

NOTA DE ASESORÍA

Guía para Diseñar e Implementar Mecanismos de Reclamo para Proyectos de Desarrollo



Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman
para la Corporación Financiera Internacional (CFI)
Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI)
Miembros del Grupo del Banco Mundial

CAC
COMPLIANCE ADVISOR OMBUDSMAN

Sobre la CAO

La CAO (Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman) es un puesto independiente que reporta directamente al Presidente del Grupo del Banco Mundial. La CAO revisa las reclamaciones de las comunidades afectadas por los proyectos de desarrollo emprendidos por las dos ramas de préstamos al sector privado del Grupo del Banco Mundial: la Corporación Financiera Internacional (CFI) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI). La CAO trabaja para responder rápida y efectivamente a las reclamaciones, a través de arreglos mediados, encabezados por el Ombudsman de la CAO, o bien a través de auditorías de cumplimiento que aseguren la adherencia a las políticas pertinentes. La CAO también brinda asesoramiento y guía a la CFI y al OMGI y al Presidente del Grupo del Banco Mundial sobre como mejorar los resultados sociales y ambientales de los proyectos de la CFI y del OMGI.

La misión de la CAO es servir como un mecanismo de recursos independiente, justo, confiable y efectivo, y mejorar la responsabilidad/rendición de cuentas ambiental y social de la CFI y OMGI.

Para mayor información sobre la CAO, por favor visitar www.cao.ombudsman.org

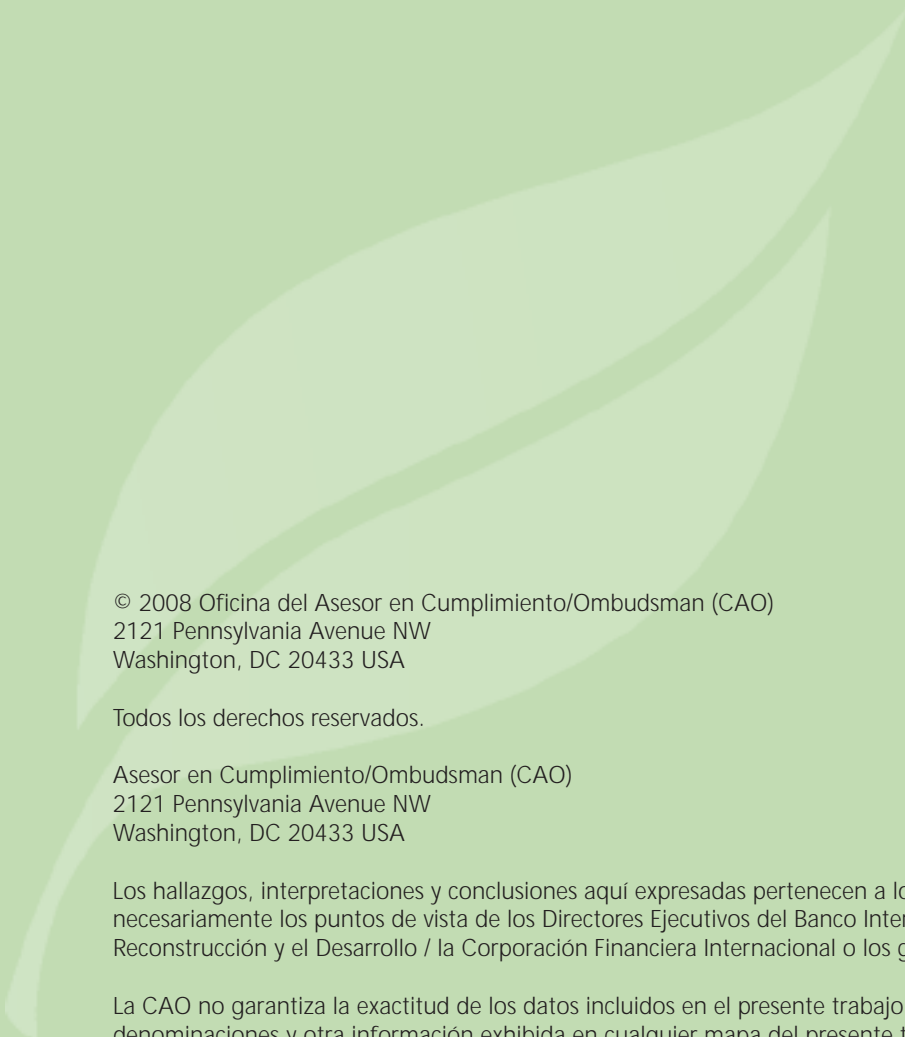
Sobre el Rol de Asesor de la CAO y las Notas de Asesoría

En su capacidad de asesor la CAO provee asesoramiento al Presidente del Grupo del Banco Mundial y a la gerencia de la CFI y del OMGI con relación a políticas sociales y ambientales más amplias, directrices, procedimientos, recursos y sistemas. Este asesoramiento se basa a menudo en los conocimientos y experiencia obtenidos de investigaciones y auditorías realizadas por los roles de Ombudsman y de Cumplimiento de la CAO. El objetivo de la función de asesoría, y de la preparación de las notas de asesoría, es identificar y atender oportunamente cuestiones sistémicas y problemas potenciales.

NOTA DE ASESORÍA

Guía para Diseñar e Implementar Mecanismos de Reclamo para Proyectos de Desarrollo

Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman



© 2008 Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO)
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433 USA

Todos los derechos reservados.

Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO)
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433 USA

Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas pertenecen a los autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista de los Directores Ejecutivos del Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo / la Corporación Financiera Internacional o los gobiernos que representan.

La CAO no garantiza la exactitud de los datos incluidos en el presente trabajo. Los límites, colores, denominaciones y otra información exhibida en cualquier mapa del presente trabajo no implican juicio alguno por parte de la CAO con respecto al estatus legal de cualquier territorio o el endorso o la aceptación de tales límites.

Derechos y Permisos

El material en la presente publicación está protegido por los derechos de autor. Copiar y/o transmitir porciones o la totalidad de este trabajo sin autorización puede ser una violación de las leyes aplicables. La Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO) promueve la difusión del presente trabajo y normalmente otorgará prontamente permiso para reproducir partes del mismo.

Para solicitar permiso para fotocopiar o reimprimir cualquier parte de este trabajo, por favor enviar una solicitud con información completa a la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO), 2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20433 USA; fax – 202-522-7400; e-mail – cao-compliance@ifc.org.

Cualquier otra pregunta sobre derechos y licencias, incluyendo derechos subsidiarios, debe ser dirigida a la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO), 2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20433 USA; fax – 202-522-7400; e-mail – cao-compliance@ifc.org.

Índice

v	Prefacio
1	Resumen Ejecutivo
5	Parte I. Generalidades
7	Capítulo 1. La Necesidad de Mecanismos de Reclamo
17	Capítulo 2. Comprender los Mecanismos de Reclamo
21	Capítulo 3. Iniciar un Mecanismo de Reclamo
27	Parte II. Las Cuatro Fases del Diseño e Implementación de Mecanismos de Reclamo Efectivos
29	Capítulo 4. Definir el alcance y Determinar las Metas (Fase 1)
33	Capítulo 5. Diseño (Fase2)
51	Capítulo 6. Implementar y Operar (Fase 3)
57	Capítulo 7. Monitorear, Informar y Aprender (Fase 4)
61	Apéndices
63	Apéndice A. Individuos Entrevistados para esta Guía
65	Apéndice B. Preguntas de Entrevistas
68	Abreviaturas y Siglas
69	Notas
70	Glosario
73	Bibliografía

Algunas Definiciones para esta Guía

RECLAMO– Una cuestión, preocupación, problema o queja (percibidas o reales) que un individuo o grupo comunitario desea que sea atendido y resuelto por una compañía o contratista.

MECANISMO DE RECLAMO COMPAÑÍA-COMUNIDAD– Un sistema local, formalizado, para aceptar, evaluar y resolver reclamaciones de la comunidad sobre el desempeño o conducta de una compañía, sus contratistas o empleados.

Prefacio

Los mecanismos de reclamo son cada día más importantes para los proyectos de desarrollo donde se prevén riesgos continuos o impactos adversos. Sirven para cumplir requerimientos, prevenir y abordar preocupaciones de la comunidad, reducir riesgos y asistir en procesos más amplios que crean cambios sociales positivos. Hoy día, muchas compañías emplean procesos ad hoc o exclusivamente internos para abordar reclamos. Desgraciadamente, estos sistemas a menudo producen resultados poco satisfactorios desde la perspectiva de la compañía y/o la comunidad. Al reconocer esto y notar una falta de alternativas efectivas, las compañías y comunidades son ahora más proactivas en sus esfuerzos para diseñar y construir estrategias más efectivas para abordar los reclamos comunitarios.

Sin embargo, a menudo es un desafío para las compañías diseñar e implementar mecanismos de reclamo exitosos, que se adapten al contexto del proyecto. Reconociendo el desafío, la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO) ofrece esta guía para ayudar a grupos a desarrollar mecanismos de resolución de reclamos a nivel de proyecto. Esta guía también enfatiza la importancia de la comunicación y coordinación entre las compañías, las comunidades y otras partes interesadas directamente afectadas por grandes proyectos de desarrollo. Hemos aprendido, tras largos años de experiencia, que el diálogo abierto y la resolución participativa de los reclamos representa una buena práctica de negocios – tanto en el manejo de riesgos sociales y ambientales como en el avance hacia los objetivos de la compañía y de desarrollo comunitario.

Esta guía se ofrece como compañera para las Normas de Desempeño y las Notas Guía, publicadas por la Corporación Financiera Internacional (CFI) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI) del Grupo del Banco Mundial. Estas normas establecen un rol para los mecanismos de reclamo en proyectos financiados o apoyados por la CFI y OMGI.

En el contexto de las Normas de Desempeño de la CFI y OMGI, esta guía consolida el conocimiento y las lecciones acerca de la resolución de reclamos de varias fuentes, incluso experiencias de la CAO sobre el terreno, hallazgos de estudios sobre resolución de reclamos en el lugar de trabajo y en la resolución de conflictos ambientales, además de la experiencia práctica en establecer acuerdos de paz y procedimientos en disputas post-conflicto sobre tierras y propiedades. Nuestra metodología también incluyó una extensa revisión de la información existente sobre mecanismos de reclamo en el campo de la resolución de conflictos.

Aparte, hemos obtenido relatos de primera mano, a través de entrevistas con personal de la industria, académicos, organizaciones no gubernamentales, instituciones financieras internacionales, consultores y otros con experiencia en mecanismos de reclamo. Estas entrevistas se enfocaron en los desafíos involucrados en el diseño e implementación de mecanismos de reclamo y las estrategias prácticas y pasos necesarios para un sistema efectivo, independientemente de su forma.

A medida que se adoptan más mecanismos de resolución de reclamos, las compañías y comunidades deben aprender cómo diseñar e implementar estos sistemas cooperativamente y más efectivamente, para realizar su potencial. Esperamos que esta guía pueda equipar a las personas interesadas en iniciar un programa de resolución de reclamos, con los pasos prácticos y herramientas necesarias para que sus esfuerzos tengan éxito al atender las preocupaciones de la comunidad y puedan promover mejores relaciones, remedios justos y procedimientos imparciales.



Meg Taylor
Vice Presidenta, Asesora en Cumplimiento/Ombudsman, CAO
Junio 2008

Resumen Ejecutivo

Los mecanismos de reclamo proveen una vía para reducir el riesgo en los proyectos, ofrecen a las comunidades un camino efectivo para expresar preocupaciones y lograr soluciones, y promueven una relación mutuamente constructiva.

La gente local necesita un método confiable para expresar y resolver preocupaciones relacionadas con proyectos de desarrollo y las compañías necesitan un método efectivo para atender esas preocupaciones comunitarias.¹ Un mecanismo de resolución de reclamos establecido localmente provee un camino promisorio, al ofrecer una estructura confiable y un conjunto de enfoques donde la gente local y la compañía pueden encontrar juntos las soluciones efectivas.

Un mecanismo de reclamo que funciona bien:

- Provee un proceso predecible, transparente y creíble para todas las partes y da resultados que se consideran justos, efectivos y duraderos.
- Crea confianza como componente integral de actividades más amplias de relación comunitaria.
- Permite una identificación más sistemática de los temas y tendencias emergentes, facilita la acción correctiva y un compromiso preventivo.

La demanda de mecanismos efectivos de reclamo tiene el apoyo creciente de las políticas de inversores – tales como la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial – e iniciativas internacionales como el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

Esta Nota de Asesoría ofrece una guía práctica para ayudar en el diseño e implementación de mecanismos de reclamo efectivos a nivel de proyecto.²

Las Cuatro Fases del Diseño e Implementación de Mecanismos de Reclamo Efectivos

El diseño e implementación de un mecanismo de reclamo puede dividirse en cuatro fases, cada una con su propio conjunto de actividades.

- **Fase 1. Definir el alcance y determinar las metas.** El equipo de diseño desarrolla el propósito abarcador y las metas del mecanismo de reclamo y verifica que las decisiones de diseño fluyan de su propósito.
- **Fase 2. Diseño.** El equipo de diseño arma un plan preliminar que bosqueje el propósito, metas, alcance, enfoques de resolución, estructura y especificaciones sobre cómo funcionará el mecanismo de reclamo. Este plan preliminar es probado y ajustado a través de consultas con empleados y miembros de la comunidad y presentado a los directivos para su aprobación.
- **Fase 3. Implementación.** La compañía y la comunidad trabajan juntas para presentar, ajustar e institucionalizar el mecanismo de reclamo.
- **Fase 4. Monitorear, informar y aprender.** La información se recaba sobre la efectividad del mecanismo en particular, y más generalmente en la capacidad de la compañía para prevenir y abordar reclamos. Esta información se utiliza para ajustar el sistema.

Estas cuatro fases se discuten en detalle en los capítulos 4-7.

Marcadores de Buena Práctica

Los problemas se resuelven a menudo más fácilmente, más eficientemente y a menor costo cuando se los atienden con prontitud y localmente.

La experiencia e investigación compilada para esta guía indican que hay un conjunto esencial de prácticas que marcan los mecanismos de reclamo en las compañías/comunidades como efectivos y creíbles. Estas prácticas se ofrecen como marcas de buena práctica para los sistemas efectivos de resolución de reclamos.

Ajustar los valores esenciales de la compañía. Para mejorar sus relaciones con la comunidad en general y la resolución de reclamos en particular, las compañías pueden adoptar ciertos valores críticos o actitudes, que incluyen:

- Compromiso de justicia, en el proceso y en los resultados
- Garantía de no de represalia para todas las partes involucradas – en la compañía y en la comunidad
- Esfuerzo en la creación de un amplio apoyo interno para el mecanismo de reclamo, en todas los lineamientos del proyecto
- Designación de la responsabilidad para atender reclamos a través del proyecto, en lugar de aislarlos en un solo departamento
- Voluntad de los directivos para liderar, visible y sinceramente, el sistema de reclamo.

Comenzar a tiempo en el ciclo del proyecto. Los mecanismos de reclamo más exitosos se instalan lo más pronto posible – idealmente, durante la fase de factibilidad del proyecto – y se modifican para las fases posteriores. Los problemas se resuelven a menudo más fácilmente, más eficientemente y a menor costo cuando se los atienden con prontitud y localmente.

Involucrar a la comunidad en el diseño. Las partes interesadas de la comunidad y de la compañía deben involucrarse en el diseño del mecanismo de reclamo. De hecho, algunos expertos creen que imponer un sistema diseñado por la compañía podría ser peor que tener un sistema ad hoc. La compañía debe involucrar a representantes de la comunidad para identificar factores clave, tales como el tipo de disputas que pueden surgir durante la vida del proyecto, cómo desea la gente de la comunidad presentar sus preocupaciones, la efectividad de los procedimientos actuales de la compañía para resolver reclamaciones, y la disponibilidad de recursos para resolver conflictos. Basándose en esta evaluación, los representantes de la comunidad deben ayudar a darle forma al diseño y a las futuras mejoras.

Asegurar la accesibilidad. Un mecanismo efectivo de reclamo debe ser accesible para los diversos miembros de la comunidad, incluso los grupos más vulnerables, como las mujeres y los jóvenes. Se deben ofrecer múltiples puntos de entrada, incluso reuniones cara a cara, reclamaciones por escrito, teléfono o correo electrónico. Se debe honrar la confidencialidad y privacidad de los reclamantes, cuando esto se considere importante.

Mantener una amplia gama de temas. El mecanismo de reclamo debe estar abierto a una amplia gama de cuestiones: tanto las que se basan en datos reales como las que surgen de percepciones, ciertas o equivocadas. Las percepciones pueden ser tan importantes de abordar como los riesgos reales. El mecanismo también debe poder abordar reclamaciones de diversas partes y de diversas cuestiones.

Desarrollar procedimientos culturalmente apropiados. El mecanismo debe dar respuesta, ser respetuoso y predecible – disponer un cronograma para los hitos clave del proceso. El mecanismo de reclamo debe ser capaz de reconciliar las diferencias profundas, incluso las culturales. El diseño y operación del mecanismo de reclamo debe considerar las diferencias culturales tales como las

preferencias de las comunidades en cuanto a llevar a cabo negociaciones directas o indirectas, debe tener en cuenta las actitudes hacia la competencia, la cooperación y los conflictos, el deseo de preservar las relaciones entre los reclamantes, la autoridad, rango social y status, los modos de entender e interpretar el mundo, los conceptos de administración del tiempo, las actitudes hacia terceros y el ambiente social e institucional más amplio.

Incorporar una variedad de enfoques de resolución de reclamos. Para acomodar las diferencias en las preferencias personales y culturales, el mecanismo de reclamo debe ofrecer una variedad de enfoques de resolución de reclamos – no un solo procedimiento de reclamo. El reclamante debe tener influencia sobre cuál enfoque elegir. Algunas reclamaciones pueden manejarse informalmente, sólo por aquellos directamente involucrados, como un representante de la compañía y el reclamante. Otros podrán apoyarse en una compensación independiente más formal, como el arbitraje de un tercero neutral. Algunos mecanismos pueden partir de un enfoque basado en intereses, como responder a las necesidades percibidas y legítimas, declaradas por el reclamante. Otros pueden tener un enfoque basado en sus derechos, legales, contractuales, etc. Donde sea posible, los métodos locales o acostumbrados de resolución de reclamos deben ser evaluados e incorporados al sistema.

El mecanismo de reclamo debe ofrecer una variedad de enfoques, no un solo procedimiento de reclamo. El reclamante debe tener influencia sobre cuál enfoque elegir.

Identificar un punto central para coordinación. Debe mantenerse una posición bien publicitada y consistente, para un individuo o un equipo. Este coordinador central facilita el desarrollo e implementación del mecanismo de reclamo, administra algunos de sus recursos, monitorea la buena práctica interna y externa, asegura la coordinación entre los puntos de acceso y verifica que el sistema responda a la información que maneja.

Mantener y publicitar múltiples puntos de acceso. Expandir el acceso más allá de aquellos individuos que tengan la responsabilidad principal para recibir reclamos puede reducir significativamente las barreras para entrar al sistema y alentar a los miembros de la comunidad a abordar temprana y constructivamente los problemas. Los individuos en los puntos de acceso son más efectivos si son confiables, capacitados, preparados y accesibles, independientemente de la etnia, género y/o religión del reclamante.

Informar a la comunidad. La compañía debe proveer información a los interesados correspondientes en forma regular, para aclarar las expectativas sobre lo que el mecanismo puede o no hacer; alentar a la gente a usarlo; presentar resultados y recabar información para mejorar el sistema de reclamos. La información que se entrega puede incluir tipos de casos y cómo se resolvieron, cómo ha influido el reclamo en las políticas de la compañía, sus procedimientos y operaciones y el mecanismo de reclamo en sí.

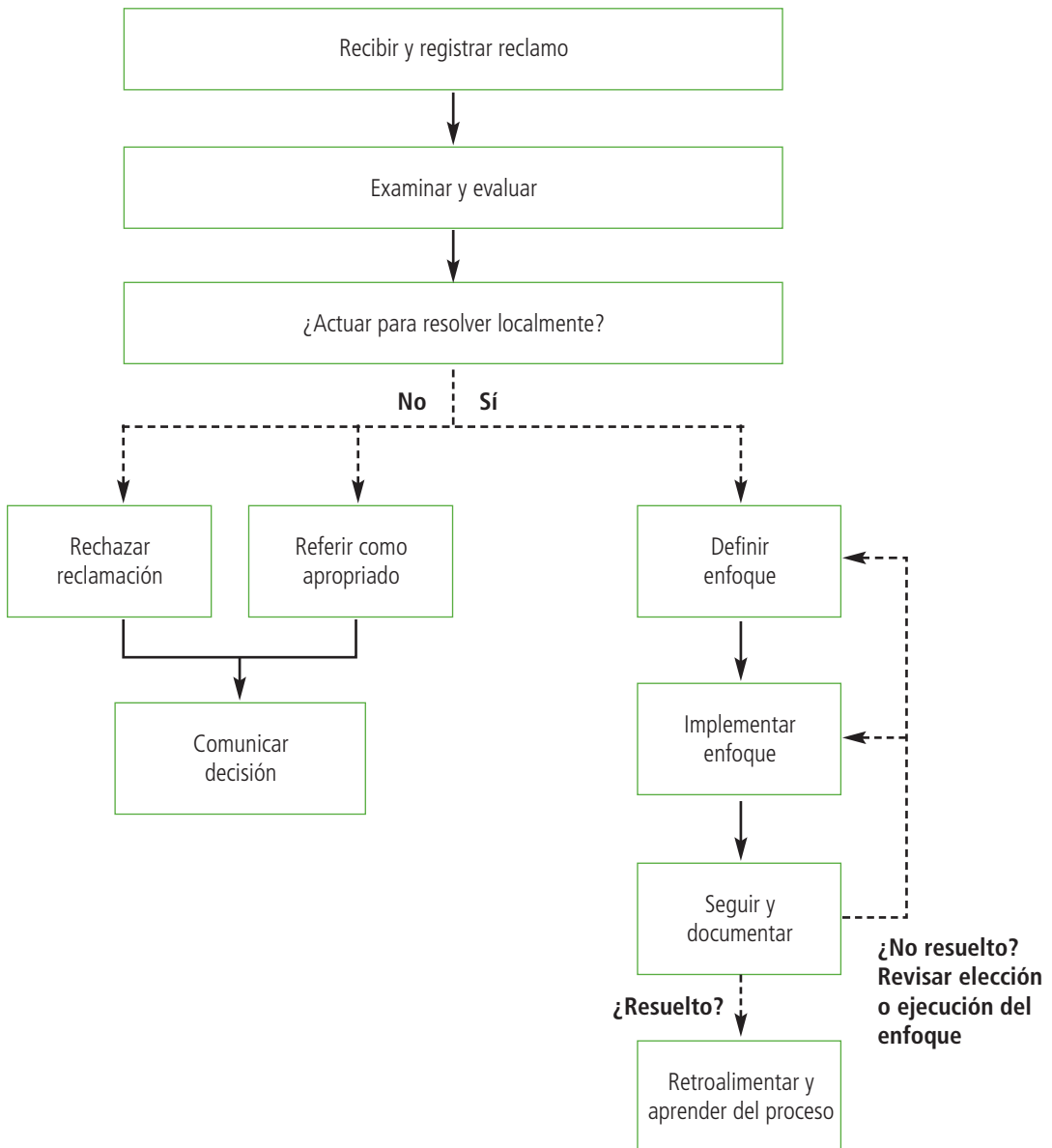
Utilizar un registro de reclamos para monitorear casos y mejorar la organización. Además de resolver las disputas individuales o comunitarias, el mecanismo de reclamo es una oportunidad para promover mejoras en la compañía. Un registro de reclamos se puede usar para analizar información sobre tendencias en los reclamos o conflictos, asuntos comunitarios y operaciones del proyecto, para anticipar el tipo de conflictos que se pueden esperar en el futuro, tanto par asegurar que el mecanismo esté equipado para manejar tales cuestiones como para proponer cambios organizativos u operativos. A veces, implementar políticas u otro tipo de cambios estructurales puede resolver reclamos sobre una misma cuestión, en vez de continuar atendiendo reclamaciones individuales caso por caso.

