficacia de los PRNU, la experiencia de las empresas demuestra que una estructura y una cultura organizativa apropiadas son factores clave o condiciones previas para tener un mecanismo de quejas eficaz que proporcione beneficios mutuos a las empresas y las comunidades. Por consiguiente, en la presente guía se examinan también los siguientes aspectos internos de la gestión de las quejas:

- Las empresas deben comprender que la gestión de las quejas es beneficiosa para apoyar un enfoque proactivo en lugar de reactivo o defensivo de las mismas.
- Es importante demostrar el apoyo a la gestión eficaz de las quejas por parte de los altos dirigentes para ayudar a centrar la atención, el tiempo y los recursos necesarios a nivel del lugar en cuestión.
- La coordinación y colaboración interfuncionales son necesarias para responder eficazmente y asegurar que se hagan los cambios operacionales necesarios para evitar quejas similares en el futuro. También es importante asegurar que los resultados de un mecanismo quejas se apliquen en la práctica.
- Una buena gestión de las quejas requiere que las personas de la empresa tengan la formación y las aptitudes necesarias para responder con empatía y resolver los problemas en colaboración.
- Los sistemas de gestión forman parte de una buena tramitación de las quejas, ya que proporcionan los instrumentos necesarios para garantizar el cumplimiento de los plazos, la aplicación de las respuestas y las medidas correctivas, y el análisis y seguimiento de las cuestiones planteadas a lo largo del tiempo.

Tabla 1: Los ocho criterios de eficacia de los PRNU: definiciones y buenas prácticas que se analizan en la presente guía

Definiciones	Buenas prácticas
Criterios de eficacia de los mecanismos de quejas de los PRNU¹	
Legitimidad significa permitir la confianza de los grupos de partes interesadas para cuya utilización se ha previsto el mecanismo y rendir cuentas sobre la realización justa de los procesos de quejas.	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a las comunidades en el codiseño del mecanismo de quejas. • Establecer un proceso independiente para cuestiones complejas que no pueden resolverse unilateralmente por la empresa. • Asegurar la rendición de cuentas formal del mecanismo de quejas.
Accesibilidad significa asegurarse de que el mecanismo sea conocido por todos los grupos de partes interesadas a los que está destinado y prestar la ayuda necesaria a aquellos miembros de esos grupos cuyo acceso se vea más obstaculizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el mecanismo de quejas. • Proporcionar múltiples canales para acceder al mecanismo de quejas. • Adaptar los canales a la cultura e idioma locales. • Hacer que el mecanismo de quejas sea fácil de usar. • Asegurarse de que no haya represalias por usar el mecanismo. • Considerar si es necesario adoptar medidas adicionales para garantizar que los grupos vulnerables puedan acceder al mecanismo.
Previsibilidad significa proporcionar un procedimiento claro y conocido con un plazo indicativo para cada etapa y claridad sobre los tipos de proceso y resultados disponibles, así como los medios para supervisar la aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un proceso de queja claro. • Comunicar claramente los resultados disponibles. • Mantener la flexibilidad para adaptar el proceso cuando sea necesario para respetar los derechos.
Equidad significa tratar de asegurar que las partes perjudicadas tengan un acceso razonable a las fuentes de información, asesoramiento y conocimientos especializados necesarios para entablar un proceso de quejas en condiciones justas, informadas y respetuosas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar acceso a la información. • Facilitar la representación independiente cuando sea necesario. • Considerar la posibilidad de establecer un proceso independiente si se percibe un desequilibrio de poder.

¹ Las definiciones de esta sección están tomadas textualmente de los 31 PRNU.

1. INTRODUCCIÓN

Definiciones	Buenas prácticas
<p>Transparencia significa mantener informadas a las partes en una queja sobre su progreso y proporcionar suficiente información sobre el desempeño del mecanismo para crear confianza en su eficacia y satisfacer cualquier interés público en juego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar a los reclamantes regularmente • Ser transparente en cuanto a los resultados con las comunidades • Aplicar los estándares internacionales para la presentación de informes públicos sobre el mecanismo de quejas • Equilibrar la necesidad de transparencia con el respeto a la confidencialidad de los reclamantes.
<p>Compatible con los derechos significa asegurar que los resultados y los recursos estén de acuerdo con los derechos humanos internacionalmente reconocidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el proceso y los resultados respeten los derechos humanos • Contratar expertos en derechos humanos según sea necesario • Respetar los derechos de las partes interesadas afectadas a no utilizar el mecanismo de quejas y/o a utilizar otros canales que puedan estar disponibles.
<p>Una fuente de aprendizaje continuo significa aprovechar las medidas pertinentes para identificar las lecciones para mejorar el mecanismo y prevenir futuras quejas y daños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar las observaciones de los usuarios del mecanismo de quejas • Asegurarse de que se apliquen las lecciones para mejorar el mecanismo y prevenir daños futuros • Evaluar regularmente las tendencias de las quejas • Establecer y perfeccionar continuamente los KPI para los mecanismos de quejas.
<p>Los mecanismos de nivel operacional deben basarse en el compromiso y el diálogo: consultar a los grupos de partes interesadas, para cuyo uso están destinados, sobre su diseño y funcionamiento y centrarse en el diálogo como medio para abordar y resolver las quejas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver las quejas a través del diálogo y la resolución conjunta de problemas • Profundizar en la participación de la comunidad en el proceso de quejas • Involucrar de manera significativa a los grupos vulnerables en el proceso de quejas y en los resultados • Realizar una evaluación participativa del mecanismo de quejas.

1.3 Terminología

Una queja es un tipo de cuestión comunitaria que implica que la interacción entre la comunidad y la empresa ha aumentado hasta el punto de convertirse en una preocupación porque la queja se transforme en una causa de rencor y/o que se registre más formalmente dentro de la empresa.⁹

También se puede hacer referencia a las quejas como «preocupaciones», «disputas» y «reclamaciones». Algunas empresas y partes interesadas prefieren no utilizar el término «mecanismo de quejas» por sus posibles connotaciones negativas. En su lugar, pueden utilizar términos como «mecanismo de diálogo» o «mecanismo de opiniones».

En esta guía, utilizamos los términos «queja» y «mecanismos de quejas» [véase la página siguiente para saber cuándo se debe registrar una preocupación como queja formal]. Sin embargo, reconocemos que, tal y como señalan los PRNU, estos términos no siempre son apropiados o útiles cuando se aplican a un mecanismo o contexto específico, aunque los criterios de eficacia siguen siendo los mismos.¹⁰

Alentamos a las empresas a que utilicen cualquier terminología que apoye una comprensión interna y externa clara del propósito del mecanismo y su aplicación efectiva en el contexto local, absteniéndose al mismo tiempo de utilizar terminología que pueda confundir o inducir a error a las partes interesadas afectadas con respecto al uso u objetivo del mecanismo.

9. Esta definición está en consonancia con las definiciones utilizadas en otras directrices sobre mecanismos de quejas, en particular por la Asociación Minera de Canadá (2016), la IPIECA (2012), la CFI (2009) y el ICMM (2009).

10. Véase: Comentario al PRNU 31.

Una de las razones para buscar una mayor coherencia entre las definiciones de «preocupaciones» y «quejas» está relacionada con la presentación de informes públicos. Las empresas están presentando ahora más información sobre las quejas en sus informes de sostenibilidad y corporativos, y las partes interesadas externas y los directivos de las empresas dispondrán de información más útil y comparable si todas las empresas y operaciones utilizan una definición similar para las quejas. De lo contrario, una empresa (u operación) puede informar sobre cientos o incluso miles de quejas, mientras que otra empresa (u operación) puede informar sólo sobre un pequeño número de quejas, aunque ambas se enfrenten a problemas y dinámicas muy similares con las comunidades locales.

¿CUÁNDO SE CONVIERTE UNA PREOCUPACIÓN O PROBLEMA EN UNA QUEJA FORMAL?

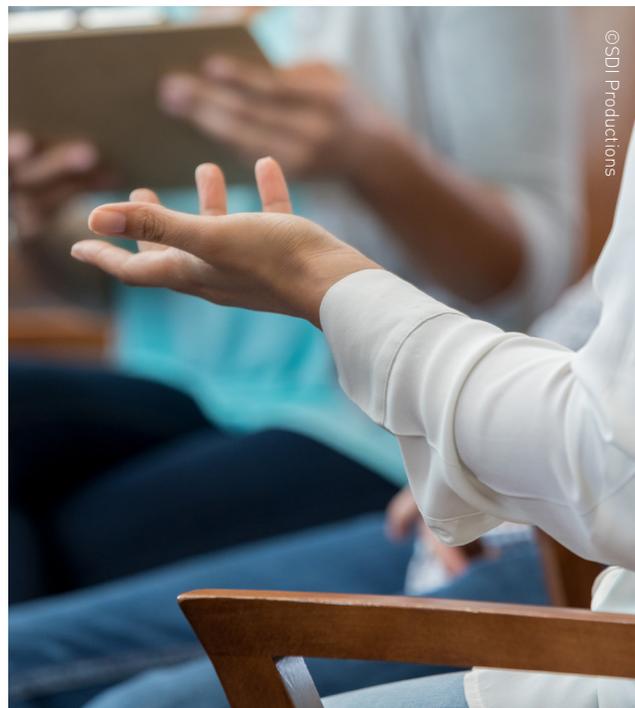
El propósito de contar con un mecanismo de presentación de quejas a nivel operacional es resolver las cuestiones antes de que deriven en polémicas o conflictos más graves. Por lo tanto, es importante tener un umbral relativamente bajo para registrar una preocupación o problema como queja formal.

Por otra parte, sería todo un reto si cada problema planteado por los miembros de la comunidad tuviera que reconocerse como una queja y se resolviera a través de un proceso formal.

Para las empresas, esto significa tener un cuidadoso equilibrio entre proporcionar flexibilidad para que las operaciones resuelvan algunos problemas de manera informal y mantener un cierto grado de supervisión para garantizar que se proporcionan los recursos adecuados.

Si una preocupación o problema cumple uno o más de los siguientes criterios, se recomienda que se registre como queja formal:

- El problema plantea posibles repercusiones en los derechos humano.
- La parte interesada afectada no desea resolver el problema de manera informal.
- El problema se ha planteado anteriormente por esta persona o por otras partes interesadas.
- El problema requiere la participación de otros departamentos o agentes para resolverse.
- La empresa debería hacer un seguimiento del problema.



El vínculo importante conceptual entre los derechos humanos y los mecanismos de quejas ha planteado interrogantes sobre lo que constituye una «queja sobre derechos humanos». A este respecto, los PRNU destacan que las quejas no suelen estar definidas en términos de derechos humanos y muchas no plantean inicialmente problemas directos relacionados con los derechos humanos. Independientemente de esto, siempre que una queja tenga posibles impactos o implicaciones para los derechos humanos, se debe intentar que se aborde de conformidad con las buenas prácticas de derechos humanos reconocidas internacionalmente.¹¹ Tal y como se presentará en la sección siguiente, las buenas prácticas sugieren que las empresas deben tratar de comprender los posibles efectos en los derechos humanos de todas las quejas, en lugar de considerar únicamente los derechos humanos cuando se mencionan explícitamente.

11. Véase el comentario al PRNU 31(f).

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE REPARACIÓN SEAN MÁS EFICACES

En la siguiente sección se ofrece una guía para las empresas con el fin de que mejoren sus mecanismos de quejas aplicando los criterios de eficacia de los PRNU. En cada subapartado se ofrecen las definiciones pertinentes de los PRNU, seguidas de una guía práctica derivada de la experiencia de la empresa.



2.1 Asegurar que los mecanismos de quejas tengan legitimidad

Legitimidad significa permitir la confianza de los grupos de partes interesadas para quienes está previsto el uso del mecanismo de quejas y rendir cuentas de la imparcialidad de los procesos de gestión de quejas.

Las partes interesadas para las que el uso de un mecanismo está destinado deben confiar en él si deciden utilizarlo. La responsabilidad de garantizar que las partes en un proceso de quejas no puedan interferir en la imparcialidad del mismo es, normalmente, un factor importante para fomentar la confianza de las partes interesadas.¹²

La legitimidad abarca las nociones básicas de confianza, rendición de cuentas y equidad que son esenciales para la resolución satisfactoria de las disputas y, como tal, es el primer y principal criterio para la eficacia de los mecanismos de quejas.

En muchos aspectos, la aplicación de los demás criterios de eficacia que figuran a continuación debería contribuir a reforzar el objetivo general de que el mecanismo de quejas de una empresa se perciba como legítimo por quienes lo utilizan.

Integrar a las comunidades en el diseño conjunto del mecanismo de quejas

La participación de manera significativa de las comunidades en el diseño conjunto de un mecanismo de quejas es la forma más segura de asegurar su legitimidad. También refleja el octavo criterio de eficacia: que el diseño y la ejecución de los mecanismos de quejas se basen en el diálogo y el compromiso (que se expone más adelante en este capítulo).

Y a medida que las empresas se han familiarizado y se sienten más cómodas con los mecanismos de quejas, han aparecido nuevas oportunidades para aplicarlos al inicio de nuevos proyectos.

En el caso de los proyectos existentes en los que puede que no haya habido amplias consultas previas sobre los mecanismos de quejas, las empresas pueden hacer que las comunidades participen en la evaluación y el rediseño de un mecanismo para mejorar su legitimidad y eficacia.

La participación de las comunidades en el diseño y la aplicación de un mecanismo de quejas es tanto un enfoque basado en los derechos como un enfoque pragmático. Los enfoques basados en los derechos destacan la importancia de empoderar a las partes interesadas afectadas y facilitar su participación en el diseño de los procesos y la adopción de decisiones. En términos prácticos, la consulta con las comunidades debería eliminar gran parte de las conjeturas sobre la forma de adaptar el mecanismo al contexto local y puede enviar un mensaje importante sobre el respeto de las personas y sus derechos desde el principio de un proyecto.

Si bien puede ser difícil hacer participar a toda una comunidad en el diseño de un mecanismo de quejas, las empresas pueden trabajar con sus representantes designados para comprender las necesidades, costumbres y preferencias de las comunidades locales. En este proceso, es esencial considerar las necesidades de los grupos en riesgo o vulnerables y las posibles barreras que enfrentan como parte del proceso de diseño. Por ejemplo, en algunas comunidades, los miembros de un determinado sexo u origen étnico pueden ser menos propensos a participar en consultas públicas y pueden necesitar participar de otras maneras.

- **Acceso a los mecanismos de quejas:** Las personas de las comunidades pueden estar expuestas a algunas barreras que les impiden acceder a los mecanismos de quejas. En otras palabras, son «excluidos involuntariamente», es decir, existen algunas barreras sociales para su inclusión. Las empresas deben optimizar en primer lugar la accesibilidad de los mecanismos de quejas.

12. UNGP 31(a) y comentario.

Pueden hacerlo mejorando el «acceso», esto quiere decir, asegurar que tanto físicamente como de otras maneras todos los miembros de la comunidad puedan acceder a los mecanismos de quejas.

- **Uso de los mecanismos de quejas:** Una vez que se asegura el acceso, las empresas deben pensar en el «uso», es decir, el hecho de que exista un mecanismo de queja no se traduce necesariamente en uso (hemos visto esto en muchos proyectos en desarrollo), por lo que las empresas necesitan fomentar la conciencia/conocimiento de los mecanismos establecidos, y probar regularmente el conocimiento de las comunidades sobre la efectividad del mecanismo. En efecto, cada miembro de la comunidad debe saber cómo presentar una queja.

Establecer un proceso independiente para cuestiones complejas

En situaciones particularmente complejas, puede tener sentido que el proyecto establezca un proceso independiente para cuestiones o acusaciones particularmente graves, o cuando exista un patrón sistemático de presentación de quejas, que no se pueda solucionar mediante el mecanismo de quejas habitual de la empresa.

Algunas empresas han establecido procesos independientes para abordar las cuestiones relativas a los derechos de los pueblos indígenas o la violencia de género (véase el caso práctico de Sakhalin II) Otras han utilizado procesos independientes de manera proactiva para abordar problemas sistemáticos relacionados con una fase concreta del ciclo minero, por ejemplo, problemas de indemnización relacionados con la adquisición de tierras y la reubicación.

El establecimiento de un proceso independiente implicará renunciar a cierto grado de control sobre los resultados, pero puede proporcionar una vía legítima para resolver cuestiones que de otro modo probablemente irían a más. Y al «eliminar» problemas más graves o sistémicos del ámbito del mecanismo normal de quejas, un proceso independiente puede ayudar a garantizar que otras cuestiones planteadas por las partes interesadas afectadas se aborden dentro de los plazos y de manera eficaz. Sin un proceso independiente y si el mecanismo normal de quejas no pudiera abordar los problemas graves o sistemáticos, la credibilidad y legitimidad generales para abordar también cuestiones más rutinarias se podrían ver perjudicadas, véase el caso práctico del MMG (Grupo de Minerales y Metales) sobre la gestión de incidentes sociales.

CASO PRÁCTICO

PARTICIPACIÓN DE LAS COMUNIDADES INDÍGENAS EN RUSIA

Durante la fase de construcción de la operación de petróleo y gas Sakhalin II (operada por Shell) en Rusia, fue evidente que las necesidades de los pueblos indígenas no estaban suficientemente reflejadas en el diseño del mecanismo de quejas de la comunidad del proyecto.

«Un equipo de vigilancia independiente del Plan de Desarrollo de las Minorías Indígenas de Sakhalin (SiMDP), un proyecto patrocinado por Sakhalin Energy destinado a generar beneficios para la población indígena de la isla, tomó nota de las preocupaciones expresadas por los pueblos indígenas en relación con la distribución de los beneficios; estas preocupaciones no llegaban al procedimiento de quejas de la comunidad».

Para abordar estas preocupaciones, la empresa ofreció debatir la creación de un procedimiento de quejas separado para abordar las cuestiones relacionadas con el SiMDP. Este procedimiento de quejas fue diseñado para tratar únicamente las quejas y preocupaciones relacionadas con el SiMDP. El nuevo procedimiento de presentación de quejas se debatió con las comunidades indígenas y fue aprobado por ellas durante las consultas públicas celebradas en los siete distritos en los que residen los pueblos indígenas. Estas discusiones incluyeron los principios del procedimiento, la estructura de gobierno, la comunicación y la accesibilidad. El procedimiento fue aceptado en una conferencia especial de comunidades indígenas y el proceso de discusión y aprobación se documentó en vídeo y en actas”

Para saber más información, consulte el Anexo C de [Principios piloto para la creación de mecanismos eficaces de quejas de las empresas y las partes interesadas: Un informe de las lecciones aprendidas](#).

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

CASO PRÁCTICO

GESTIÓN DE INCIDENTES SOCIALES

El MMG tiene procedimientos de queja bien establecidos armonizados con los PRNU. Al operar en jurisdicciones complejas, el MMG siempre busca nuevas formas de gestionar los riesgos sociales antes de que éstos planteen riesgos significativos para la empresa o la comunidad.

En 2018, el MMG, mediante su Acuerdo de Asociación para la Investigación con el Centro de Responsabilidad Social en la Minería (CSRSM) de la Universidad de Queensland, inició un proyecto de investigación para examinar los incidentes sociales en el MMG y evaluar la medida en que las metodologías de investigación de incidentes de seguridad existentes podrían aplicarse para apoyar un mejor aprendizaje de los acontecimientos y desarrollar un modelo de predicción y mejorar los controles.

La investigación permitió al MMG evaluar su «momento de inflexión de una queja», es decir, el punto en el que una queja sobre un asunto se convierte en un incidente, que puede ser un acontecimiento físico o de reputación. El proyecto de investigación evaluó la posible aplicación de varios enfoques comunes de investigación de incidentes, e identificó los casos en que éstos se adecuan a un incidente social, así como el reto que implica evaluar los eventos catalizados por acciones internas del MMG, en contraposición a los que podrían surgir debido a las funciones de actores externos, incluidos los que no pertenecen a la comunidad.

El MMG está examinando el aprendizaje de la investigación del CSRSM para identificar oportunidades de mejorar la eficacia de su proceso de gestión de incidentes sociales y para asegurar que se elaboran criterios claros sobre el momento en que deben realizarse las investigaciones dentro del lugar pertinente; dentro del MMG pero independientemente del lugar; y con la participación de interesados externos independientes.

