

HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EXPLORACIÓN



La Herramienta de “Prevención de Conflictos en la Exploración” debe utilizarse en conjunto con los recursos adicionales proporcionados en *Prevención de Conflictos en la Exploración: Manual para Exploradores y Empresarios Mineros*.



Foreign Affairs and
International Trade Canada

Affaires étrangères et
Commerce international Canada

PASO 1

ANALIZAR EL CONTEXTO

PROPÓSITO

- Analizar el contexto local para entender cómo la comunidad “funciona” e identificar las partes interesadas clave
- Crear un diagrama de las partes interesadas claves; analizar sus posiciones e intereses, y determinar las relaciones de poder entre ellas
- Iniciar pasos para desarrollar una estrategia para el relacionamiento constructivo que apoye los objetivos de la exploración

POR QUÉ DEBE HACERLO

Las comunidades no son homogéneas: desarrollar un entendimiento del contexto local y de las comunidades locales permite comprender cómo su proyecto de exploración interactúa con las mismas. En pasos posteriores, esta información es vital para diagnosticar y anticipar los impactos de sus acciones sobre las comunidades locales y asegurar que dichos impactos conduzcan a relaciones positivas y constructivas. Este paso ayudará a lograr lo siguiente:

Cumplir los objetivos del proyecto	Evitar crear nuevos riesgos	Relacionarse estratégicamente	Entender los impactos
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la Licencia social • Establecer una base para el relacionamiento constructivo y la negociación para acceder a la tierra y los activos de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar riesgos específicos al contexto • Analizar cómo sus acciones pueden impactar el contexto • Evitar alcanzar objetivos a corto plazo de manera que se creen riesgos a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionarse efectivamente basándose en las cualidades únicas de la comunidad • Desarrollar enfoques para asegurar que la compañía y las comunidades trabajen juntas constructivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cómo la exploración impacta diferentes comunidades de maneras únicas • Desarrollar planes que minimicen las tensiones o conflictos locales

Un proceso continuo

Ya sea usted el primero en poner los pies en el terreno, o vaya a proceder a la construcción y más allá, es importante analizar el contexto continuamente.

- Las comunidades cambian con el tiempo, tanto por sí solas como en respuesta a las cambiantes actividades de exploración.
- Los recursos que una compañía de exploración puede dedicarle al relacionamiento con la comunidad cambian con el tiempo.
- Los exploradores y la comunidad se conocen más y desarrollan un entendimiento mutuo más profundo con el tiempo.

Consejo

CÓMO HACERLO

- Utilizar las preguntas de la sección de Recopilación de información para herramientas su análisis
- Hacer una descripción general breve de los problemas/conflictos en la región usando reportes externos y noticias (si procede)
- Incluir a su equipo en la identificación de las partes interesadas clave y las relaciones entre las mismas
- Hablar con los habitantes locales - debe poder llegar a conclusiones respecto a muchas de estas preguntas guía hablando con los habitantes locales
- Hacer un diagrama de las partes interesadas clave de la comunidad
- Identificar indicadores: la información recopilada se convierte en indicadores utilizados para darle seguimiento a cambios respecto al contexto y las partes interesadas
- Dar seguimiento y compartir información - reportes de rutina, diagramas de partes interesadas, hojas de cálculo y reuniones internas

A QUIÉN INVOLUCRAR

- Personal de la compañía
- ONG con proyectos en su área dispuestas a relacionarse con compañías mineras
- Funcionarios formales o electos, líderes comunitarios informales, amplia gama de personas de la comunidad local

SUGERENCIAS PARA EL PASO 1

- Triangular la información. En situaciones de conflicto escasea la información neutral y objetiva. Diversificar las fuentes de información:
 - Utilizar una combinación de métodos: estudio de oficina, consultas a las partes interesadas, entrevistas a partes interesadas con relevancia nacional, aporte de ideas del personal de la compañía.
 - Conversar con diferentes partes interesadas para tener una amplia gama de perspectivas. Mientras más perspectivas se consideren, más clara será la imagen que tendrá sobre el ambiente en el que trabaja. También debe tenerse en cuenta el balance de géneros.
- Adoptar un enfoque de fases para la recopilación de información.
 - Comenzar con análisis de oficina y campo individuales y pasar al aporte de ideas y recogida de información en grupo.
 - Comenzar con el personal de la compañía y después pasar a las personas que no son parte de la compañía.

RECURSOS ADICIONALES

- Para más orientaciones sobre cómo relacionarse con las partes interesadas locales para recopilar información, ver los Enfoques Constructivos para el Relacionamiento con la Comunidad y Colaboración con Organizaciones Externas (en este Manual).
- Para orientaciones sobre la creación de indicadores, ver Introducción a los Indicadores (en este Manual).
- Para más orientaciones sobre el relacionamiento con las partes interesadas, remitirse a "Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocio en los mercados emergentes" de la Corporación Financiera Internacional (IFC).
- Para información regional y nacional, consultar los reportes sobre conflictos, como los emitidos por el Banco Mundial o el Grupo Internacional de Crisis para cada región. En algunos países, el gobierno emite un Reporte de Conflictos Sociales para cada región.

QUÉ HACER: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

1. Perfil de conflicto - Hacer una descripción general breve de los problemas y conflictos en la región.

Temas de conflicto		
¿Hay antecedentes de conflictos en el país, la región o localidad? ¿Cómo los caracterizaría?	Dentro de la comunidad, región o país ¿Ha habido conflictos críticos?	¿Por qué comenzó? ¿Cuáles son las causas profundas? ¿Qué factores prolongan el conflicto?
Temas de derechos		
¿Existe violencia abierta actualmente?	¿En qué medida los derechos humanos fundamentales son respetados/no son respetados?	¿Cómo se perciben los siguientes derechos? Derechos civiles y políticos Derechos religiosos y culturales Derechos de los trabajadores Derechos de los pueblos indígenas
Temas de legado		
¿Cuáles son las experiencias anteriores de las comunidades con compañías extractivas y de otro tipo?	¿Cuáles son las posiciones actuales hacia la minería y la exploración a nivel local, regional y nacional? ¿Hay manifestaciones contra la minería? ¿Realizadas por quién?	¿Existen asuntos por resolver dentro de la comunidad, y con el gobierno, respecto a los derechos sobre la tierra/ cuestiones de tenencia, compensación o límites?

2. Análisis de las partes interesadas - Identificar a las partes interesadas de la comunidad local y utilizar las siguientes preguntas de análisis para evaluar la posición de dichas partes en la comunidad.

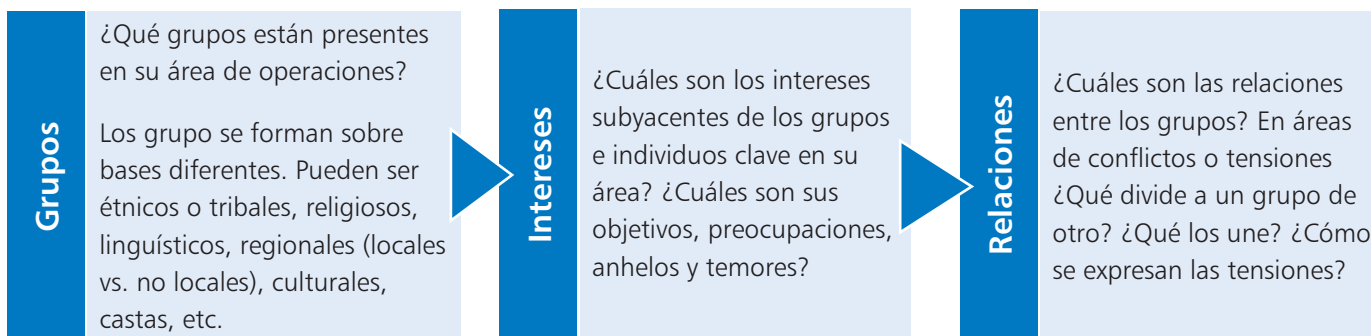
Puede elegir no hacer estas preguntas exactas a los miembros de la comunidad, sin embargo utilizar preguntas como una guía de discusión permite comprender cómo funciona la comunidad.