Evaluar y mejorar el sistema. La compañía debe realizar periódicamente una evaluación interna del mecanismo de reclamo, para evaluar y mejorar su efectividad. Los elementos importantes de una evaluación son: una conciencia general del mecanismo; si se utiliza o no y por quién; el tipo de cuestiones abordadas; la capacidad del mecanismo para resolver conflictos temprana y

constructivamente; los resultados reales (impactos en las operaciones del proyecto, sistemas de administración y beneficios para las comunidades); su eficiencia y, fundamentalmente, la capacidad de alcanzar su propósito expreso y sus metas. En algunas ocasiones, la compañía debe también solicitar e incluir las opiniones de los representantes de las partes interesadas, para ver cómo el mecanismo demuestra ser efectivo en la práctica.

Un buen mecanismo de reclamo debe ser sencillo de entender, pero no simplista en el tratamiento de la gente y de los temas. La claridad y un enfoque pro-usuario rendirán seguramente resultados positivos. Un ejemplo de estructura básica de un mecanismo de reclamo se exhibe en la figura 0.1 abajo.

Figura 0.1. Las Etapas Típicas de un Mecanismo de Reclamo



Parte I. Generalidades

Un mecanismo de resolución de reclamos, establecido localmente, ofrece una estructura confiable y un conjunto de enfoques por el cual la gente local y la compañía pueden encontrar soluciones efectivas conjuntamente.

Capítulo 1. La Necesidad de Mecanismos de Reclamo

Las compañías han sido invitadas a liderar y trabajar con sus comunidades anfitrionas, para encontrar enfoques no tradicionales para la prevención de reclamos comunitarios y cómo atenderlos.

Los proyectos de desarrollo a gran escala representan un cambio dramático para las comunidades (ver cuadro 1.1). Aunque el cambio puede conducir a oportunidades para algunos, puede poner a otros en riesgo, a pesar de los esfuerzos del proyecto para ser responsable, social y ambientalmente, y a pesar de los genuinos intentos de involucrar a las comunidades y crear salvaguardas para el proyecto. El riesgo y el cambio van de la mano para crear condiciones donde surgen conflictos comunitarios.

Considere los ejemplos siguientes:

- En un pequeño pueblo andino de viviendas de adobe aglutinadas, los contratistas se van de un restaurante local sin pagar sus almuerzos. Los miembros de la comunidad, indignados, bloquean el camino al proyecto para que no puedan pasar los vehículos.
- Una residente local informa la presencia de mercurio en su tetera. Insiste en que vino directamente de la canilla de la cocina. Aunque esto es científicamente imposible, la historia llega a los títulos de los medios locales y nacionales, y se agravan las tensiones existentes entre la compañía y la población local.
- Los pobladores en proceso de reubicación frecuentemente presentan quejas a la compañía, que van desde criterios de elegibilidad y niveles de compensación, hasta la ubicación de sitios para reestablecerse y calidad de servicios en esos sitios. La compañía lucha para encontrar la manera de manejar el creciente número de disputas, frente a los muchos impactos debido a la reubicación.

Cuadro 1.1. Definir "Comunidad"

Para cierto tipo de proyectos, la definición de comunidad es compleja. Por ejemplo, los proyectos de oleoductos pueden impactar a personas a lo largo de un corredor de miles de millas. En esta instancia, la "comunidad" puede incluir gente de diferentes grupos étnicos, así como de diferentes países. Las comunidades a lo largo del oleoducto pueden experimentar impactos a corto plazo durante la construcción, pero típicamente menores o diferentes impactos durante la operación. Por otra parte, la comunidad alrededor de un proyecto minero está más limitada en cuanto a espacio. En este ejemplo, la comunidad puede experimentar impactos más localizados pero en períodos más largos.

Las compañías en el negocio de desarrollar proyectos de larga escala deben encontrar métodos efectivos para abordar con justicia y respeto las disputas comunitarias, reduciendo así el riesgo y protegiendo a la gente local, que puede quedar expuesta a alguna forma de perjuicio (ver tabla 1.1). Una respuesta meditada es más urgente aun para compañías que operan en países con estructuras de gobierno deficientes y un sistema judicial inadecuado. Las compañías corren mayores riesgos cuando se trata de reclamos comunitarios en lugares donde el gobierno no es capaz de mediar entre diferentes intereses societarios. En ambientes con medios inadecuados para expresar y resolver reclamos, las comunidades pueden recurrir a otros lugares para protestar, donde el nivel de riesgo para las compañías es dramáticamente más alto, como las calles, un sistema judicial impredecible o la prensa internacional. Alternativamente, pueden sentirse impotentes para actuar, mientras sus reclamos – no resueltos, ignorados o burlados – se acumulan a través del tiempo, y finalmente estallan en una oposición comunitaria inmanejable. (ver cuadro 1.2).

Cuadro 1.2. Expectativas Comunitarias Cuando Surgen Reclamos

Cuando la gente local presenta un reclamo, generalmente espera recibir una o más de estas respuestas:

- Reconocimiento del problema
- Una respuesta honesta a preguntas sobre las actividades de la compañía
- Una disculpa
- Compensación, modificación del comportamiento que ocasionó el reclamo
- Algún otro remedio justo.

Al expresar sus preocupaciones, esperan ser escuchados y tomados en serio. Finalmente, la compañía, los contratistas o funcionarios del gobierno aliados con la compañía deben convencer a la gente de que pueden presentar sus reclamos y trabajar para resolverlos sin que se tomen represalias.

Para abordar estos desafíos, las compañías son llamadas a liderar y trabajar con sus comunidades anfitrionas para encontrar enfoques no judiciales, basados en el diálogo, para prevenir y atender los reclamos de la comunidad.

Métodos Tradicionales de las Compañías para Manejar Reclamos

Todas las compañías tienen algún enfoque para abordar conflictos con la población local, pero es más raro encontrar un enfoque bien construido y sistemático. Los entrevistados para esta guía citaron tres métodos comunes de compañías para manejar reclamos.

La confianza no es un sustituto para un mecanismo de reclamo y un mecanismo de reclamo no es un sustituto para la confianza.

Confianza ciega: Apoyarse en la reputación para evitar disputas

Quienes proponen el enfoque de la confianza advierten que un mecanismo de reclamo no es necesario siempre que la compañía haya establecido suficiente confianza con la comunidad. Sin embargo, apoyarse en un enfoque puramente preventivo no es recomendable. Inevitablemente, surgen reclamaciones que la confianza sola no puede prevenir. Aunque la confianza probablemente haga más fácil el proceso de resolución, no es un sustituto para un mecanismo de reclamo – y un mecanismo de reclamo no es un sustituto para la confianza.

Ad hoc: Esperanza de buenos resultados

Los gerentes aplican individualmente, y según su propia idiosincrasia, una versión de resolución de reclamos caso por caso, a medida que surgen disputas específicas. Cada caso se maneja como un evento individual, sin una base de políticas conscientes o de práctica establecida. El enfoque es pragmático, flexible e inconsistente. La táctica y técnicas utilizadas dependen de las circunstancias específicas de cada caso. Los directivos a menudo no se involucran.

Los enfoques ad hoc plantean una cantidad de limitaciones a las compañías:

- Falta de transparencia. Los reclamantes no saben donde encontrar asistencia para su reclamo.
- La solución exitosa depende demasiado de las capacidades del personal de un determinado proyecto, a quienes les toque recibir la reclamación.
- El enfoque es demasiado reactivo para abordar conflictos de cierta complejidad.
- Sólo se puede atender un número limitado de reclamos, pues el manejo de reclamos es considerado como una manera de perder tiempo en relación al trabajo “real” del negocio.

- La estructura perturba la capacidad de la compañía para proveer respuestas equitativas, eficientes y consistentes en todo el proyecto porque el personal resuelve las cuestiones independientemente, sin saber cómo otros están abordando situaciones similares.

Investigar, decidir y anunciar: Controlar el proceso y el resultado

La mayoría de las compañías que han desarrollado un mecanismo de reclamo más formal adhieren a alguna variación de algún enfoque “ investigar, decidir y anunciar” .

Más formal que el enfoque ad hoc, este modelo ofrece un procedimiento interno, de pasos múltiples, con períodos específicos. Las reclamaciones se reciben a través de canales designados y se investigan para determinar su validez o si carecen de base. Si la reclamación se considera apta para una mayor investigación, se refiere a la dirección para que actúe y se prepara una respuesta formal de la compañía para presentarla al reclamante. Si el reclamante no acepta la respuesta, puede existir un proceso de apelación a través de sucesivos niveles de la jerarquía gerencial de la compañía.

Tabla 1.1. Tipos de Reclamos que las Compañías Encuentran Típicamente

Tipo de reclamo	Reclamante/s	Ejemplos
Problemas relativamente menores, con respecto a operaciones, en una sola oportunidad	Un individuo o familia	Un camión de la compañía daña el cerco de un miembro de la comunidad; un único encuentro irrespetuoso entre un empleado de la compañía y un miembro de la comunidad
Problemas relativamente menores pero repetitivos relacionados con las operaciones de la compañía	Un individuo, familia o pequeño grupo de personas	Ganado suelto porque los empleados de la compañía no cierran las tranqueras
Problemas relativamente menores pero repetitivos y extendidos	Varios individuos, familias o grupos grandes	Tránsito de la compañía que levanta polvo que cae sobre la ropa tendida a secar
Problemas grandes, importantes y repetitivos	Grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales o de base comunitaria, o gobiernos locales	Explosiones realizadas por las compañías que supuestamente causan daños estructurales o estéticos a edificios
Reclamos mayores respecto de actividades de la compañía que hayan resultado en impactos adversos graves sobre grandes poblaciones	Grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales o de base comunitaria, o gobiernos locales	Operaciones de la compañía que impactan adversamente el abastecimiento de agua de la comunidad, haciéndola insegura para beber o para el ganado y el riego
Reclamos mayores, sobre cuestiones de políticas o de procedimiento	Grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales o de base comunitaria, o gobiernos	No cumplimiento de la compañía con sus propias políticas; no seguimiento de las directrices de los prestamistas multilaterales sobre consultas adecuadas para lograr el consentimiento previo e informado; inadecuada reubicación y compensación a las poblaciones afectadas

Estos modelos también enfrentan variadas críticas. La experiencia demuestra que los mecanismos internos

- Refuerzan las inequidades del poder, dejando a las compañías en una posición de poder y a las comunidades en una posición de dependencia.
- Limitan significativamente las opciones disponibles para resolver el problema
- Enfatizan las investigaciones y respuestas formales basadas en discusiones internas más que el diálogo cara a cara y la resolución del problema
- Impiden que el reclamante tenga mucha influencia en la construcción de una solución
- No involucran a las partes interesadas en el diseño del mecanismo de reclamo
- Confían el manejo del sistema a individuos sin capacitación específica en resolución de reclamos
- Adaptan mediante prueba y error.

Un enfoque mejor: Los Mecanismos de Resolución de Reclamos

Un mecanismo efectivo de resolución de reclamos mejora la capacidad de la compañía para atender con justicia las preocupaciones de la comunidad.

La gente local necesita una vía confiable para expresar y resolver las preocupaciones provenientes de las operaciones de un proyecto (ver cuadro 1.3). Un mecanismo local de resolución de reclamos ofrece una vía promisorio, al incluir una estructura confiable y un conjunto de enfoques donde la gente local y la compañía pueden encontrar soluciones efectivas en conjunto.

Un mecanismo de reclamo que funciona bien:

- Aumenta las probabilidades de que las pequeñas disputas puedan ser concluidas bastante rápidamente, antes de que se conviertan en reclamos profundamente arraigados
- Mantiene la propiedad de la disputa en manos de la gente local
- Ofrece una vía temprana, eficiente y menos costosa para abordar las cuestiones
- Promueve un clima de negocios más estable para las compañías, reduce el riesgo y mejora la responsabilidad/rendición de cuentas hacia la comunidad anfitriona.

Cuadro 1.3. Una Perspectiva Comunitaria sobre la Resolución de Reclamos

Las comunidades afectadas por proyectos de desarrollo necesitan un medio de hacer abordar sus reclamos. Pueden buscar un sistema que les dé acceso a influencia sobre las decisiones que afectan sus vidas, acceso a una audiencia justa y a procedimientos justos, acceso a la información y acceso a una justa compensación – sin temor a represalias.

Las comunidades pueden creer también que un mecanismo de reclamo efectivo resultará en una asignación de beneficios, costos y riesgos más equitativa, durante la vida del proyecto. Notablemente, los mecanismos de reclamo pueden:

- Dar a las comunidades afectadas el poder de negociar acuerdos mutuamente aceptables, bajo los cuales se pueden abordar sus preocupaciones
- Mejorar la capacidad de la compañía para abordar justamente las preocupaciones de la comunidad
- Asegurar que hasta los más pobres y marginados puedan hacer oír y atender sus preocupaciones.

Algunos sugieren que los sistemas bien diseñados no sólo resuelven los reclamos individuales, sino también cambian las políticas de proyectos y operaciones para mejor.

Un mecanismo de reclamo que funciona bien puede además proveer valiosa retroalimentación a las compañías, al igual que:

- Servir como sistema de advertencia de problemas mayores
- Percibir reclamos individuales y descubrir cambios que pueden ser necesarios para las operaciones o sistemas de administración de las compañías
- Indicar posibles cambios sistémicos que se necesiten para asegurar que ciertos reclamos determinados no sean recurrentes.

Sin la retroalimentación que un buen mecanismo de reclamo puede brindar, la compañía puede perder oportunidades cruciales para identificar métodos de mejorar sus operaciones. (Mayor información sobre casos de negocios para mecanismos de reclamo, ver cuadro 1.4).

Cuadro 1.4. Caso de Negocios para Mecanismos de Reclamo

“ Hay una sola oportunidad de causar una buena primera impresión. Es difícil reencauzarla después de que un proyecto tenga problemas.”

—Gerente General, proyecto minero, Perú

El gerente general de un gran proyecto de minas de cobre que se desarrolla en Perú defendió el caso de los beneficios prácticos que un mecanismo de reclamo ofrece a una compañía y a la comunidad. Con experiencia en reclamaciones comunitarias y reclamos, y con extensa experiencia de trabajo en el conflictivo sector de minas en Perú, ha visto personalmente cómo un conflicto puede afectar un proyecto. El describe la motivación de su mecanismo de resolución de reclamos así: “Es parte de un proceso de relacionarse constructivamente con las comunidades. Lo vemos como una oportunidad para compartir información. Con un sistema más formal podemos identificar con anticipación las cuestiones que podrían convertirse en grandes problemas en el futuro. Hay una sola oportunidad de causar una buena primera impresión. Es difícil reencauzarla después de que un proyecto tenga problemas. Hemos visto lo que ocurrió con otros proyectos mineros en Perú. Crear un mecanismo de reclamo al inicio de un proyecto envía un mensaje a la comunidad y a las ONG de que se desea un compromiso productivo. Desarrollar el proyecto tempranamente les permite hacer un aprendizaje sustancial, que se podrá aplicar cuando el proyecto llegue a su desarrollo en gran escala. Mucho de ese trabajo es realizado por contratistas y ésta es una de las pocas instancias para ofrecer consistencia entre las respuestas de la compañía y de los contratistas y ayuda a controlar su comportamiento. Es también una oportunidad para instaurar nuestra ética corporativa en nuestros contratistas. Creemos que los mecanismos de reclamo, además, hacen que la gente afectada sea parte de la solución, lo cual es buena práctica.”

Aparte de servir como plataforma para resolver reclamos, un mecanismo de reclamo efectivo puede ayudar a lograr las siguientes metas:

- Abrir canales para la comunicación efectiva
- Demostrar que la compañía se preocupa por los miembros de la comunidad y su bienestar
- Mitigar o prevenir impactos adversos en las comunidades, causados por las operaciones de la compañía
- Mejorar la confianza y el respeto
- Proveer estructuras para presentar, abordar y resolver cuestiones que reduzcan los desequilibrios de poder
- Promover relaciones productivas
- Crear aceptación en la comunidad para la “ licencia social” de una compañía para operar (ver cuadro 1.5).

Cuadro 1.5. “Licencia Social” de una Compañía para Operar

Así como una compañía debe asegurarse los permisos y licencias de los gobiernos locales, regionales y nacionales, debe asegurarse una “licencia social” de la comunidad local y aun más amplia, para funcionar como operador legítimo y respetado en su medio.^a Para obtener una licencia social, las compañías se dan cuenta de que es buena práctica de negocios llevar el nivel de desempeño social y ambiental “más allá del cumplimiento” con los requerimientos legales básicos; encuentran necesario cumplir o a veces sobrepasar la expectativas de la sociedad. Esto, a su vez, requiere que las compañías alineen sus operaciones con las necesidades, valores y preocupaciones locales. Para un creciente número de compañías, los mecanismos de reclamo forman una parte integral de este esfuerzo.

a Gunningham, Kagan, and Thornton (2004).

Políticas de la CFI y OMGI y Guía sobre Mecanismos de Reclamo

Reconociendo tanto el desarrollo de la comunidad como el caso del negocio para manejar reclamos, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), los componentes del sector privado del Grupo del Banco Mundial, tienen ya compromisos de políticas que contienen provisiones relativas a los mecanismos de reclamo.

Las Políticas y Normas de Desempeño sobre Sustentabilidad Social y Ambiental de la CFI y de OMGI fueron introducidas para manejar riesgos sociales y ambientales e impactos, y para mejorar oportunidades de desarrollo de sus proyectos.³ Las Normas de Desempeño son la base de los Principios de Ecuador (adoptados mundialmente por bancos del sector privado e instituciones financieras) y sirven también como estándares de buena práctica para proyectos de desarrollo alrededor del mundo.

Con respecto a **requerimientos a clientes**, la Norma de Desempeño 1 presenta la referencia más significativa a los mecanismos de reclamo. La sección sobre Evaluación Social y Ambiental y Sistemas de Administración (pp. 5-6) declara: *El cliente responderá a las preocupaciones de las comunidades relacionadas con el proyecto. Si el cliente anticipa continuos riesgos o impactos adversos en las comunidades afectadas, el cliente establecerá un mecanismo de reclamo para recibir y facilitar la resolución de las preocupaciones que afecten a las comunidades y de los reclamos sobre el desempeño ambiental y social del cliente.* Otras referencias a los mecanismos de reclamo se asocian con las Normas de Desempeño en Condiciones de Trabajo (2); Salud Comunitaria y Seguridad (4); Adquisición de Tierras y Reubicación Involuntaria (5); y Pueblos Indígenas (7).

Con respecto a sus propios **compromisos institucionales**, las políticas de la CFI y OMGI sobre Sustentabilidad Social y Ambiental reconocen que ambos miembros del Banco son responsables ante la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO) que es el mecanismo de recurso disponible para los pueblos afectados por proyectos. A continuación se trata la cuestión de cómo un mecanismo de reclamo a nivel proyecto, interactúa con la CAO.

La CFI ha preparado también un conjunto de Notas Guía, que corresponden a cada estándar, para explicar los requerimientos.⁴ El Cuadro 1.6 resume los principios y las medidas de buena práctica descritas en las Normas de Desempeño y en las Notas Guía.

En su conjunto, la Política, las Normas de Desempeño y las Notas Guía de la CFI y OMGI forman un robusto fundamento, sobre el cual se apoyan la razón de ser y el diseño de mecanismos de reclamo a nivel proyecto, tal como se elaboran en este documento.

Cuadro 1.6. Principios y Medidas de Buena Práctica para Resolución de Reclamos Derivados de las Normas de Desempeño y las Notas Guía de la CFI y OMGI

Las Normas de Desempeño y las Notas Guía de la CFI y OMGI presentan varios principios y medidas de buena práctica sobre mecanismos de reclamo:

- Establecer un procedimiento para recibir, registrar/documentar y atender reclamaciones que sea fácilmente accesible, culturalmente apropiado y comprensible para las comunidades afectadas.
- Informar a las comunidades afectadas acerca del mecanismo, durante el proceso de involucramiento de la compañía con la comunidad.
- Considerar cuándo y cómo buscar soluciones a las reclamaciones, en forma colaborativa, con la participación de la comunidad afectada.
- Graduar el mecanismo de reclamo según los riesgos potenciales e impactos adversos del proyecto.
- Abordar prontamente las cuestiones, empleando un proceso comprensible y transparente que sea fácilmente accesible para todos los segmentos de las comunidades afectadas – sin costo ni retribución.
- Asegurar la plena participación de hombres y mujeres y grupos vulnerables.
- Tomar en consideración los métodos usuales y tradicionales de resolución de disputas, al diseñar el sistema.
- Asignar personal consistente, experimentado y calificado dentro de la organización cliente, con responsabilidad para recibir y responder a los reclamos.
- Establecer un mecanismo de resarcimiento para que aquellos que sienten que sus reclamos no han sido adecuadamente atendidos y que puedan recurrir a un cuerpo externo para que reconsideren su caso.
- Documentar los reclamos recibidos y las respuestas dadas e informar periódicamente a la comunidad.
- Presentar informes periódicos sobre las cuestiones que el mecanismo de reclamo ha identificado como preocupantes para esas comunidades.
- Mantener informados sobre los mecanismos judiciales y administrativos disponibles en el país para resolución de disputas y no impedir el acceso a esos mecanismos.

Las Normas de Desempeño y las Notas Guía enfatizan que un mecanismo de reclamo debe ayudar al cliente a comprender la percepción de los riesgos e impactos del proyecto por parte de la comunidad, para poder ajustar sus medidas y acciones al atender las preocupaciones de la comunidad.

Cómo Encajan los Mecanismos de Reclamo en el Compromiso de las Partes Interesadas a Nivel de Proyecto

Anticipar activamente los problemas potenciales e iniciar estrategias y acciones preventivas deben ser acciones integrales para las compañías y las comunidades.

Las partes interesadas son personas o grupos que están directa o indirectamente afectadas por un proyecto, así como aquellas que pueden tener intereses en un proyecto y/o la capacidad de influir sobre su resultado, positiva o negativamente. **El compromiso de las partes interesadas** abarca una gama de actividades e interacciones entre una compañía y una comunidad, durante la vida de un proyecto, que están diseñadas para promover relaciones de trabajo mutuamente beneficiosas, transparentes, responsables y positivas.

El compromiso de las partes interesadas incluye la identificación y análisis de las partes interesadas, la difusión de información a través de consultas con la comunidad, la anticipación y prevención de

conflictos, la formación de sociedades, involucrando a la comunidad en el monitoreo de un proyecto. El compromiso de las partes interesadas puede prevenir conflictos creando comunicación, relaciones positivas y confianza entre la compañía y una comunidad. Los mecanismos de resolución de reclamos son un componente de un programa efectivo de compromiso de las partes interesadas.