Antes de establecer un proceso independiente totalmente nuevo, las empresas deberían considerar todos los mecanismos judiciales y no judiciales que ya existen en el contexto de un país determinado; es muy posible que haya instituciones u organizaciones que tengan la competencia y la experiencia necesarias para abordar la cuestión o cuestiones que se plantean. Por ejemplo, algunas empresas han colaborado con instituciones nacionales de derechos humanos¹³ como complemento o alternativa a su propio mecanismo de quejas a nivel operacional.

En algunos casos, un proceso personalizado puede ser el camino más eficaz para avanzar, en particular cuando los mecanismos judiciales y no judiciales existentes presentan importantes barreras de acceso, se desconfía de ellos o no son adecuados para el objetivo concreto de la conciliación.

En términos prácticos, pueden establecerse diferentes tipos de procesos independientes, y hay muchos agentes diferentes que pueden desempeñar funciones útiles de terceros (por ejemplo, los ancianos de las aldeas locales, los expertos/mediadores de procesos, las ONG, los representantes del gobierno y los órganos administrativos). Es probable que el contexto local y las cuestiones particulares que se aborden dicten lo que sea más apropiado. Sea cual sea la elección, es fundamental que el proceso y los terceros implicados sean de confianza tanto para la comunidad como para la empresa.

Hay tres opciones posibles:

- **Contratar a un tercero respetado como mediador o intermediario.** En algunas operaciones, por ejemplo, los terceros han facilitado «mesas de diálogo», que reúnen a ambas partes para llegar a un acuerdo sobre cuestiones particularmente polémicas. Los mediadores pueden ayudar a facilitar el diálogo y la solución de problemas, dejando la decisión final en manos de la empresa y los miembros de la comunidad. Algunas empresas también han recurrido a terceros respetados como defensores del pueblo para que actúen como conductos entre una parte interesada afectada y la empresa o para que realicen investigaciones independientes y aporten recomendaciones a la empresa.
- **Establecer una comisión de múltiples partes interesadas** que incluya a la empresa, la comunidad y terceros, para investigar y resolver problemas específicos. Este enfoque puede ser útil para resolver, por ejemplo, cuestiones de indemnización por tierras o acusaciones de abusos de los derechos humanos, en los casos en que la participación de un tercero experto en el proceso puede ayudar a la empresa y a la comunidad a acordar la aplicación de las normas pertinentes.

13. Las instituciones nacionales de derechos humanos se crean por los gobiernos, pero funcionan de manera independiente para proporcionar educación pública sobre los derechos humanos, así como para investigar y proporcionar recursos en caso de violaciones de los derechos humanos. A menudo tienen conocimientos especializados sobre las empresas y los derechos humanos y, por lo tanto, pueden desempeñar un papel de mediación entre las empresas, las comunidades y los gobiernos en situaciones complejas.

- **Nombrar un panel de expertos independiente** para investigar y hacer recomendaciones sobre cuestiones específicas. Este enfoque puede ayudar a establecer relaciones positivas desde el comienzo de las operaciones, en particular cuando puede haber una desconfianza histórica o problemas de sucesión asociados a la minería. También puede ayudar a las operaciones existentes a realizar un examen creíble de su rendimiento pasado o a identificar formas de abordar los retos continuos que exigen un apoyo mayor. Es importante asegurar la gobernanza para mantener las percepciones y la independencia real.

CASO PRÁCTICO

ESTABLECIMIENTO DE UN MECANISMO DE QUEJAS INDEPENDIENTE EN CHILE

La Alianza Valor Minero es una institución de múltiples partes interesadas que reúne a sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, universidades, empresas privadas y organismos gubernamentales en Chile. En septiembre de 2018, presentó una propuesta para crear una Agencia de Diálogo Territorial (ATD).

La finalidad del ATD es asegurar un diálogo positivo, en condiciones de igualdad, para informar la toma de decisiones de futuras inversiones y proyectos de extracción a gran escala. También tiene por objeto ayudar a informar a todas las partes sobre el proyecto y fomentar la confianza entre ellas.

A corto plazo, el ATD sería un mecanismo voluntario; a largo plazo, tiene como finalidad permitir que todas las partes interesadas alcancen compromisos vinculantes y servir de medio alternativo para tramitar las quejas.

El ATD tiene cinco componentes clave: una mesa redonda para un diálogo continuo, un mecanismo alternativo para resolver quejas, un evaluador de la calidad del diálogo, intermediarios certificados y un fondo para apoyar el diálogo. [Descubra más información sobre el ATD en el sitio web de la Alianza Valor Minero.](#)

Sea cual sea el enfoque que se elija, la aplicación de un proceso independiente puede implicar un reto mayor. Como se ha mencionado anteriormente, el proceso debe funcionar de forma paralela y no debe sustituir al mecanismo de quejas habitual de la empresa. Asimismo, debe reforzar y no perjudicar los canales de comunicación existentes entre el personal de la operación (o la operación) y las comunidades locales. También se debe tener cuidado de no desviar la atención o los recursos de los esfuerzos por mejorar las soluciones judiciales y no judiciales en los países en los que se necesita una reforma de las mismas.

Es posible que se necesiten recursos adicionales para que una operación adopte un proceso independiente. Por ejemplo, las comunidades pueden necesitar formación y otro tipo de apoyo para participar eficazmente en el proceso. Y habrá que elegir cuidadosamente a los terceros para evitar seleccionar a personas o grupos que tengan un sesgo inherente a favor o en contra de la industria y para seleccionar a aquellos en los que se confiará plenamente por parte de la comunidad local. La operación también debe esforzarse por asegurar que todas las partes de la comunidad participen en el proceso y que todas las soluciones propuestas se comprendan y acepten por todas las partes interesadas afectadas.

Por último, la operación deberá adoptar una actitud abierta a las críticas y a los posibles resultados con los que no esté de acuerdo. Muchos procesos independientes implican un acuerdo explícito al principio para que todas las partes queden vinculadas por los resultados, o al menos para que la empresa, así como otras partes implicadas, expliquen públicamente si deciden no aplicar las recomendaciones del proceso independiente.

A pesar de estas dificultades, en varias operaciones se ha considerado que el establecimiento de un proceso independiente es probablemente la forma más eficaz de abordar cuestiones complejas, difíciles e inextricables que, de otro modo, podrían repercutir negativamente en los derechos humanos y perjudicar su licencia social para operar. Si bien la independencia del proceso lleva a cuestiones que están fuera del control directo de la empresa, esto es precisamente lo que le da más credibilidad y legitimidad ante las partes interesadas.

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

CASO PRÁCTICO

EMPRENDER UNA MISIÓN DE INVESTIGACIÓN INDEPENDIENTE EN UNA DISPUTA DE TIERRAS

En respuesta a una prolongada disputa por la tierra en el Proyecto Conga de cobre y oro entre Minera Yanacocha y la familia Chaupe, el propietario mayoritario de la operación, Newmont Goldcorp, encargó una misión de investigación independiente.

La misión se llevó a cabo por la organización sin ánimo de lucro RESOLVE y tenía como objetivo desarrollar una comprensión de la situación basada en hechos. Su objetivo era proporcionar a Newmont Goldcorp un examen independiente de su cumplimiento de las normas internacionales sobre derechos humanos, incluidos los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos, durante toda la disputa por la tierra.

RESOLVE estableció un equipo independiente dirigido por un ex embajador canadiense en Colombia y otros dos representantes de la sociedad civil con experiencia en el sector minero. También estableció un grupo asesor de expertos con conocimientos de las ONG, los derechos humanos y la industria para asegurar la independencia, integridad y credibilidad de la misión. La misión fue financiada a través de un acuerdo de proyecto con Newmont Goldcorp a quién se le requería que pagasen cuotas programadas sin restricciones que estaban bajo la única autoridad de RESOLVE.

El equipo de la misión visitó Perú en tres ocasiones para reunir información y entrevistar a personas clave, y luego preparó un informe en el que se señalaban las conclusiones y los aspectos que podían mejorarse en relación con la polémica sobre la tierra en los ámbitos de la gestión de la seguridad y la comprensión de los riesgos para los derechos humanos. El equipo de la misión reconoció las complejas circunstancias que rodeaban la polémica y destacó la importancia de comprender los hechos (aunque reconoció que algunos seguían sin estar claros) y de utilizar los sistemas de gestión y las herramientas de resolución de riesgos y conflictos disponibles para comprender, evaluar y gestionar mejor los resultados.

Newmont Goldcorp y Yanacocha se comprometieron a socializar internamente el informe y sus hallazgos para mejorar el desempeño de la empresa. Aunque el informe no estaba totalmente de acuerdo con algunas de sus interpretaciones de los acontecimientos, la empresa reconoció que podía mejorar en ciertas áreas y desarrolló un plan de acción para hacer cambios de manera transparente y en colaboración.

En su [respuesta pública al informe de la misión](#), la empresa tenía la esperanza de que el proceso de 18 meses y el informe final abrieran caminos para iniciar un diálogo con la familia sobre cómo conseguir una resolución justa y responsable acerca de la disputa con Yanacocha.

[Descubra más información sobre la misión y lea el informe final de investigación en el sitio web de RESOLVE.](#)





Asegurar la responsabilidad formal del mecanismo de quejas

Es importante que las empresas establezcan una estructura clara de rendición de cuentas formal para el mecanismo de quejas a fin de demostrar, tanto interna como externamente, que se lo toma en serio. Muchas empresas han desarrollado estructuras formales de gobernanza y de presentación de informes que implican la supervisión de los altos dirigentes de las sedes de las empresas, e incluso de sus juntas directivas. A nivel interno, estos requisitos formales de supervisión y presentación de informes ayudan a dar prioridad a la gestión de las quejas en medio de las muchas otras responsabilidades de la empresa y pueden ayudar a incorporar un enfoque que esté en consonancia con sus compromisos en materia de derechos humanos.

Para algunos observadores externos, la rendición de cuentas oficial es un indicador importante de la legitimidad general del enfoque de una empresa con respecto a la gestión de las quejas. Para los miembros de la comunidad local, también puede ser importante saber que hay una supervisión de la sede central de la empresa. En lo que

conciene al sitio, hay otros aspectos de la responsabilidad cotidiana del seguimiento de las quejas individuales que pueden ser igualmente importantes para los miembros de la comunidad local. Estos aspectos se examinan con mayor detalle en el siguiente capítulo sobre los aspectos internos de los mecanismos de quejas.

La rendición de cuentas efectiva requiere procesos claros y transparentes para documentar y registrar las quejas. La informalidad en la gestión de las quejas puede parecer familiar y eficiente, pero puede dar lugar a graves incoherencias en el proceso y en los resultados de las diferentes quejas. También puede dar lugar a incertidumbre sobre si las quejas se han cerrado correctamente, si se ha proporcionado alguna reparación acordada o si se han tomado otras medidas de seguimiento. En resumen, priva a la empresa de las herramientas para garantizar que el mecanismo de quejas funcione de manera eficaz y sirva a sus objetivos. Esto se explica con más detalle en el capítulo sobre los aspectos internos de los mecanismos de quejas que figura más adelante.

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

CASO PRÁCTICO

MEDIAR UNA SOLUCIÓN

El proyecto Oyu Tolgoi (OT) (operado por Río Tinto) se encuentra en el desierto de Mongolia, donde el pastoreo nómada de camellos es una forma de vida para muchas familias. En 2012 y 2013 un grupo de pastores planteó su preocupación por el hecho de que no se les había consultado adecuadamente acerca de un desvío apoyado por el gobierno que estaba planeado para el río Undai, una masa de agua que atraviesa la zona minera de OT. También dijeron que las familias de pastores habían recibido una compensación insuficiente para trasladar sus refugios de invierno o cambiar los patrones de pastoreo para dar espacio a la infraestructura del proyecto.

Los pastores, con el apoyo de dos organizaciones no gubernamentales (ONG) de Mongolia, presentaron dos reclamaciones a la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ómbudsman (CAO) del Banco Mundial. La CAO es un mecanismo independiente de rendición de cuentas establecido por el Banco Mundial para recibir y ayudar a resolver las reclamaciones sobre proyectos que reciben apoyo financiero de la Corporación Financiera Internacional (CFI).

Los responsables del OT se comprometieron a trabajar conjuntamente con los pastores a través de un proceso voluntario de resolución de disputas, que será mediado por la CAO. Si bien en ese momento el OT tenía (y sigue teniendo) un sólido proceso de reclamaciones y quejas que puede activarse en esas circunstancias, los pastores prefirieron pasar por un proceso mediado externamente. Manteniendo un enfoque firme en las soluciones sostenibles a largo plazo, las partes firmaron en mayo de 2017 dos acuerdos de resolución que incluían planes de acción sólidos y específicos para cada acontecimiento. Cuatro años de negociación incluyeron la designación por parte del OT de recursos adecuados para preparar, asistir e informar sobre las reuniones. El apoyo del equipo global de Río Tinto estuvo continuamente disponible para el equipo local de campo. El OT también estableció un grupo interno de trabajo interfuncional dirigido por el administrador de las comunidades, integrado por compañeros de las comunidades, y cargos de recursos humanos, adquisiciones, medio ambiente y jurídicos. También se mantuvo informados a los altos dirigentes del OT y Río Tinto. Se acordaron objetivos por alcanzar para garantizar un entendimiento común sobre las cuestiones clave. Estos objetivos incluían la realización de estudios independientes sobre los impactos del agua y la compensación de los pastores.

La CAO también impartió formación en materia de resolución de conflictos a todas las partes que participaban en el proceso de mediación, lo que contribuyó a mejorar las aptitudes y a fomentar la confianza entre los participantes. Los acuerdos de 2017 incluían compromisos del OT, así como de los gobiernos locales, para construir nuevos pozos de agua y mejorar los existentes, desarrollar un plan de gestión de pastos y llevar a cabo una supervisión participativa regular de los impactos ambientales del proyecto. El OT también se comprometió a examinar los resultados de la indemnización y acordó emprender nuevas iniciativas para impulsar la sostenibilidad de los medios de vida de todos los pastores locales, incluidas iniciativas mejoradas de formación y empleo. El proceso administrado por la CAO se cerró formalmente en marzo de 2019, siete años después de que se presentara la reclamación y seis años después de que comenzara la mediación. Hoy en día, el OT continúa implementando los acuerdos junto con los pastores y el gobierno local.

Lecciones para compartir

- Es poco probable que la resolución sostenible de una disputa se consiga con una búsqueda rápida de soluciones y de «un ganador».
- Para resolver con éxito una polémica y alcanzar una solución relevante se necesitan tiempo y recursos y un «compromiso de la administración».
- El establecimiento de marcos de gobernanza que puedan garantizar la aplicación a largo plazo de los resultados de las medidas correctivas es fundamental; la aplicación puede ser necesaria mucho tiempo después de la firma de un acuerdo y el proyecto debe estar equipado para hacerlo, incluso teniendo en cuenta la rotación de personal.
- Las preocupaciones de la comunidad sólo pueden abordarse eficazmente si se comprenden verdaderamente las preocupaciones y los factores desencadenantes de las comunidades locales; esta comprensión sólo puede construirse mediante una comunicación abierta, honesta y regular.
- No subestime la importancia de consultar a los miembros de la comunidad en una serie de estudios de proyectos, entre otras cosas para ayudar a crear un entendimiento técnico que permita a los miembros de la comunidad comprender mejor los efectos de los proyectos. Las relaciones constructivas dependen de la confianza, incluida la equidad de los procedimientos, algo que es particularmente importante en el caso de las consultas sobre las decisiones de los proyectos y la tramitación de las quejas. Es importante que haya igualdad de condiciones para todas las partes y que se establezca un proceso a través del cual las partes puedan encontrar una solución mutuamente satisfactoria.



2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES



2.2 Hacer que los mecanismos de quejas sean accesibles

La accesibilidad significa asegurar que todas las partes interesadas a las que está destinado el mecanismo de quejas lo conozcan y prestar asistencia adecuada a los que puedan enfrentarse a obstáculos particulares para el acceso al mismo.

Entre los obstáculos al acceso se encuentran la falta de conocimiento del mecanismo, el idioma, la alfabetización, los costes, la ubicación física y el temor a las represalias.¹⁴

Promover el mecanismo de quejas

Un punto de partida básico para la accesibilidad es que las operaciones den a conocer y promuevan el mecanismo de quejas. En pocas palabras: si la gente no conoce el mecanismo, no lo usará.

En algunos casos, el mecanismo de quejas propuesto por una empresa se esbozará durante las audiencias públicas iniciales sobre un proyecto minero. Cuando los mecanismos se han establecido en una fase tardía una vez que comienza un proyecto, se suelen promover menos.

Pero para ser accesible, un mecanismo debe explicarse y fomentarse de manera continua. Esto aumenta la conciencia del mecanismo dentro de la comunidad y refuerza el mensaje de que la empresa está abierta a recibir y resolver quejas.

El personal de relaciones con la comunidad suele desempeñar un papel importante en la promoción de mecanismos de quejas como parte de su responsabilidad más amplia de relacionarse con los miembros de la comunidad y proporcionarles información. A menudo se encargan de recibir las quejas a través de diferentes canales y de proporcionar el reconocimiento y la respuesta inicial en nombre de la empresa.

Este personal tiende a ser muy conocido entre los miembros de la comunidad y hacen consultas regulares «in situ o en el campo» sobre cuestiones de interés mutuo. Como tales, tienen una buena posición para informar a la gente sobre la existencia del mecanismo de quejas y sus procedimientos. Las empresas deberían empoderar al personal de relaciones con la comunidad para que animen y ayuden a las personas a utilizar el mecanismo en circunstancias en que un problema o preocupación no pueda resolverse de manera simple o informal.

Los gerentes de las empresas también pueden desempeñar un papel importante en la accesibilidad, poniendo énfasis en el mecanismo de quejas en las reuniones con los miembros de la comunidad y mostrando el apoyo de la administración a la gestión proactiva de las quejas.

La información sobre el mecanismo de quejas puede incluirse en las publicaciones locales y en el material informativo de la empresa (por ejemplo, boletines, folletos, carteles) que se distribuyen a nivel local. Y las empresas también pueden ofrecer sesiones informativas detalladas a los líderes locales, los representantes de la comunidad y las ONG, para que a su vez puedan dirigir a los miembros de la comunidad al mecanismo cuando exista una cuestión que merezca la atención de la empresa.

Es importante que las empresas promuevan el mecanismo de quejas entre los grupos vulnerables de las comunidades. Por definición, los grupos vulnerables son los que tienen más probabilidades de experimentar efectos adversos. Pero también pueden ser los menos capaces o menos propensos a la hora de plantear problemas a la empresa. Podrían verse excluidos de las reuniones en las que se explican y promueven los mecanismos de quejas.

Por consiguiente, las empresas deberían considerar estrategias y medios adicionales para promover el mecanismo de quejas dentro de los diferentes grupos vulnerables. La colaboración con las ONG que apoyan a los grupos vulnerables a nivel local puede ser una forma eficaz de hacerlo.

Proporcionar múltiples canales para acceder al mecanismo de quejas

Cuanto más canales tengan los miembros de la comunidad para presentar quejas, más probable es que el mecanismo de quejas se utilice de manera eficaz. Los canales pueden incluir reuniones presenciales, centros comunitarios de información, líneas telefónicas especiales, direcciones de correo electrónico y sistemas o aplicaciones de mensajería instantánea, cartas y otras notas escritas.

Una razón práctica para consultar con las comunidades sobre el diseño inicial del mecanismo de quejas es ayudar a identificar qué canal es más probable que utilicen las partes interesadas afectadas. También es probable que los distintos grupos demográficos de la comunidad tengan preferencias diferentes en cuanto a la forma de acceder a un mecanismo de quejas, lo que refuerza la importancia de proporcionar diferentes canales.

14. PRNU 31(b) y comentario.

La información recibida de las empresas y las comunidades sugiere que los centros comunitarios de información son canales particularmente eficaces para los mecanismos de quejas porque están situados en la comunidad y suelen contar con personal de relaciones con la comunidad con el que los miembros de la comunidad están familiarizados y se sienten cómodos.

