

# Sección 1

## Introducción



## introducción

La experiencia de las empresas en Angola, Burma, Colombia, Indonesia, Nigeria y otros lugares demuestra que invertir en países inestables plantea una serie de riesgos de conflicto armado. Proyectos petroleros, de gas y mineros inadvertidamente pueden disparar o sostener la violencia, o convertirse ellos mismos en foco de resentimiento.

Se necesitan mejores sistemas de administración de riesgos para que las compañías enfrenten los desafíos de operar en contextos de esa naturaleza, específicamente en lo que se refiere a la incidencia de conflictos violentos. Esta sección describe marcos prácticos para ayudar a entender y a abordar la interacción entre los proyectos de inversión de las compañías y el conflicto, con miras al beneficio mutuo de la empresa y las comunidades locales.

### Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: beneficios para la empresa

El conflicto armado impone una serie de costos a las compañías. Un enfoque empresarial “sensible al conflicto”, que busque evitar estos costos mediante el desarrollo de estrategias informadas para el manejo de conflictos, es consecuentemente una opción estratégica para los gerentes de las compañías. Tanto a nivel local, a través de relaciones más positivas con los grupos de interés, como a nivel regional y nacional, las empresas pueden beneficiarse de la ausencia de conflicto o de un manejo más efectivo mediante una comprensión integral de todos los impactos del mismo.

### Recuadro 1: Costos del conflicto para las empresas

Costos directos	Ejemplo
Seguridad	Pagos más elevados a fuerzas de seguridad estatales o privadas; tiempo de empleados que se gasta en manejo de la seguridad.
Manejo de riesgos	Seguros, pérdida de cobertura, entrenamiento especializado del personal, movilidad reducida y mayores costos de transporte.
Material	Destrucción de propiedades o infraestructura.
Oportunidad	Interrupción de la producción, retrasos en importaciones.
Capital	Incremento del costo de consecución de capital.
Personal	Secuestro, muerte, lesiones físicas; estrés; dificultades para contratar empleados; salarios más elevados para compensar el riesgo; costo del tiempo de gerencia invertido en proteger al personal.
Reputación	Campañas de boicoteo dirigidas a los consumidores, calificación de riesgos, precio de acciones, pérdida de competitividad.
Litigios	Procesos legales costosos y perjudiciales.
Costos indirectos	
Humanos	Pérdida de vidas, salud, capacidad intelectual y física.
Sociales	Debilitamiento del capital social
Económicos	Perjuicio a las infraestructuras financieras y físicas; pérdida de mercados.
Ambientales	Polución, degradación, agotamiento de recursos.
Políticos	Debilitamiento de instituciones, del estado de derecho, y del gobierno.

Fuente: adaptado de Nelson, J. (2000) *El Negocio de la Paz: El Sector Privado como Socio en la Prevención y Resolución del Conflicto* (Londres: International Alert, International Business Leaders Forum y Council on Economic Priorities).

Los costos impuestos por el conflicto a las compañías son directos e indirectos. Obviamente los directos se relacionan con el incremento del costo de protección del personal y de la propiedad. Los costos indirectos son los que tienen impacto sobre el ambiente operativo, que luego se devuelven en forma de costos para la empresa. El Recuadro 1 presenta una lista de los costos directos e indirectos que el conflicto impone a las compañías.

#### **Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: beneficios para las comunidades.**

La PESC beneficia a las comunidades locales y también a los contextos regional e internacional, asegurando que las inversiones de la compañía eviten exacerbar el conflicto armado. Evidentemente los conflictos representan una amenaza para la vida, la seguridad, el crecimiento y la prosperidad de las comunidades afectadas. Socava décadas de desarrollo y destruye el tejido social de una localidad, país o región. La PESC puede ayudar a las compañías a evitar causar, disparar o acelerar estas dinámicas destructivas. También puede ayudarles a desarrollar acciones legítimas tendientes a contribuir a la paz y la estabilidad en países inestables.

Procesos tempranos, coherentes, significativos y empoderadores de compromiso con los grupos de interés, son parte esencial de la PESC. Unas relaciones mejoradas entre las compañías y las comunidades ayudan a que los diferentes grupos de interés entiendan el probable impacto de la inversión. La transparencia de los planes, programas y prospectos de la empresa, y la creación de canales efectivos a través de los cuales los grupos de interés puedan ventilar y atender los problemas creados por la operación, ayudan a generar relaciones de confianza entre la empresa y la comunidad, reducen la incertidumbre con respecto al futuro y crean un sentido de propiedad compartida con relación a la operación. Esto es un beneficio real para los grupos que tienen un interés legítimo en asuntos de gran magnitud, como una inversión empresarial que impacte en sus medios de subsistencia o su entorno físico.

#### **¿Cuándo se presentan los conflictos armados?**

Un conflicto violento tiene lugar cuando dos o más partes creen que sus intereses son incompatibles, asumen actitudes hostiles o toman medidas que perjudican la capacidad de la otra para perseguir sus intereses. A menudo se utiliza “violencia” como sinónimo de “conflicto”, pero la violencia es sólo uno de muchos medios que las partes escogen para enfrentar un conflicto dado. El conflicto no violento es esencial para el cambio y el desarrollo social, y es un componente necesario de la interacción humana. No obstante, cuando estalla la violencia se produce un rompimiento profundo en las relaciones sociales, que tiene efectos destructivos. La PESC está dirigida a prevenir el conflicto violento, o a contribuir a la transformación del mismo hacia una situación de paz.