Consejo

Partes interesadas	¿Quiénes son las autoridades de la comunidad (partes interesadas principales y formales)? ¿Quiénes son las otras partes interesadas clave de la comunidad?
Propiedad	¿Cómo están definidos la propiedad y los derechos a la tierra (comunal, individual, etc.)? ¿Qué otros recursos naturales están bajo propiedad y control de la comunidad local?
Representación	¿Cómo están representados los intereses y las perspectivas de cada individuo de la comunidad? ¿En qué medida existe la presencia de partes interesadas no locales que representan a la comunidad?
Liderazgo	¿Qué califica a los líderes/representantes para tener esa posición? ¿Para quién toman decisiones?
Toma de decisiones	¿Qué proceso la comunidad utiliza para tomar decisiones (por ejemplo, asambleas, votaciones, etc.)? ¿Cómo se comunican las decisiones entre grupos sociales?
Capacidad	¿Qué capacidad tiene la parte interesada para afectar el contexto, positiva o negativamente? ¿Qué capacidad tiene la parte interesada de influir en otros?
¿Quién está excluido?	¿Qué grupos no participan en los procesos de toma de decisiones? ¿Qué grupos no están representados en las instituciones comunitarias?

3. Análisis de grupos sociales

- Identificar los grupos sociales presentes y evaluar la posición de los mismos en la comunidad.



4. Actitudes hacia la exploración

- Para cada grupo e individuo clave, evaluar lo siguiente:

- ¿Posición respecto a la minería, la exploración y la compañía?
- ¿Naturaleza de los intereses en la minería, la exploración y la compañía?
- ¿Probabilidad de que el grupo o individuo se relacione?
- ¿Importancia del grupo o individuo para el objetivo de la compañía?
- ¿Enfoque hacia la compañía (por ejemplo, cooperativo, obstructivo, etc.)?

DAR SEGUIMIENTO A LA INFORMACIÓN

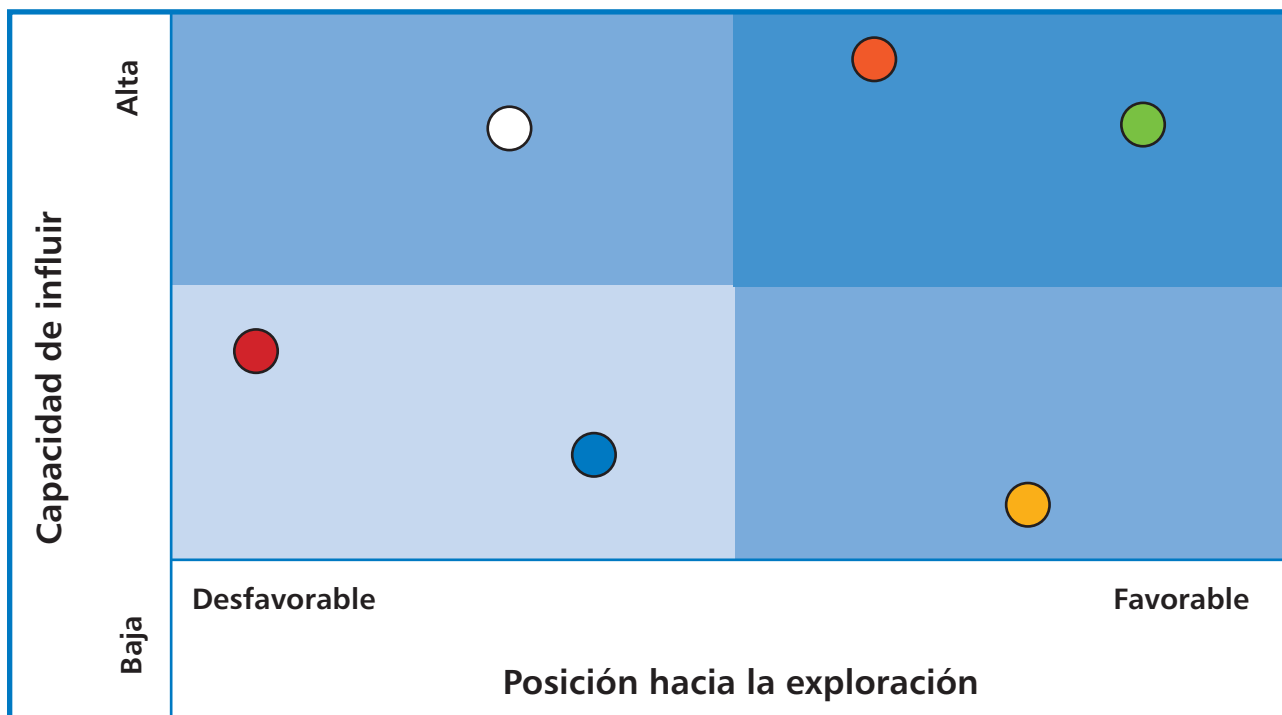
Existen muchas maneras de llevar y dar seguimiento a la información sobre las partes interesadas de la comunidad. Algunas compañías usan Bases de Datos de Partes Interesadas, Diagramas o Gráficos de Influencia.

Para facilitar, dar seguimiento y compartir la información sobre grupos de partes interesadas y las relaciones entre sí puede hacerse con una simple planilla o un diagrama como el siguiente.

Ejemplo de Planilla de Partes Interesadas

Comunidad A Resumen de contexto:				
Grupo Social/Individuo	Estatus en la toma de decisiones	Intereses	Posición hacia la exploración	Influencia/relación con otros grupos
Asamblea de terratenientes				
Grupos de mujeres				
Jefe de la comunidad				
Sacerdote local				
Jóvenes desempleados				
Grupos que abogan contra la minería				

Ejemplo de diagrama de partes interesadas



- Jefe de la comunidad
- Sacerdote de iglesia local
- Asamblea de terratenientes
- Jóvenes desempleados
- Grupo que aboga contra la minería
- Grupos de mujeres

Estudio de Caso

Comprendiendo las estructuras de toma de decisiones en África Occidental

En un sitio de exploración en África Occidental, el equipo de exploración tenía que adquirir la tierra para un helipuerto para facilitar el levantamiento aéreo en el área. Se acercaron a un Jefe de la comunidad local para presentar a su compañía y explicar las razones para estar en el área. Negociaron directamente con él pagarle a la comunidad unos honorarios mensuales por el alquiler de la tierra durante el período del levantamiento y contrataron a dos hombres de la comunidad como guardias de seguridad. El Jefe entonces se reunió con la comunidad para anunciar la decisión. Al equipo le pareció que la negociación no había tenido inconvenientes y se sentían bien con la idea de que proveerían fondos para el nuevo techo del centro comunitario. Sin embargo, el hermano del Jefe, quien no asistió a la reunión de comunidad, se quejó a la policía de que se estaban llevando a cabo actividades en tierras de la comunidad sin el permiso de la comunidad.