Los miembros de la comunidad utilizan cada vez más las redes sociales y las plataformas de mensajería instantánea para expresar sus preocupaciones, quejas y otras críticas sobre las operaciones de una empresa. En consecuencia, algunas empresas se dedican a llevar un seguimiento de las redes sociales (véase el estudio monográfico sobre el futuro de las aplicaciones móviles como canales de acceso, que figura más adelante) para comprender los posibles problemas y repercusiones, mientras que otras han comenzado a utilizar las plataformas de las redes sociales como canal oficial para que las partes interesadas afectadas presenten una queja oficial.

Las plataformas de las redes sociales pueden contribuir a una mayor accesibilidad y transparencia de los mecanismos de quejas y a que las empresas reciban más rápidamente la información necesaria para investigar y abordar los problemas. Al mismo tiempo, estos canales también pueden presentar algunos problemas en cuanto a la identificación de la persona que presenta la queja, ya que muchas personas utilizan seudónimos o apodos.

En última instancia, las empresas pueden decidir utilizar o no las redes sociales para promover la existencia de su mecanismo de quejas o como un canal específico mediante el cual los miembros de la comunidad pueden acceder al mecanismo. En las comunidades en las que el acceso a internet puede ser limitado, los canales de las redes sociales no deberían ser el único punto de contacto o de entrada.

CASO PRÁCTICO

EL FUTURO DE LAS APLICACIONES MÓVILES COMO CANALES DE ACCESO

Algunas empresas han desarrollado aplicaciones específicas («apps») para dispositivos móviles que ofrecen a los miembros de la comunidad y a los trabajadores un canal alternativo para presentar sus quejas.

Un ejemplo de otro sector industrial es la aplicación Connect de la Asociación para el Trabajo Justo (FLA, por sus siglas en inglés). Ofrece a los trabajadores de la cadena de suministro agrícola varias vías de comunicación bidireccionales, entre ellas, el intercambio de información y de opiniones generales y la presentación de preocupaciones y quejas directamente a la FLA.

La aplicación está diseñada para que sea accesible para personas de diferentes edades, géneros, culturas, niveles de educación y aquellos con necesidades específicas, y tiene como objetivo

dar a los trabajadores la oportunidad de proporcionar información continua sobre las condiciones de su lugar de trabajo.

En comparación con otras plataformas de redes sociales, FLA-Connect, al estar estructurada en torno a temas específicos relacionados con los derechos de los trabajadores, puede proporcionar a la empresa una información más específica de las partes interesadas afectadas. Esto debería a su vez facilitar una respuesta más constructiva a sus preguntas o quejas.

Las empresas del sector minero también han comenzado a experimentar con aplicaciones móviles y plataformas de redes sociales para apoyar la participación de las partes interesadas, las comunicaciones y la gestión de las quejas. Varias empresas han desarrollado plataformas personalizadas para registrar y hacer un seguimiento de las quejas, algunas de las cuales están integradas en sistemas más amplios de gestión del rendimiento social y de gestión del riesgo empresarial. Si bien es demasiado pronto para evaluar su eficacia, el potencial de las redes sociales y las aplicaciones móviles debería tenerse en cuenta en mayor medida en el diseño futuro de los mecanismos de quejas y en la participación de las partes interesadas.

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

Adaptar los canales a la cultura y el idioma locales

Es importante diseñar el mecanismo de quejas de manera que el idioma, la alfabetización y otros factores culturales no representen un obstáculo significativo para los miembros de la comunidad que quieran presentar una queja. El mecanismo debe estar abierto, y debe verse como tal, a todos los sectores de la comunidad, incluidas las mujeres, las minorías y los grupos vulnerables.

En ciertas sociedades, algunas personas pueden ser reacias a comunicar sus preocupaciones o quejas a miembros de un grupo étnico diferente, del sexo opuesto o de una orientación sexual o identidad de género específicas. Por consiguiente, para hacer el mecanismo accesible puede ser necesario contar con un equipo de personal de relaciones con la comunidad que refleje la diversidad étnica, sexual y de género de la comunidad.

Un mecanismo de quejas también tener presente la cultura, permitiendo que las preocupaciones se presenten en los idiomas locales y en una forma que sea sensible a las necesidades locales. Esto refuerza el importante papel que puede desempeñar el personal de relaciones con la comunidad, especialmente el que está familiarizado con la comunidad local y que esta lo acepta. Pueden ayudar a traducir las cuestiones planteadas por los miembros de la comunidad al idioma de trabajo de la empresa, en lugar de dejar que el miembro de la comunidad se encargue de hacerlo.

La incorporación de formas tradicionales de resolver las quejas puede ser un medio eficaz de mejorar la accesibilidad del mecanismo y su legitimidad percibida (aunque hay que tener cuidado de que esto no prive de sus derechos a las partes menos influyentes de la comunidad). Sin embargo, el hecho de tener en cuenta los diferentes idiomas, la alfabetización y otros factores culturales no debería interferir con el requisito de registrar oficialmente las quejas a nivel interno a fin de garantizar un seguimiento y una localización adecuados.

Hacer que el mecanismo de quejas sea fácil de usar

Un mecanismo accesible debería ser fácil de usar para la población local. Esperar que la población local rellene formularios escritos o que visite las instalaciones de la empresa para explicar sus preocupaciones y riesgos crea obstáculos innecesarios. Los centros comunitarios locales de información que apoyan diversas funciones de participación de las partes interesadas pueden ser un canal muy accesible para la presentación de quejas.

Es una buena práctica permitir que las partes interesadas afectadas transmitan verbalmente sus quejas al personal de relaciones con la comunidad o a otro personal, pero las preocupaciones también deben registrarse por escrito, en particular cuando los miembros de la comunidad carecen de un nivel de alfabetización. Lo ideal sería que el personal

validara con el reclamante que la información registrada refleje con precisión la queja.

Esto también ofrece la oportunidad de proporcionar al reclamante información sobre los próximos pasos y plazos del proceso de quejas. La importancia de permitir las quejas verbales refuerza la necesidad de que el personal de relaciones con la comunidad posea las aptitudes pertinentes (conocimientos de idiomas, conciencia cultural y empatía) para que pueda acercarse a las partes interesadas afectadas.

La comunicación abierta y la accesibilidad pueden alentarse aún más declarando explícitamente que se pueden plantear todo tipo de cuestiones a través del mecanismo, en lugar de restringir las quejas a determinadas categorías de problemas. El mecanismo debe ser capaz de recibir quejas sobre cualquier cuestión que preocupe a la población local, ya sea de carácter ambiental, social, cultural o económico, y que esté directa o indirectamente relacionada con la operación. Sin embargo, cuando la queja plantea problemas que sólo se relacionan indirectamente con las operaciones de la empresa, puede que esta tenga que trabajar con el reclamante y otros agentes durante la investigación y el proceso de seguimiento.

Garantizar que no haya represalias por utilizar el mecanismo

Es normal que la gente tema que las quejas se reciban con una actitud defensiva o con hostilidad y las empresas tal vez necesiten asegurar a las comunidades que no habrá consecuencias negativas o represalias contra ellas al plantear cualquier preocupación. Es importante que los gerentes de la empresa y el personal de relaciones con la comunidad recuerden esto continuamente y refuercen el mensaje de que la operación está abierta a recibir y resolver quejas. El hecho de informar a las comunidades sobre la resolución de quejas pasadas ofrece una buena oportunidad para poner de relieve los beneficios mutuos de los mecanismos y confirmar que no ha habido represalias.

Además de ofrecer garantías a los miembros de la comunidad, muchas empresas también permiten la presentación de quejas anónimas o confidenciales. Esto puede ser particularmente importante en contextos caracterizados por la desconfianza, el conflicto, la violencia de género o la represión política. Si bien las quejas anónimas pueden ser más difíciles de investigar y dificultar el proporcionar reparación a las personas afectadas, son importantes para permitir a los miembros de la comunidad señalar las cuestiones y dar a la empresa la oportunidad de modificar sus prácticas operacionales según sea necesario.

Las «líneas telefónicas de denuncia» son una forma de proporcionar un canal dedicado a las quejas anónimas o confidenciales. En otros casos, las empresas pueden aceptar quejas anónimas, sin la información personal de los reclamantes, a través del mecanismo de quejas normal (por ejemplo, mediante una llamada telefónica anónima, una carta o un formulario de queja).

Por último, las empresas deberían dejar claro a las comunidades que la existencia del mecanismo de quejas de la empresa no significa que la comunidad no tenga acceso a los procesos judiciales y no judiciales de los que disponen. Si bien los mecanismos de quejas a nivel operacional pueden tener menos barreras de acceso que

otros mecanismos judiciales o no judiciales, el hecho de que existan otros mecanismos debería ser reconocido explícitamente por las empresas como parte de su compromiso más amplio con el acceso a los recursos y el respeto de los derechos humanos, así como con la transmisión de mensajes al respecto.

PROTECCIÓN DE LOS DEFENSORES DE LOS DERECHOS HUMANOS

El aumento de las represalias y de la violencia contra quienes hablan de los derechos humanos y cuestionan el comportamiento de las empresas o los gobiernos ha atraído la atención mundial sobre la protección de los defensores de los derechos humanos.

Si bien los defensores de los derechos humanos suelen caracterizarse como defensores, dirigentes sindicales o representantes de los pueblos indígenas, cualquier parte interesada afectada que hable de cuestiones delicadas con implicaciones para los derechos humanos puede ser considerada defensor de los derechos humanos.

Esto refuerza la importancia del diseño por parte de las empresas de mecanismos de quejas que tengan medidas de protección apropiadas contra las represalias o la venganza y que acepten que las partes interesadas afectadas pueden hacer uso legítimamente de otros procesos judiciales o no judiciales para plantear cuestiones.

Permitir la presentación de quejas anónimas y establecer medidas de protección estrictas relativas a la confidencialidad de la información personal son algunas de las formas de proteger contra las

represalias. Las empresas también pueden disminuir el riesgo de represalias desarrollando una cultura organizativa interna de apertura sobre las quejas y una mejor comprensión de los derechos humanos.

En los contextos en que las represalias son una preocupación importante, una empresa podría facilitar el acceso a terceros, como abogados independientes u organizaciones no gubernamentales que puedan representar a las partes interesadas afectadas que corren el riesgo de sufrir represalias. Estos terceros podrían proporcionar alguna medida de protección y confidencialidad a estas partes.

En estos contextos de alto riesgo, también es importante que las empresas garanticen el anonimato de las partes interesadas afectadas en los informes o declaraciones públicas. Las empresas deberían estar dispuestas a hablar públicamente de sus compromisos con los derechos humanos y de su enfoque de las quejas, para asegurarse de que su posición es clara y de que no se confunda su silencio con la conformidad en cuanto a posibles violaciones de los derechos humanos. La conformidad real o percibida de una empresa en cuanto a las infracciones de los derechos humanos que están relacionadas con sus operaciones o socios comerciales no sólo puede perjudicar la confianza depositada en su mecanismo de quejas, sino que también pone en tela de juicio la sinceridad de su compromiso general con los derechos humanos.

Considerar medidas adicionales para asegurar que los grupos vulnerables puedan acceder al mecanismo

La atención especial a los derechos y necesidades de los grupos vulnerables es un elemento clave de las buenas prácticas para cumplir varios de los criterios de eficacia de los PRNU. La accesibilidad es una de los ámbitos que debe examinarse cuidadosamente desde la perspectiva de los grupos vulnerables para evitar la creación de barreras que les impidan utilizar el mecanismo en la práctica.

Según el contexto local y las normas y prácticas sociales, entre los grupos vulnerables pueden figurar las mujeres, los niños, los pueblos indígenas, las minorías étnicas y raciales, las poblaciones migrantes y las personas con discapacidad. Estos grupos vulnerables suelen ser especialmente susceptibles de sufrir graves repercusiones en los derechos humanos y tienen derechos específicos en virtud de las normas internacionales de derechos humanos. La falta de

atención a sus necesidades puede crear un punto ciego importante para cualquier mecanismo de quejas.

Las empresas deben consultar a los grupos vulnerables y a sus representantes para comprender qué barreras para acceder al mecanismo de quejas pueden encontrar. Las barreras pueden ir desde las limitaciones físicas, por ejemplo, para las personas con discapacidad o las que no pueden viajar lejos de sus hogares, hasta el miedo psicológico a las represalias de otros miembros de la comunidad.

Puede haber organizaciones locales especializadas que trabajen con grupos vulnerables y que puedan ayudar a facilitar la consulta y la comprensión de las realidades a las que se enfrentan. La importancia del compromiso continuo con los grupos vulnerables se examina también en el marco de los criterios de eficacia definitivos (punto 2.8, más abajo), en los que se aborda la función más amplia que desempeñan el compromiso y el diálogo en los mecanismos de quejas.

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

En la Tabla 2 se presenta un panorama general de las posibles barreras al acceso de los diferentes grupos vulnerables, en particular los niños, las mujeres, los pueblos indígenas y las personas con discapacidad, y se sugieren buenas prácticas para mejorarlo.

Tabla 2: Posibles barreras al acceso y buenas prácticas para mejorar la accesibilidad, categorizados por grupo de vulnerabilidad

Grupo vulnerable	Posibles barreras de acceso	Buenas prácticas para mejorar la accesibilidad
Niños¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos de quejas no se adaptan a los derechos y necesidades particulares de los niños ni están equipados para dar cabida a las reclamaciones de los niños adecuadamente. • Los niños dependen de la buena fe de los adultos para informarles y apoyarles en todos los sentidos, entre otros el plano financiero, logístico y emocional. • Los niños suelen carecer de legitimación, lo que significa que no se les considera aptos para iniciar y participar en procedimientos legales o cuasi legales debido a su edad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que los niños puedan presentar reclamaciones directamente y a través de un representante.¹⁶ • Establecer, mantener y promover puntos de contacto accesibles para los niños. • Permitir el acceso rápido y fácil a expertos para tratar con los niños y los derechos de los niños. • Permitir el compartir de forma creativa y flexible, por ejemplo, a través de historias, imágenes y otras formas de expresión artística. • Explorar el uso de la tecnología, que puede permitir a los niños compartir información de maneras más innovadoras, especialmente los que se encuentran en zonas remotas. • Escuchar las opiniones de los niños y considerarlos como un grupo en el que muchos se han visto afectados, y hacerlo con la ayuda de organizaciones infantiles, escuelas, grupos en línea, reuniones de la comunidad u otros medios para reunirlos. • Empoderar a los adultos de confianza, como miembros de la familia, líderes de la comunidad o personal de las organizaciones de niños, que pueden representar a los niños a lo largo del proceso según se solicite o se requiera.
Mujeres¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> • La desigualdad de género puede significar que las mujeres de la comunidad sean menos conscientes de sus derechos. • Las normas culturales y los papeles tradicionales pueden dificultar que las mujeres participen o presenten una queja a la empresa. • Las víctimas de acoso sexual o de violencia de género podrían tener miedo de experimentar más eventos traumáticos o victimización si presentan una reclamación formal. • Es posible que el personal de la empresa no sea consciente de los derechos de la mujer y que no haya aplicado una perspectiva de género en su trabajo con las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir formación sobre los derechos de la mujer y la sensibilidad con respecto a las cuestiones de género al personal que participa en el mecanismo de quejas. • Asignar personal femenino para participar en la gestión del mecanismo de quejas y dar a las mujeres reclamantes la opción de que una mujer sea la que tramite su queja. • Promover el mecanismo de quejas entre los grupos de mujeres de la comunidad y permitir que las mujeres reclamantes estén acompañadas o representadas por un tercero de confianza cuando presenten una queja. • Elaborar protocolos específicos para los casos relacionados con el acoso sexual y la violencia de género.

15. Véase: UNICEF, **Documento de debate: Operational-Level Grievance Mechanisms Fit for Children (2018)**.

16. Obsérvese que los niños deben participar en los procesos de presentación de quejas sólo si ello redundará en su interés superior y después de dar su consentimiento informado.

17. Véase: IFC, **'Unlocking Opportunities for Women and Business: Toolkit of Actions and Strategies for Oil, Gas and Mining Companies', Tool 3.6 on Gender Sensitivity in Participatory Monitoring and Evaluation and Grievance Mechanisms**.

Grupo vulnerable	Posibles barreras de acceso	Buenas prácticas para mejorar la accesibilidad
Pueblos indígenas¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias entre las costumbres tradicionales de una comunidad indígena de resolver las disputas y las estructuras de gobierno y de toma de decisiones de las empresas. • Barreras del idioma. • Cuestiones delicadas en torno a temas particulares como las tierras tradicionales, los sitios culturales, la conservación del medio ambiente y el género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar formación sobre concienciación cultural y formación sobre los derechos de los pueblos indígenas al personal que participa en el proceso contenido en el mecanismo de quejas. • Considerar cómo se pueden integrar los conceptos tradicionales de toma de decisiones y justicia indígena en el diseño del mecanismo de quejas. • Apoyar las iniciativas de creación de capacidad que desarrollen los conocimientos y aptitudes pertinentes de los miembros de la comunidad indígena necesarios para utilizar el mecanismo y/o proporcionar una representación independiente. • Conseguir la participación de los representantes de la comunidad y los ancianos para la promoción del mecanismo y en el apoyo a los miembros de la comunidad para que presenten sus quejas. • Proporcionar flexibilidad para que el reclamante pueda elegir la forma de abordar su queja. • Asegurarse de que haya equipos comunitarios y de rendimiento social con diversidad de género o reuniones específicas de género para los grupos de partes interesadas afectadas.
Personas con discapacidad¹⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas con discapacidad tienden a experimentar niveles desmesuradamente más bajos de ingresos, educación, salud, empleo, vivienda, justicia y seguridad e inclusión política. El efecto combinado de esta exclusión es que estas personas pueden verse en una situación de bloqueo en cuanto al acceso a los derechos, oportunidades y recursos de los que disponen otros miembros de la sociedad. • Las personas con discapacidad pueden verse incluso más marginadas si también pertenecen a otros grupos vulnerables (por ejemplo, los niños, las mujeres o los pueblos indígenas) • Las barreras de acceso varían según el tipo y la gravedad de la discapacidad de la persona: • Las personas con discapacidad mental o cognitiva pueden tener que hacer frente a desventajas diferentes a las de las personas con otros tipos de discapacidad. • Es posible que los sistemas e instalaciones de transporte no sean accesibles para las personas con una discapacidad física, lo que les impide llegar a los puntos de acceso del mecanismo de quejas. • Es posible que los materiales informativos no estén en el formato adecuado para aquellas personas con una discapacidad de comunicación. • Es probable que las personas con discapacidad se enfrenten a otras barreras para acceder a los mecanismos judiciales o no judiciales, por lo que es posible que tengan pocas alternativas viables para acceder al mecanismo de quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la información sobre el mecanismo de quejas está disponible en formatos accesibles. Esto puede requerir traducciones adicionales (por ejemplo, a Braille) o interpretación (por ejemplo, a lenguaje de signos local). • Tener en cuenta los problemas de accesibilidad si utiliza las redes sociales o internet como uno de los canales de acceso al mecanismo de quejas. • Asegurar que las oficinas de la comunidad u otros lugares para presentar quejas sean accesibles físicamente. • Considerar la posibilidad de proporcionar apoyo de transporte a las personas con discapacidad y/o proporcionar opciones para que el personal de relaciones con la comunidad se reúna con las personas en sus casas u otros lugares. • Proporcionar formación sobre los derechos de las personas con discapacidad al personal que participa en el mecanismo de quejas. • Promover el mecanismo de quejas con grupos que apoyen a las personas con discapacidad en la comunidad y permitir que las personas con discapacidad estén acompañadas o representadas por un tercero de confianza cuando presenten una queja.

18. Véase: [UN Global Compact, The Business Reference Guide to the UN Declaration on the Rights of Indigenous Peoples](#)

19. Véase, UN, [Toolkit on Disability for Africa: Access to Justice for Persons with Disability \(2017\)](#) and Alberta Civil Liberties Research Centre, [Access to Justice and Persons with Disabilities](#) (consultado en julio de 2019).