Una de las formas más efectivas de prevención que una compañía puede alentar es la participación activa de empleados en todo nivel, en la vida cívica, social o religiosa de su comunidad anfitriona (ver cuadro 1.7). Tal participación puede proveer un medio de construir relaciones personales positivas, establecer conexiones con grupos y líderes comunitarios, promover la comunicación abierta e informal y el intercambio de información, y demostrar preocupación de la compañía y sus empleados por el bienestar de la comunidad. También puede ofrecer acceso informal a la información sobre cuestiones comunitarias y advertir tempranamente acerca de cualquier conflicto que surja. Tales alertas son valiosas; le dan a la compañía suficiente tiempo para preparar una respuesta adecuada y abordar las tensiones en aumento.

A veces, la prevención a través del compromiso bien formulado de las partes interesadas puede ser visto como un adorno innecesario en el desarrollo de un proyecto. Las compañías están a menudo renuentes a hacer el gasto necesario de esfuerzo, fondos, tiempo y personal, cuando no está claro que sea realmente necesario. Sin embargo, descuidar la prevención va a veces en detrimento de las compañías y las comunidades. La prevención es buena administración y típicamente pesa más que los costos.

Cuadro 1.7. La importancia del Compromiso de la Comunidad para Evitar Conflictos

“El compromiso de la comunidad es una estrategia esencial para conocer nuestros problemas antes de que surja un reclamo. Nuestro personal local está involucrado en cámaras de comercio locales, organizaciones de la iglesia, comités de festivales y muchas otras actividades cívicas. También tenemos una fundación – con gente local en el directorio_ que decide a dónde van los fondos de desarrollo de la comunidad. Los mecanismos más proactivos han estado activos localmente en la vida cívica.”

—Vicepresidente a cargo de relaciones con la comunidad

Cómo Encajan los Mecanismos de Reclamo en el Contexto más Amplio de la Responsabilidad/Rendición de Cuentas del Proyecto

Además de ser parte de un programa efectivo de compromiso de las partes interesadas, los mecanismos de reclamo también encajan en el amplio mundo de la responsabilidad/rendición de cuentas corporativa que va más allá del nivel de proyecto. A menudo, los mecanismos de reclamo pueden usarse como primer recurso. Si el reclamo no se resuelve, el reclamante puede referirlo a una instancia externa, tal como un tribunal o un mecanismo independiente como la CAO, para presentar su caso. Existen varios mecanismos de responsabilidad/rendición de cuentas a nivel industrial, nacional, regional e internacional.⁵

Los mecanismos de responsabilidad/rendición de cuentas que no están a nivel de proyecto tienen, sin embargo, limitaciones:

- *El poder judicial* – a menudo la institución elegida para resolver conflictos en algunos países – no es confiable para compañías ni comunidades, en muchas partes del mundo.
- *Sistemas de justicia tradicionales* pueden ser los preferidos para muchos miembros de la comunidad; sin embargo, los implementadores del proyecto pueden no entenderlos plenamente o confiar en estos foros. Es improbable que las compañías acepten sus procesos o decisiones.

- *Mecanismos de recurso independientes*, como la CAO o el Panel de Inspección del Banco Mundial, pueden tener un rol valioso, pero están disponibles sólo cuando la organización financiera tiene interés en el proyecto y a menudo están sujetos a varias otras limitaciones jurisdiccionales.

Los mecanismos de recurso que no están a nivel de proyecto presentan una alternativa razonable en algunas circunstancias, pero no reemplazan un mecanismo de reclamo a nivel de proyecto que funcione bien.



Capítulo 2. Comprender los Mecanismos de Reclamo

Un mecanismo de reclamo debe estar ubicado a través de todo el ciclo del proyecto.

Un mecanismo de reclamo a nivel proyecto es un método con base local, formalizado, para que una compañía acepte, evalúe y resuelva las reclamaciones de la comunidad relacionadas con actividades de la compañía. Ofrece una gama de procedimientos ampliamente comprendidos y efectivos apropiados para resolver problemas que son culturalmente apropiados, en combinación con personal especialmente capacitado. Está dirigido a ayudar a las partes a alcanzar resoluciones rápidas, eficientes, aceptables y definitivas, con dignidad y justicia.

El mecanismo de reclamo se inspira en recursos de resolución de conflictos de varias áreas – aquellas dentro de la compañía, tradicionales y usuales, y sistemas privados (mediación, conciliación, arbitraje).⁶ Estos enfoques se complementan y actúan conjunta y coordinadamente.

A veces un representante de la compañía y un miembro de la comunidad se reúnen informalmente y llegan a un acuerdo entre ellos. En otros casos, un tercero confiable – posiblemente un mediador, experto técnico, autoridad, ombudsman, o persona idónea – puede ayudar a las partes a conversar o sugerir vías para resolver su disputa de manera justa.

Un mecanismo de reclamo debe estar ubicado a través de todo el ciclo del proyecto, comenzando con las fases de planeamiento y continuando a través de la construcción y las operaciones, hasta el final de la vida del proyecto. Por más que el mecanismo de reclamo evolucione a medida que el proyecto atraviesa varias fases, las metas duales de responsabilidad/rendición de cuentas hacia las partes interesadas y de reducción de riesgos permanecen constantes.

Algunos Principios Rectores

Algunos de los enfoques de resolución de reclamos recomendados en esta Nota de Asesoría están fundamentados en principios de mediación y negociación basados en intereses comunes en el campo de la resolución alternativa de disputas (RAD). El énfasis de los enfoques de está en crear un contexto facilitador, para la toma de decisiones inclusivas y la generación de decisiones de origen local. En última instancia, los enfoques de RAD se focalizan en empoderar a las partes para participar en un proceso que sea justo, robusto y con principios.

Hay circunstancias en que los enfoques de conciliación basados en intereses no son apropiados o deseables para una u otra parte de la disputa. En tales circunstancias, el arbitraje o recurso judicial puede ser más apropiado, luego de una cuidadosa consideración. Algunos observadores se preocupan de que los enfoques basados en intereses puedan alentar a una de las partes (generalmente la más débil) a llegar a un arreglo, o a negociar sus derechos humanos fundamentales. Claramente, cualquier mecanismo de reclamo que incorpore mediación, u otros procesos basados en intereses, debe estar apoyado en un marco de ética y principios que no debe ser violado. Un informe del Representante Especial de las Naciones Unidas para negocios y derechos humanos sugiere que los mecanismos de reclamo deben ser:

- *Legítimo*. Un mecanismo debe tener estructuras de gobernanza claras, transparentes y suficientemente independientes para asegurar que ninguna de las partes de un determinado proceso de reclamo pueda interferir con la conducción justa de ese proceso.

- *Accesible*. Un mecanismo debe ser divulgado a todos los que deseen acceso a él; y proveer adecuada asistencia para las partes reclamantes las que posiblemente enfrenten barreras al acceso, incluso de idioma, alfabetismo, información, financieras, distancia o temor de represalia.
- *Predecible*. Un mecanismo debe proporcionar un procedimiento claro y conocido, con cronogramas para cada etapa; claridad en cuanto a los tipos de proceso y resultados que puede (o no puede) ofrecer; y medios de monitorear la implementación de cualquier resultado.
- *Equitativo*. Un mecanismo debe asegurar que las partes reclamantes tengan acceso razonable a fuentes de información, asesoramiento y conocimiento experto necesarios para involucrarse en un proceso de reclamo en condiciones justas y equitativas.
- *Compatible con los derechos*. Un mecanismo debe asegurar que sus resultados y compensaciones estén de acuerdo con los estándares de derechos humanos internacionalmente reconocidos.
- *Transparente*. Un mecanismo debe tener suficiente transparencia en el proceso y resultados para cumplir con las preocupaciones de interés público en juego y debe suponer transparencia donde sea posible, los mecanismos No estatales, en particular, deben ser transparentes en la recepción de las reclamaciones y los elementos clave de sus resultados.⁷

Como ejemplo, en el caso de la CAO, la Ombudsman " *no apoyará acuerdos que sean coercitivos para una o más partes, contrarios a las políticas de la CFI/OMGI, o que violen las leyes locales de las partes o las leyes internacionales.*⁸

Componentes de un Mecanismo de Reclamo

Los mecanismos de resolución de reclamos incluyen varios elementos, incluso algunos o todos los siguientes:

- *Un sistema transparente de recepción y registro de reclamos*, para proveer a los miembros de la comunidad vías para registrar reclamaciones y confirmar que hayan sido recibidas
- *Evaluación de elegibilidad del reclamo*, para determinar si las cuestiones elevadas en la reclamación entran dentro del mandato del mecanismo de reclamo y si los reclamantes estaban posicionados
- *Evaluación del reclamo*, para aclarar las cuestiones y preocupaciones presentadas en la reclamación, para recabar información sobre cómo otros ven la situación, e identificar si se puede resolver y cómo
- *Varias opciones para resolver problemas, con o sin la asistencia de terceros independientes*:
 - *Procesos internos de decisión*, en los cuales las cuestiones son manejadas por funcionarios designados, usando estándares y criterios fijos, para desarrollar y proponer una respuesta de la compañía al reclamo y permitir un proceso de apelación
 - *Resolución conjunta de problemas*, en la cual la compañía y el reclamante se involucran en diálogo directo
 - *Decisión con terceros*, para ofrecer una solución cuando un acuerdo voluntario no es posible
- *Seguimiento, monitoreo e información a la comunidad sobre los reclamos*.
- *Comunicación e información compartida entre la compañía y la comunidad*, para fortalecer los procesos de resolución de reclamos
- *Aprendizaje organizativo* e identificación de problemas sistémicos y la necesidad de cambios en políticas y procedimientos para prevenir disputas recurrentes en el futuro.

No existe un modelo ideal ni un único enfoque para la resolución de reclamos. De hecho, las mejores soluciones a los conflictos se logran generalmente a través de mecanismos localizados, que toman en cuenta las cuestiones específicas, el contexto cultural, las costumbres locales, las condiciones y escala del proyecto. No obstante, la experiencia de la CAO – junto con las investigaciones realizadas para este estudio, en que se solicitaron las opiniones de una amplia gama de profesionales – sugiere que estos componentes básicos son especialmente útiles.



Capítulo 3. Iniciar un Mecanismo de Reclamo

La resolución de reclamos es asunto de todos, desde las operaciones esenciales de la compañía hasta la producción y el manejo ambiental.

Los mecanismos de reclamo comienzan con algo y con alguien. Es una práctica común para las relaciones comunitarias de la compañía, las relaciones externas, los recursos humanos o el departamento legal, hacerse cargo de iniciar el esfuerzo. Sin embargo, estas oficinas no son la espina dorsal para resolver los reclamos de la comunidad. La resolución de reclamos es asunto de todos, desde las operaciones esenciales de la compañía hasta la producción y el manejo ambiental. Comentó un director regional: “uno debe mirar hacia adentro y fuera del cerco, como parte del mismo sistema. De otro modo, la gente de Medio Ambiente y de Operaciones va a considerar el manejo de reclamos como una tarea para Relaciones Sociales, descartando una reclamación como algo que no tiene nada que ver con ellos. La realidad es que los reclamos a veces se materializan como resultado de percepciones de miembros de la comunidad con respecto a cuestiones ambientales, operacionales, o de desempeño.”

Identificar e Involucrar a Actores Clave

Al inicio, es importante reclutar apoyo y liderazgo para construir el nuevo sistema: desde adentro de la compañía, de la comunidad y de una variedad de partes interesadas. Para desarrollar el apoyo necesario:

- *Identificar un promotor dentro de la compañía.*⁹ Estos individuos raramente son expertos en mecanismos de reclamo. No obstante, son importantes agentes de cambio, quienes;
 - Mantienen el impulso a través de las primeras etapas, enfrentando el escepticismo y la resistencia
 - Consiguen apoyo dentro de la compañía y en la comunidad
 - Construyen el caso de negocio y lo articulan, para ganar aceptación de los directivos
 - Contribuyen ideas que fortalecerán la manera en la que funciona el mecanismo de reclamo
 - Evalúan críticamente los resultados una vez que el mecanismo de reclamo está aplicándose.
- *Identificar promotores dentro de la comunidad.* Asimismo, es importante localizar líderes clave dentro de la comunidad, que puedan ayudar a encontrar apoyo para el uso del sistema y para atender preocupaciones. El mecanismo debe asegurar que los promotores representen a la comunidad (tales como líderes elegidos, seleccionados o tradicionales), y que no sean individuos o grupos que se promuevan a sí mismos, con una agenda política.
- *Cultivar el liderazgo en la compañía y en la comunidad.* El compromiso por parte del liderazgo es crítico para decidir si avanzar o no para desarrollar un mecanismo de reclamo. La iniciativa no debe proseguirse hasta obtener ese apoyo.

Establecer un Equipo de Diseño

Crear un equipo núcleo de diseño es especialmente importante para proyectos grandes y controversiales.

El equipo de diseño sirve como estrategia, caja de resonancia, diseñador y promotor. Normalmente, el equipo provee capacidad técnica y política para hacer avanzar el proceso, mejora la aceptación durante la introducción y asegura que la implementación sea efectiva. Crear un equipo núcleo de diseño es especialmente importante para proyectos grandes y controversiales.

Equipos de diseño efectivos:

- Incluyen individuos de diferentes niveles y funciones en la compañía (tales como operaciones, asuntos ambientales, relaciones con la comunidad, asuntos legales, contratistas). No es aconsejable designar personal de una sola función, como relaciones comunitarias o recursos humanos, en el equipo de diseño.
- Incluyen un grupo equilibrado de representantes de la comunidad, provenientes de una amplia gama de distritos y grupos demográficos que van a utilizar el mecanismo de reclamo, pero al mismo tiempo manteniendo el equipo pequeño, para que pueda ser eficiente en su respuesta.
- Son representativos y manejables en cuanto a su tamaño (8 a 12 miembros).
- Se apoyan en términos de referencia claros y en un plan de trabajo que describa las metas, roles y responsabilidades del equipo, el nivel de autoridad para tomar decisiones, líneas ejecutivas, tareas, cronogramas y productos.
- Usan los servicios de un consultor de diseño profesional o facilitador, con experiencia en el desarrollo de mecanismos de reclamo para compañías/comunidades, para ayudar al equipo en su inicio.

Comprender el Contexto Actual

La primera tarea para el equipo de diseño es hacer una evaluación del tipo de reclamos que pueden surgir, la capacidad local para manejar reclamos y, si el proyecto ya está operando, la naturaleza de cualquier reclamo comunitario que haya sido presentado hasta entonces.

Este tipo de evaluación forma parte integral de cualquier identificación de las partes interesadas y del proceso de planeamiento para involucrarlas. Mucha de la información necesaria puede estar disponible en documentos del proyecto, tales como Evaluación de Impactos Sociales y Ambientales (EISA), o en los archivos del patrocinador del proyecto o varias agencias del gobierno.

Algunas cuestiones específicas relacionadas con mecanismos de reclamos pueden no haber sido atendidas en trabajos previos. Para llenar estos vacíos, el proceso de evaluación debe involucrar varios enfoques, incluso entrevistas y consultas con la comunidad y la compañía y la revisión de documentos. El equipo de diseño tiene que respetar la sensibilidad cultural al acercarse a una comunidad. Basándose en los datos recogidos y su análisis, el equipo de diseño puede desarrollar una meta abarcadora y una dirección para el mecanismo de reclamo que reconozca las necesidades, tanto de la comunidad como de la compañía, y que responda a la pregunta: qué desea usted que logre el mecanismo de reclamo. El análisis también guía al equipo en su decisión sobre cuáles características específicas de diseño elegir, para asegurar su compatibilidad con el contexto y la cultura.

La retroalimentación de las partes interesadas es parte de la educación de cualquier equipo de diseño. Para atender dudas, recabar contribuciones valiosas y crear apoyo, quienes lideran la iniciativa deben desarrollar un plan para recabar información de la compañía local y de la gente de la comunidad, al comienzo del proceso de planeamiento, como sigue:

- Antes de diseñar el mecanismo de reclamo, contactarse con un amplio grupo de partes interesadas (empleados, contratistas, gerentes, líderes comunitarios, funcionarios locales) a través de reuniones públicas o una serie de grupos-focalizados.
- Hacer reuniones externas para recibir información y entender las dudas, objeciones, expectativas y percepciones de la gente, relacionadas con un mecanismo de reclamo.
- Ayudar a la gente a entender por qué se está instalando el sistema, cómo será en términos generales y cómo puede beneficiar a la población local y a aquellos que se relacionan con la compañía.
- Utilizar tales conversaciones para recoger información valiosa sobre los modos tradicionales en que los miembros de la comunidad resuelven sus conflictos. Identificar algunas de las diferencias culturales que el sistema de reclamaciones tendrá que atender, si es que la gente ha de usarlo.
- Investigar la capacidad existente en la comunidad para resolver disputas y considerar cómo puede tener un rol dentro del mecanismo de resolución de reclamos.

Un proceso externo efectivo involucra a todas las partes interesadas para: ayudar a darle forma al mecanismo de resolución de reclamos; aumentar la transparencia presentando la idea preliminar de la compañía sobre el mecanismo de resolución de reclamos (por qué la compañía desea instalarlo y cómo va a beneficiar a la gente local); crear comprensión y apoyo para la iniciativa entre las diversas partes interesadas.

Evaluar un proyecto que sea nuevo, ("greenfield"), identifica temas diferentes de los de un proyecto que está operando hace algún tiempo.

Proyectos Nuevos

La evaluación de un proyecto nuevo será más sencilla que para un proyecto existente, porque aun no ha habido reclamos. (ver cuadro 3.1)

Cuadro 3.1. Información Necesaria para Desarrollar un Mecanismo de Reclamo para Proyectos Nuevos

Caracterizar los sistemas comunitarios existentes para manejar reclamos y localizar la capacidad local de resolver disputas.

- ¿Cómo resuelve la comunidad sus conflictos, típicamente? (Considerar los sistemas tradicionales, basados en instituciones usuales del clan, religiosas u otras; sistemas de gobierno tales como una oficina de derechos humanos; o sistemas privados como centros de mediación, arbitraje o conciliación)
- ¿Están involucradas en la resolución de conflictos las instituciones confiables de la comunidad? ¿Podrían tener algún rol en el mecanismo de reclamo?

Evaluar si la dinámica funciona a favor o en contra de la introducción de un mecanismo, dentro y fuera de la compañía.

- ¿Existen mecanismos que puedan considerarse como competencia?
- ¿Tiene la compañía el apoyo de los directivos?
- ¿Trabaja la compañía con los contratistas para establecer procedimientos consistentes con los propios?

Proyectos Existentes

Cuando un proyecto ha estado operando durante un tiempo, la compañía, los contratistas y la comunidad podrían estar renuentes a cambiar su manera actual de manejar disputas y usar un mecanismo de reclamo formal. Por una parte, los empleados de la compañía podrían protestar, pues un enfoque más formal para el manejo de reclamaciones desgastaría la autoridad de un supervisor, aumentaría la carga de trabajo, o abriría las compuertas a reclamaciones de los pobladores locales y aumentaría el riesgo de litigio. Por otra parte, los miembros de la comunidad pueden tener recelo de que tal iniciativa no sea más que un plan de relaciones públicas. Ambos grupos tendrán dudas sobre la capacidad del mecanismo para impedir represalias.

Un ejercicio de recabar información puede ayudar a identificar preocupaciones y sugerir maneras de desarrollar e implementar un mecanismo de reclamo que sea aceptado y utilizado por las partes interesadas (ver cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. Información Necesaria para Desarrollar un Mecanismo de Reclamo para Proyectos Existentes

Caracterizar los reclamos, actores clave, causas y costos.

- ¿Cuáles son los tipos actuales de reclamos relacionados con operaciones de la compañía?
¿Qué temas adicionales anticipa la gente? ¿Cuáles son las causas posibles de estos reclamos?
¿Con qué frecuencia surgen?
- ¿A quién culpan los miembros de la comunidad por las cuestiones (la compañía, un empleado en particular, un contratista, u otros)?
- ¿A quién afectan típicamente las cuestiones que se presentan? A individuos? A familias enteras o comunidades?
- ¿Por qué surgen estos reclamos?
- ¿Hay problemas estructurales que se podrían modificar para reducir el conflicto, tales como políticas diferentes, normas, roles, procesos de toma de decisiones, sistemas de comunicación, o una mejor división del trabajo?
- ¿Cuáles son los costos de estos conflictos para la compañía y la comunidad? (Los costos deben ser discutidos no sólo en términos monetarios, sino también en términos amplios, como costos de relación, tiempo y reputación). ¿Cuán severo es el impacto?
- ¿Quién usará el mecanismo de reclamo? ¿en qué difieren los usuarios? ¿Son de diferentes grupos étnicos tribales, de idioma o religiosos? ¿Tienen diferentes niveles de educación? ¿Son algunos rurales y otros urbanos? ¿Son algunos de mujeres y otros de hombres? ¿Considerando cualquiera de estas diferencias, mantienen diferentes percepciones frente a conflictos y su resolución, y puede eso afectar cómo se sienten acerca de un nuevo mecanismo de resolución de reclamos?
- ¿Quién estará posicionado para traer un reclamo (individuos locales, grupos comunitarios locales, ONG locales o nacionales, internacionales, gobiernos locales, gobiernos regionales/nacionales)?

Caracterizar el sistema actual para el manejo de reclamaciones

- ¿Cómo se manejan actualmente las reclamaciones? Identificar los enfoques formales, informales y ad hoc dentro de la compañía para atender reclamos.
- ¿Hay mecanismos para intervención o resolución tempranas, de modo que no haya una escalada?
- ¿Cuán bien funcionan estos sistemas? ¿Pueden los canales existentes atender las reclamaciones comunitarias y manejar reclamos futuros?
- ¿Por qué se utilizan o no determinados procedimientos?
- ¿Dónde están las brechas?
- ¿Cuáles son las barreras existentes para aquellos que quieran presentar una reclamación?

Identificar las medidas preventivas que se toman

- ¿Qué sistema posee la compañía para involucrar a las partes interesadas?
- ¿Cómo se comunica la compañía con la comunidad?
- ¿Tiene la compañía métodos para anticipar conflictos potenciales?

Caracterizar los sistemas comunitarios existentes para manejar reclamos y localizar capacidad local de resolución de disputas.

- ¿Cómo maneja típicamente los conflictos la comunidad,? (Considerar los sistemas tradicionales, basados en instituciones usuales del clan, religiosas u otras; sistemas de gobierno tales como una oficina de derechos humanos; o sistemas privados como centros de mediación, arbitraje o conciliación).
- ¿Están involucradas en la resolución de reclamos las instituciones confiables dentro de la comunidad? ¿Podrían tener un rol en el mecanismo de reclamo?

Cuadro 3.2. Información Necesaria para Desarrollar un Mecanismo de Reclamo para Proyectos Existentes, (continuación)

Evaluar si la dinámica funciona a favor o en contra de la introducción de un mecanismo, dentro y fuera de la compañía.

- ¿Existen mecanismos que puedan considerarse como competencia?
- ¿Tiene la compañía el apoyo de los directivos?
- ¿Han sido consultados los empleados contratados y otros? ¿Existe un plan para ganar su apoyo?