Sabiendo que el gobierno local operaba basado en el sistema de jefes, el equipo de exploración había supuesto que el Jefe representaba los intereses y las perspectivas de la comunidad entera. Una vez que le preguntaron a varios miembros de la comunidad sobre cómo se tomaban y se comunicaban las decisiones en la comunidad, comprendieron que no podían estar seguros que la comunidad entera confiaba en el Jefe para representarla en negociaciones, o que el jefe estaba comunicando los mensajes apropiados sobre el acuerdo de la compañía con la comunidad. El equipo comprendió que una mejor opción sería llevar a cabo las negociaciones con el Jefe en reuniones públicas para asegurar que nadie en la comunidad se opusiera a la decisión por sentirse excluido, con lo cual tendría una razón para obstruir etapas actuales o futuras de la exploración.

PASO 2

ANALIZAR EL PROYECTO DE EXPLORACIÓN

PROPÓSITO

- Formular con claridad los objetivos del explorador a corto, mediano y largo plazo
- Comprender los recursos a disposición de la compañía, y las limitaciones y los plazos
- Analizar como las actividades de exploración afectan a las comunidades locales

POR QUÉ DEBE HACERLO

Ningún proyecto de exploración es estático. El ciclo del proyecto y las actividades de exploración cambian constantemente. Buenas prácticas significa comprender las actividades propias de la compañía para entender cómo esas actividades impactan a las comunidades locales, tanto positiva como negativamente. Realizando un análisis de la compañía antes de las transiciones planificadas, también se pueden anticipar los riesgos que las nuevas actividades pueden crear para la exploración y la comunidad. Este paso ayudará a definir lo siguiente:

Cumplir los objetivos del proyecto	Comprender los impactos	Involucrar a personas estratégicamente	Manejar los riesgos
<ul style="list-style-type: none">• Tener claro los recursos y limitaciones	<ul style="list-style-type: none">• Reconocer que las actividades de exploración técnica tienen impactos en la vida de las partes interesadas• Analizar cómo los impactos afectan a los grupos sociales de manera diferente	<ul style="list-style-type: none">• Estructurar el involucramiento de personas según los impactos conocidos o anticipados de las actividades de la compañía• Obtener el máximo de los recursos	<ul style="list-style-type: none">• Comprender el probable impacto de riesgos de conflicto en los objetivos del proyecto• Comprender qué actividades de la compañía pueden crear nuevos riesgos

CÓMO HACERLO

- Identificar objetivos, prácticas, actividades y recursos del proyecto en la etapa actual o siguiente del proyecto
- Identificar qué grupos de partes interesadas probablemente sean afectados por las actividades
- Puede hacerlo una persona en las primeras etapas de la exploración o puede ser en un ámbito de taller cuando las operaciones son más complejas

A QUIÉN INVOLUCRAR

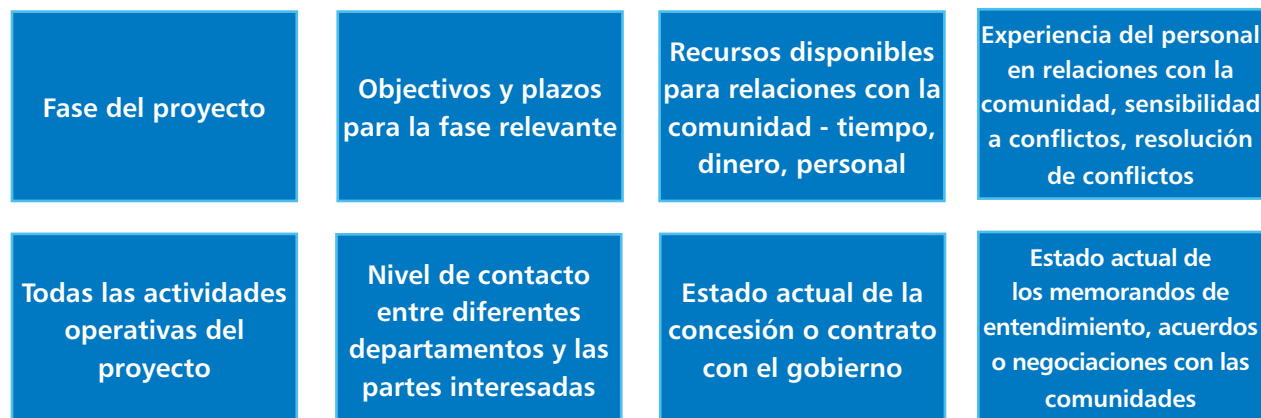
- Personal de la compañía de todas las unidades operativas
- Todos los contratistas, incluyendo al personal de seguridad
- Grupos de partes interesadas locales que probablemente sean impactados por las operaciones
- Organizaciones externas participantes como Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

QUÉ HACER: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

1. Perfil de la compañía de exploración

Identificar lo siguiente:

Consejo
Aun cuando todavía no está en el terreno, esta sección ayuda a planificar y controlar con antelación las actividades de exploración que pueden afectar el contexto local.



2. Impactos operativos - Los impactos operativos son los causados directa o indirectamente por las actividades de exploración que afectan a la comunidad. La reubicación de poblaciones lejos de un sitio de exploración, por ejemplo, es un impacto operativo que la compañía puede causar directamente. El influjo de población al área de operaciones, si bien no es causado directamente por la compañía, no obstante es un impacto indirecto de la presencia de la compañía. Los impactos operativos se dan en una escala amplia, desde atropellar a un pollo hasta contaminar un ecosistema en gran escala. Tener en cuenta que la percepción de la comunidad de los impactos operativos puede ser diferente a la suya.

Para cada actividad operativa

- Perforación
- Seguridad
- Arrendamiento y adquisición de tierra
- Reasentamiento
- Recursos humanos y contratación
- Compra de productos y servicios locales
- Construcción de campamento
- Todas las otras

Hacer las siguientes preguntas

- ¿Qué partes interesadas son afectadas?
- ¿Qué partes interesadas son impactadas positivamente (por ej. al obtener empleo)?
- ¿Qué partes interesadas son impactadas negativamente (por ej. por el polvo provocado por los camiones)?
- ¿Cuáles son los impactos negativos y positivos?
- ¿A quién contactamos para discutir las actividades?
- ¿La vida de quién cambia por la presencia de la compañía (por ej. personas reubicadas)?

3. Distribución de beneficios – Hay numerosos “beneficios” que fluyen de las compañías a las comunidades en las áreas de exploración, entre ellos empleos, contratos, y proyectos comunitarios. También hay beneficios intangibles a considerar, como la legitimidad, la autoridad, y el poder que la presencia de la compañía puede conferir a ciertos individuos o grupos en la comunidad. Cada uno de estos tipos de beneficios afecta a miembros de comunidad local de modos diferentes. La distribución de beneficios no incluye la transferencia de recursos a la comunidad por concepto de compensación por pérdidas o daños, pero como las comunidades a menudo no ven la diferencia entre ellos, la compensación también debe considerarse en el análisis.

Consejo
 Cuando responda estas preguntas, recuerde el diagrama de partes interesadas que usted elaboró. ¿La manera en que usted está distribuyendo los beneficios alimenta las divisiones existentes dentro la comunidad?

Beneficios	Justeza	Compromisos	Compensación
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se decide quien los recibe? • ¿Quién los recibe realmente? ¿Quién no los recibe? • ¿A qué grupos sociales representan los beneficiarios? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La distribución real de los beneficios se percibe como justa? • ¿Existe alguna diferencia en la percepción de justeza entre quienes reciben y no reciben beneficios? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo asegura que la compañía cumpla sus promesas? • ¿Hay un registro de compromisos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿ Los diferentes grupos son compensados con cantidades diferentes?

4. Comportamiento de la compañía - La manera en que la compañía se comporta durante interacciones formales e informales con las comunidades locales afecta directamente las relaciones con la comunidad. Esto incluye a las acciones de todo el personal de la compañía y contratistas, incluso a proveedores de servicios de seguridad, cuando están en la comunidad o sus alrededores, así como la postura oficial de la compañía en conjunto hacia la comunidad.