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES



2.3 Establecer mecanismos que sean predecibles

La previsibilidad significa: proporcionar un procedimiento claro y conocido con un plazo indicativo para cada etapa y ofrecer claridad sobre los tipos de proceso y resultados disponibles y sobre los medios para supervisar la implementación.

Para que un mecanismo sea fiable y se utilice, debe proporcionar información pública sobre el procedimiento que ofrece. Los plazos de cada etapa deben respetarse siempre que sea posible, permitiendo al mismo tiempo que haya cabida para esa flexibilidad, en ocasiones necesaria.²⁰

Definir un proceso claro

Tener claro el proceso de resolución de quejas puede ayudar a crear confianza en la comunidad. Los pasos básicos que se seguirán al presentar una queja deben ser evidentes para los miembros de la comunidad, con plazos definidos para cada etapa del proceso y para la resolución general.

Puede ser útil establecer un simple organigrama para el proceso, tal y como se expone en la Figura 1. El compromiso de resolver las quejas en un plazo definido y razonable también es importante para asegurar que la comunidad considere el mecanismo como sólido y eficaz. Si bien siempre debe haber flexibilidad para ampliar los plazos cuando las circunstancias lo justifiquen, toda demora inusual o inexplicable en la respuesta a las quejas puede enviar un mensaje negativo a las partes interesadas afectadas acerca de la actitud de la empresa hacia ellos y sus problemas.

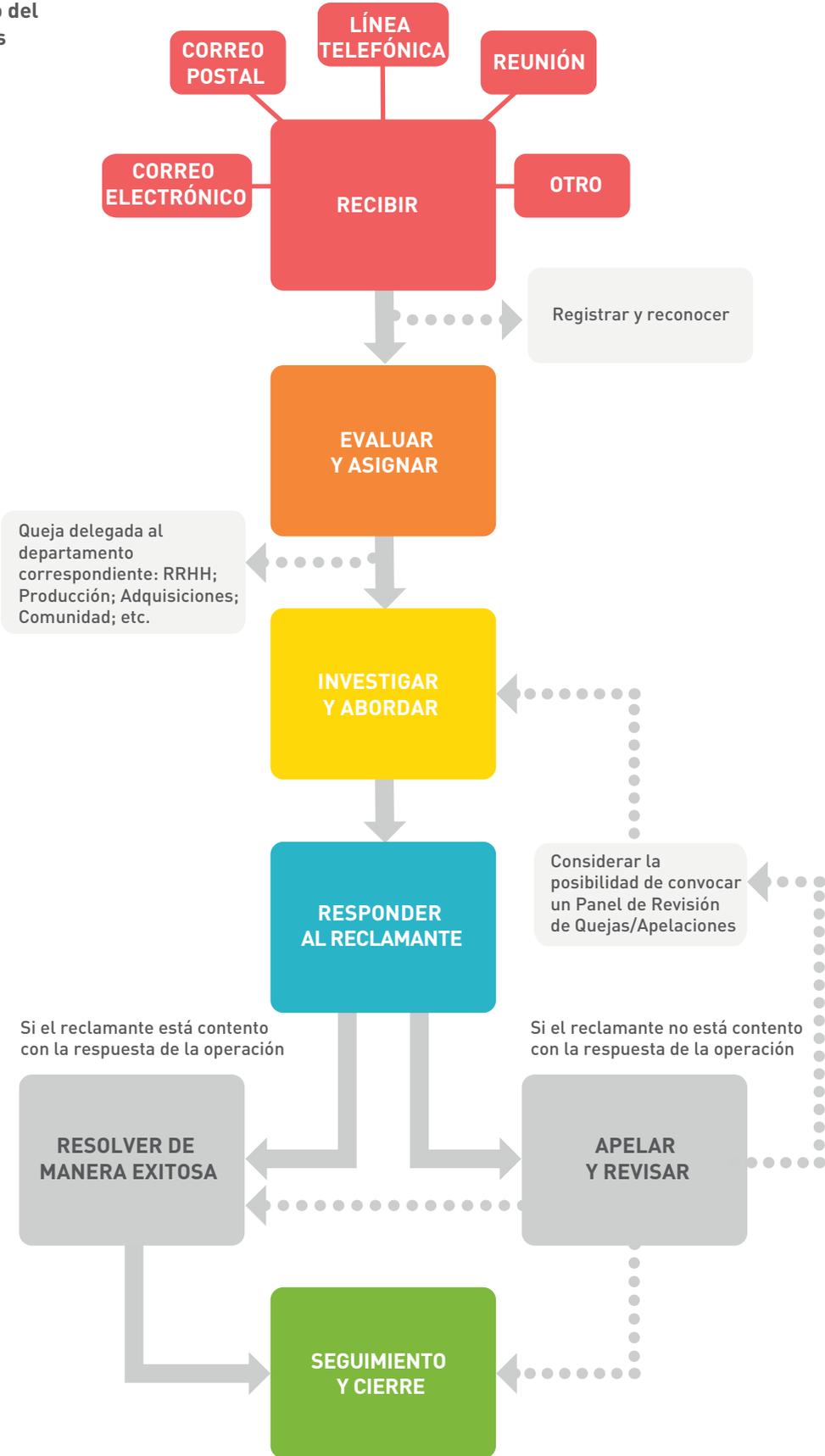
A medida que las empresas han ido adquiriendo experiencia en materia de mecanismos de quejas, han elaborado políticas internas y sistemas de gestión cada vez más rigurosos para garantizar que sus mecanismos sean lo más predecibles posible. Algunas empresas tienen herramientas mediante las que envían recordatorios al personal de relaciones con la comunidad y a los gerentes sobre los plazos para los diferentes pasos en la gestión de las quejas individuales.

Varias empresas también tienen indicadores clave de rendimiento (KPI) que consisten en la resolución de las quejas dentro de los plazos especificados. Estos indicadores pasan por toda la cadena de comunicación hasta llegar a la junta directiva. Si bien la resolución dentro de los plazos no es el único indicador clave relevante para los mecanismos de quejas eficaces, sí proporciona una medida de responsabilidad para garantizar que las quejas se aborden rápidamente y con previsibilidad en lo que concierne al sitio (véase la sección 2.7).



20. PRNU 31(c) y comentario.

Figura 1. Ejemplo del proceso de quejas



2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

Comunicar claramente los resultados disponibles

El hecho de que las comunidades comprendan la gama de resultados disponibles a través del mecanismo de quejas puede ayudar a reforzar la previsibilidad del mecanismo y a gestionar las expectativas. Por ejemplo, si los miembros de la comunidad buscan un aumento sustancial de la gama o el número de puestos de trabajo a su disposición, pero el mecanismo sólo puede tramitar reclamaciones individuales relacionadas con el trabajo, tratar de continuar con este proceso a través del mecanismo sólo aumentará las frustraciones. En cambio, la empresa puede proponer un foro alternativo en el que se puedan plantear y debatir estas cuestiones más amplias.

La claridad acerca de la gama de posibles resultados también puede ayudar a aumentar la conciencia en la empresa acerca de los tipos de reparación que tienen un valor real para los reclamantes, además de, o en lugar de, la compensación financiera u otras formas más convencionales de reparaciones. Tal y como se indica en esta guía, también debe quedar claro para las comunidades que el mecanismo no impide que busquen reparaciones o resoluciones por otras vías judiciales o no judiciales.

Además de reforzar la previsibilidad, la transparencia sobre los resultados reales del mecanismo de quejas puede crear en la comunidad la confianza de que los tipos de reparación ofrecida se materializarán en principio en la práctica. También puede ayudar a establecer expectativas. Por ejemplo, cuando el mecanismo ha proporcionado una reparación en forma de apoyo a los medios de subsistencia y formación en respuesta a las preocupaciones de reubicación de grupos de la comunidad, puede ayudar a fundamentar las expectativas in situ de otros grupos en cuanto a los tipos de resultados realistas que se pueden esperar. Las consideraciones relacionadas con la transparencia y el equilibrio necesario con la confidencialidad se examinan más a fondo en las secciones siguientes.

Mantener la flexibilidad para adaptar el proceso cuando sea necesario para respetar los derechos

Si bien el seguimiento de los plazos es un aspecto importante de la previsibilidad, los PRNU también destacan la necesidad de flexibilidad. Por ejemplo, la flexibilidad es particularmente importante cuando una parte interesada afectada puede necesitar apoyo o representación adicional; si se invita a esta parte a participar en una investigación o en una actividad conjunta de determinación de hechos; o si hay terceros que participan en la facilitación de la resolución de cuestiones complejas. Además, la flexibilidad suele ser la esencia para garantizar que el mecanismo de queja sea accesible a los grupos vulnerables.

En tales casos, el hecho de desviarse del plazo estándar puede ser totalmente justificable y el personal no debe ser penalizado por no cumplir unos KPI basados únicamente en

plazos. Lo importante es que cualquier demora se justifique en términos de adaptación del proceso para lograr el mejor resultado posible y que el reclamante se mantenga plenamente informado durante todo el proceso.



2.4 Hacer que los mecanismos de quejas sean equitativos

La equidad significa tratar de asegurar que las partes perjudicadas tengan un acceso razonable a las fuentes de información, asesoramiento y conocimientos especializados necesarios para entablar un proceso de quejas en condiciones justas, informadas y respetuosas.

En las quejas o disputas entre las empresas comerciales y las partes interesadas afectadas, estas últimas suelen tener mucho menos acceso a la información y a los recursos de expertos, y a menudo carecen de los recursos financieros para pagarlos. Si no se corrige este desequilibrio, puede reducir tanto el logro como la percepción de un proceso justo y dificultar la consecución de soluciones duraderas.²¹

Proporcionar acceso a la información

Los miembros de la comunidad nunca tendrán el mismo acceso a la información que una empresa tiene sobre su operación minera. Esto puede dar lugar a malentendidos que den lugar a quejas, así como a injusticias reales o percibidas durante un proceso de quejas.

La participación de los reclamantes en las investigaciones o en los procesos conjuntos de determinación de los hechos es una manera positiva mediante la que las empresas pueden proporcionar información. Con preocupaciones o quejas sistemáticas, por ejemplo, sobre los posibles impactos ambientales, las empresas han tenido experiencias positivas de participación de los miembros de la comunidad en las visitas a las instalaciones y en los órganos de vigilancia participativa. Esta participación les permitió proporcionar información de manera más proactiva a las comunidades y reducir las percepciones erróneas y las quejas posibles a lo largo del tiempo.

Algunos aspectos de las operaciones mineras son bastante técnicos y pueden ser difíciles de entender para los miembros de la comunidad. Las empresas pueden abordar esta cuestión preparando resúmenes no técnicos o facilitando el acceso al personal de la empresa y/o a expertos independientes para explicar cómo se gestionan las cuestiones técnicas. Una vez más, esto puede ayudar a responder a quejas específicas, así como a reducir el potencial de las mismas en el futuro.

21. PRNU 31(d) y comentario.

CASO PRÁCTICO

FOMENTAR LA FORMACIÓN TÉCNICA PARA DESARROLLAR UN ENTENDIMIENTO COMÚN EN NICARAGUA

En una productora de caña de azúcar nicaragüense se tramitó una queja sobre los supuestos efectos en la salud de los trabajadores (de las comunidades locales) de las condiciones de trabajo a través de la función de Asesor en Cumplimiento/Ómbudsman (CAO) de la Corporación Financiera Internacional. El problema principal era la cantidad tan elevada y desproporcionada de trabajadores que sufrían y morían de enfermedades renales crónicas, que los trabajadores creían que se debían a las prácticas de la empresa.

Era importante que la empresa y las comunidades tuvieran una comprensión común de las causas de las enfermedades renales crónicas y así, junto con un mediador capacitado, «dos expertos técnicos ayudaron a crear la capacidad de las partes para participar en

los asuntos científicos y sanitarios que se estaban explorando a través del proceso de diálogo».

Esta creación de capacidad técnica también permitió que las comunidades participaran y tuvieran confianza en la solicitud y evaluación de propuestas de diversas instituciones para llevar a cabo las investigaciones necesarias y permitió un acuerdo conjunto entre la empresa y las comunidades sobre quiénes nombrar.

En el curso del proceso de tramitación de las quejas, las partes llegaron a un acuerdo firmado, a pesar de que la investigación demostró que las causas de la enfermedad renal crónica siguen siendo muy poco claras y no sería posible atribuir las a un factor concreto. Al mismo tiempo, la investigación recomendó a la empresa medidas de atenuación para reducir algunos factores de riesgo posibles, que la empresa puso en práctica.

Para descubrir más sobre el papel de la creación de la capacidad técnica en el caso de la disputa nicaragüense, visite la [página web](#) del Asesor en Cumplimiento/Ómbudsman (CAO) de la Corporación Financiera Internacional.

Facilitar la representación independiente cuando sea necesario

Es una buena práctica permitir que las partes interesadas afectadas estén representadas por terceros en el proceso de quejas a fin de aumentar la equidad del proceso. Esto puede ser tan simple como permitir que un reclamante esté acompañado por un miembro de la familia que se sienta más cómodo con los representantes de la empresa. En otros casos, las empresas han permitido e incluso alentado que los reclamantes estén acompañados por líderes comunitarios en las diferentes etapas del proceso de quejas.

Los mecanismos de quejas a nivel operacional están destinados a funcionar principalmente a través del diálogo y la mediación. Por ello, debería haber cierta reticencia a fomentar la representación por abogados, ya que esto puede hacer que el proceso sea excesivamente contradictorio. Esto también supone que la empresa no estaría representada a través de su equipo legal. Sin embargo, puede haber situaciones en las que sea apropiado que las comunidades estén representadas por abogados u otros defensores y expertos, en particular cuando se trate de quejas que tengan repercusiones graves o sistémicas o cuando pueda haber una preocupación por las represalias; véase el estudio monográfico de Nicaragua (más arriba).

CASO PRÁCTICO

UTILIZACIÓN DE DEFENSORES DEL PUEBLO INDEPENDIENTES PARA MEJORAR LA EQUIDAD

La empresa sueca Vattenfall ha proporcionado defensores del pueblo independientes para que las partes interesadas internas o externas los utilicen como intermediarios cuando planteen cuestiones o presenten quejas a la empresa en el marco de su política de denuncia de irregularidades.

Las partes interesadas que no quieran contactar directamente con la empresa pueden, en cambio, ponerse en contacto con uno de los defensores externos

dentro de la función de denuncia de irregularidades. Los defensores del pueblo son abogados externos experimentados, independientes de la empresa, y sus datos de contacto figuran en el sitio web de la empresa. Los defensores del pueblo tienen el mandato de actuar de acuerdo con la discreción profesional y la confidencialidad hasta que el reclamante permita al defensor del pueblo pasar toda o parte de la información a la empresa.

Este modelo puede ayudar a las empresas a prestar apoyo en condiciones de igualdad a los miembros de la comunidad para abordar cuestiones particularmente delicadas con mayor equidad y confianza.

[Descubra más sobre la experiencia de Vattenfall en el uso de defensores del pueblo independientes en la sección de gobernanza interna de su sitio web.](#)

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES



Establecer un proceso independiente si se percibe un desequilibrio de poder

En relación con la equidad, el establecer un proceso independiente es simplemente otra forma de abordar cualquier desequilibrio de poder percibido entre la empresa y la comunidad que pueda afectar al mecanismo de quejas. Si los esfuerzos por proporcionar información y una representación independiente no conducen a una mayor percepción de la equidad del proceso de quejas, entonces vale la pena (re)considerar si se necesita un proceso independiente.



2.5 Ser transparente

La transparencia significa mantener informadas a las partes en una quejas sobre su progreso y proporcionar suficiente información sobre el desempeño del mecanismo para crear confianza en su eficacia y satisfacer cualquier interés público en juego.

Comunicarse regularmente con las partes sobre el progreso de las quejas individuales puede ser esencial para mantener la confianza en el proceso. Proporcionar transparencia sobre el funcionamiento del mecanismo a los interesados en general, mediante estadísticas, casos prácticos o información más detallada sobre la tramitación de determinados casos, puede ser importante para demostrar su legitimidad y conservar una amplia confianza. Al mismo tiempo, se debe garantizar la confidencialidad del diálogo entre las partes y de la identidad de las personas cuando sea necesario.²³

Mantener al tanto a los reclamantes

Es una cortesía básica acusar rápidamente el recibo de la queja de un reclamante. Este reconocimiento debe hacerse de manera que la parte interesada afectada pueda acceder a él y comprenderlo fácilmente. También es una oportunidad para informar al reclamante sobre el procedimiento de queja y proporcionarle plazos indicativos.

Después de acusar recibo de la queja, es una buena práctica mantener al tanto a los reclamantes de manera regular durante el proceso. Esto es particularmente importante cuando las quejas son complejas y el proceso puede desviarse de los pasos o plazos de procedimiento normales del mecanismo.

Si los reclamantes no están informados en todo momento en estos casos, pueden sentirse excluidos o ignorados, lo que puede aumentar aún más las tensiones. En este sentido, la transparencia suele ser un ingrediente clave para que las partes interesadas afectadas se sientan satisfechas en general con el proceso de quejas, independientemente del resultado final.

Dependiendo del contexto local, las empresas pueden proporcionar actualizaciones regulares de manera informal a través de personal de relaciones con la comunidad que puede reunirse o hablar de otra manera con el reclamante. En otros casos, puede ser más apropiado proporcionar una actualización formal en forma de carta, en la que se expliquen las razones de una demora y las próximas medidas que se deben tomar, una vez revisadas. En

23. PRNU 31(e) y comentario.

beneficioso permitir explicaciones y debates adicionales en persona, incluso cuando se hayan facilitado actualizaciones formales por escrito.

Ser transparente con las comunidades acerca de los resultados

La transparencia sobre los resultados y el desempeño del mecanismo de quejas es un factor decisivo para crear y mantener su credibilidad y legitimidad ante las comunidades y otras partes interesadas externas. En última instancia, la gente juzgará el mecanismo de quejas en función de la equidad del proceso, así como de sus resultados en la resolución de las disputas y la reparación de los efectos adversos.

Las empresas suelen celebrar diversas reuniones periódicas con las comunidades a nivel local, por ejemplo, actos del ayuntamiento, durante los cuales proporcionan información actualizada sobre sus operaciones. Puede ser útil incorporar en los programas ordinarios de estas reuniones un informe sobre cómo se han resuelto las quejas del pasado. La empresa también puede producir informes periódicos sobre la vigilancia ambiental y social a las comunidades, que pueden incluir información sobre el funcionamiento del mecanismo de quejas.

El hecho de informar a las comunidades sobre el número y los tipos de quejas recibidas y las formas de reparación proporcionadas da pruebas de que la empresa se toma en serio la resolución de las quejas de manera eficaz y justa. Y, cuando las comunidades reciben suficiente información sobre la resolución de quejas pasadas, también pueden ver cómo funciona en la práctica el mecanismo de quejas.

Esto puede reforzar los esfuerzos en curso para promover y construir la comprensión sobre el mecanismo de quejas dentro de la comunidad. También puede ser valioso informar a las comunidades sobre cualquier cambio en las políticas o procedimientos que resulten de quejas anteriores. Esto puede ayudar a construir su confianza en el valor que ofrece el mecanismo.

Aplicar las normas internacionales para la presentación de informes públicos sobre el mecanismo de quejas

El aumento de la atención, las expectativas y los requisitos para la presentación de informes de las empresas sobre la sostenibilidad, incluidos los derechos humanos, está reforzando aún más la importancia de la transparencia en la gestión de las quejas. En particular, la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (GRI, por sus siglas en inglés) y el Marco de Presentación de Informes de los PRNU esperan que las empresas informen sobre los mecanismos de quejas como parte de sus informes sobre el desempeño social y la gestión de las principales cuestiones de derechos humanos.²⁴ Esta información puede formar parte de un informe estratégico anual, de un informe sobre

sostenibilidad o responsabilidad empresarial, o de un informe independiente sobre derechos humanos.