Una vez que se ha recabado la información, es importante considerar qué hacer con los resultados. ¿Por ejemplo, es éste el momento para volver a consultar con los directivos? ¿Es valioso informar a la comunidad y la compañía, construir apoyo y aceptación del análisis, diagnóstico y propósito general? ¿El equipo de diseño tiene autoridad para proceder directamente a la etapa de diseño?

Este también es el momento para que el equipo de diseño construya su propia capacidad y conocimientos sobre mecanismos de reclamo. Los equipos de diseño deben familiarizarse con:

- Modelos y características de los mecanismos de reclamo efectivos
- Marcadores de buena práctica empleados por la compañía, la industria y los financistas (ver Resumen Ejecutivo)
- Trampas comunes para evitar
- Lo que se hace en otros proyectos. Considerar visitas in situ, o tener entrevistas con compañías y las partes interesadas de la comunidad donde se ha implementado un mecanismo de reclamo.

Una vez que éstas y otras tareas relacionadas han sido cumplidas, es el momento para que el equipo de diseño desarrolle un diseño detallado.



Parte II. **Desarrollar e Implementar Mecanismos de Reclamo Efectivos**

No existe un modelo ideal ni un único enfoque para la resolución de reclamos. De hecho, las mejores soluciones a los conflictos se logran generalmente a través de mecanismos localizados, que toman en cuenta las cuestiones específicas, el contexto cultural, las costumbres locales, las condiciones y la escala del proyecto.

Capítulo 4. Definir el Alcance y Determinar las Metas (Fase 1)

Fase 1. Definir el Alcance y Determinar las Metas

- Definir el alcance de los reclamos a atender
- Determinar el propósito y las metas

En esta fase, el equipo de diseño determina el alcance de los reclamos que serán abordados por el sistema, el propósito y las metas. Estos elementos son los cimientos sobre los cuales se construirá el mecanismo de reclamo. Se formarán con las presunciones subjetivas y valores de los miembros del equipo y un análisis más objetivo presentado en la evaluación de la situación.

Definir el alcance de los Reclamos

Utilizando la información recabada a través de la evaluación de la situación, el próximo paso para el equipo de diseño es revisar el tipo de reclamos que probablemente surjan, o en el caso de un proyecto en marcha, los que hayan surgido hasta entonces. Generalmente, los mecanismos de reclamo deben estar abiertos a una amplia gama de cuestiones: tanto las que se basan en datos reales como las que surgen de percepciones, reales o erróneas. En relación a su abordaje, las cuestiones percibidas pueden ser tan críticas como los riesgos reales. A menudo surgen cuando la gente no tiene información adecuada. El mecanismo también debe poder abordar reclamaciones de múltiples partes o cuestiones. El equipo de diseño entonces prioriza los tipos de reclamo en los que el mecanismo se enfocará principalmente.



Definir el Propósito y las Metas

Si un equipo de diseño no logra consenso sobre una declaración de propósitos – o si lo hace superficialmente – su futuro trabajo puede estar en peligro.

El diseño y la implementación de un mecanismo de diseño deben responder directamente al propósito y metas definidas. A su vez, el propósito y las metas deben responder a ciertas preguntas fundamentales: “¿Por qué se establece un mecanismo de reclamo?” “¿Qué esperamos lograr tanto a corto como a largo plazo?”

Si un equipo de diseño no logra consenso sobre una declaración de propósitos – o si lo hace superficialmente – su futuro trabajo puede estar en peligro. Sin embargo, a veces resulta difícil lograr consenso porque diversas partes interesadas llegan a la “mesa de diseño” con diferentes experiencias, valores y presunciones sobre los mecanismos de reclamo. Estas diferencias pueden crear tensión durante las discusiones sobre el propósito y metas fundamentales del mecanismo. Aunque todos puedan apreciar que una meta principal depende de resolver reclamos específicos, de modo que se cumplan las necesidades de la compañía y de la comunidad, es importante descubrir presunciones más inconscientes, ligadas al propósito del sistema, para asegurar el acuerdo y el compromiso de todos.



Las discusiones sobre el propósito del mecanismo de reclamo llegan al mismo núcleo de los temas que sustentan las relaciones de poder entre una compañía y una comunidad.

Las discusiones sobre el propósito del mecanismo de reclamo llegan al mismo núcleo de los temas que sustentan las relaciones de poder entre una compañía y una comunidad. Es difícil imaginar un enfoque abarcativo para entender conflictos entre compañías y comunidades que no contemple cómo se maneja y distribuye el poder. Si estas discusiones no tienen lugar, los mecanismos de reclamo corren el riesgo de convertirse en otra herramienta más de poder para la compañía. En consecuencia, al articular el propósito y las metas para el mecanismo de reclamo, deben considerarse preguntas como las siguientes:

- ¿El mecanismo de reclamo está orientado principalmente a las preocupaciones de la comunidad, o a las preocupaciones conjuntas de la compañía y la comunidad?
- ¿El mecanismo de reclamo está orientado a identificar las causas radicales de los conflictos y a atenderlas a través de cambios sistémicos, o está focalizado exclusivamente en la resolución de reclamaciones individuales?
- ¿El mecanismo de reclamo está orientado principalmente a la investigación de la compañía y a una compensación interna, o a un conjunto de opciones más amplio para la resolución y la provisión de justicia?
- ¿Cómo se puede estructurar el mecanismo de reclamo de modo que no refuerce las desigualdades de poder?



Capítulo 5. Diseño (Fase 2)

Fase 2. Diseño

- Preparar un diseño preliminar
- Elegir vías para recibir, registrar, evaluar y responder a reclamos
- Seleccionar enfoques de resolución de reclamos
- Diseñar un medio de seguir y monitorear reclamos
- Desarrollar la infraestructura del mecanismo de reclamo
- Revisar y refinar el diseño.

Preparar un Diseño Preliminar

La manera cómo se diseña un mecanismo de resolución de reclamos es tan importante como la forma que finalmente toma, porque el proceso establece credibilidad y confianza.

En esta fase, el equipo de diseño desarrolla un plan, o plano, de cómo se verá el mecanismo de reclamo. En su forma más simple, un mecanismo de reclamo puede separarse en los siguientes componentes primarios (ver Figura 5.1).

- Recibir y registrar una reclamación.
- Examinar y evaluar la reclamación.
- Formular una respuesta.
- Elegir un enfoque de resolución.
- Implementar el enfoque.
- Resolver las cuestiones.
- Seguir y evaluar los resultados.
- Aprender de la experiencia y comunicarla a todas las partes involucradas.

Elegir Vías para Recibir, Registrar, Examinar, Evaluar y Responder Reclamaciones

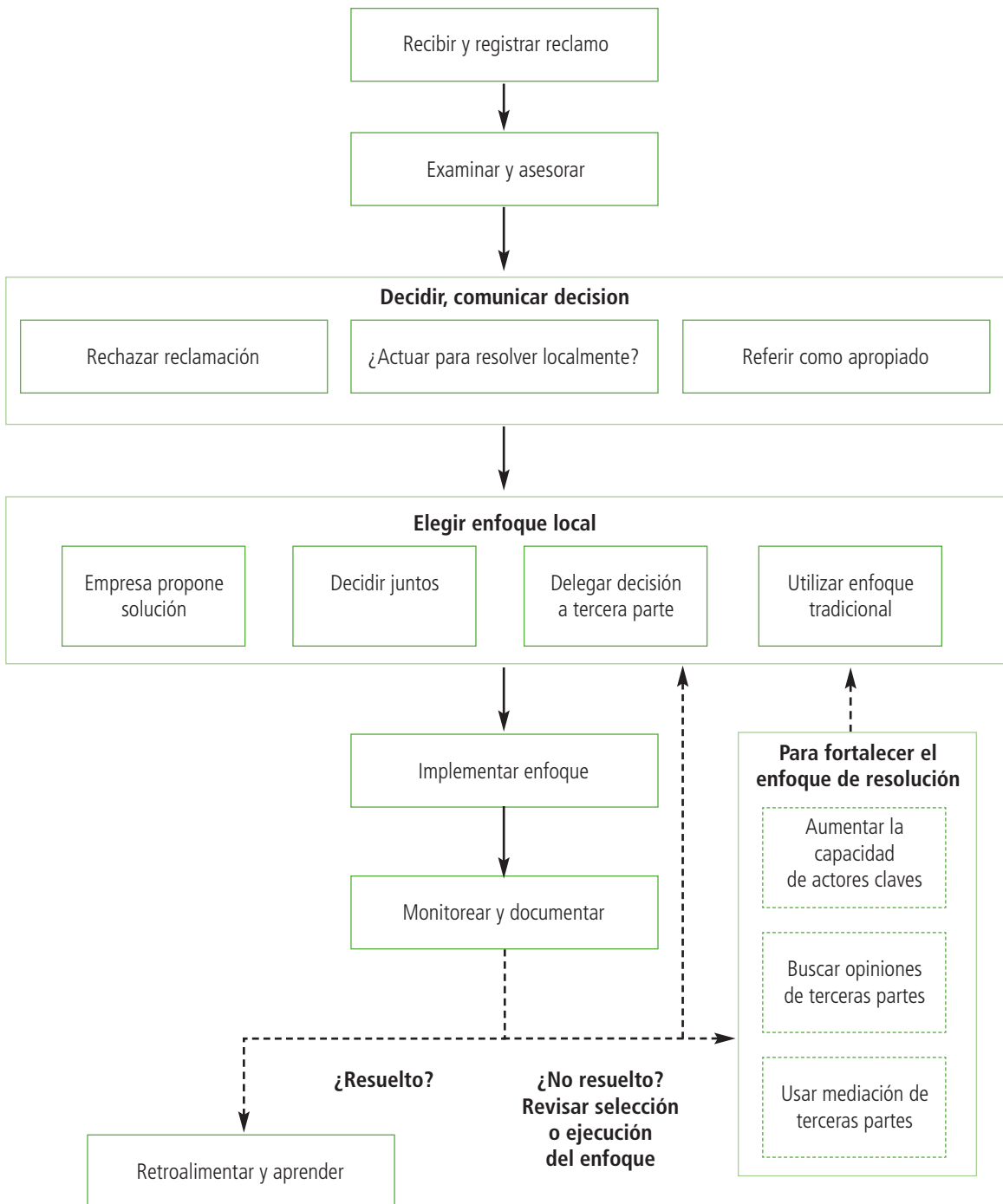
Recibir y Registrar una Reclamación

Recibir y registrar es un proceso simple, donde la gente puede informar a la compañía sobre sus preocupaciones directamente, y si fuera necesario, anónimamente o a través de terceros. Los procedimientos de recepción son muy efectivos si son convenientes, culturalmente apropiados, sencillos de comprender y fáciles de usar (ver cuadro 5.1).

Cuadro 5.1. Recepción y Registro Culturalmente Apropiados de los Reclamos

En algunas culturas, los directores pueden ser las personas más adecuadas para solicitar y aceptar las reclamaciones de la comunidad. Como explicó el gerente general de una mina de oro: "Mongolia Rural es un tipo de cultura oral, cara a cara. Es crucial atender las relaciones. Nuestros procedimientos son simples y directos, en los que se invierte mucho tiempo de presencia. Mucho de ese tiempo es el del director general que sale a encontrarse y saludar regularmente."

Figura 5.1. Un mecanismo de reclamo con enfoques locales múltiples para resolver reclamaciones



El proceso de recepción y registro debe ofrecer lo siguiente:

*Múltiples canales deben existir para recolectar y reenviar las preocupaciones de la gente local*¹⁰

Una red de personas (líderes comunitarios, funcionarios del gobierno, organizaciones comunitarias, contratistas, empleados de la compañía de operaciones y medio ambiente, funcionarios de enlace con la comunidad) debe ser accesible. Por lo menos un miembro de la red debe ser independiente de la compañía. Aquellos designados para aceptar reclamaciones, sean escritas u orales, las registran en un formulario sencillo, que se reenvía al punto central de contacto en la compañía, para continuar la acción (ver cuadro 5.2).¹¹

Cuadro 5.2. La Importancia de Mantener Canales Múltiples para Recibir Reclamos

“En nuestro sistema actual, cualquiera puede tomar un reclamo (equipo de campo, funcionarios de enlace comunitario, etc.). Puede ser en forma de carta de la gente o pueden usar el formulario de la compañía. La población local puede llamar directamente al funcionario de enlace comunitario (FEC). Como alternativa, un operario o equipo de campo puede llamar al FEC y pedirle que visite a los reclamantes, etc. Es crucial asegurarse de que los equipos de campo estén informados del proceso, sepan cómo referir al FEC y tomen ellos mismos un reclamo.”

—Un representante de una empresa de cañerías

Deben usarse métodos diversos culturalmente apropiados, incluso procedimientos identificables, confidenciales o anónimos (escritores de cartas profesionales, buzones de sugerencias, formularios por correo, N° de teléfono sin cargo, correos electrónicos a través del sitio web de la compañía).

Un punto central de contacto, para recibir reclamaciones y archivarlas en un registro central.

Personal designado para resolver reclamaciones, que incluya tanto empleados como empleadas, debe aceptar reclamaciones, proveer información pertinente sobre el proceso, discutir con ellos la situación de los reclamos y explorar posibles enfoques para su resolución.

Deben implementarse procesos para acusar recibo de un reclamo e informar al reclamante sobre el lapso en que puede esperarse una respuesta.

Una vez que se recibe un reclamo, debe quedar archivado en el registro o en el sistema de base de datos.

Examinar para Determinar Elegibilidad

Es aconsejable dar a los reclamantes el beneficio de la duda y conversar, antes de decidir rechazar una reclamación.

Este paso determina si una reclamación es elegible para ser incluido en el mecanismo de reclamo. Los equipos de diseño deben desarrollar un proceso de examen basado en criterios muy simples de elegibilidad que no implican juzgar el mérito sustantivo de la reclamación.

Las reclamaciones elegibles pueden incluir aquellas que:

- La reclamación está relacionada al proyecto
- Las cuestiones mencionadas en la reclamación entran dentro de los temas que el mecanismo de reclamo está autorizado a atender
- El reclamante está posicionado para presentarla.

Las reclamaciones inelegibles son aquellas en que:

- La reclamación claramente no está relacionada con el proyecto
- La naturaleza de la cuestión está fuera del mandato del mecanismo de reclamo
- El reclamante no está posicionado para presentarla
- Otros procedimientos de la compañía o de la comunidad son más apropiados para atender la cuestión.

Si la reclamación es rechazada, el reclamante es informado de la decisión y de las razones del rechazo.

Es aconsejable dar a los reclamantes el beneficio de la duda y conversar, antes de decidir rechazar una reclamación. Los reclamantes a menudo dan información incompleta. Antes de responder, la compañía necesita hacer un esfuerzo para entender el reclamo. Además, algunas compañías se han percatado de que aun en los casos que parecen frívolos o parecen no estar relacionados con las operaciones del proyecto, las cuestiones potenciales que sustentan estas reclamaciones pueden requerir ser exploradas, ya que podrían indicar alguna preocupación subyacente acerca del proyecto, como falta de confianza en él. En tales casos es aconsejable proceder a una evaluación, antes de determinar si la reclamación es inadmisibile. Algunos profesionales observan que comprometerse a investigar todas las reclamaciones presentadas, y que se vea que toman la responsabilidad aun cuando no existe una conexión clara entre la reclamación y la operación, puede aumentar la confianza en el proyecto. Si es elegible, el reclamante debe ser notificado, y el reclamo debe ser procesado y proceder a una evaluación. El Cuadro 5.3 presenta una lista de control para manejar procedimientos que se deben tener presente en esta etapa.

Cuadro 5.3. Lista de Procedimientos para Atender Reclamos

✓	Procedimientos de evaluación (quién conduce la evaluación y cómo)
✓	Procedimientos para identificar la gente apropiada en la compañía, a quienes se deben reenviar cuestiones específicas
✓	Procedimientos para determinar el proceso de resolución apropiado (en consulta con el reclamante)
✓	Procedimientos para tomar decisiones sobre arreglos propuestos
✓	Cronogramas apropiados para cada paso en el proceso de resolución de reclamos (incluso examen, evaluación y resolución)
✓	Procedimientos de notificación al reclamante sobre elegibilidad, resultados de evaluaciones, arreglos propuestos, etc.

Evaluar el Reclamo

Durante la evaluación el equipo recoge información sobre el caso, los temas clave y las cuestiones y ayuda a determinar si se puede resolver la reclamación y cómo.



Datos útiles

1. Determinar quién ha de conducir la evaluación. Típicamente, el coordinador de reclamaciones realiza esta tarea o la dirige a personal adecuado, o departamento, para su evaluación (producción, compras, medio ambiente, relaciones comunitarias, recursos humanos).
2. Alentar a un miembro de la compañía a involucrarse directamente con los reclamantes, para obtener una comprensión de primera mano de la naturaleza de la reclamación.
3. Aclarar las partes, temas, opiniones y opciones involucradas:
 - Identificar las partes involucradas
 - Aclarar temas y cuestiones manifestadas en la reclamación
 - Reunir opiniones de otras partes interesadas, incluso aquellas dentro de la de la compañía
 - Determinar las opciones iniciales que las partes han considerado y explorar varios enfoques para la resolución.
4. Clasificar la reclamación en términos de su gravedad (alta, media o baja). La gravedad incluye el potencial de tener un impacto tanto en la compañía como en la comunidad. Los temas a considerar incluyen la gravedad del alegato, el impacto potencial sobre el bienestar y seguridad de un individuo o un grupo, o el perfil público del tema. La gravedad de una reclamación está ligada a quién necesita enterarse en la compañía y si los directivos están informados.
5. Antes de recurrir a una estrategia puramente unilateral de “ investigar, decidir y anunciar” , cooperar más directamente con el reclamante en el proceso de evaluación e involucrarlo para que influya sobre el proceso de resolución que se va a elegir y sobre las opciones de arreglo.

Formular una Respuesta

El sistema para responder al reclamante debe especificar *quién* comunica y *cómo*. En algunos casos, puede ser apropiado que la retroalimentación sea provista por el miembro del personal responsable de la evaluación, acompañado por el coordinador del procedimiento de reclamación. El gerente puede participar en la retroalimentación, según la gravedad de la reclamación.



Datos Útiles

1. El coordinador de la reclamación y/o departamento correspondiente puede preparar la respuesta. La respuesta debe considerar las opiniones del reclamante sobre el proceso de arreglo y proveer un remedio específico. La respuesta puede sugerir un enfoque de cómo arreglar las cuestiones o puede ofrecer un arreglo preliminar.
2. Presentar y discutir la respuesta al reclamante, considerar tener una reunión con el coordinador de la reclamación, el correspondiente gerente de la compañía y el reclamante. Si no es posible una reunión directa, considerar reunirse con un tercero neutral que sirva de facilitador. El grupo discutiría también, durante la reunión, los próximos pasos adecuados. Si la propuesta es una oferta de arreglo y es aceptada, la reclamación se resuelve satisfactoriamente y no hay necesidad de proceder al próximo paso de seleccionar un enfoque de resolución. Si el reclamante no está conforme con la respuesta sobre un proceso de resolución o su sustancia, el grupo debe tratar de llegar a un acuerdo que sea mutuamente aceptable.

3. Si el caso es complejo y no se puede cumplir el cronograma para su resolución, proveer una respuesta provisoria – una comunicación oral o escrita – que le informe a la persona sobre la demora, explique las razones y le ofrezca una nueva fecha para los próximos pasos.

Seleccionar Enfoques de Resolución de Reclamos

“ Noventa por ciento de las reclamaciones deben ser atendidas en reuniones cara a cara.”

—Director Regional de Responsabilidad Ambiental y Social de una corporación multinacional.

El mecanismo de reclamo debe ofrecer una variedad de enfoques de resolución de reclamos para acomodar las diferencias en las preferencias personales y culturales – no un solo procedimiento de reclamo. Donde sea posible, las vías usuales de resolución de reclamos deben ser evaluadas e incorporadas al sistema. También es importante que el reclamante influya en la manera en la que se manejará un problema.

Cuatro Enfoques de Resolución de Reclamos

En general, hay cuatro enfoques básicos que los equipos de diseño deben considerar, al evaluar el conjunto de enfoques a ofrecer:

1. La compañía propone una solución.
2. La comunidad y la compañía deciden juntas.
3. La compañía y la comunidad recurren a un tercero que decida.
4. La compañía y la comunidad utilizan prácticas tradicionales.

Los enfoques varían según cómo es abordada la autoridad que toma las decisiones. Un enfoque puede involucrar solamente las partes de la disputa; otro puede ser facilitado por un tercero independiente sin autoridad para tomar decisiones, como un mediador.

Enfoque 1. La compañía propone una solución

Usar cuando:

- La reclamación es directa, la cuestión es clara y la solución es obvia.
- Las personas en la compañía pueden resolver solos la cuestión, a satisfacción del reclamante, basándose en sus conocimientos y autoridad.
- Una propuesta considerada y respetuosa de la compañía es más probablemente aceptable para el reclamante.

En este enfoque, la compañía propone una solución y se la ofrece al reclamante. La compañía y la comunidad deciden conjuntamente si la solución es aceptable y por lo tanto comparten la autoridad de decisión.

Las compañías ganan varias ventajas:

- Una respuesta más rápida
- Menor uso de personal y recursos materiales
- Cierta control de los procedimientos de resolución y resultados.



Datos útiles

1. Revisar la información recogida a través del proceso inicial de evaluación, y hacer una propuesta de arreglo que la compañía espera que el reclamante acepte. El departamento o gerente apropiado puede conducir este paso. La propuesta debe estar basada en estándares y criterios consistentes, de modo que las reclamaciones similares reciban remedios similares.
2. Presentar la propuesta de la compañía al reclamante. *Cómo* se presenta la propuesta es tan importante como lo que la propuesta contiene. Las medidas que ayudan a aumentar la aceptabilidad de las respuestas incluyen:
 - Fundamentos para la decisión y presentación de cualquier información que haya sido utilizada para llegar a una conclusión (por ejemplo el valor de las tierras, cosechas o animales; costos de reparar un camino).
 - Una oportunidad durante el proceso de toma de decisiones en la compañía para que el reclamante presente verbalmente su caso a un representante de la compañía. El representante debe escucharlo y reconocer la declaración del reclamante, para ayudar a alcanzar un cierre emocional y restaurar las relaciones positivas entre el reclamante y la compañía.
 - Una respuesta oportuna y rápida restitución, una vez que se ha tomado la decisión.
 - La respuesta escrita de la compañía y, cuando corresponda, una visita de un representante de la compañía para explicar la decisión en persona.
3. Si el reclamante rechaza la propuesta, ofrecer la opción de un proceso de decisión en conjunto (como se describe en Enfoque 2) Si este enfoque no es aceptable, el reclamo puede ser referido a un mecanismo externo para su evaluación o adjudicación.

Enfoque 2. La comunidad y la compañía deciden juntas

Usar cuando:

- Cuando tienen importancia la relación a largo plazo y una resolución cara a cara.
- El caso es más complejo e involucra a diversas partes interesadas.
- Los miembros de la comunidad local desconfían de una propuesta de la compañía.
- No es aceptable el procedimiento de respuesta "la compañía propone una solución".
- Se requiere conversar conjuntamente para promover una comunicación más precisa, compartir información, o desarrollar soluciones mutuamente aceptables.
- Para ambas partes hay intereses de procedimiento, psicológicos e importantes que se prestan a tal enfoque.

“ Con el potencial de resolver quizá 90 por ciento de todos los reclamos, “ decidir juntos” debe ser la pieza central de las opciones de resolución de cualquier mecanismo de reclamos” .