Los equipos de relaciones comunitarias con frecuencia relatan que sus esfuerzos son malogrados o puestos en peligro por unidades operacionales del proyecto. Con buenas intenciones, empleados de las unidades operacionales inconscientemente violan protocolos o rutinas establecidas, sin percatarse que envían un mensaje a la comunidad de que la compañía es no fiable o es imprevisible. Esto es una cuestión de comportamiento de la compañía.

Comportamiento de todo el personal y contratistas

Interacciones formales	Interacciones informales
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tenemos un mecanismo o sistema para quejas en efecto? • ¿Abordamos las quejas de una manera justa y a tiempo? • ¿Cumplimos las promesas y compromisos? • ¿Respondemos a las quejas expresadas por cartas o verbalmente? • ¿Respondemos honestamente a los pedidos de la comunidad? • ¿Asistimos a reuniones y eventos cuando nos lo solicitan? • ¿Damos suficiente información exacta para disipar la ansiedad acerca de los impactos del proyecto? • ¿Compartimos información sobre los impactos del proyecto ampliamente con todas las partes interesadas y miembros de la comunidad? • ¿Le pagamos a los proveedores locales a tiempo? • ¿Celebramos reuniones en sedes neutrales a las que todos los miembros de la comunidad pueden acceder? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Intercambiamos saludos y formalidades (por ej. dar la mano, saludar agitando la mano)? • ¿Evitamos apresurarnos o mostrarnos aburridos con las partes interesadas locales? • ¿Dedicamos tiempo a discusiones? • ¿Expresamos interés en aprender sobre los habitantes locales fuera del trabajo? • ¿Hablamos educadamente en lenguaje no técnico? • ¿Usamos lenguaje corporal que muestra educación y respeto, y no sea intimidante? • ¿Respetamos la cultura local? • ¿Respetamos las costumbres locales y las rutinas diarias, especialmente cuando vivimos dentro de la comunidad?

DAR SEGUIMIENTO A LA INFORMACIÓN

Las compañías con proyectos más avanzados pueden tener un sistema para el manejo de problemas o una base de datos en la cual puede llevarse esa información. Si no se cuenta con este sistema, mantenga una hoja de cálculo con la información pertinente relevante para cada actividad clave de la compañía y los efectos identificados para cada grupo de partes interesadas e individuos. Esto es esencial para enmarcar ciertos problemas en términos de riesgo y para desarrollar proyectos de mitigación de riesgo.

Actividad operacional del proyecto	Grupo de partes interesadas/ individuos afectados	¿Partes interesadas informadas? ¿Negociaron con ellas?	Efecto de cada actividad operacional sobre las partes interesadas locales		
			Impactos operacionales	Distribución de beneficios	Comportamiento
Perforación - camiones transitando por caminos de tierra cuando se mueven de sitios de perforación	Familias que viven al lado del camino	Se discutió con las familias en reunión con toda la comunidad	Aumento del polvo en el camino cuando pasa camiones y equipos de perforación		Respondieron a la solicitud de asistir a la reunión de la comunidad

Estudio de Caso

Fomentando la confianza a través de la negociación de permisos sociales en Sudamérica

En un sitio de exploración en Sudamérica, el equipo de relaciones comunitarias ha desarrollado la estrategia de pedir permisos sociales para hacer actividades de exploración por fase. En lugar de pedirle a la comunidad “la licencia para explorar” para un proyecto de exploración de tres años, le piden a la comunidad permisos de uno a tres meses en las etapas tempranas del proyecto. Para ellos esto ha resultado ser una de las herramientas más efectivas en el fomento de la confianza dentro de la comunidad, que les ha permitido manejar más estrechamente su relación, establecer una comunicación regular y constante, y cumplir más fácilmente las promesas que hacen en cuanto a las actividades de exploración. El equipo también habla en términos económicos del “valor comercial” de esta estrategia para fomentar la confianza. Habiendo establecido la confianza en la capacidad de la compañía de cumplir sus compromisos, el equipo requerirá menos tiempo y recursos para negociar permisos más largos en el futuro.

PASO 3

IDENTIFICAR FUENTES DE RIESGO

PROPÓSITO

- Entender cómo la interacción entre las actividades de exploración y el contexto puede crear fuentes de riesgo y oportunidades
- Anticipar fuentes de riesgo para el proyecto y las comunidades locales como base para desarrollar estrategias para contrarrestarlos

POR QUÉ DEBE HACERLO

La identificación de fuentes de riesgo es un paso esencial en la planificación de las nuevas actividades del proyecto y en la toma de decisiones informada sobre estrategias relevantes de relacionamiento con la comunidad. La participación de los miembros de la comunidad en discusiones sobre riesgos puede ayudar a fomentar la confianza y el entendiendo en la relación, pero la discusión de temas polémicos o las conversaciones difíciles deben abordarse con cuidado y sensibilidad.

CÓMO HACERLO

- Analizar las fuentes de riesgo teniendo en cuenta tanto el contexto existente como los impactos de la compañía en las comunidades locales
- Identificar fuentes de riesgo en el contexto existente
- Revisar la Matriz de Impactos para analizar cómo las partes interesadas locales perciben el impacto de las actividades de la compañía
- Identificar fuentes de riesgo de impactos de la compañía en las comunidades locales
- Lo ideal es que la identificación de riesgos la realice un grupo de colegas, como un ejercicio de lluvia de ideas

A QUIÉN INVOLUCRAR

- Personal de la compañía, como mínimo
- Organizaciones externas
- Partes interesadas externas

SUGERENCIAS PARA EL PASO 3

- Puede responder estas preguntas solo o con compañeros de trabajo, pero es necesario conocer las perspectivas externas para responderlas. ¿Cómo piensan las personas que las prácticas de la compañía les ha afectado? ¿Como los hace sentirse? ¿Qué preferirían que usted hiciera de manera diferente?
- Las ONGs a menudo son efectivas para conocer las perspectivas y opiniones de la comunidad sobre la compañía, y para contribuir perspectivas útiles sobre el impacto de las acciones de la compañía. Pueden ser capaces de identificar impactos que se ocultan al personal de la compañía, especialmente si los miembros de la comunidad deliberadamente les ocultan información.
- Base su razonamiento en lo que sabe de su experiencia con las comunidades - recuerde los indicadores positivos y negativos que ha visto en el contexto.

RECURSOS ADICIONALES

Para más información sobre la identificación de riesgos, ver Manejo de Riesgos 101 (en el Manual)

QUÉ HACER: IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE RIESGO

1. Fuentes de riesgo en el contexto existente

- Identificar problemas que estén presentes en el área de exploración – columna de la izquierda. (Revisar la información recogida en el Perfil del Conflicto: Paso 1.1)
- Identificar los riesgos potenciales que los exploradores enfrentan cuando actúan en el contexto local – columna del centro
- Contestar “Sí” o “No” a los riesgos potenciales relevantes
- Identificar a miembros de la comunidad relevantes que pueden ser afectados por ese riesgo potencial
- Llevar estos Riesgos Potenciales al Paso 4 – para evaluarlos y priorizarlos

Tener en cuenta que la columna de “Riesgos Potenciales” no es una lista exhaustiva, sino su propósito es estimular a pensar en los riesgos que pueden ser relevantes. Agregar nuevos elementos a la lista basándose en el análisis del Paso 1.