Si bien estos informes están generalmente destinados a un amplio público internacional, algunas empresas también preparan versiones resumidas y las traducen a los idiomas locales para las comunidades. Una buena presentación de informes incluye un análisis de las tendencias generales de las quejas y las reparaciones proporcionadas, así como las enseñanzas extraídas de la evaluación del funcionamiento de un mecanismo. Toda divulgación pública debe, por supuesto, respetar las preocupaciones legítimas de privacidad y confidencialidad.

Un mayor énfasis en la información pública sobre las quejas no sólo aumenta la transparencia, sino que también puede impulsar un mejor desempeño al incentivar a las empresas a realizar mejoras continuas. Además, la presentación de informes públicos da a las partes interesadas externas (por ejemplo, el gobierno, los inversores, las ONG) la oportunidad de entablar un diálogo con las empresas sobre su desempeño. En el apéndice B se puede encontrar más información y ejemplos de buenas prácticas en la presentación de informes de las empresas.

TENDENCIAS MUNDIALES EN LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE LAS EMPRESAS SOBRE LOS MECANISMOS DE QUEJAS

En un análisis reciente de las tendencias mundiales en materia de presentación de informes públicos sobre los mecanismos para la reparación de quejas por parte de las empresas de todos los sectores industriales²⁵ se determinaron temas clave para mejorar la presentación de informes. Estos son los de la empresa:

- Demuestra que su enfoque general para remediarlo está alineado con los PRNU
- Proporciona información sobre los procesos específicos que tiene para atender las quejas
- Informa sobre los mecanismos de quejas para los miembros de la comunidad y las partes interesadas afectadas más allá de sus empleados
- Informa a las partes interesadas que potencialmente se vean afectadas sobre el mecanismo de quejas
- Proporciona información sobre la forma en que las partes interesadas pueden contribuir al tipo de reparación ofrecida por la empresa
- Explica cómo hace el seguimiento de las reclamaciones recibidas y resueltas
- Pone de manifiesto que no obstruye las demandas judiciales o administrativas

²⁴ Véase la publicación 103-2 de la GRI, en la que se espera que las empresas incluyan un análisis de los mecanismos de quejas como componente del enfoque de gestión de cada «tema material». En la recomendación 1.8 sobre la presentación de informes se dan detalles de lo que debería incluirse como parte de esos informes. Véase también el Marco de presentación de informes de los PRNU, parte C6 y las preguntas de apoyo.

²⁵ Shift, *Disclosure on Grievance Mechanisms and Remedies* (March 2018).

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

Equilibrar la necesidad de transparencia con el respeto a la confidencialidad de los reclamantes

A la vez que se trata de maximizar la transparencia mediante la presentación de informes públicos, es importante que las empresas protejan la información personal y los derechos de privacidad de los reclamantes y que consideren que la divulgación de información personal también está regulada por las leyes de privacidad pertinentes de la región. Esto se aplica a todas las etapas del proceso de quejas y es particularmente relevante para preservar la seguridad de los grupos vulnerables, como los defensores de los derechos humanos.

Esto puede crear cierta tensión entre la transparencia y la confidencialidad. No obstante, las empresas pueden gestionarlo mediante el anonimato de las quejas específicas y siendo transparentes sobre las cuestiones subyacentes que se están abordando en lugar de la identidad de las partes. La gente está más interesada en

comprender el proceso y los resultados de las quejas, así como la evaluación por parte de la empresa de las tendencias y las lecciones aprendidas del mecanismo general de quejas, en lugar de la identidad específica de las partes interesadas afectadas.

Para la divulgación a nivel local, puede ser más difícil anonimizar quejas específicas que pueden darse a conocer a cause de rumores. En esos casos, un enfoque que se podría adoptar por parte de la empresa es debatir la situación con el reclamante para ver si se sienten cómodos si se revela cierta información. En muchos casos, el reclamante puede dar permiso para compartir los detalles de la resolución de la queja con la comunidad en general. Es posible que otros casos relacionados con cuestiones delicadas deban tratarse con la máxima discreción y cautela. Por ejemplo, en algunas sociedades, el hecho de revelar que se ha proporcionado una compensación financiera a mujeres miembro de la comunidad puede plantear riesgos de que esa compensación se malverse.

CASO PRÁCTICO

ACCESO A MECANISMOS DE REPARACIÓN

Para que las empresas proporcionen un acceso adecuado para remediar los efectos de las actividades relacionadas con los recursos, es fundamental que se adapten y respondan a las expectativas de las partes interesadas y al entorno externo cambiante. La preparación de BHP para la presentación de informes en virtud de la Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido (2015) es un ejemplo de un factor externo.

BHP reconoce que existen riesgos potenciales de esclavitud moderna y tráfico de personas en las jurisdicciones donde opera. BHP se compromete a construir un diálogo continuo con los grupos de interés, incluyendo a los proveedores y reguladores, para mejorar el entendimiento y enfoque de BHP para responder a estos riesgos. Proporcionar un mecanismo de queja apropiado y accesible y disponibilidad a la reparación, donde sea apropiado, no sólo es crítico para mejorar la gestión de BHP de los riesgos de la esclavitud moderna, sino que también es fundamental para operar de manera consistente con los PRNU.

En respuesta al ambiente regulatorio de continuo cambio para la divulgación de la esclavitud moderna, BHP adaptó un aspecto de su línea telefónica de asesoría y conducta de negocios, EthicsPoint. EthicsPoint es un servicio multilingüe disponible las 24 horas del día para empleados, contratistas y otras partes externas interesadas para denunciar confidencialmente las posibles conductas indebidas. BHP agregó un nuevo campo a EthicsPoint para mejorar la forma en que identifica las preocupaciones que pueden cumplir con la definición de la esclavitud moderna. Esto ha permitido una revisión adicional de las respuestas en las «categorías de problemas» pertinentes para una posible preocupación sobre la esclavitud moderna.

El documento de BHP llamado *Nuestro Código de Conducta* establece el estándar para el compromiso de la empresa de trabajar con integridad y respeto y los estándares de comportamiento para su gente en sus relaciones con los gobiernos y comunidades, terceros y entre sí. *Nuestro Código* y otras normas pertinentes también esbozan los compromisos en materia de derechos humanos aplicables a su personal, así como a los contratistas y proveedores (cuando estén sujetos a una obligación contractual pertinente). *Nuestro Código* prohíbe cualquier forma de represalia contra cualquiera que plantee una preocupación o participe en una investigación.

Los miembros de la comunidad pueden plantear sus preocupaciones a través de los mecanismos de reclamaciones y quejas a nivel de activos o de EthicsPoint. Todas las preocupaciones son reconocidas, investigadas como corresponde y documentadas. Cuando las preocupaciones se investigan y se corroboran, la empresa toma las medidas correctivas apropiadas, asesora al informante (cuando es posible) y documenta los resultados.

Los responsables de las prácticas éticas (miembros del equipo de las prácticas éticas y representantes clave de recursos humanos que tienen responsabilidades de EthicsPoint) desempeñan un papel fundamental en la evaluación, investigación e intensificación de las preocupaciones relacionadas con *Nuestro Código* que surgen en cada una de las regiones comerciales de BHP. En el año terminado el 30 de junio de 2018, los responsables de las prácticas éticas recibieron formación para desarrollar su capacidad de identificar, investigar e intensificar, según sea necesario, cualquier preocupación sobre la esclavitud moderna en BHP o en la cadena de suministro que se haya planteado a través de EthicsPoint o al personal de Recursos Humanos.

Las categorías de las reclamaciones o preocupaciones recibidas a través de EthicsPoint o de los mecanismos locales de reclamaciones y quejas se reflejan anualmente en el Informe de Sostenibilidad de BHP.

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES



2.6 Asegurar que los resultados y los recursos sean compatibles con los derechos

Medios compatibles con los derechos significa garantizar que los resultados y los recursos se ajusten a las buenas prácticas relativas a los derechos humanos reconocidas internacionalmente.

Con frecuencia, las quejas no se tienen en consideración en términos de derechos humanos y muchas no plantean inicialmente problemas de derechos humanos. Independientemente de ello, cuando los resultados tengan repercusiones en los derechos humanos, se debe velar por que se ajusten a los estándares de derechos humanos reconocidos en el panorama internacional.²⁶

Asegurar que el proceso y los resultados respeten los derechos humanos

La compatibilidad de los derechos, como concepto abstracto, puede ser difícil de comprender para los miembros de la comunidad y los profesionales. En última instancia, se trata de garantizar que el proceso de quejas y sus resultados se examinen para garantizar que se ajustan a los estándares de los derechos humanos.

Esto podría implicar remitirse a los estándares de la OIT al abordar una reclamación del trabajador de un contratista local por exceso de horas extras. O podría significar

el diseño de procesos específicos para abordar las acusaciones de acoso sexual con la debida consideración de los derechos de las mujeres, así como los derechos a la intimidad de la persona acusada de mala conducta.

Si el mecanismo propone reparaciones compatibles con los estándares internacionales de derechos humanos, es mucho más probable que se acepten como justos y legítimos. Esta es una de las formas en que la compatibilidad con los derechos debería reforzar la legitimidad de un mecanismo de quejas.

Reclutar expertos en derechos humanos cuando sea necesario

Para comprender las posibles dimensiones de derechos humanos de las quejas, es importante recurrir a expertos internos o externos en materia de derechos humanos. En parte, la función de esos expertos será detectar las cuestiones de derechos humanos existentes o potenciales que plantean las quejas (cuando no se expresen explícitamente en términos de derechos humanos) e identificar los estándares de derechos humanos que son pertinentes para abordarlas.

Algunas empresas han adoptado un enfoque muy práctico de la compatibilidad de los derechos, designando a expertos internos en derechos humanos para que examinen los recursos propuestos en relación con los estándares de derechos humanos pertinentes. Por ejemplo, cuando en una operación determinada se comprueba que una queja plantea una posible cuestión de derechos humanos, lo indicará a la sede de la empresa para que un experto interno (o a veces externo) pueda proporcionar orientación y apoyo para resolver la cuestión de manera compatible con los derechos.

CASO PRÁCTICO

LA «MARCA» DE LOS DERECHOS HUMANOS

Si bien los impactos graves en los derechos humanos suelen verse de manera evidente, tal vez la manera en la que algunos problemas operacionales (por ejemplo, las explosiones) pueden convertirse en violaciones de los derechos humanos no sea tan evidente. Newmont Goldcorp está trabajando con sus operaciones para ayudar a los gerentes y al personal de relaciones con la comunidad a identificar las quejas que potencialmente afectan a los derechos humanos y a «marcarlas» en el sistema de gestión de quejas de la empresa.

La empresa ha elaborado un instrumento que ayuda a los funcionarios encargados de las quejas a reflexionar sobre las cuestiones de derechos humanos que podrían ser objeto de quejas. Por ejemplo, si el motivo de la reclamación se refiere a la salud física del reclamante, la reclamación se marca como potencialmente relacionada con los derechos humanos. Los expertos en derechos humanos de las regiones y las empresas examinan cada una de las reclamaciones marcadas y

colaboran con la operación para garantizar la aplicación de las reparaciones adecuadas.

Para ayudar a aumentar el uso consistente de la herramienta, Newmont Goldcorp proporciona formación de sensibilización en cuanto a los derechos humanos, así como formación específica para oficiales responsables de las quejas y otro personal directamente involucrado en las relaciones con la comunidad. También es importante señalar que el instrumento alienta al personal a ser más proactivo en la comprensión e investigación de las posibles repercusiones, en lugar de esperar a que se presente una queja explícita de una violación de los derechos humanos.

El mecanismo de reclamación de Newmont proporciona al personal y a la gerencia más oportunidades de analizar sistemáticamente los impactos potenciales sobre los derechos humanos e impulsa más debates internos sobre la gestión de las quejas como una oportunidad para ser más proactivos sobre la diligencia debida en materia de derechos humanos.

26. PRNU 31(f) y comentario.



CASO PRÁCTICO

MÁS ALLÁ DEL SECTOR MINERO: EL SERVICIO DE MENSAJERÍA HERMES GARANTIZA LA COMPATIBILIDAD CON LOS DERECHOS

Algunas lecciones vienen de más allá de las industrias extractivas. Hermes es el principal servicio de mensajería del Reino Unido. Como parte de sus esfuerzos por fortalecer sus mecanismos de quejas para los conductores de los servicios de mensajería, estableció un panel de reclamaciones interno y una línea telefónica independiente de atención a los reclamantes. También nombró a un experto externo en negocios y derechos humanos como ómbudsman (defensor del pueblo) independiente.

El ómbudsman o defensor del pueblo formula recomendaciones sobre el modo de remediar las quejas relacionadas con los derechos humanos, así como sugerencias al comité de auditoría interna para fortalecer las políticas y los procesos de la empresa, sobre la base de las enseñanzas extraídas de las quejas recibidas.

[Aprenda más sobre el ómbudsman independiente de Hermes en la sección del código de conducta de la página web de Hermes.](#)



2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

Respetar los derechos de las partes interesadas afectadas a no utilizar el mecanismo de quejas

Otro componente de la compatibilidad con los derechos consiste en garantizar que los interesados afectados puedan recurrir a otros mecanismos judiciales o no judiciales para obtener reparaciones. El acceso a las reparaciones es un derecho humano autónomo, así como un componente clave de la realización de todos los demás derechos humanos.

Los PRNU sitúan los mecanismos de quejas a nivel operacional como parte de un ecosistema más amplio de mecanismos judiciales y no judiciales que pueden proporcionar acceso a un recurso a las partes interesadas afectadas.

Como parte de sus políticas de derechos humanos y procedimientos de quejas, las empresas comprenden cada vez más y afirman explícitamente que el uso de un mecanismo de quejas no impide que la parte interesada afectada acceda a otros mecanismos si no está satisfecho con la resolución propuesta de la queja.

Tal y como ya se ha examinado (véase la sección 2.1), varias empresas están colaborando proactivamente con otros tipos de mecanismos, como las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos (INDH), para proporcionar a las partes interesadas afectadas canales alternativos para la intensificación o las apelaciones cuando las quejas no se puedan resolver de manera satisfactoria.



2.7 Utilizar el mecanismo de quejas como fuente de aprendizaje continuo

Una fuente de aprendizaje continuo significa aprovechar las medidas pertinentes para identificar las lecciones para mejorar el mecanismo y prevenir futuras quejas y daños.

El análisis periódico de la frecuencia, las pautas y las causas de las quejas puede permitir a la institución que gestiona el mecanismo identificar e influir en las políticas, procedimientos o prácticas que deben modificarse para prevenir daños futuros.²⁷

Solicitar las observaciones de los usuarios del mecanismo de quejas

Para que un mecanismo de quejas sea una fuente de aprendizaje continuo, las empresas deberán recabar observaciones. Existen diversos enfoques para evaluar los mecanismos de quejas, que se examinan en las secciones siguientes, pero una técnica sencilla consiste en solicitar información a los usuarios de los mecanismos de quejas. Esto se puede hacer a través de entrevistas o cuestionarios.

Algunas empresas proporcionan a los usuarios un formulario de observaciones una vez resuelta la queja; otras han incluido entrevistas con los usuarios como parte de una evaluación específica del mecanismo o de una evaluación más amplia (por ejemplo, sobre las repercusiones en los derechos humanos).

A corto plazo, las operaciones pueden utilizar estas observaciones para modificar el proceso de quejas y mejorar la experiencia del usuario. A largo plazo, puede agregarse y utilizarse en un análisis más amplio de las tendencias de las quejas y para un rediseño más fundamental del mecanismo, si es necesario.

Actuar sobre las lecciones para mejorar el mecanismo y prevenir daños futuros

Las empresas deberían asegurarse de que las lecciones aprendidas del mecanismo de quejas se recopilen periódicamente y se actúe en consecuencia. Además de las observaciones de los usuarios, este proceso de desarrollo de las lecciones aprendidas puede implicar debates internos con los gerentes y el personal que participan en la resolución de las quejas, así como consultas entre los diferentes sitios de operación.

Las enseñanzas deberían centrarse en dos esferas distintas: en primer lugar, el funcionamiento del

27. PRNU 31(g) y comentario.

mecanismo propiamente dicho, que puede estar relacionado con uno o más de los criterios de eficacia que figuran en la presente orientación; y en segundo lugar, la aplicación de las enseñanzas extraídas de procesos de quejas concretos para remediar los efectos del pasado y prevenir o atenuar los del futuro. Este segundo enfoque va más allá de la mejora continua del mecanismo de quejas, hacia la mejora continua del propio negocio en términos de evitar impactos adversos en las personas.

Evaluar regularmente las tendencias de las quejas

Las empresas tienen ahora más experiencia en la aplicación de mecanismos de quejas a nivel operacional, así como instrumentos y sistemas de gestión más sofisticados para el seguimiento de la información sobre las quejas. Esto significa que pueden llevar a cabo análisis más detallados y reflexivos de las tendencias de las quejas.

Parte de este análisis debería centrarse en el funcionamiento básico del mecanismo de quejas según determinados indicadores, por ejemplo, el número de quejas, el tiempo medio de resolución de los mismos y la satisfacción de los usuarios. Es aquí donde la información convergente de los diferentes usuarios puede ayudar a la empresa a considerar la posibilidad de ajustar y rediseñar el mecanismo o establecer procesos más independientes cuando sea necesario.

Otra parte igualmente interesante e importante de este análisis de las tendencias debería ser centrarse en las cuestiones que subyacen a las quejas y en las causas fundamentales de esos problemas. Es aquí donde el mecanismo de quejas se convierte en una aportación importante a la debida diligencia en materia de derechos humanos.

El análisis de las tendencias de las quejas puede proporcionar una visión de las pautas y cuestiones sistémicas a las que, para prevenir o atenuar futuros efectos adversos, las empresas deben ajustar sus políticas y procedimientos existentes. Al comprender mejor los problemas subyacentes y sus causas fundamentales, las empresas pueden gestionarlos de manera más proactiva, lo que a su vez se traduce en menos quejas sobre esos problemas concretos.

El análisis de las quejas también puede servir de base para las estrategias de participación de las partes interesadas. Por ejemplo, un patrón de quejas relacionadas con la falta de información o percepciones erróneas sugiere que la empresa necesita proveer información sobre la cuestión no sólo a los reclamantes individuales sino también a toda la comunidad.

Tal y como se examinó en la sección sobre la transparencia, la información sobre la resolución de quejas pasadas (en particular en lo que respecta a la forma en que las quejas han dado lugar a cambios en la política o el procedimiento de la empresa) debe abordar cuestiones que se les pueden haber ocurrido a otros miembros de la comunidad pero

que no han planteado a la empresa. Esto refuerza la complementariedad entre los mecanismos de quejas y la participación de las partes interesadas, y la utilidad de garantizar un examen periódico de las estrategias de ambos procesos y su armonización.

El aumento de los requisitos de presentación de informes públicos brinda a las empresas la oportunidad, todos los años, de recopilar información sobre las tendencias de las quejas, los resultados y las reparaciones, así como ejemplos. A nivel interno, las empresas pueden recopilar y analizar esta información con mayor frecuencia como parte de los requisitos de presentación de informes internos sobre el desempeño social.

Además, las evaluaciones externas y las valoraciones del mecanismo de quejas (ya sea como evaluación independiente o como parte de una evaluación más amplia de los resultados sociales y/o los efectos en los derechos humanos) pueden proporcionar información valiosa sobre las quejas, el mecanismo y las prácticas más amplias de las empresas.

Más adelante se examinará el hecho de que algunas empresas también están consiguiendo que los miembros de la comunidad participen en las evaluaciones participativas de los mecanismos de quejas como una oportunidad para el aprendizaje y la mejora continua. Los criterios de eficacia de los PRNU utilizados en la presente guía proporcionan el punto de referencia adecuado para la evaluación de los mecanismos de quejas.

Las empresas han subrayado la utilidad de involucrar a compañeros internos de diferentes departamentos en los debates periódicos sobre las tendencias de las quejas. Ha demostrado ser una parte importante de la creación de conciencia y del apoyo a la función de las quejas, así como de la ayuda para impulsar cambios en las políticas y las prácticas operacionales a fin de prevenir los efectos negativos y reducir el número de quejas.

Establecer y perfeccionar continuamente los KPI de los mecanismos de quejas

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) apropiados pueden ser muy importantes para centrar la atención de los directores de operaciones y del personal en las oportunidades de mejora continua.