Los enfoques de “ decidir juntos” son probablemente los más accesibles, naturales y menos amenazadores para que las comunidades y compañías resuelvan sus diferencias. Con el potencial de resolver quizá el 90 por ciento de todos los reclamos, “ decidir juntos” debe ser la pieza central de las opciones de resolución en cualquier mecanismo de reclamo.

Con esta opción, los representantes de la compañía y los reclamantes comparten la autoridad para tomar decisiones y juntos adoptan un enfoque de resolución de problemas, para lograr la solución del reclamo por sí mismos. El proceso puede involucrar solamente a la compañía y al reclamante, o puede ser facilitado por un tercero neutral sin autoridad para tomar decisiones, como un mediador. Entre las ventajas:

- Aquellos *directamente involucrados* pueden atender la reclamación temprana, rápida e informalmente.
- La autoría de la disputa y su solución queda en las partes – quienes están mejor calificados para conocer las cuestiones y tienen más para ganar de una resolución equitativa.
- Las partes pueden hallar soluciones que no parezcan un arreglo negociado.
- El proceso puede mejorar las relaciones, así como abordar preocupaciones sustantivas, de modo creativo y con principios, dejando a ambos lados en mejor posición.
- Los enfoques de resolución conjunta de problemas son a menudo menos antagonizantes, más rápidos, más flexibles y menos costosos en términos económicos y no económicos.

“Decidir juntos” puede ser un proceso más formal, que involucre a un mediador para ayudar a las partes a lograr un acuerdo. Alternativamente, puede ser un proceso informal, empleado casi inmediatamente cuando surge un reclamo, en el lugar donde haya surgido (ver cuadro 5.4).

Cuadro 5.4. Resolución Inmediata

Muchos reclamos pueden ser resueltos oportuna y rápidamente, en un proceso informal de investigación y resolución. El gerente de una mina, por ejemplo, recuerda cómo “un camión había estacionado en el campo de un granjero, sin autorización. El granjero acusó al camión de causar daño a su plantación. Inmediatamente, nuestro departamento de relaciones con la comunidad identificó al contratista responsable, fue al campo del granjero, lo incluyó en la conversación e invitó a un representante de la autoridad local, cuyo rol en cierto sentido era observar y juzgar, la reclamación. Juntos, en medio del campo, el grupo discutió el problema y el funcionario de relaciones con la comunidad tomó una decisión inmediata: el contratista estaba en falta y acordó compensar los daños.”

Hay varios enfoques de “decidir juntos” que se pueden usar separadamente o en combinación.

Escuchar. Escuchar bien es fundamental en cualquier enfoque de resolución de reclamos. Da un mayor sentido de justicia y atiende la necesidad básica de cualquier persona que tenga un reclamo: ser escuchado por la gente que cuenta. Simplemente escuchar dando apoyo, pensar el problema, discutir y buscar maneras de reducir la tensión y tal vez examinar el problema informalmente, puede ser lo adecuado para atender un reclamo.

Compartir información. Facilitar el acceso a la información puede ayudar a clarificar hechos o percepciones erróneas. Por ejemplo, un miembro de la comunidad puede tener preguntas sobre las operaciones de la compañía, su desempeño ambiental y social, o sus impactos. O pueden querer pasarle información a alguien que tenga autoridad sobre un problema de seguridad percibido.

Dialogar y negociar. Este puede ser uno de los enfoques más efectivos para resolver un reclamo, particularmente si el diálogo se inicia tempranamente y las partes están interesadas en un enfoque que cumpla con sus intereses y preocupaciones. El reclamante y los representantes apropiados de la compañía pueden elegir hablar por sí, en presencia de una persona confiable, invitada por el reclamante, o en presencia de observadores designados, por ejemplo miembros respetados de la comunidad, que sirvan de testigos en el proceso de resolución del reclamo.

Investigar los hechos conjuntamente. Este puede ser un enfoque apropiado cuando falta la información crítica para resolver una reclamación, se cuestiona la exactitud de la información o cuando se exacerba un conflicto sobre los datos a causa de una larga historia de desacuerdos y falta de confianza entre las partes. La compañía y el reclamante comparten el control del proceso y juntos formulan las preguntas a estudiar, definen el proceso de recabar información, seleccionan los expertos para hacer la investigación, deciden cómo se va a analizar la información y determinan cómo se van a usar los resultados. De este modo, la compañía y el reclamante aprenden juntos y

juntos deciden cómo usar los resultados de cualquier investigación. En los casos en que hay desequilibrios de poder significativos, o diferencias grandes en los antecedentes técnicos de las personas, se deberán encontrar vías para igualar el acceso al conocimiento especializado y cerrar las brechas en ese conocimiento.

Encontrar “un puente”. Despachar mensajeros confiables entre las partes puede ser útil cuando las partes están más cómodos hablando a través de un tercero, que reunidos, cuando la confrontación directa perjudicaría la relación, cuando salvar el prestigio es crucial, o cuando es culturalmente más aceptable tratar una cuestión por medios indirectos.



Datos útiles

1. Cuando se use el diálogo, la negociación, la investigación conjunta, o un puente:
 - Asegurarse de que los individuos de la compañía y del lado del reclamante sean los adecuados para participar en las conversaciones
 - Obtener la opinión de cada persona sobre la situación
 - Definir las cuestiones que la gente quiere discutir
 - Identificar las preocupaciones, necesidades y prioridades de cada parte
 - Explorar varias ideas y opciones para abordar una reclamación
 - Incorporar las vías usuales para resolver disputas

2. Los casos más complicados y contenciosos pueden requerir una planificación más extensiva, un enfoque más formal y una persona confiable (potencialmente un mediador externo) para organizar y conducir las conversaciones.

Enfoque 3. La compañía y la comunidad recurren a un tercero para decidir

Usar cuando:

- Los procedimientos de “decidir juntos” no son aceptables para una o más partes.
- Hay disputas sobre hechos o conflicto de datos.
- Las partes no han podido lograr un arreglo voluntario a través de otros procedimientos.

En ocasiones, las compañías y los reclamantes no pueden resolver solos un problema. En tales casos, las partes le transfieren la autoridad de decisión a una parte neutral e independiente. La parte neutral puede ser un individuo o grupo de confianza dentro de la comunidad, un experto técnico respetado, o un árbitro independiente.

Comparado con las decisiones típicas de los tribunales, este enfoque ofrece varias ventajas:

- Procedimiento simple y menos legalista
- Decisiones expeditas
- Menores costos
- Opciones respecto de quién escucha y decide un caso
- Mayor predecibilidad, acceso, imparcialidad y transparencia que la disponible en instituciones legales.

Hay tres enfoques principales que pueden usarse: arbitraje, investigación de los hechos y la utilización de un mecanismo externo existente. Estos enfoques tienden a ser más formales y orientados hacia los derechos.

Arbitraje. El arbitraje es un proceso privado, voluntario y adjudicativo para resolver reclamaciones. Incluye la presentación conjunta de una reclamación por las partes involucradas, a un intermediario mutuamente aceptable e imparcial – un árbitro – que puede ser un individuo o un grupo, tal como un panel. Después de que las partes presentan sus posiciones, el intermediario toma una decisión. El cumplimiento de las leyes, políticas, estándares, normas, reglamentos, procedimientos acuerdos pasados o prácticas comunes puede servir como base para las decisiones.

En un caso típico de arbitraje, las partes involucradas en el proceso determinan si la decisión es obligatoria (las partes prometen al inicio del proceso que implementarán la decisión del intermediario), o no obligatoria (la decisión del intermediario es una recomendación a la compañía y a la comunidad, pero puede ser apelada en tribunales o ante alguna autoridad superior). Sin embargo, cuando el arbitraje se incorpora como parte de un mecanismo de reclamo, hay serio riesgo para la credibilidad del mecanismo si las decisiones obligatorias coartan el derecho de un reclamante al recurso judicial. Como tales, algunos mecanismos han admitido que el arbitraje no sea obligatorio para el reclamante, pero sí para la compañía.

Además, a menudo los casos de arbitraje requieren que ambas partes compartan el costo por partes iguales, poniendo esta opción fuera del alcance de muchos reclamantes que podrían usar un mecanismo de reclamo. Por lo tanto, los mecanismos de reclamo deben considerar el uso de mecanismos de arbitraje públicos, sin cargo, o dejar que la compañía pague el costo total si no se dispone de soluciones sin cargo.

Algunos mecanismos de reclamo permiten a los reclamantes llevar las cuestiones directamente al arbitraje, sin recurrir a un enfoque de “decidir juntos”.

Investigación de los hechos. Una compañía y un reclamante pueden iniciar un proceso de investigación de los hechos para obtener una evaluación independiente de la naturaleza de un reclamo y de las prácticas pertinentes de la compañía (ver cuadro 5.5). El intermediario independiente seleccionado controla el proceso, investiga el problema, identifica las causas, produce hallazgos y desarrolla recomendaciones sobre pasos a seguir y términos para arreglar la reclamación. El proceso de investigación de los hechos es menos formal que el arbitraje y no requiere una audiencia. El investigador tiene el derecho de seguir sus propias pistas y recibir testimonio y hechos, fuera de la presencia de la parte opositora. El informe de la investigación puede servir como base para otras negociaciones, una repuesta de la compañía, una oferta de arreglo o una decisión final por parte de los directivos.

Se recomienda la investigación de los hechos cuando es importante usar un tercero experto para resolver una disputa sobre datos, usando un proceso que es menos formal y sin necesidad de una audiencia. Tal como en el arbitraje, la investigación por parte de un tercero puede ser obligatoria o no obligatoria, según la decisión de las partes. Si el resultado de la investigación va a ser obligatorio, las partes deciden este resultado antes de iniciar el proceso. Como en el arbitraje, se debe tener cuidado si las partes deciden que el resultado sea obligatorio. La investigación no obligatoria puede ser poderosa y obligante. Si las partes están de acuerdo con el proceso y el intermediario, a menudo hay fuertes presiones sociales para cumplir voluntariamente con su resultado.

Es importante investigar los recursos locales y mejorar, en lugar de minar, su autoridad o duplicar lo que ya existe.

Mecanismos externos existentes. Cuando las partes no pueden lograr voluntariamente las decisiones, los equipos de diseño deben explorar recursos posibles, en forma de instituciones confiables del gobierno local y de la sociedad civil, que puedan proveer decisiones independientes y recomendaciones. Este punto subraya la importancia de investigar los recursos locales y mejorar, en lugar de minar, su autoridad o duplicar lo que ya existe.

Aunque el concepto de reparación independiente es atractivo, los aspectos prácticos de desarrollar tales mecanismos a nivel de proyecto son un gran desafío (ver cuadro 5.6).

Cuadro 5.5. Lecciones de Investigación de los Hechos

La experiencia de una compañía minera en África ilustra la importancia de diseñar cuidadosamente los ejercicios de investigación. La compañía y el administrador del distrito del gobierno local habían recibido varios cientos de reclamaciones sobre explosiones en la mina. La compañía reconoció la necesidad de atender este conjunto de conflictos y se reunió con el administrador para discutir un enfoque. El administrador sugirió que la comunidad y la compañía contrataran expertos por separado. Un funcionario de la compañía relató: "Ellos contrataron un grupo y nosotros, otro; planeamos comparar apuntes una vez que los procesos de investigación hubiesen sido completados. Aunque no hay mayor diferencia entre los hallazgos, ahora nos damos cuenta de que deberíamos haber sido mucho más transparentes acerca de quién era nuestro experto, por qué habíamos contratado esa persona, el proceso que usaríamos para compartir la información sobre los resultados, el proceso de qué hacer con los resultados si éstos diferían, etc. Deberíamos haber sido mucho más claros sobre el camino por delante. En lugar de eso, acordamos con la comunidad para entregarle nuestros resultados al administrador, quien los recibiría y distribuiría ambos documentos y citaría a las partes. Descuidamos el aspecto de pensar con la comunidad, cómo procederíamos juntos si nuestros respectivos investigadores hubiesen diferido. Ahora cada uno va a recibir documentos con algunas conclusiones contradictorias. No tenemos un proceso para manejar las diferencias y el administrador se siente un poco atrapado en el medio."

Cuadro 5.6. Desafíos en el Desarrollo de Mecanismos Independientes de Reparación

El contexto local puede hacer que ubicar o desarrollar un mecanismo de recurso independiente sea un particular desafío. Una funcionaria de la compañía describió una situación donde estaban involucradas más de 100 comunidades distintas. Lo explicó así: "En una sociedad desconfiada y étnicamente mixta, un panel que todos consideren justo e independiente no es factible. Nadie estaría de acuerdo sobre la composición de los resultados. Si esa comisión dijera que no, los reclamantes irían a otra parte. Pensamos que es imposible tener un panel independiente aceptado por todos. Si se pudiera tener un panel creíble, que brindara decisiones que las partes aceptaran, eso sería útil. No veo cómo se puede hacer eso aquí. Desde mi experiencia, eso es mucho pedir." En ese caso, sería difícil, si no imposible, llegar a un acuerdo con un solo panel.

Al darse cuenta que un panel independiente no funcionaría, la misma compañía hizo un acuerdo con una ONG local para organizar un mecanismo de reclamo. La ONG envió un equipo de campo que visitó cada pueblo, recogió los reclamos, los registró y se los pasó a la compañía. Se creía que esto añadiría transparencia y credibilidad al sistema general. La compañía abordaría el reclamo a medida que lo considerasen apropiado e informaría a la ONG el resultado. Cuando la ONG consideraba que la compañía había dado la respuesta errónea, regresaba el reclamo a la compañía para otras discusiones internas. Si aun no se podía acordar con la ONG, la compañía discutía ese reclamo en particular con un panel de monitoreo independiente, focalizado en cuestiones de tierras y compensaciones. Hubo una sola cuestión (relacionada con 15 reclamos) que la compañía acabó discutiendo con los monitores independientes. Los casos se resolvieron pronto, de ahí en más.

Aunque el mecanismo de la ONG proporcionó verificación por terceros de la resolución y cierre del caso, también alargó el proceso y complicó el sistema. La compañía considera que la participación de la ONG valió la pena por muchas razones: notablemente, ayudó a aliviar la carga de trabajo del equipo de tierra, que estaba tan abrumado resolviendo reclamos que no quedaba nadie en el campo para resolver los nuevos! La compañía pudo proveer un mecanismo independiente de verificación – pero con una capa adicional de complicaciones.

Enfoque 4. La compañía y la comunidad adoptan prácticas tradicionales y usuales

Usar cuando

- Los procedimientos “importados” no resultan familiares, son inaccesibles o incompatibles culturalmente con las prácticas usuales de una comunidad.
- Se dispone de métodos usuales alternativos, que pueden adaptarse de modo que sean mutuamente aceptables para el reclamante y la compañía.

Toda sociedad tiene vías internas para manejar sus diferencias. La gente local puede acudir a líderes seculares o religiosos para resolver sus mutuas disputas. Pueden usar procedimientos tradicionales o judiciales para resolver problemas y emplear estándares y criterios locales para guiar sus decisiones. En algunas comunidades, los procedimientos tradicionales de resolver disputas son más aceptables que cualquier otro externo, provisto por los gobiernos o partes “foráneas”, tales como una compañía.

Los responsables del diseño de mecanismos de reclamo deben hacer un inventario de los enfoques locales y usuales para resolver conflictos, y considerar cómo adaptar los mecanismos tradicionales de resolución de disputas para manejar los reclamos comunidad-compañía (ver cuadro 5.7). Inicialmente, las compañías pueden encontrar incómodo el procurar asistencia en los enfoques tradicionales o usuales; sin embargo, las personas y procedimientos locales tienen elementos que pueden complementar o aumentar los mecanismos de reclamo de la compañía. Consideren las siguientes opciones:

Observadores, testigos y declarantes. Muchas culturas tradicionales en África, Sudeste Asiático y Latinoamérica utilizan a miembros respetados de la comunidad como observadores y testigos, en sus esfuerzos por resolver disputas. Su presencia legitima el proceso, verifica la justicia y asegura que los acuerdos cumplan con los valores y normas comunitarias ampliamente aceptadas. Varias compañías entrevistadas para esta guía utilizaron activamente como testigos a personas mayores de la comunidad, jefes o miembros respetados y confiables, en iniciativas para resolver reclamaciones comunidad-compañía. Su participación ha aumentado significativamente la aceptabilidad de los arreglos, tanto para los reclamantes como para los miembros preocupados del resto de la comunidad.

Asesores. Los miembros de comunidades tradicionales a menudo buscan el consejo de miembros respetados o experimentados, sobre cómo resolver sus diferencias de la mejor manera. Las partes a menudo solicitan recomendaciones que cumplan con las normas de la comunidad y restauren la armonía de las relaciones. Algunas compañías en África y Latinoamérica han recurrido a miembros respetados de la comunidad para que las asesoren en la resolución de reclamaciones en forma culturalmente sensitiva, con capacidad de respuesta. Otras han creado equivalentes funcionales de los consejos de ancianos, que se componen de líderes respetados o funcionarios de la comunidad, o han recurrido a instituciones locales ya existentes para proveer asesoramiento creíble sobre procedimientos razonables estándares y criterios para arreglos. Por ejemplo, la Defensoría del Pueblo en Perú y los consejos de jefes en Ghana han sido efectivos en esa función.

Mediadores. Casi todas las culturas utilizan alguna forma de mediación para ayudar a la gente a resolver diferencias. En algunas culturas, los intermediarios apuntan a reparar relaciones dañadas, abrir la comunicación entre partes, o proveer procedimientos de asistencia para obtener resoluciones más efectivas. En muchas culturas, los mediadores también brindan consejo sabio, o recomendaciones específicas a las partes sobre posibles arreglos. Una vez más, las compañías pueden encontrar incómodo el recurso de los intermediarios tradicionales para resolver reclamos compañía-comunidad, especialmente si el proceso implica dar consejo o hacer juicios críticos sobre acciones de la compañía o la conducta de su personal o contratistas. No obstante, el empleo de líderes locales y respetados en la comunidad como mediadores, para resolver tipos específicos de cuestiones, o trabajar internamente dentro de los grupos comunitarios para ayudar a lograr acuerdos, puede ser útil para mejorar futuros esfuerzos en la resolución de reclamos.

Cuadro 5.7. Observar y Utilizar las Vías Usuales de Resolver Reclamos

Una compañía minera en Perú describió el valor de observar las vías usuales de atender reclamos. El Gerente General explicó: “Observamos las Rondas Campesinas (una organización de base de defensa civil para las comunidades rurales de granjas), que tienen un sistema instalado para abordar reclamos. No utilizamos todos los elementos del sistema, pero intentamos construir sobre lo que habían hecho. Nuestro propósito era doble: Primero, adaptar nuestro mecanismo de reclamo a un sistema ya existente donde se podía, para no ser percibidos, al ser recién llegados, como estando en conflicto con las formas tradicionales de hacer las cosas. Segundo, teníamos que asegurarnos que lo que tomábamos prestado encajara en un contexto de derechos humanos. La compañía tiene estándares altos de derechos humanos y conducta, así que algunas cosas tenían que ser diferentes.”

Diseñar un Medio de Seguir y Monitorear los Reclamos

Los reclamos deben ser seguidos y monitoreados a medida que pasan por el sistema (ver cuadro 5.8). El eficaz seguimiento y la documentación cumplen muchos objetivos:

- Documentar la severidad de una reclamación (alta, media, baja) según criterios específicos. El nivel de severidad guía los requerimientos de alertar a los directivos y determina el nivel gerencial necesario para la supervisión.
- Brindar seguridad de que una persona determinada es responsable de supervisar cada reclamo – desde su recepción y registro hasta su implementación.
- Promover la resolución a tiempo.
- Informar a todos los interesados (el reclamante y el personal de la compañía correspondiente) sobre el estado del caso y el progreso hacia su resolución.
- Documentar la respuesta de la compañía y el/los resultado/s, para promover justicia y consistencia.
- Registrar las respuestas de las partes interesadas y si se necesitan investigaciones o consultas adicionales.
- Llevar un registro de arreglos y ayudar a desarrollar estándares y criterios para usarlos en la resolución de cuestiones comparables en el futuro.
- Monitorear la implementación de cualquier arreglo para asegurar que sea oportuna y abarcadora.
- Proveer los datos necesarios para las medidas de control de calidad, para evaluar la efectividad del proceso y las acciones para resolver reclamos.
- Identificar el aprendizaje obtenido en los casos específicos, para usarlo más tarde en la evaluación de la eficacia del mecanismo, o en cuestiones sistémicas que requieran modificaciones de las políticas o del desempeño de la compañía.

Seguir y documentar la resolución de reclamos requiere los siguientes elementos:

- *Formularios de seguimiento y procedimientos* para recabar información del personal y reclamante/s
- *Personal dedicado* para la rutina de actualizar la base de datos
- *Sistemas con capacidad de analizar información*, para poder reconocer patrones de reclamos, identificar cualquier causa sistémica de reclamos, promover transparencia y publicitar cómo maneja los reclamos la compañía; evaluar periódicamente el funcionamiento general del mecanismo
- *Procesos para informar a las partes sobre el estado de un caso (informes escritos)*.
- *Procedimientos para obtener datos* para preparar informes.

Cuadro 5.8. Participación de la Comunidad en el Monitoreo y Seguimiento de Casos

Involucrar a las comunidades en el monitoreo y seguimientos de casos es un enfoque ventajoso. En Perú, una gran compañía internacional minera comenzó a registrar todos los acuerdos firmados entre la mina y los miembros de la comunidad, con la rama local de la oficina del Ombudsman del gobierno, la Defensoría del Pueblo. La Defensoría provee monitoreo externo e independiente de los acuerdos y de la determinación objetiva de cumplimiento, con un plazo para su implementación. Cada mes, la Defensoría publica los resultados del monitoreo sobre acuerdos y acciones de los firmantes. La agencia también se reúne periódicamente con la mina y la comunidad, para evaluar el progreso logrado en arreglos y su implementación.

Desarrollar la Infraestructura del Mecanismo de Reclamo

Sin el fuerte compromiso de la alta gerencia, el mecanismo de reclamo es probablemente inefectivo o subutilizado.

Antes de presentar el diseño propuesto a los directivos para su aprobación, el equipo de diseño debe considerar cómo será implementado y sustentado el sistema a través del tiempo. Deben considerarse las cuestiones de ejercicio del poder y supervisión, el “hogar” institucional para el mecanismo de reclamo y las necesidades de personal. Estas son decisiones complejas e importantes, que tienen ramificaciones prácticas y políticas.

Definir la Estructura Administrativa

La administración de los mecanismos de reclamo se refiere a la autoridad, procedimientos y personal involucrados en el manejo y resolución de reclamaciones, incluso:

- La autoridad delegada a personal específico, que tiene una visión general del mecanismo de reclamo en su totalidad; funciona como guardia para la aceptación de reclamaciones y toma decisiones sobre la reparación de cuestiones
- Las políticas y procedimientos internos de las compañías, que marcan el rumbo a gerentes y empleados acerca de cómo procesar y resolver reclamaciones
- Los procedimientos internos para asegurar que el gerente principal de reclamos pueda obtener las contribuciones y cooperación necesarias del personal de la compañía que posee estrecho conocimiento del tema del reclamo
- Pasos explícitos para resolver los reclamos.