Fuentes de riesgo	Riesgos potenciales para la exploración	¿Este riesgo potencial es relevante para su proyecto?	
		Sí	No
<i>Temas de conflicto</i>		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • Antecedente reciente de conflicto • Potencial de recurrencia de conflicto • Conflicto político o relacionado con las elecciones • Actividad ilícita (por ej. Tráfico de drogas, contrabando, etc.) • Grupos insurgentes, armados o guerrillas • Reclamos territoriales no resueltos • Pobreza, disparidad de ingresos o riqueza • Decrecimiento abrupto en la seguridad socioeconómica 	• Ataque a personal de la compañía		
	• Destrucción o robo de bienes de la compañía		
	• Secuestro o extorsión de personal de la compañía		
	• Incremento de la violencia en la comunidad		
	• Interrupción de actividades de la compañía		
	• Otros riesgos potenciales identificados en el contexto		
<i>Temas de derechos</i>		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política o debilidad del Estado de Derecho • Limitaciones o represión de los derechos personales, de las libertades de la sociedad civil, libertad de prensa • Problemas relacionados con los Derechos de los Pueblos Indígenas • Preocupaciones laborales • Malos antecedentes de derechos humanos de quienes prestan los servicios de seguridad pública • Poco entendimiento de los derechos humanos y leyes humanitarias por parte de quienes prestan los servicios de seguridad 	• Interferencia política en investigaciones de acusaciones de abusos de derechos humanos		
	• Interferencia política en la conducta de quienes prestan servicios de seguridad pública		
	• Víctimas son perseguidas por hacer acusaciones de abusos de derechos humanos		
	• Violaciones de derechos humanos de grupos opuestos a la compañía o grupos opuestos al proyecto (por ej. Arresto ilegal de miembros de la comunidad o ONG opuestas a las actividades de la compañía)		
	• Otros riesgos potenciales identificados en el contexto		

Temas de legado		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • Antecedente de oposición de la comunidad a proyectos • Presencia de grupos de apoyo y de oposición • Mal desempeño ambiental en el pasado por la industria • Retos ambientales clave (por ej. áreas protegidas, biodiversidad) 	• Bloqueo y paros de otras operaciones mineras en el área		
	• Otras operaciones de compañías implicadas en abusos de derechos humanos en el pasado		
	• Sistemas para el manejo de desastres o crisis en mal estado incapaces de responder ante desastres naturales		
	• Gran oposición o manifestaciones contra las operaciones extractivas a nivel regional o nacional		
	• Otros riesgos potenciales identificados en el contexto		

2. Fuentes de riesgo de impactos de la compañía en el contexto

Determinar las fuentes de riesgo de los impactos de las actividades de exploración en comunidades locales. Primero identificar las maneras en que la exploración afecta a los miembros de la comunidad local usando una Matriz de Análisis de Impactos. Basado en estos impactos, identificar entonces las posibles fuentes de riesgo.

Matriz de análisis de impacto

¿Para actividades identificadas de la compañía, cómo percibe cada grupo de partes interesadas el impacto de cada actividad de exploración en su vida y en su relación con otras partes interesadas? En algunos casos, no podrá marcar con certeza “verde” o “rojo” sino entre las dos columnas. En este caso, concentrarse en las percepciones de las partes interesadas y miembros de la comunidad claves que sienten que pierden o aquellas actividades de exploración que crean más tensión entre grupos sociales.

Esto puede parecer una larga lista de control. Sin embargo, a medida que se familiarice a este proceso encontrará que empezará a anticipar riesgos potenciales antes de iniciar nuevas actividades operacionales – tomándole la delantera a los riesgos antes de que surjan.

Consejo

Área de impacto	Impactos positivos	Impactos negativos
Respecto al COMPORTAMIENTO de la compañía, las partes interesadas perciben que la compañía:	Cumple sus promesas	No cumple sus promesas
	Comunica los beneficios a largo plazo de la presencia de la compañía	Envía mensajes indicando que las partes interesadas deben actuar urgentemente para recibir beneficios
	Involucra a las partes interesadas en decisiones que afectan sus vidas	No siempre involucra a las partes interesadas
	Maneja las quejas a través del diálogo	Maneja las quejas con fuerzas de seguridad
	Comunica procedimientos /prácticas en detalle y regularmente a las partes interesadas	Comunica procedimientos /prácticas solo parcialmente o infrecuentemente
	Es justa en sus negociaciones con las comunidades locales	Es injusta o irrespetuosa en las negociaciones con la comunidad
	Está interesada en las opiniones de las partes interesadas sobre los impactos de la compañía	Solo reconoce y responde ante hechos probados en cuanto a los impactos
Respecto a la CALIDAD DE VIDA, las partes interesadas perciben que las acciones de la compañía:	Mejoran la seguridad local	Conllevan al incremento de los delitos
	Ayudan a las personas a adaptarse a las condiciones locales cambiantes	Los deja sin sus propios medios
	Impactan el sustento local de manera positiva	Impactan el sustento local de manera negativa
	Ayudan a las comunidades a que sus líderes rindan cuentas	Permiten que los sistemas políticos locales funcionen por su cuenta
	Disminuyen la contaminación	Incrementan la contaminación
	Incrementan la disponibilidad de recursos escasos	Disminuyen la disponibilidad de recursos escasos
Respecto a los SERVICIOS DEL GOBIERNO, las partes interesadas perciben que la compañía:	Presiona al gobierno para que proporcione servicios	Reemplaza al gobierno y provee todos los servicios ella misma
Respecto a la INQUIETUD Y LA VIOLENCIA, las partes interesadas perciben que:	El gobierno es capaz de usar ingresos (futuros) de la compañía con fines civiles	El gobierno usaría ingresos (futuros) de la compañía para financiar guerras u otros actos de violencia
	La compañía no apoya materialmente a ninguna parte en ningún conflicto	La compañía le da apoyo a una o más partes en un conflicto
Respecto a las RELACIONES ENTRE GRUPOS, las partes interesadas perciben que la compañía:	Distribuye los beneficios de una manera inclusiva que conecta a las personas	Distribuye los beneficios de una manera exclusiva que crea competencia
	Tiene una política de contratación justa, basada en la definición de justicia de la comunidad	Tiene una política de contratación que favorece a ciertos grupos en detrimento de otros
	Trata con representantes que tienen apoyo popular y representan los intereses de las partes interesadas	Trata con representantes que no tienen apoyo popular y solo representan sus propios intereses
	Compensa a todos los terratenientes de la misma manera	Compensa más a los terratenientes más poderosos o los que más se hacen oír
Respecto al COMPORTAMIENTO DE LAS PARTES INTERESADAS, las partes interesadas perciben que la compañía:	Distribuye beneficios a los grupos más pacíficos	Distribuye beneficios a los grupos más difíciles y que ponen más dificultades
	Responde las cartas y quejas	Responde solo a las amenazas /cierres
	Visita las comunidades regularmente, tanto formal como informalmente	Visita comunidades solo cuando hay una necesidad, problema o crisis

- Los impactos en verde pueden servir como una “oportunidad”, es decir, un impacto positivo en el que puede basarse para el desarrollo de planes de mitigación de riesgo en pasos futuros.
- Los impactos en rojo son potenciales impactos negativos que necesitan ser evaluados en cuanto a riesgos potenciales. Por cada impacto negativo identificado elegir la fuente (las fuentes) más relevante de riesgo de la siguiente lista.