Las empresas han comenzado a desarrollar KPI relacionados con los mecanismos de quejas. Pero hasta ahora, muchos de estos KPI se han centrado en el número de quejas recibidas y el tiempo que se tarda en resolverlas. Si bien es importante captar estos datos, hay tres razones por las que hay que tener cuidado al utilizar estos indicadores.

En primer lugar, miden los insumos y las actividades relacionadas con el mecanismo de quejas, no los resultados que está diseñado a lograr. Los resultados, sus productos a corto plazo y sus resultados a largo plazo, deberían ser una combinación de: a) la reparación para

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

las personas que han sufrido daños; b) los cambios en los procesos o prácticas que han causado daños; c) restaurar, proteger o mejorar las relaciones con las comunidades para las que existe el mecanismo. Se necesitan diferentes medidas para averiguar si los insumos y actividades del mecanismo realmente producen uno o más de estos resultados.

En segundo lugar, un indicador basado en el número de quejas recibidas podría implicar que un menor número o un número bajo de quejas es necesariamente algo bueno. Sin embargo, una reducción de las quejas puede indicar que las comunidades tienen poca conciencia del mecanismo o poca confianza en él.

Asimismo, un mayor número de quejas podría significar que la operación ha promovido de manera efectiva el mecanismo y que la comunidad lo ve de manera positiva. Por consiguiente, estos datos deben complementarse con otra información que pueda ayudar a su interpretación, como la información recibida de las comunidades acerca de sus conocimientos y opiniones sobre el mecanismo.

Por último, un indicador basado en el tiempo empleado en la resolución de las quejas puede incentivar al personal a resolver rápidamente y «cerrar» las quejas en perjuicio de la participación del reclamante en un ejercicio conjunto de determinación de los hechos o de la aportación de un experto en derechos humanos. La mejor manera de complementar estos datos es mediante un indicador de la satisfacción de los reclamantes con el proceso proporcionado por el mecanismo, así como con el resultado.

Como muestran estos ejemplos, al establecer los indicadores clave de rendimiento y utilizar los datos recopilados para evaluar el rendimiento en relación con ellos, las empresas deben prestar atención para tener en cuenta:

- Diferentes interpretaciones que se podrían extraer razonablemente de los mismos datos y cómo confiar en cualquier interpretación.
- Los comportamientos no deseados que los indicadores pueden promover cuando se tratan como objetivos y cómo atenuar ese riesgo.
- Hasta qué punto se puede confiar justificadamente en la información sobre los insumos, las actividades e incluso los productos como indicadores principales de los resultados previstos o si hay demasiados supuestos y riesgos para tener esa confianza.
- Potencial para crear indicadores que combinen diferentes tipos de datos de manera que, en conjunto, proporcionen un indicador de resultados más sólido que el que puede proporcionar un solo tipo de datos por sí solo.

En el apéndice D se proporciona información adicional sobre la interpretación y aplicación de los indicadores clave de rendimiento para evaluar los mecanismos de quejas.



2.8 Basar los mecanismos de quejas en el compromiso y el diálogo

Los mecanismos de nivel operacional deben basarse en el compromiso y el diálogo: se debe consultar a los grupos de partes interesadas, para las cuales el uso de estos mecanismos está destinado, sobre el diseño y funcionamiento de los mismos, además de centrarse en el diálogo como medio para abordar y resolver las quejas.

En el caso de un mecanismo de quejas a nivel operacional, la participación de los grupos de partes interesadas afectadas en su diseño y funcionamiento puede ayudar a garantizar que satisfaga sus necesidades, que lo utilicen en la práctica y que haya un interés común en asegurar su éxito. Dado que una empresa comercial no puede, con legitimidad, ser objeto de reclamación y determinar unilateralmente su resultado, estos mecanismos deben centrarse en alcanzar soluciones acordadas mediante el diálogo. Cuando se necesite una adjudicación, esta debería proporcionarse mediante un mecanismo legítimo e independiente de terceros.²⁸

Resolver las quejas a través del diálogo y la resolución conjunta de problemas

La resolución de las quejas mediante el diálogo y la solución conjunta de problemas es fundamental para establecer un enfoque que habilite a las partes interesadas afectadas y busque una solución sostenible de las quejas. También ayuda a superar el supuesto conflicto de intereses. Cuando no sea posible resolver las quejas mediante el diálogo y la solución conjunta de problemas, las empresas deben considerar la posibilidad de involucrar a terceros y otros procesos independientes para preservar la legitimidad del proceso.

Resolver las cuestiones mediante el compromiso y el diálogo implica que la flexibilidad y el compromiso deben equilibrarse con la necesidad de procedimientos rigurosos y formales. Esto puede presentar a veces un reto interesante para las empresas, ya que, según el diálogo con las diferentes partes interesadas afectadas, las resoluciones propuestas para quejas similares pueden variar considerablemente.

Por ejemplo, una persona puede insistir más en recibir una disculpa y una promesa de «no repetición» de la empresa, mientras que otra puede querer una compensación. Dado que la reparación puede adoptar muchas formas, las empresas tendrán que equilibrar la flexibilidad necesaria para acordar una resolución con los interesados afectados en casos individuales con la importancia de la previsibilidad y la equidad en casos similares.

28. PRNU 31(h) y comentario.

También es natural que los departamentos jurídicos de las empresas quieran cerrar formalmente las quejas exigiendo a las partes interesadas afectadas que firmen formularios de exención de responsabilidad o documentos de renuncia que limiten las medidas futuras. Las empresas deberían asegurarse de que el impulso de buscar una futura protección contra los riesgos no entre en conflicto con el derecho de las personas afectadas a buscar otros medios de recurso.

Algunas empresas han encontrado útil trazar un mapa de los otros mecanismos judiciales y no judiciales disponibles para los miembros de la comunidad e incluso proporcionar información sobre estas otras opciones cuando la empresa y el miembro de la comunidad no pueden llegar a un acuerdo sobre la resolución de una queja.

Profundizar en la participación de la comunidad en el proceso de queja

Además de involucrar a la comunidad en el diseño de un mecanismo de quejas, también hay oportunidades de fortalecer la legitimidad de un mecanismo mediante la participación de representantes de la comunidad y de terceros de confianza en el propio proceso de queja.

Este tipo de participación es especialmente importante cuando las operaciones se enfrentan a una falta de confianza histórica y a problemas de sucesión o cuando las quejas son numerosas y/o particularmente graves. Incluso en situaciones menos conflictivas, la participación de la comunidad en el proceso puede ser una forma eficaz de aumentar el conocimiento local del mecanismo y la confianza en él.

Según el contexto local y los aspectos prácticos del procedimiento, la participación de la comunidad podría integrarse en una o más etapas del proceso de quejas:

- **Investigación y búsqueda de hechos.** La participación de representantes de la comunidad en las investigaciones y los ejercicios conjuntos de determinación de hechos ayuda a establecer una comprensión convenida de los hechos que dieron lugar a una queja. Sin un acuerdo sobre los hechos, es difícil para las partes ir más allá de las percepciones erróneas y hacia soluciones sostenibles. Cada vez más, las empresas han involucrado al reclamante o partes interesadas afectadas específicos en las investigaciones para desarrollar un entendimiento compartido, superar las sospechas sobre las investigaciones dirigidas por la empresa y apoyar la solución conjunta de problemas.
- **Mediación en las quejas.** Las empresas se encuentran en una posición difícil cuando toman la decisión final, o «adjudicación», sobre una queja, dado el riesgo de sesgo real o percibido y la falta de independencia. Algunos han encontrado útil designar a un tercero de confianza para ayudar a mediar en las quejas. Entre los ejemplos de terceros que pueden desempeñar un papel constructivo

en la mediación de quejas figuran los ancianos de la comunidad, los líderes religiosos, los académicos, los representantes de las ONG y los funcionarios del gobierno local. También hay un número cada vez mayor de mediadores expertos, con competencias en facilitar el diálogo entre empresas y comunidades, en todas las regiones del mundo, que dirigen o apoyan los procesos de mediación.

- **Tramitación de las apelaciones.** Muchos mecanismos de quejas de las empresas tendrán un proceso de intensificación (proceso de elevar los problemas hasta un nivel jerárquico superior para su resolución) por el que un tercero de confianza participará en las apelaciones cuando la empresa no pueda llegar a un acuerdo sobre la resolución de una queja directamente a través del diálogo con el reclamante. A menudo esto implica que un representante de la comunidad forme parte de un panel con funcionarios de la empresa para revisar las quejas en casos en los que el reclamante ha apelado la resolución propuesta por la empresa.

Tal y como se examina en las secciones sobre legitimidad y equidad, puede ser útil diseñar un proceso independiente que pueda abordar cuestiones complejas o cuando se perciba un desequilibrio de poder que afecte al uso del mecanismo de quejas. Tener un proceso independiente va un paso más allá de simplemente aumentar la participación de los miembros de la comunidad en el mecanismo de quejas, e implica que la empresa ceda el control del mecanismo a un órgano independiente.

Si la empresa se ocupa de identificar a un representante de la comunidad o a un tercero para que desempeñe un papel determinado en un proceso de quejas, es importante asegurarse de que, sea cual sea el individuo o grupo seleccionado, debe haber respeto y confianza en el mismo a nivel local. Si son líderes de la comunidad, deben representar a toda la comunidad y no a una facción en particular dentro de ella. Si son un tercero, deben ser imparciales y capaces de representar con precisión las perspectivas locales. Si son organizaciones de la sociedad civil, deben ser organizaciones de base u ONG que estén familiarizadas con el contexto local.

Las empresas destacan la importancia de que esos terceros de confianza comprendan bien las operaciones mineras y el ciclo de vida de la extracción y sugieren que tal vez sea necesario invertir en formación para ayudarles a cumplir su función.

Además, puede ser necesario remunerar a los terceros por su tiempo y sus gastos, lo que puede plantear cuestiones de derecho laboral local e incluso una posible percepción de parcialidad si la empresa paga directamente al tercero. Estas cuestiones no son insuperables, pero deben tenerse en cuenta al diseñar y consultar las opciones de participación de la comunidad en el proceso de quejas.

2. HACER QUE LOS MECANISMOS DE QUEJAS SEAN MÁS EFICACES

Participar de manera significativa con los grupos vulnerables en el proceso de quejas y en los resultados

Hemos subrayado la importancia de colaborar con los grupos vulnerables a lo largo de esta guía. En relación con el compromiso y el diálogo, el punto de la buena práctica es asegurar que se consulte a los grupos vulnerables sobre las posibles mejoras del proceso de quejas, así como sobre los resultados de quejas específicas.

Sin una consideración especial, y a veces con estrategias de participación adaptadas, las opiniones y experiencias de los grupos vulnerables pueden descuidarse o eclipsarse por las opiniones expresadas por los líderes de la comunidad. Por ejemplo, en algunas cuestiones relacionadas con la propiedad de la tierra, las mujeres pueden quedar excluidas de los derechos de propiedad y se les puede negar la posibilidad de participar en las consultas comunitarias sobre asuntos relacionados con las tierras.

Por consiguiente, una empresa que desee garantizar que su mecanismo de quejas sea eficaz y compatible con los derechos, debe modificarlo hasta ocuparse de las cuestiones relacionadas con la tierra que afectan a las mujeres. Lo ideal sería crear un espacio seguro en el que las mujeres pudieran debatir tanto un proceso mejor de quejas como los resultados deseables del proceso.

Realizar una evaluación participativa del mecanismo de quejas

En el caso de muchas operaciones, puede ser demasiado tarde para involucrar a los miembros de la comunidad en el diseño inicial del mecanismo. Muchos mecanismos de quejas de las empresas ya estaban en funcionamiento antes de que existieran los PRNU y antes de que todas las directrices sobre buenas prácticas estuviesen disponibles.

No obstante, las empresas pueden hacer participar a los miembros de la comunidad en evaluaciones participativas

de los mecanismos de quejas. Estas evaluaciones brindan la oportunidad de colaborar en las operaciones de ajuste y la mejora continua.

Las empresas también pueden crear oportunidades para la evaluación participativa y el rediseño adaptando un mecanismo de quejas a las diferentes etapas del ciclo minero. Véase el apéndice C y la Tabla C.1, para saber lo que se ha de considerar cuando se adopta este enfoque.

Tal y como se expuso en la sección de aprendizaje continuo, la evaluación continua de las tendencias relacionadas con el desempeño en materia de quejas se verá fortalecida por la participación de las partes interesadas afectadas. Estas personas y grupos pueden proporcionar la información necesaria sobre su satisfacción con el proceso y la comprensión de las cuestiones y repercusiones subyacentes que deben abordarse.

La evaluación participativa de un mecanismo de quejas puede abordarse de diversas maneras. Debe incluir necesariamente a los usuarios anteriores del mecanismo de quejas. Sin embargo, las empresas también deberían incorporar a otros miembros de la comunidad, a fin de comprender cualquier renuencia, sospecha o malentendido entre los no usuarios, así como los grupos vulnerables o sus representantes, para conocer las barreras de comprensión o acceso que les impiden utilizar el mecanismo.

Los representantes de las empresas pueden realizar una evaluación participativa, pero la experiencia demuestra que el proceso puede beneficiarse de un asesor externo que solicite una observación lo más abierta y franca posible. Las evaluaciones participativas también pueden incorporarse a procesos de evaluación o valoración más amplios que hagan hincapié en el compromiso con las partes interesadas afectadas, como las evaluaciones del rendimiento social y las evaluaciones de las repercusiones en los derechos humanos.

CASO PRÁCTICO

EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

Newmont Goldcorp opera la mina de oro Éléonore en Quebec, Canadá, en las tierras tradicionales de la Nación Cree de Wemindji, una comunidad de las Primeras Naciones. La operación estableció oficialmente un mecanismo de quejas en 2016. Mediante conversaciones con la comunidad, se tomó la decisión conjunta de referirse a este como un «mecanismo de diálogo», con la intención de facilitar conversaciones significativas con sus partes interesadas acerca de los impactos reales o percibidos del proyecto.

En 2017, la dirección de la mina Éléonore se ofreció a pilotar una nueva herramienta interna desarrollada por el equipo de Responsabilidad Social Corporativa de Goldcorp para evaluar la efectividad de su mecanismo de quejas. Mediante un proceso de colaboración, Éléonore encargó a un estudiante independiente de una universidad regional a que realizara 29 entrevistas (telefónicas y en persona) con las partes interesadas de la zona de influencia

social de Éléonore.

Utilizando los resultados de las entrevistas, Éléonore evaluó aspectos importantes del mecanismo de quejas del sitio de operaciones, como su accesibilidad, previsibilidad y transparencia.

Según Éléonore, la evaluación brindó la oportunidad de participar y comunicarse mejor con las partes interesadas sobre el funcionamiento del mecanismo de diálogo y las razones por las que la mina ha puesto en marcha un proceso formalizado para recibir, investigar y responder a las observaciones. Gracias a la encuesta, la mina también pudo conocer los canales de comunicación específicos que prefieren y en los que confían ciertas partes interesadas.

Sobre la base de los resultados de la evaluación, el equipo de RSE de Éléonore elaboró un plan de mejora para aumentar la eficacia del mecanismo de diálogo. Goldcorp y Newmont se fusionaron en 2019 y, en base a la experiencia positiva de Goldcorp con el ejercicio de evaluación participativa, la empresa fusionada Newmont Goldcorp está evaluando el uso de esta herramienta con sus otros sitios de operaciones.



3. LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LA CULTURA

La estructura organizativa y la cultura no están incluidas explícitamente en los criterios de eficacia de los PRNU. Sin embargo, la experiencia demuestra que se trata de factores clave o condiciones previas para un mecanismo de quejas eficaz que beneficie mutuamente a las empresas y las comunidades.

A medida que las empresas tratan de establecer un nuevo mecanismo de quejas o de mejorar la eficacia de uno ya existente, deben prestar tanta atención a la creación de conciencia interna y al apoyo a la gestión de las quejas como a la creación de confianza con las partes interesadas de la comunidad.

En este capítulo se exponen las buenas prácticas para fortalecer la estructura y la cultura organizativa para una gestión más eficaz de las quejas.

3.1 Entender que la gestión de quejas es normal y beneficiosa

Es importante que las empresas comprendan que la gestión de las quejas es una parte normal de la actividad comercial y constituye una oportunidad para resolver proactivamente los problemas y establecer mejores relaciones con las comunidades.

Las empresas tendrán que aceptar que no siempre se pueden evitar las quejas, pero también que su ocurrencia no refleja necesariamente un fracaso de la empresa en la gestión eficaz de sus interacciones con las comunidades.

Como muchas organizaciones han llegado a comprender, el hecho de no tener ninguna queja en un sitio determinado no es necesariamente un buen indicador de la calidad de las relaciones con las partes interesadas afectadas. En realidad, puede significar que el mecanismo de quejas de la empresa es ineficaz, y las preocupaciones, cuestiones y frustraciones de la comunidad pueden escalar o intensificarse hasta llegar a un conflicto más serio.

3.2 Obtener el apoyo del personal directivo superior

Para ser eficaces in situ, los mecanismos de quejas necesitan el apoyo del personal directivo superior. Este apoyo asegura que haya una responsabilidad operacional para el mecanismo, así como suficientes recursos humanos y financieros para su funcionamiento diario.

La aceptación de la dirección superior ayudará a los sitios de operaciones a movilizar los recursos necesarios para cumplir los plazos establecidos en su procedimiento de quejas, lo que a su vez contribuye a mejorar la previsibilidad y la eficacia general del mecanismo.

El personal directivo superior tendrá que evaluar si hay suficientes recursos humanos, en particular el personal de relaciones con la comunidad, para responder al número de quejas recibidas en una etapa determinada del ciclo minero. También estarán en condiciones de considerar las demás tareas y prioridades del personal de relaciones con la comunidad, en lo que respecta a la participación de las partes interesadas o la inversión en la comunidad.

Puede ser útil prestar cierto apoyo administrativo para facilitar el papeleo y la coordinación dentro de los departamentos necesarios para una gestión eficaz de las quejas. Y, como a menudo es necesario que otros departamentos operacionales participen en la investigación y resolución de quejas, es importante que la administración proporcione una orientación clara a esos otros departamentos, para que no causen demoras que socaven la previsibilidad y la eficacia del mecanismo.

Los administradores superiores a nivel de los sitios de operaciones también pueden desempeñar un papel importante en la promoción del mecanismo de quejas mediante su colaboración con los representantes de la comunidad y en el fomento de la colaboración entre departamentos para resolver las quejas (véase la sección 3.3).

Conseguir la aceptación del personal directivo superior implica asignar la responsabilidad del mecanismo a un directivo superior determinado dentro de una operación. También puede ser beneficioso para el personal de relaciones con la comunidad formar a los administradores superiores para que apoyen el mecanismo de quejas proporcionándoles actualizaciones periódicas sobre la resolución de quejas concretas y el desempeño general del mecanismo. Algunas empresas proporcionan actualizaciones periódicas hasta la junta directiva para reforzar la responsabilidad y la atención a la gestión de las quejas.



3.3 Crear conciencia en todas las funciones y equipos

La coordinación y la colaboración interfuncionales son esenciales para investigar las quejas y, de ser necesario, resolverlas adaptando los procedimientos operacionales para evitar la repetición de los impactos y los daños.

Si bien el personal de relaciones con la comunidad puede ser responsable de la gestión del mecanismo de quejas, casi siempre será necesario que otros departamentos participen en la tramitación de cada queja. Por consiguiente, la creación de una conciencia interfuncional sobre la importancia del mecanismo es una condición previa fundamental para la colaboración temprana a fin de abordar las quejas de manera eficaz y eficiente.

El diálogo interfuncional es particularmente importante para elaborar propuestas de medidas de reparación y prevención o atenuación futuras que respeten los derechos y sean viables desde el punto de vista operacional.

3.4 Proporcionar las personas adecuadas, y la formación adecuada

Los recursos humanos también son una consideración importante. Es posible que con el tiempo haya que gestionar muchas quejas y que también se produzcan aumentos repentinos de ciertos tipos de quejas en determinadas etapas del ciclo minero (por ejemplo, la reubicación o la construcción).