Las políticas del mecanismo de reclamo deben derivar del trabajo del equipo de diseño; sin embargo, la implementación exitosa depende de la aprobación y promoción activa por parte de los altos niveles directivos. Sin un fuerte compromiso de la alta gerencia, la iniciativa será probablemente inefectiva o subutilizada.

Determinar el “Hogar” Institucional para el Mecanismo de Reclamo

En muchas situaciones, el mecanismo de reclamo está ubicado dentro de la compañía, en una de sus unidades funcionales (relaciones comunitarias, relaciones externas, recursos humanos, legales, manejo ambiental). En otras situaciones, partes del mecanismo puede ubicarse en una comunidad local o agencia de gobierno. En Perú, por ejemplo, la Defensoría del Pueblo tiene un mecanismo de seguimiento independiente, que monitorea las reclamaciones y los acuerdos logrados entre las compañías mineras y los miembros de la comunidad local (ver cuadro 5.8).

En general, las reclamaciones se abordan más eficazmente si la resolución de reclamos es considerada una tarea de todos, más que algo que hace “ los encargados de relaciones sociales” . Sin embargo, debe haber un solo punto para coordinar esta función, y una sola persona de alto nivel que tiene la responsabilidad del sistema en última instancia. Dónde reside el mecanismo y quién es responsable dentro de la compañía es un mensaje fuerte, enviado a la comunidad, a los empleados de la compañía y a los contratistas, sobre el compromiso de la compañía con el mecanismo de reclamo.

Aunque el hogar de la función de coordinación del mecanismo debe estar en una unidad prominente de la compañía y se debe asignar personal de alto nivel para manejarlo, el trabajo del sistema debe ser canalizado principalmente a través de operaciones y el lado comercial de la empresa. Si la responsabilidad de la resolución de reclamaciones es asignada exclusivamente a relaciones comunitarias o a una unidad social y ambiental, estas entidades y sus líderes pueden no tener la autoridad necesaria para asegurar resoluciones efectivas. Asimismo, la efectividad del mecanismo puede resultar comprometida si el mecanismo está totalmente desconectado o débilmente relacionado con las operaciones – que son a menudo la fuente de una reclamación y por lo tanto es necesario que participen en la resolución.

Las compañías han buscado distintas vías para canalizar las actividades de resolución de reclamos y conectar las funciones sociales y ambientales con las operaciones. Algunas soluciones incluyen foros regulares, tales como reuniones de personal donde se juntan empleados de relaciones comunitarias, de asuntos ambientales y de operaciones, para discutir las preocupaciones de la comunidad. A veces, los empleados están asignados a varios departamentos. En otros casos, todo el personal ha sido capacitado para manejar reclamaciones, con responsabilidad para el manejo de reclamos que va desde meramente recibir las reclamaciones hasta ofrecer una solución, según el nivel del empleado. Un enfoque muy innovador – otorgar autoridad al personal de operaciones sobre el terreno, para aceptar y resolver reclamaciones dentro de su nivel de autoridad – se describe en el cuadro 5.9.

Cuadro 5.9. Involucrar a los Empleados de la Compañía en la Resolución de Reclamos

Aunque muchas compañías designan y dedican personal específico para aceptar y manejar reclamos, unos pocos ven este rol o función como parte de las responsabilidades de todos los empleados. Estas compañías instruyen y preparan a todos los empleados para ser embajadores ante la comunidad y los autorizan para aceptar reclamos del público cuando están en su lugar de trabajo. También tienen autoridad para resolver inmediatamente una reclamación, si está dentro de su área de responsabilidad y no requiere un gasto importante de recursos de la compañía.

Una corporación internacional de productos forestales ha usado este enfoque en algunas de sus fábricas. Un funcionario explicó: “Enfatizamos las relaciones de buen vecino. Nuestros Gerentes Forestales, gente responsable del negocio operativo, caminan por la ruta para informar a la gente lo que ocurre – tráfico de camiones, fumigaciones... La gente con conexiones es de operaciones. No se lo asignamos a la gente de relaciones comunitarias. El grupo de operaciones tiene que rendir cuentas a la gente. Queremos que la gente de operaciones esté conectada con las cuestiones y la gente local. Quien está conectado con la hoja de balance tiene que estar involucrado.”

Incorporar a la Comunidad

Para obtener información sobre la perspectiva de la comunidad, el sistema puede recurrir a los líderes comunitarios, los ancianos, los jefes u otros pobladores respetados. Algunas de sus funciones pueden incluir aceptar y redirigir reclamaciones de la comunidad al funcionario correspondiente en la compañía; servir como testigos que verifican públicamente la justicia de un proceso de resolución; actuar como asesores o defensores tanto para reclamantes individuales como para una compañía y

un reclamante, acerca de procedimientos o soluciones justas, razonables y/o usuales, que puedan usarse para arreglar una reclamación; y servir como facilitadores o mediadores.

Ya sea que el personal u otras personas involucradas en el diseño u operación de un mecanismo de reclamo estén en una compañía o en la comunidad, es crítico definir claramente y tener un entendimiento común respecto de los roles, responsabilidades y autoridad.

Revisar y Ajustar el Diseño

Una vez que el equipo de diseño ha detallado los componentes del mecanismo de reclamo y diseñado la infraestructura para el mecanismo, es importante capturar este plan en un documento general de diseño. El equipo debe entonces reflexionar y evaluar el diseño, considerando las siguientes preguntas:

- ¿El mecanismo será efectivo en el logro de nuestras metas, objetivos y principios declarados?
- ¿Hemos tomado en cuenta los marcadores de buena práctica?
- ¿El mecanismo podrá responder a la gama de reclamos especificada en nuestro radio de alcance?
- ¿Hemos incluido una diversidad adecuada de enfoques de resolución?
- ¿Hemos identificado adecuadamente los medios para mejorar esos enfoques de resolución, si fuera necesario (a través de una opción de mediación externa, consultas con expertos o fortalecimiento de las capacidades)?
- ¿Creemos que la infraestructura que hemos diseñado es suficiente para apoyar la operación efectiva del mecanismo de reclamo?
- ¿El mecanismo de reclamo está efectivamente integrado en el enfoque general de la compañía, con respecto a la participación de las partes interesadas y de la gerencia (ver cuadro 5.10)?

Con el diseño terminado, el equipo de diseño debe entonces presentar el mecanismo de resolución de reclamos a los directivos, para su aprobación, junto con las recomendaciones para la administración, personal y estructura de apoyo. Las sugerencias de la gerencia y de las partes interesadas de la comunidad se revisan e incorporan al plan definitivo del mecanismo de reclamo. Con la aprobación necesaria en mano, el equipo de diseño dirige su atención en la implementación.



Cuadro 5.10. Integrar un Mecanismo de Reclamo en el Contexto de la Administración de un Proyecto

Como parte de su respuesta a las crecientes preocupaciones de la comunidad, una pequeña instalación hidráulica en el norte de la India estableció un mecanismo de reclamo. El mecanismo comprendía una pequeña oficina en el pueblo local para recibir reclamaciones y un comité de reparación de reclamos – formado por miembros internos y externos. Luego de operar varios meses, quedó claro que nadie de la comunidad había presentado una reclamación grave en la oficina. El comité de reclamo nunca se había reunido. ¿Es ésto señal de que todo iba bien?

De hecho, el proyecto estaba plagado de reclamaciones: a los gerentes, los magistrados, la corte suprema, funcionarios del distrito y financistas. Los miembros de la comunidad decidían no usar el mecanismo de reclamo para resolver sus cuestiones. El gerente del proyecto expresó su frustración: “Tenemos este mecanismo de reclamo que hemos creado a pedido de los financistas, pero es inútil, porque todos presentan reclamaciones en otros lugares y no aceptan este mecanismo. ¿Para qué, entonces?”

Parte de la explicación del fracaso del mecanismo de reclamo es que fue agregado como una función aislada y no integrado en la administración del proyecto. En consecuencia, ni los gerentes del proyecto ni los miembros de la comunidad entendían cómo aprovecharlo al máximo. Algunas personas lo veían como otro paso burocrático (trabajo cuya función es gastar tiempo llenando formularios), y los gerentes lo veían con menor capacidad de respuesta que la reacción inmediata a una reclamación de la comunidad.

Es relativamente fácil ver cómo la compañía podía mejorar la situación y fortalecer sus relaciones comunitarias:

- Desarrollando un registro de reclamos para consolidar las reclamaciones de múltiples instalaciones en el trabajo y registrar la respuesta
- Revisando periódicamente los datos para determinar tendencias que ayuden a localizar problemas sistémicos (como cuestiones recurrentes de seguridad vial)
- Registrando información sobre resolución de reclamos para ver qué tipo de respuestas son más efectivas, pero también para identificar reclamaciones persistentes, recurrentes e irresueltas, que puedan indicar problemas más profundos
- Elevando eficientemente las reclamaciones persistentes e irresueltas al comité de reparación de reclamos; actuando luego según el consejo del comité para demostrar cómo el proyecto responde a esas cuestiones
- Informando el estado de los reclamos a la comunidad, para demostrar cómo ha respondido la compañía. Esta retroalimentación debería ayudar a crear confianza en la capacidad de respuesta y responsabilidad/rendición de cuentas de la compañía y a mejorar las relaciones comunitarias.

Capítulo 6. Implementar y Operar (Fase 3)

Fase 3. Implementar y Operar

- Introducir el mecanismo de reclamo
- Comunicar para crear conciencia
- Capacitar y apoyar a los participantes.

La meta de esta fase es introducir el mecanismo de reclamo y promover su uso. Puede ser probado y refinado antes de su lanzamiento total, o lanzado inmediatamente a gran escala, en toda la comunidad. En cada caso, la implementación exitosa requiere *materiales de marketing* que describan el mecanismo y sus beneficios, en términos simples y visuales; *una estrategia de comunicación de amplio alcance* que eduque a los miembros de la comunidad y a los gerentes y empleados de la compañía/contratistas acerca del sistema y sus roles; y *capacitación* para el personal que administre el sistema y para aquellos designados para aceptar las reclamaciones.

Introducir el Mecanismo de Reclamo

La manera cómo se introduce un mecanismo de reclamo a los empleados de la compañía y al público puede tener implicaciones significativas en su efectividad a través del tiempo.

La manera cómo se introduce un mecanismo de reclamo a los empleados de la compañía y al público puede tener implicaciones significativas en su efectividad a través del tiempo. Se deben considerar con cuidado varios factores, incluso quién debe recibir información sobre la existencia del mecanismo y su uso, qué información debe ser compartida y cómo esta información será entregada, tanto en el plazo inmediato como en forma continuada. También puede considerarse el desarrollo de incentivos para usar el mecanismo.

Comunicar para Crear Conciencia

Establecer una conexión personal con las partes interesadas es lo que se necesita para conseguir que la gente compre la idea del sistema y lo use.

Es una responsabilidad esencial y continua, educar a la población local y a la compañía acerca del mecanismo de reclamo. No sirve tener un mecanismo de reclamo perfectamente diseñado que nadie conoce (ver cuadro 6.1).

Difusión de la Información a las Comunidades

Los puntos fundamentales de una estrategia exitosa para difundir el procedimiento de la reclamación en la población incluyen:

- *Desarrollar materiales de marketing simples y visualmente atractivos.* Deben describir el proceso para el manejo de las preocupaciones de la gente y los beneficios que pueden resultar. Los materiales deben informar también a la población local adónde pueden ir y a quién contactar si tienen una reclamación.
- *Proveer materiales en un lenguaje y formato comprensibles.* Considerar enfoques especiales si la tasa de alfabetización es baja.

Cuadro 6.1. Llegar al Público para Informarlo sobre los Mecanismos de Reclamo y Enfoques Disponibles

La mayoría de las compañías que tienen mecanismos de reclamo efectivos usa una gama de enfoques para atraer e informar a los miembros de la comunidad; a menudo aprovechan las reuniones sociales públicas, reuniones de asociaciones (como los comités de acequias de riego), cámaras de comercio, organizaciones de servicios, fiestas y encuentros populares. Los representantes de la compañía solicitan un espacio de tiempo o colocan mesas o cabinas con personal en estos encuentros, para presentar información sobre la función y uso del mecanismo de reclamo.

Las compañías también patrocinan y citan a sus propios foros para proveer educación al público. Las reuniones deben programarse regularmente y en horarios y lugares convenientes. Las reuniones también pueden usarse para:

- Informar al público sobre las actividades o próximos eventos de la compañía
- Pedir a la comunidad contribuciones sobre cuestiones comunitarias específicas o problemas y solicitar ideas para abordarlas
- Apoyar a las partes interesadas que están preocupadas para que expresen y presenten sus reclamaciones, las mismas que el personal de la compañía puede aceptar en el momento
- Discutir una cuestión específica o un evento.

En situaciones donde los individuos o comunidades afectadas por las operaciones de la compañía estén alejados entre sí o en regiones aisladas, el personal de la compañía debe hacer visitas regulares para encontrarse con individuos, familias o grupos.

- *Usar reuniones cara a cara, informales, en las comunidades locales como vehículo principal* para crear conciencia acerca del sistema. Hacer estas visitas interactivas y atractivas. Considerar el uso de títeres o actuación de roles para ilustrar cómo hacer una reclamación y cómo un representante de la compañía y un reclamante pueden trabajar juntos para resolver sus diferencias. Establecer una conexión personal con población local (al igual que con los gerentes de la compañía, los empleados y contratistas) es lo que se necesita para conseguir que la gente compre la idea del sistema y lo use.
- *Crear incentivos* para usar el sistema (ver cuadro 6.2). Consultar a la comunidad sobre cualquier riesgo o temores que tengan, asociados con el uso del sistema, y recabar información sobre otras cosas que necesiten para expresar su reclamación y participar efectivamente en el mecanismo (como capacitación, capacitadores y asistentes).
- *Involucrar al equipo de diseño* como promotores.
- *Suplementar las sesiones informativas con otros enfoques de comunicación*, como folletos, posters, carteles, avisos radiales o spots por televisión.

Recuerden que comunicar el mecanismo de reclamo es un esfuerzo continuado y no un único lanzamiento. De lo contrario, se puede crear pero no vendrá nadie.



Difusión de la Información a Compañías y Contratistas

Las compañías deben alentar a su personal a ver las reclamaciones y la oposición como una fuente de información valiosa, que puede conducir a mejores operaciones, reducir riesgos y a una relación de mutuo apoyo con la comunidad.

El personal de la compañía también necesita ser educado en los mecanismos y procedimientos de resolución de reclamos. Esto es especialmente cierto cuando una compañía espera que un mayor número de empleados se involucre en la educación informal de los miembros de la comunidad sobre los procedimientos de reclamación, acepte reclamaciones o participe en resoluciones de problemas menores al momento. Vale la pena considerar los siguientes puntos al desarrollar las sesiones informativas para empleados y contratistas de la compañía:

- *Focalizar las sesiones en el porqué de la instalación del mecanismo*, sus metas, beneficios y cómo opera.
- *Discutir los roles y expectativas de los empleados y contratistas* (qué hacer si un miembro de la comunidad se acerca con un reclamo; cómo responder mejor a las partes interesadas afectadas) y enfatizar la importancia de escuchar, permanecer objetivo y tomar seriamente las preocupaciones de la parte interesada.
- *Destacar el rol constructivo del disenso de la comunidad en las operaciones del proyecto.*
Alentar a su personal a ver las reclamaciones y la oposición como una fuente de información valiosa, que puede conducir a mejores operaciones, reducir riesgos y a desarrollar una relación de mutuo apoyo con la comunidad.
- *Enfatizar que no habrá ninguna represalia* en la compañía ni en la comunidad.

Capacitar y Apoyar a los Participantes

Una meta fundamental del mecanismo de reclamo es resolver problemas tempranamente y en su nivel más bajo. Es importante apoyar esa meta con capacitación para los empleados.

Una meta fundamental del mecanismo de reclamo es resolver problemas tempranamente y en su nivel más bajo. Por eso es importante apoyar esa meta con el compromiso básico de las partes interesadas y con capacitación en resolución de conflictos para los empleados. Hay una variedad de responsabilidades de capacitación que se requieren al inicio de un mecanismo de reclamo:

- *El personal que va a administrar el sistema* tiene que recibir capacitación técnica en: manejar, recibir y registrar, procesos de traslado de casos, provisión de servicios, control de calidad, monitoreo y mantenimiento de registros y la ética del mecanismo de reclamo.
- *El/la coordinador/a de reclamos* tiene que recibir capacitación en resolución de conflictos y manejo de reclamos.
- *Aquellos que registran reclamaciones* tienen que recibir capacitación en procesos de recepción y registro y el procedimiento para trasladar reclamaciones a un punto central de contacto con la compañía. Necesitan también un juego de formularios de reclamación.
- *Los gerentes y supervisores* necesitan habilidades técnicas de resolución de problemas porque el grueso de las reclamaciones se puede resolver usando enfoques informales de "decidir juntos", sin tener que recurrir a procedimientos más formales como el arbitraje. Los gerentes y empleados que asumen su nuevo rol – el de resolvidor de problemas – tendrán más éxito si están preparados.
- *Los usuarios* necesitan información sobre el sistema, sobre sus derechos, ayuda para pensar bien sus opciones y apreciación por sus esfuerzos para abordar las disputas en forma responsable y productiva.

Por todas estas razones, la capacitación es un elemento clave de control de calidad para el sistema.

También hay que establecer incentivos para alentar el uso del mecanismo de reclamo. Algunas vías para crear incentivos se discuten en el cuadro 6.2.



Cuadro 6.2. Crear Incentivos para Asegurar el Uso del Sistema

El mejor medio para promover el uso del mecanismo de reclamo es asegurar que resuelve efectivamente los reclamos y que este éxito se demuestra al personal y a los usuarios potenciales.

La verdadera prueba del éxito del mecanismo de reclamo se medirá por cuánto se usa y qué resultados logra. El uso está ligado a minimizar los riesgos y maximizar los beneficios del sistema. Para quienes operan el mecanismo de reclamos el tema permanente será cómo desarrollar incentivos y alentar su uso.^a Focalizarse en las siguientes cinco preguntas ayudará al personal de reclamos a asegurar que el sistema sea usado:

1. ¿Qué más podemos hacer para minimizar el riesgo y el temor de usar el sistema?
 - ¿Estamos demostrando correctamente que no se toleran represalias?
 - ¿Estamos protegiendo la confidencialidad?
 - ¿La gente piensa que sus derechos están protegidos?
2. ¿Qué más debemos hacer para alentar a los miembros de la comunidad a usar el sistema?
3. ¿Qué estamos haciendo como compañía para cambiar la forma de ver los conflictos y reclamaciones?
 - ¿Estamos superando la actitud prevaleciente de que "recibir un reclamo no está bien?"
 - ¿El manejo de reclamos está incluido como una competencia esencial en el sistema de evaluación de desempeño?
4. ¿Cuáles son los beneficios tangibles y resultados que vemos en el mecanismo de reclamos?
 - ¿Estamos informando éstos a la comunidad y a la compañía?
 - ¿Estamos publicando historias de éxito de personas que han usado el mecanismo de reclamo?
5. ¿Los líderes comunitarios alientan el uso del mecanismo?

El mejor medio para promover el uso del mecanismo de reclamo es asegurar que resuelve efectivamente los reclamos y que este éxito se demuestra al personal y a los usuarios potenciales.

a. Algunos conceptos para crear incentivos están tomados de Lipsky, Seeber, and Fincher (2003, pp. 257–58).

Capítulo 7. Monitorear, Informar y Aprender (Fase 4)

Fase 4. Monitorear, Informar y Aprender

- Conseguir la gente adecuada y crear foros adecuados
- Establecer estándares y criterios de evaluación claros
- Crear un plan para implementar cambios en el mecanismo
- Informar a la comunidad
- Aprender y modificar.

La meta del monitoreo continuado es no solamente mejorar el sistema, sino también mejorar la compañía.

Crear e implementar mecanismos de reclamo efectivos no es una ciencia exacta. Su desarrollo es experimental y es siempre una tarea progresiva, que requiere evaluaciones y refinamientos para asegurar que el mecanismo esté logrando las metas deseadas. La falta de satisfacción por parte de los usuarios, falta de apoyo en la comunidad o compañía, problemas de accesibilidad o ineficiencias de procedimiento pueden ser indicadores de que se necesita un cambio. En todos los casos, tal cambio debe ser el resultado de un proceso intencional, estructurado, ampliamente participativo y continuado.

Por lo tanto, es necesario monitorear y evaluar el desempeño general del mecanismo de reclamo, a través del ciclo de vida del proyecto. La meta de este nivel de monitoreo no es solamente mejorar el sistema, sino mejorar la compañía también. Las compañías que pueden adaptarse a cambios en sus contextos externos son más capaces de alcanzar sus metas.

El aprendizaje continuado de compañía/comunidad y la evaluación de un mecanismo de reclamo pueden ser considerados como un proceso de cinco pasos.

Conseguir la Gente Adecuada y Crear Foros Adecuados

- Crear un **comité asesor de reclamos** – un grupo de supervisión con autoridad de asesoría, compuesto por representantes de la compañía y la comunidad, quienes monitorean el desempeño y proveen asesoramiento estratégico sobre el mecanismo de reclamo. (Para la discusión sobre una entidad formal de monitoreo y evaluación, el Comité de Excelencia en Negocios, ver cuadro 7.1).
- Involucrar a los miembros adecuados de la compañía y la comunidad: el gerente de reclamos y su equipo, los reclamantes que hayan usado el proceso de reclamo y el comité asesor de reclamos.
- Incluir foros internos de la compañía, tales como reuniones de personal, de relaciones comunitarias, y las reuniones semanales sobre seguridad. No censurar ni desalentar la discusión sobre el desempeño del sistema ni las sugerencias para cambiar la compañía.
- Solicitar las contribuciones de los miembros de la comunidad y, cuando corresponda, hacerlos participar en deliberaciones o cambios apropiados en el mecanismo.
- Usar expertos independientes con experiencia en mecanismos de resolución de reclamos, para realizar una evaluación independiente cada tres a cinco años.
- Considerar lugares y procesos apropiados para asegurar las mejores sugerencias de los ciudadanos sobre el funcionamiento del mecanismo, y darles forma según las normas culturales locales (ver cuadro 7.2).

Cuadro 7.1. Comité de Excelencia en Negocios

Los comités internos ad hoc, en las compañías, se crean a veces para monitorear y evaluar el desempeño de los mecanismos de reclamo. Sin embargo, a menudo no alcanzan totalmente sus metas a causa del nivel, dentro de la jerarquía de la compañía, del personal asignado, la falta de amplia representación de diversas partes de la compañía, mandatos poco claros, personal cambiante, dificultad en mantener una memoria institucional respecto de lo que se ha hecho en el pasado, y ausencia de autoridad para hacer directamente los cambios necesarios.

Un enfoque potencialmente más efectivo sería que los directivos creasen un Comité de Excelencia en Negocios. Estos comités tienen un status formal y permanente dentro de la compañía. Ellos tendrían un mandato de recabar y evaluar regularmente el desempeño de un mecanismo de reclamo, y hacer los cambios necesarios. Directivos de alto nivel de todas partes de la compañía, que estén involucrados en procesar o resolver reclamos, estarían también involucrados en la evaluación del mecanismo, qué cosas cambiar y cómo implementar los cambios.

Una vez recogida la información, los representantes de la compañía y la comunidad se reúnen para evaluarla.