Fuentes de riesgo

Para cada impacto negativo, identificar la fuente de riesgo que puede crear:

Por ejemplo, las comunidades locales costeras cerca de un sitio de proyecto consideran que la política de contratación de la compañía injustamente favorece a los habitantes de las tierras altas. En este contexto en particular, las fuentes de riesgo son:

"Aumento de tensiones entre grupos de partes interesadas"

y

"Aumento de enfado hacia la compañía"

- Aumento del resentimiento, frustración o enfado entre las partes interesadas hacia la compañía
- Aumento de tensiones y divisiones entre los grupos de partes interesadas por la competencia por recursos o beneficios
- Nuevas tensiones o divisiones entre grupos de partes interesadas por la competencia por recursos o beneficios
- Aumento de acciones conflictivas o violentas de las partes interesadas hacia la compañía en respuesta a impactos negativos
- Aumento de acciones conflictivas o violentas entre las partes interesadas en respuesta a impactos negativos
- Aumento de la inseguridad en el contexto local
- Aumento de la violencia o abusos de derechos humanos cometidos por autoridades locales, regionales o nacionales
- Disminución de la prestación de servicios sociales por autoridades locales, regionales, nacionales
- Deterioro de las estructuras de autoridad tradicionales y de los mecanismos de resolución de disputas

DAR SEGUIMIENTO A LA INFORMACIÓN

Registrar cada fuente de riesgo identificada (tanto basado en el contexto existente como en los impactos negativos de las actividades de exploración) y seguir al siguiente paso.

Esta es una opción para dar seguimiento a las fuentes de riesgo en el contexto existente:

Fuentes de riesgo	Riesgos potenciales	Partes interesadas relevantes/ afectadas
Presencia de traficantes de drogas	Secuestro de personal de la compañía	Miembros de la comunidad local que trabajan con los equipos de geología

Esta es una opción para dar seguimiento a las fuentes de riesgo de los impactos de la compañía:

Grupos de partes interesadas / individuo(s)	Actividad de exploración	Impactos positivos en las partes interesadas	Impactos negativos en las partes interesadas	Fuente de riesgo
Comunidades de la costa Comunidades de tierras altas	Contratación local	Comunidades de tierras altas favorecidas por los empleos	Falta de trabajo para las comunidades de la costa	Aumento de tensión entre los grupos

Impacto de relacionamiento estrecho en América Latina

En un sitio de exploración en América Latina, la población local consistía en un pequeño número de terratenientes y una población grande sin tierras. Para ganar acceso a la tierra, una compañía de exploración estaba legalmente obligada a negociar con los terratenientes. La existencia de un comité formal de terratenientes que celebraba reuniones regulares simplificó este proceso. La compañía de exploración desarrolló una estrategia de relacionamiento que se concentró en las necesidades y las expectativas de los terratenientes, pero con un relacionamiento limitado con la población sin tierras. La población sin tierras no esperaba que la consultaran sobre cuestiones de tierra, pero sí esperaba que la compañía se dirigiera a ellos como partes interesadas cuyas necesidades y preocupaciones eran tan válidas como las de los terratenientes. El no ser consultados sobre sus necesidades o el futuro del proyecto los dejó sintiéndose excluidos de un proceso que ellos sabían los afectaba. Estaban frustrados porque el trato de la compañía de exploración hacia ellos era muy diferente al trato hacia los terratenientes. Tanto los sin tierras como los terratenientes de la comunidad comentaron por separado que la compañía de exploración al concentrar sus relaciones en los terratenientes creó tensiones entre los dos grupos.

El desafío que las compañías afrontan en este tipo de la situación es definir una estrategia de relacionamiento que reconozca los intereses y la autoridad de los terratenientes para asegurar el acceso a la tierra y permitir que la exploración avance, y que al mismo tiempo reconozca los intereses y las preocupaciones de la población sin tierras, que es más grande. Las estrategias de relacionamiento con la comunidad que están motivadas exclusivamente por objetivos a corto plazo de la compañía pueden poner en riesgo involuntariamente los objetivos a mediano y largo plazo de la compañía, al retrasar el relacionamiento de la compañía con sectores de la población que pueden influir en el éxito a largo plazo del proyecto.

PASO

4

ANALIZAR LOS RIESGOS

PROPÓSITO

- Crear escenarios de riesgo
- Evaluar y estimar los riesgos para priorizar la respuesta a los riesgos mayores

POR QUÉ DEBE HACERLO

La evaluación de riesgos es un paso importante en la protección de sus objetivos comerciales y el bienestar de las partes interesadas locales y las comunidades. Entender los riesgos ayuda a concentrarse en los riesgos que realmente importan: los que tienen potencial de causar daño. Un proceso de análisis de riesgos basado en un análisis de contexto coherente es una buena práctica para estar listo para responder a los problemas que presentan el riesgo más alto.

CÓMO HACERLO

- Formular escenarios de riesgo para cada fuente de riesgo de impactos de la compañía y en el contexto existente
- Incluir a su equipo y otros empleados, así como a representantes relevantes de la comunidad y socios externos en la discusión de los riesgos
- Hacer una evaluación de riesgos, que identifique:
 - la probabilidad de que ocurra el riesgo
 - la severidad de las consecuencias del riesgo, de ocurrir
 - las partes interesadas involucradas en el riesgo
 - las áreas de acción prioritaria

A QUIÉN INVOLUCRAR

- Personal de la compañía, como mínimo
- Socios externos como ONG
- Partes interesadas externas

SUGERENCIAS PARA EL PASO 4

- El análisis debe basarse lo más posible en el conocimiento concreto del contexto y las actividades de exploración.
- Remitirse a su conocimiento de los grupos de partes interesadas y sus intereses, y a su conocimiento de los impactos de la compañía en cada uno de esos grupos.

RECURSOS ADICIONALES

- Para más orientaciones sobre el análisis de riesgos, ver Manejo de Riesgos 101 (en el Manual)

QUÉ HACER: ANÁLISIS DE RIESGOS

1. Crear escenarios de riesgo

En este paso se formularán escenarios de riesgo para cada fuente de riesgo. Esto permitirá analizar los riesgos en cuanto a probabilidad y consecuencia.

Comenzar con las fuentes de riesgo identificadas en el Paso 3. Pensar y discutir cualquier evento negativo posible que pueda derivarse de la fuente de riesgo. Tener en cuenta que una fuente de riesgo puede conducir a más de un evento negativo. Articular los eventos negativos en forma de “escenarios de riesgo” y hacer una lista, preferiblemente en una hoja de cálculo.

Articulación de los riesgos

Para articular un escenario de riesgo, redactar una oración completa, que consista en una causa y efecto.

Los escenarios de riesgo suelen tener esta forma: “Existe un riesgo de [alguna acción o evento] por parte de [alguna persona o grupo] contra [otra persona o grupo, o la compañía] que puede provocar [alguna consecuencia].”

Por ejemplo: Identificar “tensiones sociales entre los habitantes de las tierras altas y los de la costa” como una fuente de riesgo puede conducir a lo siguiente:

Escenario de riesgo: “Existe el riesgo de violencia por parte de los habitantes de la costa contra los de las tierras altas que puede provocar heridos y/o víctimas mortales, interrupción del proyecto, y daños a la reputación de la compañía.”

Por ejemplo: Identificar “secuestro de personal debido a la presencia de tráfico de drogas” como una fuente de riesgo puede conducir a lo siguiente:

Escenario de riesgo: “Existe el riesgo de secuestro de geólogos por traficantes de drogas en la región que conduzca a la posible extorsión, heridos y/o víctimas mortales, y la interrupción del proyecto.”

2. Analizar los escenarios de riesgo

El análisis de riesgo implica considerar cada escenario de riesgo, evaluar su probabilidad y consecuencias, y asignarle un grado de riesgo general. Una vez que se han identificado tantos escenarios de riesgo como sea posible, para cada uno:

- A. Asignarle al riesgo un número de identificación
- B. Evaluar la **probabilidad** de ocurrencia del riesgo.