Gestionar estas quejas de manera efectiva desde una perspectiva comunitaria, respetando los plazos y los requisitos de procedimiento, y registrarlos adecuadamente en el sistema de gestión interna de la empresa (véase la sección 3.5) lleva tiempo, y por lo tanto personas. Como se ha explicado en el capítulo anterior, una estrategia eficaz para reforzar la compatibilidad del mecanismo con los derechos puede consistir en proporcionar al personal de los centros acceso a expertos internos o externos con conocimientos sobre derechos humanos.

3. LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LA CULTURA

Una buena gestión de los recursos humanos también significa encontrar a personas con las habilidades adecuadas, y cultivar estas mismas habilidades. Las empresas deben ofrecer al personal de relaciones con la comunidad la formación necesaria para desarrollar las habilidades y actitudes para participar de manera efectiva con los reclamantes: las cualidades de empatía, madurez e imparcialidad son probablemente importantes para que los miembros de la comunidad perciban que sus preocupaciones o problemas se toman en serio.

Los conocimientos del idioma local y la sensibilidad cultural también son fundamentales para promover la accesibilidad de los mecanismos de quejas y adaptarlos a los contextos locales. Contar con personas de las comunidades locales en el equipo de relaciones con la comunidad puede ser importante para asegurar un compromiso y una confianza efectivos con las comunidades.

3.5 Asegurar sistemas robustos de registro, seguimiento y gestión de la información

El registro y la documentación de las quejas es un paso importante que permite que un mecanismo de quejas contribuya a los esfuerzos de debida diligencia en materia de derechos humanos en curso. El mantenimiento de registros completos puede ayudar a garantizar que las quejas se tramiten en un plazo razonable y proporciona un importante depósito de información en caso de que se reabran las quejas. El mantenimiento de registros también puede ayudar a una empresa a seguir las tendencias o pautas de las preocupaciones y quejas, lo que permite señalar y comprender las cuestiones emergentes en una etapa temprana.

El tipo de información que podría registrarse en cada caso al momento de la inscripción incluye:

- Los datos de la reclamación
- La identidad del reclamante (si no es anónima)
- Medidas solicitadas a la empresa.

Se debe añadir información adicional sobre la investigación, la resolución (o no resolución) y el seguimiento a medida que avanza la queja.

Puede ayudar a clasificar la importancia de las reclamaciones según una escala normalizada para ayudar a priorizar los casos que requieren una investigación y resolución urgentes. Algunas empresas han elaborado criterios para calificar la gravedad de los efectos sociales y en los derechos humanos que se evalúan mediante el proceso de quejas.

Estos criterios ayudan a traducir las preocupaciones y quejas de la comunidad en términos de derechos humanos, lo que a su vez puede contribuir a garantizar la compatibilidad de sus respuestas con los derechos. Algunos sistemas de clasificación pueden ayudar a identificar acusaciones explícitas de derechos humanos que requieren una intensificación inmediata y/o quejas que revelan impactos potencialmente graves en los derechos humanos.

Para apoyar el seguimiento y el aprendizaje continuo, muchas empresas han desarrollado programas informáticos y sistemas de gestión de quejas. A veces se integran en sistemas más amplios de gestión de la participación de las partes interesadas, la inversión social y otras actividades relacionadas con la comunidad.

Estos sistemas son especialmente útiles para que los que están en la sede puedan tener visibilidad de los tipos de riesgos, impactos y desafíos que enfrentan los sitios de operaciones. También facilitan más análisis de cuestiones comunes en los distintos sitios a fin de elaborar guías internas adicionales o iniciativas de apoyo.

Los sistemas de gestión también deberían proporcionar la información necesaria para mejorar la presentación de informes públicos sobre los mecanismos de quejas. Desde la perspectiva de la oficina central, es importante disponer de los mismos sistemas y proporcionar orientación y formación a los directores y el personal de los sitios de operaciones para que las quejas se tramiten de manera similar en todos los sitios de la empresa.

Conclusión

Es correcto y responsable que las empresas tengan mecanismos de quejas sólidos a nivel operacional para manejar y resolver las quejas de la comunidad. Esto forma parte de un compromiso comunitario efectivo y ayuda a evitar que los problemas se conviertan en protestas, conflictos o disputas legales. También hay cada vez más atención de los inversores, la sociedad civil y otros sobre la forma en que las empresas se aseguran de que las preocupaciones y quejas de la comunidad se aborden como un aspecto importante del acceso a las reparaciones. Esperamos que esta guía actualizada ayude a los lectores a gestionar mejor estas cuestiones críticas y sea una contribución útil para mejorar la práctica in situ.

APÉNDICE A

Lecturas adicionales seleccionadas sobre mecanismos de quejas

CSR Europe, *Assessing the Effectiveness of Company Grievance Mechanisms* (2013)

Centre for Social Responsibility in Mining, *Community Complaints and Grievance Mechanisms and the Australian Minerals Industry* (2009)

Corporate Responsibility Initiative at Harvard Kennedy School, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and their Stakeholders* (2008)

Corporate Responsibility Initiative at Harvard Kennedy School, *Piloting Principles for Effective Company-Stakeholder Grievance Mechanism: A Report of Lessons Learned* (2011)

European Bank for Reconstruction and Development, *Guidance Note on Employee Grievance Mechanisms* (2017)

European Bank for Reconstruction and Development, *Guidance Note on Grievance Management* (2012)

IFC – International Finance Corporation, *Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities* (2009)

IFC Compliance and Advisory Ombudsman, *A Guide to Designing and Implementing Grievance Mechanisms for Development Projects* (2010)

IFC Compliance and Advisory Ombudsman, *Grievance Mechanism Toolkit* (2016)

IPIECA, *Community Grievance Mechanisms in the Oil and Gas Industry* (2015)

IPIECA, *Operational Level Grievance Mechanisms* (2012)

IPIECA, *Community Grievance Mechanisms Toolbox* (2014)

Mining Association of Canada, *Site-Level Grievance and Community Response Mechanisms: A Practical Design and Implementation Guide for the Resource Development Industry* (2015)

Shift, *Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights* (2014)

Transparency International, *Reference Guide on Complaint Mechanisms* (2016)

UNICEF – United Nations Children’s Fund, *Discussion Paper on Grievance Mechanisms for Children* (2018)

APÉNDICE B

Ejemplos de buenas prácticas de presentación de informes sobre mecanismos de quejas

La presentación de informes sobre el mecanismo de quejas de la empresa y sus resultados apoya la responsabilidad tanto interna como externa para garantizar que el mecanismo cumpla su propósito y no se limite a marcar una casilla.

Por consiguiente, una buena divulgación va más allá de una descripción genérica de los objetivos y el enfoque de la empresa en lo que respecta a la provisión de mecanismos de quejas y, en cambio, proporciona ejemplos concretos y pruebas de los resultados.

En el marco de presentación de informes de las Naciones Unidas se establecen cinco tipos de preguntas que las empresas deben tratar de responder lo mejor posible, junto con orientaciones sobre los tipos de información que son pertinentes. En la Tabla B.1 se presentan ejemplos de informes reales de la empresa que corresponden a cada una de las cinco preguntas y nuestro resumen del valor del informe.

Tabla B. 1

Pregunta: ¿A través de qué medios puede la empresa recibir reclamaciones o preocupaciones relacionadas con cada cuestión destacada de derechos los humanos?

Objetivo: Describir cualquier medio formal o informal a través del cual la empresa informadora pueda escuchar a personas de dentro y fuera de la empresa que crean que la empresa está involucrada en los impactos sobre los derechos humanos relacionados con una cuestión destacada.

Informe de empresa de Río Tinto:

«El equipo de CSP [Comunidad y Desempeño Social] del sitio de operaciones administra el sistema de observaciones de la comunidad, un proceso formalizado por el cual los miembros de la comunidad local pueden proporcionar opiniones tanto positiva como negativa sobre las operaciones de la empresa, incluyendo los impactos adversos sobre los derechos humanos. El sistema de observaciones de la comunidad de Weipa refleja los seis principios generales de los procesos de quejas no judiciales: legítimo, accesible, predecible, equitativo, transparente y compatible con los derechos. Para asegurar la accesibilidad, se dispone de múltiples puntos de contacto, incluyendo un número de teléfono gratuito y el contacto directo con el personal de Río Tinto Weipa. Para promover el conocimiento local del sistema de observaciones, el proceso se anuncia en el periódico local, en los boletines informativos del sitio de operaciones, en los tableros de anuncios de la comunidad y de manera informal cuando el personal de CSP visita las comunidades locales».

«Una vez que se ha recibido y registrado la información, el equipo de CSP realiza una evaluación inicial para identificar y contactar con la función correspondiente. Seguidamente, el líder funcional y el superintendente del CSP establecen un equipo de investigación, clasifican el incidente, lo investigan para determinar la(s) causa(s) o raíces e identifican cualquier acción que se requiera para abordar el incidente. Cuando un incidente se clasifica como «significativo», se notifica al gerente del CSP, al gerente de la función pertinente y al director general. El procedimiento de observaciones incluye disposiciones para el compromiso y el diálogo con las personas afectadas».

Valor:

En el contexto de las empresas mineras, los mecanismos de quejas se aplicarán a nivel del sitio de operaciones. Como tal, el hecho de complementar cualquier descripción general del enfoque de la empresa en cuanto a la gestión de las quejas, reclamaciones e incidentes con un ejemplo claro de cómo se ve esto en la práctica, proporciona al lector una visión importante.

Fuente: Río Tinto, *Why Human Rights Matter: A Resource Guide for Integrating Human Rights Into Communities and Social Performance Work at Río Tinto* (2013) p. 79

Pregunta: ¿Cómo sabe la empresa si la gente se siente capaz y con poder para presentar reclamaciones o preocupaciones?

Objetivo: Aportar pruebas de que cualquier persona, dentro o fuera de la empresa, puede, desde su propia perspectiva, plantear un problema directamente a la empresa para que esta lo tramite.

Informe de empresa de B2Gold:

En 2017, pusimos en marcha un sistema de gestión de la información social en Nicaragua, Malí y Filipinas que mejora nuestra capacidad de seguimiento y respuesta a las quejas. Namibia mantiene un sistema más simple debido al bajo volumen de quejas. Esto ha mejorado nuestra gestión de datos, el seguimiento sistemático y la capacidad de analizar las quejas para identificar los problemas y las tendencias. Entre los retos pendientes en Nicaragua y Filipinas figura la coordinación con otros departamentos y contratistas. Otro reto en Filipinas es que, aunque existe un proceso de quejas legítimo, es necesario mejorar la confianza en el mecanismo: por ejemplo, cambiar la percepción de que presentar una queja relacionada con la reubicación repercutirá en los derechos que le corresponden al reclamante. En Nicaragua, Malí y Filipinas, los funcionarios locales participan regularmente en la gestión de las quejas, así como en la información sobre la naturaleza de las quejas recibidas y la forma en que se abordan. Sin embargo, la búsqueda de información formal de las partes interesadas sobre el mecanismo de quejas y su eficacia general sigue siendo un ámbito que debe mejorarse en 2018».

Valor:

Los mecanismos de quejas pueden sonar bien en papel pero, pueden no funcionar tan bien en la práctica. Una visión crítica proviene de la evidencia de si los usuarios previstos del mecanismo confían en él y se sienten capaces de utilizarlo. En esta divulgación se reconoce que, en el caso descrito, la empresa reconoció que la confianza era limitada y estaba tomando medidas concretas para abordar la situación. Es importante señalar que una buena presentación de informes no sólo consiste en mostrar dónde las pruebas son positivas, sino también dónde indica que hay margen de mejora y que se está pasando a la acción.

Fuente: B2Gold, *Responsible Mining Report 2017* (2017) p. 74

APÉNDICE B

Pregunta: ¿Cómo procesa la empresa las reclamaciones y cómo evalúa la eficacia de los resultados?

Objetivo: Describir qué medidas adopta la empresa informadora para atender una reclamación relacionada con una cuestión destacada, y a través de qué procesos llega a una opinión sobre la medida en que los resultados obtenidos proporcionan un recurso efectivo a cualquier persona cuyos derechos humanos hayan sido vulnerados.

Informe de empresa de Barrick:

«Un procedimiento interno global requiere la presentación inmediata y la intensificación de la información relacionada con los posibles efectos negativos sobre los derechos humanos. Toda la información sobre posibles violaciones de los derechos humanos debe ser comunicada, independientemente de si le parece creíble al empleado o de la cantidad de detalles que éste pueda conocer. El procedimiento también contiene datos sobre la forma en que debe comunicarse la información, e incluye una disposición contra las represalias. También exigimos que se investiguen todas las quejas de repercusiones negativas en los derechos humanos, aunque la naturaleza y el alcance de la investigación pueden variar según las circunstancias. Normalmente, en caso de violaciones de derechos humanos graves, nos esforzamos por crear independencia en nuestras investigaciones. Eso puede ser a través de investigadores externos que contratamos. También puede ser a través de nuestra unidad de investigaciones corporativas, que se encuentra en nuestra oficina central y es independiente del lugar o ubicación donde pueda haber ocurrido una brecha; la unidad de investigaciones es supervisada por la Oficina del Asesor General y el Oficial de Operaciones, y los resultados se informan a un comité de la Junta Directiva».

«Nuestras evaluaciones anuales de derechos humanos incluyen una revisión de la eficacia con la que los mecanismos de quejas [a nivel de nuestro sitio de operación] intensifican las posibles preocupaciones en materia de derechos humanos. Nuestros mecanismos de quejas también se someten a una auditoría interna para comprobar su aplicación y eficacia durante las auditorías periódicas de nuestro Sistema de Gestión de Relaciones con la Comunidad (CRMS), y se evalúan externamente en función de los criterios de eficacia de los PRNU. Barrick también ha encargado revisiones independientes de los mecanismos de quejas del sitio de operación para probar si están cumpliendo con las necesidades de la empresa, sus minas y sus comunidades anfitrionas».

Valor:

El presente informe se refiere a dos mecanismos distintos. La primera descripción aclara los procedimientos de investigación y la gobernanza del mecanismo mundial de la empresa, mientras que la segunda explica cómo se examina la eficacia de los mecanismos a nivel de los emplazamientos. La prueba de que un mecanismo es en sí mismo examinado para comprobar su eficacia en la práctica es una señal importante para el lector de un informe de empresa. Demuestra que los mecanismos no están ahí sólo para enseñar o por mero cumplimiento, sino para ofrecer un objetivo que permita la reparación.

Fuente: Barrick, *2017 Human Rights Report* (2017) p.14 and p. 30

Pregunta: ¿Cuáles fueron las tendencias y patrones de las reclamaciones o preocupaciones y sus resultados y qué lecciones ha aprendido la empresa?

Objetivo: Describir los conocimientos que la empresa informadora ha obtenido de las reclamaciones o preocupaciones planteadas y los resultados alcanzados, en la medida en que se relacionan con cada cuestión destacada, y transmitir si esos conocimientos han servido de base para introducir algún cambio en las políticas, procesos o prácticas de la propia empresa, y de qué manera.

Informe de empresa de BHP:

«BHP tiene como objetivo cero eventos comunitarios significativos, reconociendo nuestra responsabilidad de respetar la salud, seguridad y bienestar de nuestras comunidades anfitrionas. El riesgo de un acontecimiento comunitario importante se identifica, gestiona y evalúa a través de nuestro marco global de gestión de riesgos, que se encuentra supervisado por el Comité de Riesgos y Auditoría.

No se registraron eventos comunitarios significativos en el ejercicio económico de 2018. Dos quejas planteadas en ejercicio económico de 2016, relacionadas con las actividades operacionales de la Alianza Mitsubishi de BHP (a las que se hace referencia en el Informe de Sostenibilidad 2017) se abordaron durante el periodo del ejercicio económico de 2018.

Además, no se registraron nuevos casos de quejas sociales, ambientales o de derechos humanos por parte de nuestros equipos de activos durante el ejercicio económico de 2018. Recibimos 71 reclamaciones de la comunidad a través de nuestros mecanismos locales de reclamaciones y quejas y hubo un número de preocupaciones de la comunidad planteadas que BHP abordó junto con las partes interesadas durante el curso del ejercicio económico de 2018.

Valor:

Una buena presentación de la información transmite las tendencias en el número de reclamaciones y sus tasas de resolución, pero también da la mayor claridad posible sobre el tema de las reclamaciones, o al menos las principales categorías. Esos datos brindan la oportunidad de determinar los ámbitos en los que es necesario mejorar las políticas, los procesos y las prácticas. Los informes que transmiten que estas lecciones se están internalizando son particularmente convincentes.

BHP, Sustainability Report 2018 (2018) p. 38

APÉNDICE B

Pregunta: ¿Proporcionó o permitió la empresa remediar cualquier impacto real y, en caso afirmativo, cuáles son los ejemplos típicos o significativos?

Objetivo: Describir las formas de reparación ofrecidas por la empresa en relación con las cuestiones más destacadas, ya sea en casos individuales específicos o en conjunto a través de tipos de casos similares.

Informe de empresa de Newmont Goldcorp:

«Se informó de nueve quejas o alegaciones relacionadas con los derechos humanos».

«Discriminación en la fuerza de trabajo. Se presentaron siete quejas formales relacionadas con la discriminación en la fuerza de trabajo en nuestras operaciones en Nevada y una queja fue presentada en la operación de Cripple Creek & Victor en Colorado. La dirección y el personal superior de nuestros departamentos de recursos humanos y jurídicos investigaron las quejas. Las reclamaciones justificadas abarcaban desde la disciplina hasta, e incluido, el despido. Nuestra Herramienta de Soluciones Éticas supervisó 24 acusaciones diferentes con implicaciones en los derechos humanos. Los temas variaban desde acusaciones de discriminación basada en el género o la raza hasta acusaciones de acoso sexual».

[...]

«En abril, un individuo fue arrestado por presuntas actividades de minería ilegal a pequeña escala en la propiedad de la mina y luego fue remitido a las autoridades para ser procesado. Cuando el personal de seguridad del sitio (mina) revisó las imágenes grabadas previamente del arresto del sistema de vigilancia de vídeo, estas revelaron a tres miembros del equipo de seguridad, incluido un oficial de seguridad de Newmont y un oficial del ejército de Ghana utilizando una fuerza excesiva contra el individuo. Se comunicó inmediatamente a la dirección superior acerca del evento y consultamos con el líder tradicional local y solicitamos una investigación policial. Basándonos en los hallazgos de la investigación, se tomaron medidas contra cada uno de los miembros del personal; incluyendo la suspensión del miembro del personal de Newmont y la reasignación del oficial del ejército; y aumentamos nuestro entrenamiento tanto con el personal de seguridad como con la población del personal del yacimiento en general sobre el comportamiento aceptable y la protección de los derechos individuales para todos, incluyendo a los sospechosos de actividades ilegales. Las conclusiones también se examinaron con los interesados locales».

Valor:

Más allá de las tendencias y pautas, el mejor informe ofrece ejemplos reales de quejas y sus resultados. Esto demuestra que un mecanismo de quejas no sólo sirve para agitar la situación de los casos, sino que conduce, cuando está justificado, a formas de reparación pertinentes y apropiadas. También puede proporcionar una importante señal a los usuarios previstos de un mecanismo, y a los que trabajan con ellos, de que la utilización del mecanismo tiene valor.

Newmont Goldcorp, *Beyond the Mine: Sustainability Report 2017* (2017) p. 60-1

APÉNDICE C

Adaptación de los mecanismos de quejas a lo largo del ciclo minero

Los PRNU y las buenas prácticas sugieren que las empresas deben establecer mecanismos de quejas lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto. Reconociendo que puede haber diferentes cuestiones y dinámicas entre empresas y comunidades a través del ciclo de vida del proyecto, la Tabla C.1 señala algunas consideraciones potenciales para adaptar el mecanismo de quejas en diferentes etapas.