Establecer Estándares y Criterios de Evaluación Claros

Identificar cuáles aspectos del mecanismo de reclamo han de ser evaluados: todo el mecanismo; el desempeño o conducta del personal de la compañía; el tiempo necesario para procesar reclamaciones, tipos de resoluciones, patrones de arreglo, temas estructurales planteados por el sistema y su operación, costos de arreglos, etc. Deben desarrollarse preguntas en dos áreas principales: el desempeño del mecanismo de reclamo y las lecciones que hayan surgido sobre las operaciones de la compañía. Algunas preguntas posibles se enumeran a continuación.

Preguntas dirigidas al desempeño del mecanismo de reclamo:

- ¿Cuán bien cumple el sistema sus propósitos y metas?
- ¿Hace una diferencia el sistema? ¿Cómo?
- ¿El mecanismo ahorra dinero y reduce el riesgo?
- ¿El mecanismo les permite a los reclamantes presentar sus preocupaciones, participar en un proceso justo y obtener un arreglo satisfactorio de sus problemas (cuando corresponde)?
- ¿Dónde están las brechas? ¿Qué funciona y qué no funciona?
- ¿Qué tipos de problemas atiende el sistema?
- ¿Sabe la gente dónde ir? ¿El mecanismo es accesible y fácil de entender?
- ¿Quiénes reciben y registran las reclamaciones las documentan?
- ¿Pueden los reclamantes determinar prontamente el estado de su reclamación y cómo está respondiendo la compañía?
- ¿Hasta qué punto usa el sistema una porción amplia de hombres, mujeres y jóvenes de la comunidad?
- ¿Cuán bien maneja el mecanismo el desequilibrio de poder entre compañía y reclamante y asegura que el reclamante no reciba siempre un mero juicio de la compañía?
- ¿Provee el mecanismo oportunidades adecuadas para la participación cara a cara, la discusión y para desarrollar juntamente soluciones mutuamente aceptables a los temas en cuestión?
- ¿El mecanismo permite y facilita, cuando corresponde, que los reclamantes recurran a medios externos e independientes para reparar sus reclamos?
- ¿Qué tendencias de conflictos, temas comunitarios y operaciones del proyecto podrían influir sobre los tipos de conflictos que se pueden esperar?
- ¿Está el mecanismo de reclamo instalado para manejar tales cuestiones?
- ¿Qué acciones aumentarían su efectividad?

Preguntas dirigidas al aprendizaje organizativo y a mejorar las políticas, procedimientos y operaciones de la compañía:

- ¿Qué tipos de cambios y mejoras demostrables está produciendo el mecanismo en las operaciones, sistemas de administración y beneficios para las comunidades?
- ¿Cómo facilita el mecanismo la identificación de las causas radicales de conflicto?
- ¿Qué acciones ha realizado la compañía para abordar estas causas radicales? ¿La compañía está adoptando algún cambio estructural?

Las acciones deben identificarse para abordar cualquier falla en el sistema. Las reuniones de evaluación deben focalizarse no solamente en adaptar el mecanismo de reclamo, sino también en identificar las causas específicas y estructurales de los reclamos mismos, la fuente de los cuales, si se cambia, podría eliminar una clase entera de disputas similares.

Cuadro 7.2. Foros y Procedimientos para Obtener Retroalimentación sobre el Desempeño de un Mecanismo de Reclamo

Las compañías pueden crear foros y procedimientos para obtener retroalimentación sobre el desempeño de un mecanismo de reclamo a través de:

- Reuniones regulares compañía/comunidad, con retroalimentación de ambas partes y evaluaciones conjuntas del mecanismo, sus componentes o procedimientos específicos
- Reuniones regulares o programadas entre los directivos y los líderes de la comunidad
- Formularios de evaluación/información de usuarios, distribuidos entre los reclamantes en el momento del arreglo y nuevamente unos meses más tarde
- Entrevistas personales o telefónicas del personal de la compañía con antiguos reclamantes, para evaluar su satisfacción con los mecanismos y procedimientos de atención de reclamaciones.

Crear un Plan para Implementar Cambios en el Mecanismo

Las decisiones sobre cambios en el mecanismo deben ser seguidas por medio de un claro plan de implementación. El plan debe explicar en detalle lo que hay que hacer, cuándo, dónde, cómo y por quién. Idealmente, se debe instalar un proceso de supervisión o monitoreo, para asegurar que la implementación tenga lugar en forma oportuna y efectiva. En algunos casos, puede ser deseable utilizar un monitoreo participativo, en el cual la compañía y los miembros de la comunidad tengan una visión total de la implementación y la autoridad para manifestar sus preocupaciones si el plan no se está conduciendo como lo habían entendido o planeado ambas partes.

Informar a la Comunidad

En ánimo de transparencia y responsabilidad, se alienta a las compañías a difundir información sobre los resultados del mecanismo de reclamo, incluso sobre el volumen y naturaleza de las reclamaciones, resultados de casos y tasas de resolución – así como las conclusiones clave del proceso de monitoreo y evaluación.

El equipo de reclamos debe proveer regularmente información a la comunidad, para aclarar las expectativas sobre lo que el mecanismo hace o no hace; alentar a la gente a usarlo y recabar sus comentarios para mejorar el mecanismo de reclamo. La compañía y la comunidad deben hablar de:

- Tipos de casos y cómo se resolvieron, presentados en forma interactiva que mantenga la confidencialidad de las partes donde corresponda
- Impactos del mecanismo de reclamo y reclamaciones en las políticas, procedimientos y operaciones de la compañía, incluso lo que la compañía está aprendiendo y cómo ha cambiado
- Cómo hacer más efectivo el mecanismo de reclamo.

Aprender y Modificar

La compañía debe usar la información del mecanismo de reclamo para aprender y responder a las partes interesadas acerca de cómo mejorar el desempeño:

- Informar sobre percepciones clave emergentes de los reclamos individuales, que indiquen dónde hacen falta cambios en las operaciones o sistemas administrativos.
- Indicar posibles cambios sistémicos que se necesiten para asegurar, que ciertos reclamos no reocuran.
- Asegurar que los resultados del análisis estén incluidos en el plan de participación comunitaria y en el plan de monitoreo ambiental, a medida que estas herramientas se actualicen.
- Proveer continuamente retroalimentación hacia la gerencia.

La compañía debe evaluar los impactos de cualquier cambio en el mecanismo de reclamo, al considerar cómo éste ha respondido a las reclamaciones y cómo los reclamantes han juzgado la respuesta. La compañía debe también evaluar qué otras modificaciones pueden ser necesarias para mejorar el sistema.

Al incorporar, en revisiones regulares, los hallazgos en sus procedimientos y actividades, la compañía puede mejorar su propio desempeño y los impactos de su desarrollo, sobre el terreno.



Apéndices

Apéndice A. Individuos Entrevistados para esta Guía

Jean Aden, Overseas Private Investment Corporation (OPIC), Office of Accountability, EE.UU.

David Barnden, BankTrack, Holanda

Stan Batey, Freeport-McMoRan, EE.UU.

Steve Botts, Río Tinto, Perú

Nicholas Cotts, Newmont Mining Corporation, Ghana

Cecilia Dalupan, Sustainable Development Resources, EE.UU.

Luke Danielson, Sustainable Development Resources, EE.UU.

Carol Fries, Río Tinto, Perú

Ginger Gibson, University of British Columbia, Canadá

Pierre Gratton, Mining Association of Canadá

Amy Gray, ActionAid USA, EE.UU.

Dr. Alexandra Guaqueta, Ideas para la Paz, Colombia

Anne Marie Harmon, Río Tinto, Perú

Bill Knight, Pronatura, Nigeria

Paul Korpi, Centerra Gold, Mongolia

Ramanie Kunanayagam, British Gas Group, Gran Bretaña

Thereza Lobo, Comunitas, Brasil

Shanta Martin, OXFAM Community Aid Abroad, Australia

Maria Morgan, formerly with British Petroleum, Tbilisi, Georgia

Mercedes Occhi, Reporte Social, Argentina

Alan Ovalle, Goldcorp Inc., Guatemala

Cassie Phillips, Weyerhaeuser Company, EE.UU.

Caroline Rees, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, EE.UU.

Per Renman, Skanske Corporation, Panamá

Caroline Ristau, Consultant to Pro Natura, Nigeria, EE.UU.

Jonathan Samuel, Anglo American, Gran Bretaña

James Schenck, Goldcorp Inc., Guatemala

Jorge Daniel Taillant, Centro para los Derechos Humanos y el Medio Ambiente, Argentina

Ian Thompson, On Common Ground, Canadá

Jodie Thorpe, SustainAbility Ltd., Gran Bretaña

Karen Westley, Shell International, Holanda

Apéndice B. Preguntas de las Entrevistas

Estas preguntas sirvieron de guía general para las entrevistas. A algunos entrevistados no se les hicieron todas las preguntas si era evidente durante la entrevista que no tenían experiencia en ciertos temas.

Antecedentes del Entrevistado/a

1. ¿Cuál es su posición/rol en su compañía (organización comunitaria, ONG o gobierno local) y cómo ha participado en el manejo de disputas entre la compañía y la comunidad?

Motivación/Impulso para Involucrarse o Desarrollo de Procedimientos y Mecanismos

- 2A. ¿Qué motivó a su compañía a desarrollar procedimientos para abordar reclamaciones con los miembros de comunidades afectadas (riesgo, reputación, un evento crítico – accidente, muerte de un trabajador, manifestación; deseo de relaciones positivas con una comunidad; estándares/buena práctica internacional, etc.)? Solicite historias.
- 2B. Alternativa para ONGs, grupos comunitarios, etc.: ¿Qué lo motivó a involucrarse en desarrollar o participar en un mecanismo de responsabilidad, focalizado en reclamos de la comunidad relacionados con operaciones de la compañía? Solicite historias.

Procedimientos y Elementos Instalados

3. ¿Qué procedimientos están instalados para atender reclamos de la comunidad?
4. Describa los elementos del sistema (recibir/registrar/documentar una reclamación, evaluación, abordar/resolver las cuestiones, implementar, reparación independiente, seguimiento e información, aprendizaje/ retroalimentación a la organización mayor y a la comunidad, evaluación del sistema, etc.) Obtenga descripciones de los elementos.
5. ¿Qué mecanismos adicionales, administrativos o judiciales, están disponibles en el país para resolver reclamaciones?

Area de alcance de los Temas, Problemas, Disputas o Conflictos a Atender

6. ¿Cuál es el propósito general del mecanismo de responsabilidad (rendir cuenta)? ¿Para abordar qué clase de temas están diseñados los mecanismos (tierras, reubicación, impactos ambientales, pérdida o daño de bienes, reclamaciones menores, etc.)?
7. ¿Existen algunas brechas: cuestiones en las que no se dispone de un procedimiento?

Proceso para el Desarrollo de los Mecanismos

8. ¿Qué tipo de liderazgo se requería y quiénes eran los campeones de la introducción de un mecanismo de resolución de reclamos?
9. ¿Dónde hubo resistencia (dentro de la compañía, en la sociedad civil, dentro de la comunidad, etc.)? ¿Qué estrategias se usaron para reducir la resistencia y ganar aceptación, particularmente del lado de las operaciones del negocio?

10. ¿Cómo se desarrollaron los procedimientos y mecanismos? (¿Unilateralmente por la compañía – quién y dónde? ¿En colaboración con miembros de la comunidad? ¿Otros?)
11. ¿Cómo ha manejado los desafíos especiales de diseño (haciéndolos adecuados culturalmente, comprensibles para las comunidades, accesibles a poblaciones vulnerables, con consideración por los métodos usuales y tradicionales de resolución de disputas)?
12. ¿Qué tipo de desafíos, frustraciones, trampas, conflictos o consecuencias involuntarias se han encontrado en el desarrollo y/o implementación de estos procedimientos (sea en la compañía o con terceros externos)?
13. ¿Dónde están ubicados los procedimientos? (¿Un lugar determinado en la compañía? ¿En una organización gubernamental o comunitaria existente? ¿En una organización independiente? ¿En una organización nueva? ¿En múltiples lugares e instituciones?)
14. ¿Qué tipo de personal y recursos fueron asignados a los procedimientos y mecanismos? (Número de personas, presupuesto, etc.)

Tipos de Procedimientos y Mecanismos para Resolución de Disputas

15. Sondear mejor los puntos específicos del mecanismo de reclamo y lo que deben lograr.
Hay procedimientos que:
 - ¿Promuevan relaciones de trabajo positivas?
 - ¿Atiendan opiniones diferentes sobre datos, riesgos o daños?
 - ¿Promuevan la resolución voluntaria de problemas o las negociaciones entre la compañía y miembros de la comunidad?
 - ¿Desarrollen estándares y criterios que guíen la toma de decisiones o las compensaciones (estándares comunes para compensar por tierras, cosechas, pérdida de animales o daños a un parabrísas)?
 - ¿Resuelvan una reclamación si la compañía y un reclamante no pueden alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable (reparación independiente)? Consigan historias.
16. ¿Cómo encajan juntos los componentes del procedimiento? ¿Hay una secuencia, o pasos a seguir?
17. ¿Cuál es la diferencia entre el sistema en papel, versus cómo funciona realmente?

Implementación y Temas Operativos

18. Explorar las cuestiones relacionadas con la implementación y operaciones
 - ¿Quién es responsable de la implementación del sistema?
 - ¿Qué capacitación se les brinda a quienes operan el sistema?
 - ¿Qué capacitación se les brinda a las comunidades para que puedan usar el sistema efectivamente?
 - ¿Cómo se ganan la aceptación, desarrollan apoyo y encuentran campeones en el sistema (en la comunidad y en la compañía)?
 - ¿Qué han hecho para promocionar el sistema?
 - ¿Qué monitoreo, control de calidad y enfoques de evaluación se han instalado?
 - ¿Cómo provee el mecanismo de resolución de reclamos la retroalimentación al proyecto y a la comunidad, sobre los patrones de conflicto? ¿Cómo informa la necesidad de cambios en política del proyecto o estructurales, para eliminar las fuentes de reclamaciones reiteradas?

La Manera Cómo Accede y Utiliza la Gente los Procedimientos y Mecanismos de Resolución de Conflictos

19. ¿Cómo se entera la gente y comprende el mecanismo de reclamo? Describa la estrategia de comunicación y difusión.
20. ¿Cómo accede la gente a los procedimientos (presentando un reclamo, registrándolo/documentándolo, etc.)?
21. ¿Usa la gente los procedimientos y mecanismos? ¿Por qué sí y por qué no?

Resultados y Satisfacción con los Mecanismos

22. ¿Cómo ha beneficiado el proceso de resolución de reclamos a la compañía y a la comunidad?
23. ¿Cuán satisfechos están la compañía y los interesados, incluso los usuarios, con el proceso y los resultados? ¿Por qué o por qué no?
24. ¿Se implementan los acuerdos? ¿Hay procedimientos de monitoreo o evaluación?

Lecciones, Asesoramiento e Indicadores de Buena Práctica

25. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades clave del sistema?
26. ¿Qué dirían los adeptos y los críticos del sistema y sus resultados? (Consideren adecuación cultural/aceptabilidad, llegar a la raíz de los problemas, justicia para la diferencia de sexo, transparencia, parcialidad/falta de parcialidad, puntualidad, incorruptibilidad, justicia, capacidad de respuesta, costos de transacciones, arreglar las cosas, apertura al acceso a otros procedimientos de resolución de disputas <<administrativos o en tribunales>>, etc.)
27. ¿Cómo abordan los procedimientos las cuestiones de riesgo versus indignación?
28. ¿Qué fuentes de resistencia al proceso de resolución de reclamos (estructural, cultural, de actitud, factores de comportamiento) existen dentro de la compañía y cómo se están manejando?
29. ¿Cómo es usar realmente un mecanismo de rendición de cuentas como el de la CAO?
30. ¿Qué fuentes de resistencia existen en la comunidad de ONGs para aconsejar el uso de un mecanismo de tipo CAO? ¿Qué ven las ONGs como valor en tal mecanismo? ¿Qué debería tenerse en cuenta para que su ONG aconseje a la comunidad usar un mecanismo de responsabilidad/rendición de cuentas? ¿Hay mecanismos existentes que ustedes conozcan, que estén haciendo un buen trabajo, según su opinión? ¿Cuáles son los indicadores? ¿Algún consejo sobre el modelo tipo Punto de Contacto Nacional (PCN), versus el modelo Ombudsman, versus CAO, versus mecanismos de la compañía?
31. ¿Cuáles son tres (aprox. 3) lecciones clave que han aprendido sobre implementación de mecanismos de reclamo? ¿Qué otras percepciones o consejos ofrecerían a sus colegas? ¿Qué identificarían como indicadores emergentes de buena práctica, en el área de resolución de reclamos?

Abreviaturas y Siglas

RAD	Resolución alternativa de disputas
CAO	Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (the Office of the Compliance Advisor/Ombudsman)
FEC	Funcionario de relaciones con la comunidad
CFI	Corporación Financiera Internacional
OMGI	Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones
ONG	Organización no gubernamental
OCED	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo

Notas

- ¹ El foco central de esta guía es sobre los sistemas de base local para resolver reclamos a nivel proyecto entre compañías y comunidades. La guía no se focaliza en sistemas públicos, como los mecanismos de responsabilidad/rendición de cuentas de las instituciones financieras internacionales, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED) o los tribunales. Tampoco se focaliza en mecanismos con base ONG, como Oxfam, Ombudsman de Minería en Australia.
- ² La palabra “ proyecto” se usa para todas las fases de desarrollo, incluso la conceptualización o exploración, factibilidad, construcción, operación y desmantelamiento.
- ³ <http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/PerformanceStandards>;
http://www.miga.org/policies/index_sv.cfm?stid=1652
- ⁴ <http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/GuidanceNotes>
- ⁵ Rees and Vermijs (2008).
- ⁶ La opción de usar la reparación legal formal debe estar siempre disponible. La compañía nunca debe impedir el derecho de un reclamante a procurarse una compensación legal.
- ⁷ Ruggie (2008).
- ⁸ Compliance Advisor/Ombudsman (2007). Directrices Operacionales
<http://www.cao-ombudsman.org/html-english/caoperationalguidelines.htm>
- ⁹ Lipsky, Seeber, and Fincher (2003).
- ¹⁰ En situaciones donde la gente local teme que presentar un reclamo llevará a represalias, es aconsejable desarrollar un sistema de recepción y registro que se sustente en un tercero confiable – una iglesia, una organización de ayuda, etc. – y le encargue el rol de llevar las reclamaciones a la compañía, en nombre de la gente local con problemas.
- ¹¹ El personal no asociado con procedimientos de reclamaciones puede recibirlas de las partes interesadas. Deben establecerse sistemas para manejar y enviar tales reclamaciones. La compañía necesita brindar una guía a este personal, acerca de cómo reconocer una reclamación y adónde referirla.
- ¹² CAO (2008).

Glosario

Acuerdo no obligatorio – Un modo de resolver una disputa usando la negociación, mediación o determinación por expertos, que no obliga legalmente a las partes al resultado (contrariamente a métodos legales tales como los tribunales o el arbitraje, los cuales son obligatorios).

Agente de cambio – Una persona que lidera un proyecto de cambio o una iniciativa en un negocio, definiendo, investigando, creando apoyo para el negocio y seleccionando voluntarios para formar parte del equipo de cambio.

Aprendizaje organizativo – La capacidad de una entidad para percibir los cambios en su ambiente interno y externo y adaptarse efectivamente a ellos para lograr mejor sus metas.

Arbitraje – Un proceso privado y adjudicativo para resolver reclamaciones o disputas. El arbitraje puede ser voluntario, o parte de un contrato, o un paso preacordado, necesario en un proceso de reclamo. Las partes involucradas someten la/s cuestión/es en disputa a un intermediario mutuamente aceptable e imparcial – un árbitro – para obtener, ya sea una opinión no obligatoria o un juicio obligatorio.

Arbitro/s – Un individuo o panel que conduce una audiencia y proceso de arbitraje, para resolver una disputa o conflicto.

Asesor en Cumplimiento/Ombudsman (CAO) – El mecanismo de recurso independiente de la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Organización Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), ramas de préstamos y de seguros al sector privado, miembros del Grupo del Banco Mundial.

Auditoría de Cumplimiento – Una evaluación imparcial por un tercero independiente, focalizada en determinar si una institución ha cumplido con las políticas pertinentes, estándares, directrices y procedimientos.

Componentes del mecanismo de reclamo – Partes de un mecanismo de reclamo implementado para cumplir tareas específicas, como prevención de reclamos, recepción y registro, monitoreo, seguimiento, deliberaciones internas de la compañía y apoyo de terceros.

Conflicto – Una disputa seria y potencialmente costosa, percibida o real, sobre valores incompatibles o intereses más tangibles. Cuando se llega a la acción, los conflictos son a menudo perjudiciales para todos los involucrados, en términos de relaciones, tiempo, personal, recursos y costo de oportunidad necesarios para resolverlo. Usado frecuentemente como sinónimo de disputa.

Corporación Financiera Internacional (CFI) – Miembro del Grupo del Banco Mundial que se enfoca en proyectos del sector privado en países en desarrollo. Provee financiamiento para proyectos del sector privado, ayuda a compañías privadas en el mundo en desarrollo, moviliza la financiación en mercados financieros internacionales y brinda asesoramiento y asistencia técnica a empresas y gobiernos.

Cumplimiento – Compromiso de seguir y/o implementar – en espíritu y letra – las leyes pertinentes, normas reglamentos o acuerdos negociados.

Disputa – Un desacuerdo sobre cuestiones o intereses, que toma la forma de una exigencia entre partes. Las exigencias a menudo se replican con rechazos o negativas, acusaciones o contraexigencias o cargos. Utilizado a menudo como sinónimo de conflicto.

Ejecución – Medios y procedimientos para asegurar el compromiso y/o implementación de las leyes normas reglamentos o acuerdos negociados pertinentes, independientemente de la cooperación o voluntad de las partes involucradas.

Enfoques usuales para la resolución de reclamos – Los roles, procedimientos, estándares y criterios comúnmente hallados y utilizados en las comunidades tradicionales o indígenas para abordar y resolver diferencias o conflictos. Los ejemplos incluyen el uso de ancianos o jefes de la comunidad como mediadores o árbitros, y la aplicación de normas tradicionales para guiar los arreglos o decisiones.

Estructura de administración (Gobernancia) – Roles, procedimientos y sede institucional para la administración de un mecanismo de reclamo.

Facilitación – Un medio de ayudar a los grupos a trabajar juntos en reuniones, para cumplir sus metas de modo de provocar la participación, propiedad y creatividad de todos los involucrados.

Intermediario/s – Individuos o grupos que no son parte de una reclamación, reclamo o disputa tales como facilitadores, mediadores, capacitadores de procesos, investigadores de hechos, asesores de cumplimiento, o ancianos de la comunidad quienes proveen asistencia a las partes que les permite alcanzar un arreglo voluntario, asegurar una asesoría no obligatoria, u obtener una sentencia obligatoria para arreglar sus diferencias. Sinónimo de terceros.

Licencia social – El grado en que una corporación está obligada a cumplir con las expectativas sociales y evitar actividades que las sociedades consideran inaceptables, sea que dichas expectativas estén contenidas en una ley, o no.

Mecanismo de Reclamo Compañía-Comunidad – Enfoques, procedimientos y roles institucionalizados para la resolución de preocupaciones o reclamaciones a nivel proyecto, presentadas por individuos o grupos, acerca del desempeño o comportamiento de una compañía, sus contratistas o empleados.