La **Probabilidad** es la posibilidad de que cualquier evento dado ocurra en un período de tiempo dado, por lo general un año. (Remitirse a la Tabla 1: Probabilidad de riesgo)

Consejo
Remitirse a “Manejo de Riesgos 101” para sugerencias sobre el análisis de riesgos

Consejo
Usted explora en un país donde se realizan manifestaciones públicas cada año para conmemorar la muerte de miembros de la comunidad que protestaban contra la expansión de una mina en otra parte del país. Si las manifestaciones han ocurrido durante 4 años de los últimos 5 años, hay una probabilidad del 80% de que una protesta ocurra el año siguiente.

Evaluación de la probabilidad de un escenario de riesgo

Su análisis de la probabilidad de un escenario de riesgo debe basarse en lo que ya conoce sobre el contexto.

En el ejemplo de tensiones sociales entre habitantes de las tierras altas y habitantes de la costa en cuanto a oportunidades de empleo debe considerarse todo lo siguiente como mínimo:

- ¿Hay antecedentes de conflictos violentos entre los dos grupos?
- ¿Los habitantes locales de la costa en el sitio del proyecto han actuado violentamente hacia otros grupos no locales?
- ¿Hay factores a nivel nacional que pueden intensificar relaciones tensas locales, como elecciones, violencia en otras áreas del país, o rencor entre líderes a nivel nacional de las dos comunidades?
- ¿Existen otros factores, incluyendo otras acciones tomadas por la compañía, que empeoran las relaciones tensas entre los dos grupos?

C. Identificar la **consecuencia** del riesgo.

La **consecuencia** es una medida de la seriedad de un riesgo si ocurre. Recordar que cada escenario de riesgo puede tener más de una consecuencia potencial. (Remitirse a la Tabla 2: Consecuencia del Riesgo)

D. Determinar el **Grado de Riesgo**. Trazar en un mapa de riesgo la probabilidad contra la consecuencia y asignar un grado general al riesgo. (Remitirse a la Tabla 3: Matriz de grado de riesgo)

E. **Identificar a las partes interesadas** implicadas en el escenario de riesgo.

- a. Los implicados en el escenario de riesgo
- b. Los afectados por el escenario de riesgo

3. Priorizar los riesgos significativos

Priorizar los riesgos significativos basándose en dos consideraciones:

- a. El grado de riesgo – mientras mayor sea el grado, mayor será la prioridad
- b. La participación de las partes interesadas clave

Consejo

En el ejemplo de tensiones sociales las consecuencias potenciales del riesgo son:

- Heridos o víctimas mortales
- Interrupción del proyecto
- Daños a la reputación de la compañía

Asignarle un grado a las consecuencias generales del escenario basándose en la de mayor seriedad.

Consejo

Tener en cuenta que los afectados por el escenario de riesgo pueden ser otras personas aparte de las que son blanco del conflicto.

DAR SEGUIMIENTO A LA INFORMACIÓN

Registrar los resultados del Paso 4 en una matriz de análisis de riesgo que incluya cada uno de los aspectos anteriores. Si se utiliza una planilla para dar seguimiento a la información, agregar las siguientes columnas a la información sobre Fuentes de Riesgo del Paso 3.

No.	Declaración de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Grado de riesgo	Partes interesadas afectadas	Actores que causan el riesgo	Riesgos priorizados
1	"Existe el riesgo de acciones conflictivas por parte de los habitantes de la costa contra los habitantes de las tierras altas que puede provocar heridos y/o víctimas mortales, interrupción del proyecto, y daños a la reputación de la compañía."	Probable	Grande Heridos o víctimas mortales Interrupción del proyecto Daño a la reputación de la compañía	Extremo	Habitantes de la costa y de las tierras altas	Habitantes de la costa	

PASO 5

PLANEAR E IMPLEMENTAR OPCIONES DE MITIGACIÓN

PROPÓSITO

- Revisar las prácticas de exploración y los procedimientos operativos estándar para buscar oportunidades de reducir los riesgos de conflicto
- Desarrollar planes de acciones para poner en práctica actividades de la compañía de modos que mitiguen los riesgos para la compañía y comunidades locales
- Aprovechar las oportunidades de fomentar relaciones constructivas y de colaboración con las comunidades locales

POR QUÉ DEBE HACERLO

Los proyectos de mitigación de riesgo, es decir, los planes de acciones para reducir o prevenir riesgos, son una buena práctica para reducir sistemáticamente la exposición de la compañía y comunidades locales a riesgos.

Los planes de mitigación de riesgos son comúnmente entendidos y extensamente usados por la mayor parte de las compañías. Lo que puede ser menos familiar, en particular al personal técnico de una compañía, son los modos de aplicar la planificación de la mitigación de riesgos a cuestiones sociales.

CÓMO HACERLO

- Habiendo identificado los riesgos priorizados, determinar la manera apropiada de responder ante cada riesgo y asignar un Responsable del Riesgo para cada riesgo que requiere de acción.
- Junto con los compañeros de trabajo, y con la participación de miembros claves de la comunidad, desarrollar opciones para abordar los riesgos teniendo en cuenta el análisis de las comunidades locales, el contexto local, las operaciones de exploración y los riesgos priorizados.
- Para los riesgos que requieren de una respuesta, desarrollar un plan de acción que:
 - aborde la causa del riesgo, y no los síntomas
 - haga que los riesgos sean menos probables que ocurran y menos severos si ocurren
 - responda a las necesidades de la población local
 - minimice los impactos negativos de las actividades de exploración
 - aborde las tensiones y conflictos sociales, donde sea posible
- Implementar un nuevo plan de acción y comenzar el ciclo de análisis otra vez, monitoreando indicadores clave con resultados positivos y negativos en el nuevo plan de acción

A QUIÉN INVOLCRAR

- Personal de la compañía
- La dirección y unidades operacionales, si la aprobación de las mismas es necesaria, para que no haya problemas con la implementación
- Grupos de partes interesadas locales deben involucrarse en este paso, donde sea posible
- Organizaciones participantes externas

SUGERENCIAS PARA EL PASO 5

- La planificación de la mitigación debe concentrarse en las prioridades identificadas en el Paso 4. También puede abarcar riesgos menores que puedan mitigarse económica, rápida y fácilmente, o riesgos que puedan causar otros riesgos.
- Validar los planes analizando cómo pueden causar nuevos impactos en grupos de partes interesadas. Lo ideal sería que la validación se hiciera con la participación de representantes de la comunidad local y de ser posible de socios externos.
- Involucrar a la dirección y las unidades operacionales en la planificación de la mitigación para obtener su aprobación para los cambios propuestos.

RECURSOS ADICIONALES

- Para más orientaciones sobre el manejo de riesgos, ver Manejo de Riesgos 101 (en el manual)
- Para más orientaciones sobre el desarrollo de indicadores, ver Introducción a los Indicadores (en el manual)

QUÉ HACER: PLANIFICACIÓN

1. Respuesta ante riesgos

¿Qué debe hacer respecto a los riesgos?

La prioridad del riesgo con frecuencia determina la respuesta que debe darse. También puede utilizarse el grado de riesgo para determinar el enfoque requerido. Ver “Manejo de Riesgos 101” para los protocolos sugeridos de respuesta ante riesgos. (Remitirse a la Tabla 4: Protocolos de riesgo)

2. Involucre a las comunidades locales en la planificación de la mitigación de riesgos

Planificar la mitigación de riesgos sociales es una oportunidad excepcional de involucrar a las comunidades locales en cuestiones que las afectarán. Invitarlas a participar en la planificación, quizás pidiendo que se asigne parte del tiempo de las reuniones de comunidad, demuestra respeto y les da a las comunidades una voz en cuestiones que afectan sus vidas. Un buen plan de acción debe reflejar sus necesidades y preocupaciones y tener el conocimiento local en cuenta, aplicándolo donde se apropiado. Involucrar a las comunidades en el proceso de planificación fomenta una mayor participación de las comunidades en el proyecto.