Tabla C.1

Fases del ciclo minero	Problemas clave	Acción
Fusiones y adquisiciones (F&A)	<ul style="list-style-type: none"> • La diligencia debida previa a la adquisición debería incluir la atención a posibles cuestiones de derechos humanos y a las quejas no resueltas, habida cuenta de los costos y las dificultades que entraña tratar de resolver las cuestiones de «sucesión». • Cuando las empresas adquieren nuevos activos, también pueden verse envueltas, sin darse cuenta, en quejas «heredadas» que no eran fácilmente identificables en la diligencia debida previa a la adquisición. • En un contexto de F&A, las empresas tienen la oportunidad de evaluar y rediseñar un mecanismo de quejas ineficaz. • Al contrario, cuando haya habido mecanismos de quejas eficaces, esto debe entenderse como un activo que el proyecto o la operación debe mantener. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la empresa adquiere una empresa con quejas históricas no resueltas, en el marco de los PRNU también adquiere la responsabilidad de abordar las preocupaciones pendientes (que es distinta de cualquier responsabilidad jurídica). Esto puede requerir la creación de un proceso de quejas o diálogo distinto, y la consideración por parte de la empresa de la forma en que puede llevar a las partes pertinentes a la mesa para buscar alguna solución. • Estas cuestiones pueden prevenirse contratando a los abogados de fusiones y adquisiciones de la empresa (y a un equipo más amplio) en los procesos de evaluación de riesgos y en la medida en que captan los riesgos relacionados con los derechos humanos. • Consulte Shift's guidance on factoring human rights risk into M&A processes.
Exploración	<ul style="list-style-type: none"> • Las quejas típicas pueden estar relacionadas con el acceso a la tierra, las perturbaciones ambientales y los posibles impactos en el patrimonio cultural o los lugares sagrados. • Se suele disponer de menos personal y recursos para gestionar un mecanismo formal de quejas durante la etapa de exploración, pero las empresas pueden disponer de un proceso sencillo que cumpla los criterios de eficacia de los PRNU. • El hecho de que la empresa no responda a las preocupaciones de la comunidad en esta etapa inicial, o de que no haga un seguimiento de los compromisos contraídos en respuesta a las preocupaciones, puede repercutir en etapas posteriores del proyecto en forma de una reducción de la confianza de las comunidades y una intensificación en la naturaleza de las quejas, lo que hace que sean más difíciles de resolver. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de quejas puede estar estrechamente vinculada a las primeras iniciativas de participación de las partes interesadas, como medio de determinar las preocupaciones de la comunidad acerca del proyecto y de hacer que vuelvan a la empresa para su tratamiento adecuado, al mismo tiempo que se proporciona información a las comunidades acerca de los planes y actividades de la empresa. • Aunque el proceso de recopilación de preocupaciones/quejas puede ser más informal en esta etapa, es importante que se formalicen los procesos internos para examinar y abordar las preocupaciones de la comunidad y hacer un seguimiento de las respuestas. • En el recurso de Prospectors & Developers of Canada's 'e3 Plus' se ofrecen directrices adicionales sobre los mecanismos de quejas en la fase de exploración.

APÉNDICE C

Fases del ciclo minero	Problemas clave	Acción
Adquisición de tierras y reubicación	<ul style="list-style-type: none">• En esta etapa existe el riesgo de que se produzcan impactos potencialmente graves y quejas serias, sobre todo si hay un proceso de reubicación dirigido por el gobierno.• Existe un riesgo particularmente importante de:<ul style="list-style-type: none">- Quejas relacionadas con las acciones de las fuerzas de seguridad pública si se produce un desalojo forzoso, donde el temor a las represalias también puede ser alto.- Quejas sobre la compensación.- Quejas a largo plazo sobre el empobrecimiento debido a los impactos en los medios de vida de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">• Puede ser útil diseñar un proceso de tramitación de quejas distinto y adaptado para un proceso de reubicación.• Puede ser valioso involucrar a un evaluador independiente para las quejas de indemnización como parte de ese proceso.• Debe considerarse el recurso disponible si las ofertas de indemnización siguen siendo objeto de disputa. Una institución nacional de derechos humanos (NHRI) u otro órgano local o nacional respetado (a veces una ONG) puede desempeñar una función valiosa como punto de recurso convenido cuando no se disponga de sistemas judiciales, que funcionen o sean de otro modo apropiados para esos casos.• En el estándar 5 de desempeño de la CFI se ofrece orientación adicional sobre los mecanismos de quejas para la adquisición de tierras y la reubicación.

Fases del ciclo minero	Problemas clave	Acción
Construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Esta puede ser una fase crítica para los posibles impactos en los derechos humanos y los riesgos para la empresa por la pérdida de la licencia social para operar. • Las quejas a menudo implican: <ul style="list-style-type: none"> - Ruido, polvo y otras molestias causadas por las actividades de construcción. - Una afluencia de trabajadores de la construcción de fuera de las comunidades locales y/o grupos étnicos y un comportamiento antisocial. - Impactos en el medio ambiente y el paisaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien muchas de las cuestiones que se plantean pueden parecer de bajo nivel y no significativas a nivel individual, es importante que el personal de la construcción y otros funcionarios comprendan los efectos acumulativos que pueden tener en la confianza local y en la licencia de la empresa para operar, y que pueden conducir a una rápida intensificación hacia el conflicto. • La buena práctica del sector de la construcción muestra el valor de desarrollar un enfoque común y coordinado para la gestión de las quejas con todos los contratistas y subcontratistas que participarán en esta fase del proyecto. • La capacidad de un funcionario superior de relaciones con la comunidad de suspender las operaciones parcial o totalmente ante una reclamación grave de la comunidad puede tener un efecto poderoso para que los responsables de los impactos de la construcción (empleados y contratistas) tomen en serio su papel de evitar esos impactos.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Una amplia gama de quejas puede estar relacionada con diferentes aspectos de las operaciones, incluidas las quejas relacionadas con los recursos humanos (por ejemplo, las oportunidades de empleo y capacitación), el comportamiento de los contratistas y proveedores, así como las repercusiones ambientales y sociales. • Las quejas pueden aumentar cuando se producen cambios en el negocio (por ejemplo, la expansión, los cambios en las rutas de transporte, el cuidado y el mantenimiento) o en el contexto del país/operativo (por ejemplo, una agitación o polémica política, o una recesión económica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no deben suponer que un mecanismo de quejas que sea apropiado y funcione bien al comienzo de las operaciones seguirá siéndolo con el tiempo. El mecanismo de quejas debería examinarse periódicamente con miras a adaptarlo a la evolución de la composición, las necesidades y las preocupaciones de las comunidades, prestando especial atención a los grupos vulnerables. • Los mecanismos de quejas deben revisarse periódicamente en colaboración con las comunidades para probar y mejorar su eficacia.

APÉNDICE C

Fases del ciclo minero	Problemas clave	Acción
Cierre y postcierre	<ul style="list-style-type: none">• Las quejas son normalmente sobre:<ul style="list-style-type: none">- Los impactos que resultan de la pérdida de empleo, oportunidades de negocios e inversiones sociales.- Las preocupaciones sobre los planes de rehabilitación de la zona y la vigilancia ambiental a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Las empresas deberían colaborar activamente con las partes interesadas para proporcionar información oportuna. Esto permitirá a las partes interesadas afectadas adaptarse a las realidades del cierre y tener voz en la planificación del cierre y la recuperación.• En previsión de la disminución de la presencia de la empresa en este periodo, es importante consultar con las comunidades y otros agentes pertinentes (por ejemplo, los órganos gubernamentales de vigilancia) acerca de los canales y las responsabilidades de la gestión de quejas a largo plazo.

APÉNDICE D

Interpretación y aplicación de los indicadores clave de rendimiento para los mecanismos de quejas

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son importantes para centrar la atención de la administración y el personal en ámbitos específicos para la mejora continua. Es importante asegurarse de que los indicadores clave de rendimiento de los mecanismos de quejas establezcan los tipos de incentivos adecuados para fomentar un enfoque más abierto y proactivo de la gestión de las quejas. En la Tabla D.1 se presenta una lista de los indicadores clave de rendimiento que se utilizan comúnmente para los mecanismos de quejas, junto con los enfoques sugeridos para interpretarlos y aplicarlos como apoyo de la mejora continua.

Tabla D.1

KPI	Posible interpretación	Medidas
Número de quejas recibidas	Un número bajo es un signo negativo si las quejas existen, pero no se transmiten o se dirigen a través de otros canales (medios de comunicación, campañas, tribunales).	Comprobar la percepción de las comunidades del mecanismo con sus observaciones aportadas. Comprobar que no haya reclamaciones por otros canales.
	Un número elevado puede ser un signo positivo si el mecanismo se ha desarrollado, revisado o promovido recientemente; o después de un incidente reconocido o una nueva fase de actividad comercial (por ejemplo, la expansión de las minas).	Comprobar la evolución reciente del mecanismo y la actividad del sitio (mina).
	Un número elevado puede ser un signo negativo si persiste en el tiempo y/o incluye una serie de quejas sobre el mismo tema (es decir, no se están abordando las preocupaciones).	Comprobar si hay patrones de quejas repetidas o continuas. Considerar un indicador sobre el número de reclamaciones repetidas o similares que se registran en paralelo o a lo largo del tiempo.
El tiempo que se tarda en resolver las quejas	La resolución por un tiempo objetivo establecido podría ser una buena señal si: <ul style="list-style-type: none"> • Los reclamantes están contentos con los resultados. • Refleja que el personal es muy receptivo al proceso del mecanismo y, por lo tanto, a las reclamaciones. 	Considerar la posibilidad de centrarse en los indicadores de cumplimiento de los plazos para: a) el reconocimiento de las reclamaciones; b) la propuesta de una resolución o la presentación de una actualización; c) la regularidad de las nuevas actualizaciones hasta la resolución.
	La resolución en un tiempo corto podría ser una mala señal si los reclamantes no están contentos con los resultados.	Comprobar con las observaciones de los reclamantes su satisfacción con: a) el proceso; b) el resultado del proceso.
	Los tiempos de resolución que van más allá de los objetivos podrían ser una mala señal si: <ul style="list-style-type: none"> • El personal no responde a las reclamaciones. • Los reclamantes no están contentos con los resultados. 	

APÉNDICE D

KPI	Posible interpretación	Medidas
Porcentaje de quejas resueltas mediante resultados acordados	Un alto porcentaje de casos con resultados acordados es generalmente un signo positivo, siempre que los principales grupos afectados (mujeres, comunidades indígenas, etc.) no estén excluidos del proceso.	<p>Comprobar si los grupos afectados por la cuestión pueden verse afectados de manera diferente a los que presentan la queja, tener opiniones diferentes sobre lo que constituiría una solución y tener voz en el proceso.</p> <p>Comprobar que no haya reclamaciones o acusaciones que se planteen a través de otros canales (por ejemplo, medios de comunicación, campañas, tribunales).</p>
Número de casos en que las quejas justificadas dan lugar a cambios en la política o el procedimiento	Una alta correlación entre las quejas corroboradas y los cambios en las políticas o procedimientos suele ser una buena señal, si esos cambios se reflejan en la práctica.	<p>Comprobar con las percepciones de la comunidad sobre si consideran que los cambios realizados en las políticas o los procedimientos han dado lugar a cambios en la práctica.</p> <p>Comprobar que no se repitan las reclamaciones sobre los mismos temas o temas similares a lo largo del tiempo.</p>
	Una baja correlación entre las quejas corroboradas y los cambios en las políticas o procedimientos es una mala señal si refleja que no se han abordado las prácticas problemáticas.	
Nivel de satisfacción de los usuarios del mecanismo	Un alto porcentaje de satisfacción con el proceso de quejas ofrecido a través del mecanismo es una buena señal, siempre y cuando no se concentre sólo en determinados grupos dentro de las comunidades (por ejemplo, líderes, hombres, grupos étnicos dominantes). Puede ser un indicador particularmente positivo cuando esto es cierto incluso cuando el resultado no se acuerda o no se considera satisfactorio.	<p>Considerar los indicadores que examinan la experiencia de los usuarios sobre si el proceso fue justo y respetuoso.</p> <p>Considerar la posibilidad de recurrir a terceros legítimos e independientes para reunir esta información y, como mínimo, asegurarse de que quienes proporcionan la información no se sientan presionados.</p> <p>Considerar un indicador basado en las observaciones de los usuarios sobre si se sentirían inclinados a utilizar el mecanismo nuevamente en el futuro, o si lo recomendarían a otros.</p>
	Un alto porcentaje de satisfacción con el resultado de un proceso de queja suele ser una buena señal, siempre que se proporcione a las personas la información y el apoyo de expertos que necesiten para llegar a una opinión informada.	<p>Considerar la posibilidad de recurrir a terceros legítimos e independientes para reunir esta información y, como mínimo, asegurarse de que quienes proporcionan la información no se sientan presionados.</p> <p>En casos complejos o contenciosos, comprobar si las personas pudieron acceder al asesoramiento independiente y si se les proporcionó información adecuada y tiempo para consultar con otros, si así lo deseaban.</p> <p>Comprobar la compatibilidad del resultado con las normas de derechos humanos.</p> <p>Considerar un indicador basado en las observaciones de los usuarios sobre si se sentirían inclinados a utilizar el mecanismo nuevamente en el futuro, o si lo recomendarían a otros.</p>

APÉNDICE E

✓ Lista de verificación para alinear un mecanismo de quejas con los criterios de eficacia de los PRNU



Legitimidad

- ✓ Involucrar a las comunidades en el codiseño del mecanismo de quejas
- ✓ Establecer un proceso independiente para cuestiones complejas que no pueden resolverse unilateralmente
- ✓ Asegurar la responsabilidad formal del mecanismo de quejas



Accesibilidad

- ✓ Promover el mecanismo de quejas
- ✓ Proporcionar múltiples canales para acceder al mecanismo de quejas
- ✓ Adaptar los canales a la cultura y el idioma locales
- ✓ Hacer que el mecanismo de quejas sea fácil de usar
- ✓ Garantizar que no haya represalias por utilizar el mecanismo
- ✓ Considerar si es necesario adoptar medidas adicionales para garantizar que los grupos vulnerables puedan acceder al mecanismo



Previsibilidad

- ✓ Definir un proceso claro
- ✓ Comunicar claramente los resultados disponibles
- ✓ Mantener la flexibilidad para adaptar el proceso cuando sea necesario para respetar los derechos



Equidad

- ✓ Proporcionar acceso a la información
- ✓ Facilitar la representación independiente cuando sea necesario
- ✓ Considerar la posibilidad de establecer un proceso independiente si se percibe un desequilibrio de poder



Transparencia

- ✓ Mantener al tanto a los reclamantes
- ✓ Ser transparente con las comunidades sobre los resultados
- ✓ Aplicar las normas internacionales para la presentación de informes públicos sobre el mecanismo de quejas
- ✓ Equilibrar la necesidad de transparencia con el respeto a la confidencialidad de los reclamantes



Compatibilidad con los derechos

- ✓ Asegurar que el proceso y los resultados respeten los derechos humanos
- ✓ Reclutar expertos en derechos humanos según sea necesario
- ✓ Respetar los derechos de las partes interesadas afectadas a no utilizar el mecanismo de quejas y/o a utilizar otros canales disponibles



Una fuente de aprendizaje continuo

- ✓ Solicitar las observaciones de los usuarios del mecanismo de quejas
- ✓ Actuar sobre las lecciones para mejorar el mecanismo y prevenir daños futuros
- ✓ Evaluar regularmente las tendencias de las quejas
- ✓ Establecer y perfeccionar continuamente los KPI del mecanismo de quejas



Basado en el compromiso y el diálogo

- ✓ Resolver las quejas a través del diálogo y la resolución conjunta de problemas
- ✓ Profundizar en la participación de la comunidad en el proceso de quejas
- ✓ Participar de manera significativa con los grupos vulnerables en el proceso de quejas y en los resultados
- ✓ Realizar una evaluación participativa del mecanismo de quejas

Esta publicación sólo contiene orientación general y no debe utilizarse como sustituto de los conocimientos técnicos adecuados. Aunque se han tomado precauciones razonables para verificar la información contenida en esta publicación a la fecha de publicación, se está distribuyendo sin aseguramiento de ningún tipo, ya sea expresa o implícita. Este documento ha sido preparado con la aportación de varios miembros del Consejo Internacional de Minería y Metales ("ICMM") y otras partes. Sin embargo, la responsabilidad de su adopción y aplicación recae únicamente en cada una de los miembros individuales de las empresas. En ningún momento el ICMM o cualquier empresa individual acepta responsabilidad por los errores o las cargas de cualquier otra empresa miembro, y expresamente niega lo mismo. Cada empresa miembro del ICMM es responsable de determinar e implementar las prácticas de gestión en sus instalaciones, y el ICMM renuncia expresamente a cualquier responsabilidad relacionada con la determinación o implementación de cualquier práctica de gestión. Además, aunque el ICMM y sus miembros están comprometidos con una meta ambiciosa de cero fallecimientos en cualquier sitio o instalación minera, la minería es una industria intrínsecamente peligrosa, y lamentablemente esta meta aún no se ha logrado.

En ningún caso el ICMM [incluidos sus funcionarios, directores y afiliados, así como sus colaboradores, revisores o editores de esta publicación] serán responsables por daños o pérdidas de ningún tipo, independientemente de cómo surjan, del uso o confianza en este documento, o de la implementación de cualquier plan, política, guía o decisión, o similares, basados en esta guía general. El ICMM, sus funcionarios y sus directores renuncian expresamente a cualquier responsabilidad de cualquier naturaleza, ya sea por equidad, derecho consuetudinario, agravio, contrato, impedimento legal, negligencia, responsabilidad estricta o cualquier otra teoría, por cualquier daño directo, incidental, especial, punitivo, consecuente o indirecto que surja de, o esté relacionado con, el uso de, o la confianza en, este documento. La responsabilidad de la interpretación y uso de esta publicación recae en el usuario (quien no debe asumir que está libre de errores o que será adecuado para el propósito del usuario) y el ICMM. Los funcionarios y directores del ICMM no asumen responsabilidad alguna por errores u omisiones en esta publicación o en otros materiales de referencia a los que se hace referencia en esta publicación, y expresamente niegan lo mismo.

Los puntos de vista expresados no representan necesariamente las decisiones o la política declarada del ICMM, sus funcionarios o sus directores. Esta publicación no constituye una declaración de posición u otro compromiso obligatorio por adoptar bajo el Marco de Desarrollo Sostenible del ICMM. El ICMM se limita a proporcionar sus propias opiniones, ideas y consejos que los miembros del ICMM y otras personas pueden tomar, aceptar o utilizar de acuerdo con su propia voluntad y de forma totalmente voluntaria.

El ICMM, sus funcionarios y sus directores no asumen la responsabilidad de, ni hacen aseveraciones orales o escritas sobre el contenido o fiabilidad de los enlaces a las páginas web aquí presentes y el hecho de que haya enlaces no constituye una aprobación de ningún tipo. No tenemos control sobre la disponibilidad de los enlaces de páginas web y no aceptamos ninguna responsabilidad por ellos.

Las denominaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican ninguna expresión de opinión de ningún tipo por parte del ICMM, sus funcionarios o sus directores acerca de la situación jurídica de cualquier país, territorio, ciudad o zona, o de sus autoridades, ni con respecto a la delimitación de fronteras o límites. Además, la mención de entidades específicas, individuos, materiales básicos, nombres comerciales o procesos comerciales en esta publicación no constituye una aprobación del ICMM, sus funcionarios o sus directores.

Esta exención de responsabilidad debe ser interpretada de acuerdo con las leyes de Inglaterra.

El ICMM es una organización internacional que trabaja para conseguir una industria minera y metalúrgica segura, justa y sostenible. Al reunir a 27 empresas y 36 asociaciones regionales, nacionales y productos básicos, apoyamos la minería con principios para gestionar de forma sostenible los recursos naturales de nuestro planeta y mejorar el bienestar de las comunidades locales.

ICMM
International Council
on Mining & Metals

35/38 Portman Sq.
Londres W1H 6LR
Reino Unido
+44 (0) 20 7467 5070
info@icmm.com
www.ICMM.com

Síguenos en:
 @ICMM_com

ICMM is committed to the environment.

This document is printed using processes that are:



Zero
0%
waste
to landfill

Printed by seacourt – proud to be counted amongst the top environmental printers in the world

Publicado en diciembre de 2019