Mecanismo de reclamo – Un método institucionalizado y organizado – consiste en roles, normas y procedimientos especificados – para resolver sistemáticamente las reclamaciones, reclamos, disputas o conflictos. Sinónimos con sistema de resolución de disputas.

Mecanismos internos de reclamo de la compañía – Procedimientos internos para aceptar una reclamación respecto del desempeño o comportamiento de la compañía, procesarla, tomar una decisión sobre su mérito y proveer una respuesta al reclamante.

Mecanismo de Responsabilidad/Rendición de Cuentas – Una oficina dentro de una institución, con un mandato y/o procedimientos estandarizados, roles designados y responsabilidades, para asegurar que la entidad adhiera y cumpla con las leyes externas y/o internas, políticas, procedimientos o directrices relacionadas con el desempeño de la institución.

Mediación – Un modo de ayudar a las partes a resolver voluntariamente una disputa, usando la asistencia de un tercero aceptable, imparcial y neutro, sin autoridad de decisión.

Negociación/es asistida/s – Conversaciones o negociaciones realizadas con la asistencia de un intermediario o tercero, para ayudar a las partes a resolver voluntariamente una reclamación, reclamo o disputa. Un facilitador o mediador generalmente provee asistencia ayudando a las partes a establecer o construir relaciones de trabajo positivas, realizar negociaciones más efectivas, o brinda asesoramiento importante, no obligatorio.

Negociación/discusión basada en intereses – Un proceso de negociación focalizado en la identificación de intereses sustantivos, de procedimiento, relacionales y/o psicológicos de las partes y desarrollo de soluciones mutuamente aceptables, que los satisfagan lo más posible y resulten en beneficios conjuntas para todos los interesados.

Negociaciones no asistidas – Conversaciones o negociaciones realizadas por las partes para resolver una reclamación, reclamo o disputa, sin la asistencia de un intermediario o tercero.

Normas de Desempeño – Una serie de estándares publicados por la CFI que se aplican al manejo de los riesgos e impactos sociales y ambientales y para mejorar las oportunidades de desarrollo de proyectos en los que la CFI y OMGI invierten o actúan como socios.

Organización Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI) – Miembro del Grupo del Banco Mundial, cuya misión es promover la inversión extranjera directa en los países en desarrollo. OMGI ofrece seguro de riesgo político, asistencia técnica y servicios de mediación en disputas a clientes del sector privado.

Partes interesadas – Personas o grupos que estén directa o indirectamente afectados por un proyecto, así como aquellos que puedan tener intereses en un proyecto y/o la capacidad de influir en su resultado, positiva o negativamente. Pueden incluir las comunidades o individuos localmente afectados y sus representantes formales e informales, autoridades nacionales o locales del gobierno, políticos, líderes religiosos, organizaciones de la sociedad civil, y otros grupos con intereses especiales, la comunidad académica, u otras firmas de negocios.

Participación de los interesados – Un término paraguas que abarca una gama de actividades e interacciones entre una compañía y comunidad a través de la vida de un proyecto, diseñadas para promover relaciones de trabajo transparentes, responsables, positivas y mutuamente beneficiosas. La participación de los interesados incluye su identificación y análisis, difusión de la información, anticipación y prevención de problemas/conflictos, consultas continuas, formación de asociaciones, la construcción de mecanismos de resolución de reclamos, resolución negociada de problemas, participación comunitaria en el monitoreo de proyectos, foros y procedimientos de información regular y otras funciones administrativas.

Proceso externo de apelación – Instituciones y procedimientos externos a un mecanismo de reclamo compañía-comunidad, que ofrece a los reclamantes un medio independiente e imparcial para procurar la reparación de sus reclamaciones. Estos incluyen, pero no se limitan, a arbitraje privado, audiencias administrativas gubernamentales, o procedimientos y fallos judiciales.

Recepción y registro – Un proceso simple, donde la gente puede presentar sus preocupaciones directamente a la compañía, y si es necesario, anónimamente o a través de terceros.

Reclamación – Un tema, preocupación, problema o exigencia (percibido/a o real) que un individuo o grupo comunitario desea que una compañía o contratista resuelva. Sinónimo de reclamo.

Reclamante – Un individuo o grupo que tiene un tema, preocupación, problema, reclamación o exigencia que desea/n que sea atendida y/o resuelta.

Reclamo – Un tema, preocupación, problema (percibido o actual) que un individuo o grupo comunitario desea sea resuelto por una compañía o contratista. Sinónimo de reclamación.

Sistema de Resolución de Disputas – Un método institucionalizado y organizado – consiste en roles, normas y procedimientos especificados – para resolver sistemáticamente las reclamaciones, reclamos, disputas o conflictos. Sinónimo de mecanismo de reclamo.

Soluciones/Resultados Distributivos – Resultados de la iniciativa colaborativa para resolver problemas, mediación o proceso de decisión de terceros, sobre reclamaciones o disputas por recursos limitados que distribuyen beneficios o costos entre las partes involucradas.

Tercero/s – Ver intermediario/s.

Bibliografía

- Amnesty International UK. 2005. *Contracting Out of Human Rights: The Chad-Cameroon Pipeline Project*. London: Amnesty International UK
(Amnistía Internacional, UK. 2005. *Contratación Externa de los Derechos Humanos: Proyecto del Oleoducto Chad-Cameroon*)
- Anderson, C. 2007. "Update on Newmont Ghana Follow-up Actions to Incident at Akyem, 2 November, 2005."
(“ Actualización de las Acciones de Seguimiento de Newmont Ghana sobre el Incidente en Akyem, 2 de Noviembre 2005.”)
<http://www.business-humanrights.org/Links/Repository/200956>.
- Anglo American plc. 2007. *Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT), Tool 4A: Complaints and Grievance Procedure*. London: Anglo American plc.
(Anglo American plc. 2007. *Instrumentos de Evaluación Social y económica (SEAT), Instrumento 4A: Procedimientos para Reclamaciones y Reclamos*. Londres: Anglo American plc.)
- BP (British Petroleum). 2006. *BP Third Party Complaints Procedure*.
(BP (British Petroleum). 2006. *BP Procedimientos de Reclamo de Terceras Partes*)
<http://docs.bpweb.bp.com/dkazspu/component/hssesms>.
- Brahm, E., and J. Ouellet. 2003. *Designing New Dispute Resolution Systems*.
(Brahm, E., and J. Ouellet. 2003. *Diseño de Nuevos Sistemas para la Resolución de Disputas*)
www.beyondintractability.org/essay/designing-dispute-systems/?nid=1398.
- BP (British Petroleum). 2003. BTC (Baku-Tbilisi-Ceyhan) Pipeline ESIA (Environmental and Social Impact Assessment) Azerbaijan Supplementary Lenders Information Packet. *Public Consultation and Disclosure Plan, BTC and SCP Pipeline Projects, Azerbaijan*
(BP (British Petroleum). 2003. BTC (Baku-Tbilisi-Ceyhan) EISA del Oleoducto (Evaluación de Impactos Sociales y Ambientales) Paquete de Información Suplementaria para los Prestamistas de Azerbaijan. Plan de Consulta Pública y Divulgación, *Proyecto de Oleoducto BTC y SCP, Azerbaijan*.)
http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/bp_caspian/bp_caspian_en/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/xyz/BTC_English_ESIAs_Azerbaijan_Content_Technical_Appendix_BTC_ESIA_Tech_Alosure_Plan.pdf.
- BHP Billiton. 2006. *BHP Billiton Sustainability Report*. Melbourne, Australia: BHP Billiton.
(BHP Billiton. 2006. *BHP Billiton Informe sobre la Sustentabilidad*. Melbourne, Australia: BHP Billiton.)
www.bhpbilliton.com.
- CAO (Office of the Compliance Advisor/Ombudsman). 2007. *The Power of Dialogue. Building Consensus: History and Lessons from the Mesa de Dialogo y Consenso CAO-Cajamarca, Perú*. Washington, DC : CAO
(CAO (Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman). 2007. *El Poder del Diálogo. Construyendo Consenso: Historia y Lecciones Aprendidas de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca, Perú*. Washington, DC.: CAO)
- Forthcoming 2008. *Participatory Water Monitoring: A Guide for Preventing and Managing Conflict*. Washington, DC: Office of the Compliance Advisor/Ombudsman.
(A Publicarse en 2008. *Monitoreo Participativo del Agua: Guía para Prevenir y Manejar el Conflicto*. Washington, DC: Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman.)

- Department of Minerals and Energy, Republic of South Africa. 2002. *Broad-Based Socioeconomic Empowerment Charter for the South African Mining Industry*. June and October.
http://www.dme.gov.za/minerals/mining_charter.stm.
- (Departamento de Minas y Energía, República de África del Sur. 2002. *Broad-Based Capítulo sobre el Empoderamiento Socioeconómico para la Industria Minera en África del Sur*. Junio y Octubre)
http://www.dme.gov.za/minerals/mining_charter.stm
- EEPCI (Esso Exploration and Production Chad Inc.) and TOTCO (Tchad Oil Transportation Company). 1999. *Chad Export Project Environmental Management Plan, Chad Portion, Vol 3, Chad Compensation and Resettlement Plan*. EEPCI and TOTCO.
- (EEPCI (Esso Exploration and Production Chad Inc.) and TOTCO (Tchad Oil Transportation Company). 1999. *Plan de Manejo Ambiental para el Proyecto de Exportación de Chad, Chad, Vol 3, Plan de Reubicación y Compensación Plan*. EEPCI and TOTCO.)
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2000/10/22/000094946_00102212325155/Rendered/PDF/multi_page.pdf.
- Export Development Canada. 2004. *Chief Environmental Advisor's Annual Report*. Ottawa: Export Development Canada.
- (Desarrollo de la Exportación Canada. 2004. *Informe Anual del Director-Asesor en Medio Ambiente*. Ottawa)
- Foreign Affairs and International Trade, Canada. 2004. *Indigenous Peoples of Canada: Experience and Expertise in the Natural Resource Sector*. Ottawa: Foreign Affairs and International Trade, Canada.
- (Asuntos Externos y Comercio Internacional, Canada. 2004. *Pueblos Indígenas de Canadá: Experiencia y Habilidades en el Sector de Recursos Naturales*. Ottawa)
2005. *Mining in Developing Countries—Corporate Social Responsibility: The Government's Response to the Report of the Standing Committee on Foreign Affairs and International Trade*. Ottawa: Foreign Affairs and International Trade, Canada.
- (2005. *La Minería en los Países en Desarrollo – Responsabilidad Social Y Corporativa: Respuesta del Gobierno al Informe del Comité de Asuntos Externos y Comercio Internacional*)
<http://www.international.gc.ca/assets/trade-agreements-accords-commerciaux/pdfs/scfait-response-en.pdf>.
- Goodland, R. 2006. *Sustainable Development Sourcebook for the World Bank Group's Extractive Industries Review: Examining the Social and Environmental Impacts of Oil, Gas and Mining*. . Washington, DC: World Bank Group
- (*Guía sobre Desarrollo Sostenible para la Revisión por parte del Grupo del Banco Mundial de las Industrias Extractivas: Evaluación del Impacto Socioambiental del Petróleo, Gas y Minería*. Washington, DC: Grupo del Banco Mundial)
- Gunningham, N., R. A. Kagan, and D. Thornton. 2004. "Social License and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance." *Law and Social Inquiry* 29: 307–42
- ("Licencia Social y Protección Ambiental: Por qué las Empresas van más allá del Cumplimiento" *Law and Social Inquiry* 29: 307–42.)
- Herz, S., A. La Vina, and J. Sohn. 2007. *Development without Conflict, the Business Case for Community Consent* Washington, DC: World Resources Institute
- (*Desarrollo sin Conflicto, Caso de Negocios para el Consentimiento de la Comunidad*) Washington, DC: World Resources Institute.)
- Honeyman, C. 2003. *Grievance Procedures*.
 (Procedimientos de Reclamos)
<http://crinfo.beyondintractability.org/essay/grievance-procedures>.

IFC- (International Finance Corporation) 2006a. *International Finance Corporation's Guidance Notes on the Performance Standards*. Washington, DC: IFC Corporation.

CFI (Corporación Financiera Internacional) *Notas Guía sobre las Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional*, Washington DC)

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

2006b. *International Finance Corporation's Performance Standards on Social & Environmental Sustainability*. Washington, DC: International Finance Corporation. [Http://www.ifc.org](http://www.ifc.org).

2006b (*Normas de Desempeño sobre la Sustentabilidad Social y Ambiental de la Corporación Financiera Internacional*, Washington, DC)

2006c. *Lessons of Experience, the Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) Pipeline Project*. Washington, DC: IFC <http://www.ifc.org>

2006c. (*Lecciones y Experiencias, Proyecto de Oleoducto de Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC)* Washington, DC: International Finance Corporation.

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

———. 2007. *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. Washington, DC: IFC.

(*Compromiso de las Partes Interesadas: Guía de Buenas Prácticas para Compañías que Realizan Negocios en Mercados Emergentes*. Washington, DC: CFI)

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

IIED (International Institute for Environment and Development). 2003. *Finding Common Ground: Indigenous Peoples and their Association with the Mining Sector*. London: IIED

(IIED(Instituto Internacional para el Desarrollo y el Medioambiente). 2003 *Buscando Puntos en Común: Pueblos Indígenas y su Asociación con el Sector Minero*. Londres)

International Alert. 2005. *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*. London: International Alert

(International Alert. 2005 (*Prácticas de Negocios Sensibles al Conflicto: Guía para las Industrias Extractivas*. Londres)

<http://www.international-alert.org>.

Khalilov, H., M. Zevnalova, S. Hamidova, F. Gahramanli, and E. Isayev. 2006. *Final Report of Human Right Working Group on "Audit of performance against the commitments on community liaison and grievance handling during the process of SCP construction."* Baku: Audit Project of the Azerbaijani Sector of the Southern Caucasian Pipeline (SCP).

(*Informe Final del Grupo de Trabajo de Derechos Humanos sobre la "Auditoría del Desempeño frente a los compromisos de relaciones comunitarias y manejo de reclamos durante el proceso de la construcción de SCP."*)

Kochladze, M., N. Gujaraidze, K. Gujaraidze, and V. Titvinidze. 2005. *BTC Pipeline, An IFI Recipe for Increasing Poverty*. Tbilisi: Association Green Alternatives and CEE Bankwatch Network.

(*Oleoducto BTC, una Receta IFI para Aumentar la Pobreza*)

Lipsky, D., D. Seeber, and R. Fincher. 2003. *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

(*Sistemas emergentes para el Manejo de Conflictos en el Lugar de Trabajo*) San Francisco: Jossey-Bass.

- MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency). 2007. *Multilateral Investment Guarantee Agency's Performance Standards on Social and Environmental Sustainability*. Washington, DC. MIGA
- OMGI (Organismo Multilateral de garantía de Inversión). 2007 *Normas de Desempeño Social y Ambiental Sostenibles del Organismo Multilateral de Garantías de Inversión* Washington)
http://www.miga.org/documents/performance_standards_social_and_env_sustainability.pdf
- Mining Association of Canada. 2006. *Towards Sustainable Mining (TSM) Assessment Protocol: A Tool for Assessing External Outreach Performance*. Ottawa: Mining Association of Canada
 (Asociación Minera de Canadá. 2006 (*Evaluación hacia una Minería Sostenible: Protocolo de Evaluación: Una Herramienta para Evaluar el Desempeño del Alcance Exterior*. Ottawa)
- Missens, R., L. Dana, and R. Anderson. 2007. "Aboriginal Partnerships in Canada: Focus on the Diavik Diamond Mine." *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1 (1) Emerald Group Publishing Limited.
 (Missens, R., L. Dana, and R. Anderson. 2007 ("Asociación de Aborígenes en Canadá, Enfoque en la Mina de Diamantes Diavik.") *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1 (1) Emerald Group Publishing Limited)
- Newmont Ghana Gold Ltd. 2005. *Guide to Land Acquisition and Compensation for Exploration Activities at the Newmont Ghana Gold Ltd. Ahafo Project*. Newmont Ghana Gold Ltd
 (Newmont Ghana Gold Ltd. 2005. " *Guía para la Adquisición de Tierras y Compensación por las Actividades de Exploración del Proyecto Ahafo de Newmont Ghana Gold Ltd*").
<http://www.newmont.com>.
- Newmont Mining Corporation. 2005. *Now and Beyond 2005 Sustainability Report, Ghana, West Africa*. Newmont Mining Corporation
 (Newmont Mining Corporation. 2005. *Hoy y Más Allá del Informe de Sostenibilidad de 2005 Ghana, West Africa*. Newmont Mining Corporation)
<http://www.newmont.com>.
- Policy Consensus Initiative. 2007. *A Practical Guide to Collaborative Governance*. Portland, Oregon: : Policy Consensus Initiative.
 (Iniciativa de Consenso Político. 2007 *Guía Práctica para una Administración Colaborativa* Portland, Oregon: Policy Consensus Initiative)
- Rees, Caroline. 2008a. "Grievance Mechanisms for Business and Human Rights: Strengths, Weaknesses and Gaps." Working Paper 40, Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Working Paper 40, Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University
 (Rees, Caroline. 2008a. "Mecanismos de Reclamo para Empresas y los Derechos Humanos: Fortalezas, Debilidades y Desfases" Documento de Trabajo 40, Iniciativa sobre la Responsabilidad Social Corporativa John F. Kennedy School of Government, Harvard University)
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/prog_ga.html
- 2008b. "Rights-Compatible Grievance Mechanisms: Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders.") Working Paper 41, Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University)
 (2008b. "Mecanismos de Reclamo Compatibles con los Derechos: Herramienta de Guía para las Compañías y sus Partes Interesadas" Documento de Trabajo 41, Iniciativa sobre la Responsabilidad Social Corporativa, John F. Kennedy School of Government, Harvard University)
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/prog_ga.html

- Rees, Caroline, and David Vermijs. 2008. *Mapping Grievance Mechanisms in the Business and Human Rights Arena*. Report 28. Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- (Rees, Caroline, and David Vermijs. 2008. *Mapeo de los Mecanismos de Reclamo en el Área de los Negocios y Derechos Humanos*. Informe 28. Iniciativa sobre Responsabilidad Social Corporativa. Escuela de Gobierno, Universidad de Harvard)
http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/prog_ga.html
- Río Tinto, La Granja. 2007. *Procedimiento De Atención De Reclamos*. Lima, Perú: Río Tinto, La Granja.
- Ruggie, J. 2008. *Promotion and Protection of All Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights, including the Right to Development. Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*. United Nations Commission on Human Rights (UNHCR). Geneva, Switzerland.
- (Ruggie, J. 2008. *Promoción y Protección de Todos los Derechos Humanos, Civiles, Políticos, Económicos y Derechos Culturales y Sociales, Incluido el Derecho al Desarrollo. Proteger, Respetar y Remediar; Marco de Trabajo para los Negocios y los Derechos Humanos. Informe del Representante Especial de la Secretaria General en temas de derechos humanos y corporaciones transnacionales y otras empresas*. Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, Ginebra, Suiza (CDHNU))
<http://www.business-humanrights.org>
- Sakhalin Energy Investment Company Ltd. 2006 Public Consultation and Disclosure Plan, Revision 04 (Sakhalin Energy Investment Company Ltd. *Consulta Pública y Plan de Divulgación, Revisión 04 2006*)
<http://www.sakhalinenergy.com>
- SPIDR (Society for Professionals in Dispute Resolution). 2001. *Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations*. Washington, DC: Association for Conflict Resolution and Cornell University.
- (SPIDR (Sociedad de Profesionales en Resolución de Disputas). 2001. *Diseño de Sistemas Integrados de Manejo de conflictos: Guía para Implementadores y Ejecutores de Decisiones en las Organizaciones*. Washington DC: Asociación para la Resolución de Conflictos y la Universidad de Cornell)
- Stewart, S., and I. Wylie. 2003. *The Diavik Diamond Project: Putting Stakeholder Engagement into Practice*. Case Study for the One World Trust Workshop, "Increasing Accountability through External Stakeholder Engagement." London: One World Trust.
- (Stewart, S., and I. Wylie. 2003. *Proyecto de Diamantes Diavik: Poniendo en Práctica el Compromiso de las Partes Interesadas*. Caso de Estudio para el Taller de la Fundación One World, "Aumento de la Responsabilidad/Rendición de cuentas a través del Compromiso de las Partes Interesadas Externas. Londres: One World Trust)
<http://www.oneworldtrust.org/?display=esecasestudies>.
- U.S. EPA (United States Environmental Protection Agency). 1999. *Constructive Engagement Resource Guide: Practical Advice for Dialogue Among Facilities, Worker, Communities and Regulators*. Washington, DC: U.S. EPA.
- (U.S. EPA (Agencia Norteamericana de Protección Ambiental). 1999. *Guía de Recursos para un Involucramiento Constructivo: Asesoría Práctica para el Diálogo entre los Servicios, Trabajadores, Comunidades y Reguladores*)

- Varman, R., and D. Bhatnagar. 1999. "Power and Politics in Grievance Resolution: Managing Meaning of Due Process in an Organization." *Human Relations* 52 (3): 349–82.
(Varman, R., y D. Bhatnagar. 1999. "El Poder y las Políticas en la Resolución de Reclamos: Manejo del Debido Proceso en una Organización" *Human Relations* 52 (3): 349-82)
- Warner, M., and R. Sullivan. 2004. *Putting Partnerships to Work: Strategic Alliances for Development between Government, the Private Sector and Civil Society*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.
(Warner, M., and R. Sullivan. 2004 Haciendo Trabajar los Acuerdos de Asociación: Alianzas Estratégicas para el Desarrollo entre el Gobierno, el Sector Privado y la Sociedad Civil)
- Welsh, N. 2006. "Perceptions of Fairness." In *The Negotiator's Fieldbook: A Desk Reference for the Experienced Negotiator*, ed. Andrea Kupfer Schneider and Christopher Honeyman, 165–74. Chicago: Section on Dispute Resolution, American Bar Association.
(Welsh, N. 2006. "La Percepción de Imparcialidad" . En El Libro de los Negociadores: referencia de Trabajo para el Negociador Experimentado,)
- World Bank 2002. *The Inspection Panel Investigation Report, Chad-Cameroon Petroleum Pipeline Project (Loan No. 4558-CD); Petroleum Sector Capacity Management Project (Credit No. 3373-CD); and Management of the Petroleum Economy (Credit No. 3316-CD)*. Washington, DC: World Bank Inspection Panel.
(Banco Mundial. 2002. Informe del panel de Inspección sobre el Proyecto del Oleoducto Chad-Camerero. (Préstamos No 4558-CD) proyecto de Manejo de Capacidades en el Sector Petrolero (Crédito No. 3316 CD); y Manejo de la Economía del Petróleo (Crédito No. 3316-CD). Washington DC: Panel de Inspección del Banco Mundial)
- Zandvliet, L. *Profit and Ideals*. 2005. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
(Zandvliet, L. Ideales y Ganancias. 2005. Sheffield, UK)
- Zandvliet, L., and E. Owiredu. 2005. *Project Report of Field Visit to Ahafo Project—Brong Ahafo Region and Akyem Project, Eastern Region, Ghana*.
(Zandvliet, L, y E. Owiredu. 2005 Informe de Proyecto de la Visista en el Campo del Proyecto Ahafo —Brong Región Ahafo y Akyem, Ghana.)
<http://www.cdainc.com/publications>>