Fomentar confianza y relaciones

Mejorar el plan al incorporar perspectivas y soluciones locales

Evitar malentendidos

Validar los resultados del plan con quienes reciben el impacto directamente

Demostrar preocupación y respeto por los intereses y perspectivas locales

3. Diseño planes de acción para reducir riesgos

Para los riesgos que se ha determinado requieren de una respuesta, es necesario desarrollar un plan de acción, concentrándose en acciones y actividades que disminuyan el riesgo. Recordar que cada comunidad es única; al igual que cada proyecto de exploración. Las acciones tomadas para reducir la probabilidad y el impacto del riesgo deben basarse en todo lo que se conoce sobre el contexto local y las actividades de exploración. La complejidad de los planes de mitigación de riesgos es típicamente proporcional a la complejidad de las operaciones de la compañía, sin embargo una plantilla de plan de acción básica puede encontrarse en la sección “Manejo de Riesgos 101”. (Remitirse a la Tabla 5: Plan de acción para la mitigación de riesgos – Plantilla)

Un buen plan debe incluir todo lo siguiente como mínimo:

Asegurar la responsabilidad

- Asignar:
 - Responsable del riesgo: responsable de supervisar el desarrollo del plan de mitigación de riesgos
 - Plazos para acciones discretas
 - Responsabilidades para acciones a personal de la compañía
 - Indicadores claves de desempeño
- Aseguramiento: integrar un mecanismo para el control regular del estado de implementación

Incluir

- Partes interesadas locales de diferentes grupos y sectores de la comunidad, teniendo en cuenta a los afectados o involucrados en los planes de mitigación así como a quienes pueden sentirse excluidos por las nuevas actividades de la compañía
- Organizaciones de socios externos
- Unidades operacionales afectadas
- La gerencia

Concentrarse

- En las necesidades e intereses de los comités locales
- En minimizar los impactos negativos de las acciones de la compañía sobre las partes interesadas
- En las causas de conflictos o tensiones sociales, de ser posible

Valorar

- el costo
- los plazos
- la viabilidad, incluyendo los recursos humanos disponibles y la capacidad de abordar el riesgo
- la efectividad de la medida de mitigación en la reducción del riesgo
- la capacidad de la compañía de producir cambios en cuestiones existentes en el contexto

4. Implementación y monitoreo

Una vez que se está implementando el plan de acción, es importante dar seguimiento y analizar continuamente si el plan tiene los resultados propuestos. Iniciar el proceso otra vez en el Paso 1. Ahora se analizará el contexto utilizando indicadores para monitorear si el plan de acción de hecho mitiga los riesgos y produce los resultados positivos deseados. Involucrar a las comunidades y otras partes en el desarrollo de indicadores clave para ayudar a fomentar un entendimiento común de la comunidad local e identificar indicadores apropiados. También puede remitirse a la lista de indicadores comúnmente encontrados en



el manual. (Remitirse a la Tabla 6: Indicadores: Relación compañía-comunidad y la Tabla 7: Indicadores – Cambiar las condiciones de conflicto en el contexto)

A medida que avance el proyecto de exploración, su relación con la comunidad irá cambiando. La implementación de sus planes de acción también cambia esa relación. La exposición de los exploradores y las comunidades a riesgos cambiará continuamente en el curso del proyecto. Cada vez que utilice el proceso, obtendrá información cada vez más sólida sobre la comunidad y podrá explicar mejor los impactos cambiantes de las actividades de la compañía en la comunidad.

Política de seguridad en México

Una compañía de exploración suspendió sus actividades en respuesta a repetidos actos de robo de sus vehículos y asaltos al personal. Muchos subcontratistas recibieron llamadas de extorsión y algunos suspendieron los servicios debido a esto. Estos hechos fueron llevados a cabo por un grupo armado ilegal presente en el área del sitio de exploración. Al reanudar las operaciones, la compañía de exploración puso en práctica una nueva estrategia de seguridad basada en las conclusiones de un análisis de riesgo. El gobierno intervino con el despliegue del ejército y la policía patrullando en un área que nunca antes había tenido ninguna presencia de fuerzas de seguridad pública. Además, un número significativo de proveedores de servicios de seguridad pública armados fueron desplegados para proteger las oficinas de la compañía en la localidad. Los guardias de seguridad escoltaron a todo el personal y los contratistas durante todas las actividades de campo, incluyendo la exploración y campañas de perforación y algunas actividades de relacionamiento con la comunidad.

Una fuerte presencia de seguridad a menudo puede tener un efecto negativo en la relación entre las compañías de exploración y las comunidades locales. La mera presencia de personal de seguridad armado puede restringir la interacción entre exploradores y habitantes locales, intimidar a los habitantes locales, y enviar un mensaje a los vecinos de que la compañía los ve como una potencial amenaza de seguridad. El riesgo de situaciones que llevan a abusos de derechos humanos puede ser alto.

En este caso, el grupo armado ilegal también había intimidado y amenazado a habitantes locales y los delitos violentos contra los habitantes locales eran comunes. Los proveedores de servicios de seguridad de la compañía habían sido entrenados en derechos humanos y sus reglas de intervención excluyeron funciones de vigilancia de la comunidad, que es la función de la policía y del ejército. El resultado de la estrategia fue un decrecimiento agudo tanto de los actos de agresión contra la compañía como de los delitos violentos dentro de la comunidad local. Las relaciones entre el personal de seguridad y los habitantes locales eran relajadas y cordiales. Los habitantes locales reportaron un sentido de seguridad creciente, y atribuyeron la mejora de su calidad de vida a las acciones de la compañía.

Referente a esta Herramienta

La Herramienta de Prevención de Conflictos es parte de un Manual para Exploradores y Empresarios Mineros que ha sido desarrollado en colaboración con la Asociación de Empresas de Exploración y Desarrollo Minero de Canadá (PDAC), World Vision Canadá, y el Programa de Relacionamento Corporativo – Proyectos de Aprendizaje Colaborativo de CDA, con el apoyo del Gobierno de Canadá – Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional.

El Manual tiene el propósito de ser una herramienta simple y práctica, que brinde medidas clave para evitar conflictos a través del relacionamiento constructivo con la comunidad en la exploración.

El Manual se basa en herramientas de los socios colaboradores, que incluyen la Herramienta del Programa de Relacionamento Corporativo, las guías y manuales de e3Plus de la PDAC, y la Herramienta de World Vision llamada En Busca del Sentido a los Contextos Turbulentos.

También su contenido se basa en una serie de pruebas de campo en colaboración con compañías de exploración así como aportes de muchos contribuidores y colaboradores.

Para quienes requieran mayor información sobre el relacionamiento con las partes interesadas, la prevención de conflictos, y la evaluación de riesgos e impactos se recomienda remitirse al paquete de recursos adicionales en este Manual.

Corporate Engagement Program

CDA Collaborative Learning Projects, Inc.
17 Dunster Street, Suite 202
Cambridge, MA 02138, USA
+1-617-661-6310
www.cdainc.com

Prospectors and Developers Association of Canada (PDAC)

135 King Street East
Toronto, Ontario
M5C 1G6 Canada
+1-416-362-1969
www.pdac.ca

World Vision Canada

1 World Drive
Mississauga, Ontario
L5T 2Y4 Canada
+1-905-565-6100
www.worldvision.ca