A veces el conflicto es visto como un asunto independiente que es posible aislar de otros asuntos como los derechos humanos, el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Sin embargo el conflicto es un fenómeno que abarca muchos temas o un “contexto”—una manifestación violenta de tensiones que pueden haber surgido por razones muy diversas (p.e. abusos de derechos humanos, escasez o degradación ambiental, un gobierno injusto, inseguridad económica). Por eso, ser sensible a los conflictos violentos implica tener en cuenta todo el espectro de factores que puedan haber causado o detonado el conflicto, o que en el futuro puedan hacerlo. El Recuadro 2 ofrece una lista de diferentes tipos de causas de

los conflictos y el Recuadro 3 muestra el “ciclo del conflicto”. En este ciclo se muestra que los conflictos pueden avanzar y retroceder a lo largo de su duración, no son estáticos.

### Recuadro 2: Causas de conflicto

**Causas estructurales/raíces.** Factores dominantes de las políticas estatales, las estructuras o el tejido de la sociedad, y que pueden crear las condiciones propicias para un conflicto violento (p.e. gobierno ilegítimo, falta de igualdad de oportunidades económicas y sociales, falta de participación política).

**Causas próximas.** Son factores sintomáticos de las causas estructurales del conflicto o que pueden conducir a su expansión (p.e. proliferación de armas ligeras, violación de derechos humanos, objetivos de los actores políticos, papel de las diásporas, persistencia de las economías ilegales y criminalidad).

**Detonantes.** Actos o eventos individuales que encienden el conflicto violento o lo agudiza (p.e. elecciones, comportamiento de actores políticos, crisis económicas, inflación, colapso súbito de la moneda, acrecentada escasez de alimentos).

### Recuadro 3: Fases del conflicto violento



Fuente: Rupasinghe, K. (1998) *Civil Wars, Civil Peace: An Introduction to Conflict Resolution* (Londres: Pluto Press).

### Interacciones entre las inversiones de la empresa y el conflicto

Las actividades de una compañía interactúan de muchas maneras con los conflictos armados. A continuación se presentan algunas características y variables comunes que pueden dar forma a esa interacción:

**Interacción dinámica de doble vía.** Las inversiones de la empresa pueden causar conflictos (p.e. el reasentamiento de una población puede generar tensiones entre las comunidades locales y las reubicadas), o pueden interactuar con conflictos/tensiones preexistentes (p.e. la política de contratación selecciona personal de un grupo étnico, incrementando el resentimiento en los demás, o las medidas de seguridad pueden favorecer a instituciones militares o políticas vistas con sospecha por las comunidades locales). Al mismo tiempo, el conflicto puede afectar la operación, al imponer diversos costos (p.e. los actores del conflicto pueden atacar la infraestructura o secuestrar al personal).

**Recuadro 4: Posibles vínculos entre la operación y el conflicto.**

La compañía causa... <b>IMPACTOS SOCIALES</b> que contribuyen al conflicto	El conflicto causa... <b>IMPACTOS SOCIALES</b> que afectan a la compañía
<p>El reasentamiento conduce a ahondar los desequilibrios de poder dentro de una comunidad.</p> <p>La política de contratación privilegia inadvertidamente a personal de un grupo étnico o pobladores de una vereda, causando resentimiento entre los demás.</p> <p>Bandas criminales ponen en la mira a los beneficiarios de indemnizaciones para extorsionarlos.</p>	<p>Una gran proporción de la juventud hace parte de los grupos armados ilegales o está armada.</p> <p>Grupos de población disgregados a causa del conflicto pierden acceso a los medios de subsistencia y roban a la compañía o tratan de generar ingresos secuestrando a los empleados o contratistas.</p> <p>Las medidas del gobierno para “pacificar” un área previamente a la inversión, perjudican el desarrollo de buenas relaciones a nivel local entre la empresa y la comunidad, igual que su reputación a nivel internacional.</p>
La compañía causa... <b>IMPACTOS AMBIENTALES</b> que contribuyen al conflicto	El conflicto causa... <b>IMPACTOS AMBIENTALES</b> que afectan a la compañía
<p>El uso de la tierra por la compañía conduce a la competencia entre los anteriores usuarios por el acceso a la tierra que queda o los terrenos valorizados.</p> <p>La construcción de oleoductos en un río afecta la calidad del agua corriente abajo, exacerbando con ello tensiones históricas entre dos grupos, al causar un cambio de poder a favor de los que habitan corriente arriba en la zona no contaminada.</p> <p>El daño a sitios sagrados de pueblos indígenas alimenta el conflicto Estado-comunidad.</p>	<p>Los actores del conflicto deforestan terrenos para generar ingresos con la venta de madera, causando el agotamiento descontrolado de recursos lo cual perjudica la infraestructura.</p> <p>Las tácticas de devastación usadas por actores del conflicto perjudican las operaciones.</p> <p>Los actores del conflicto ponen en la mira campos petrolíferos, oleoductos u otras estructuras, causando derrames que contaminan la tierra y el agua.</p>

Como lo muestran los ejemplos anteriores, el conflicto puede convertirse en un contexto dinámico donde las causas y los efectos se alimentan mutuamente. Impactos de segundo, tercero y otros órdenes inferiores, tienden a agudizar el conflicto, involucrando a otros actores y otras áreas geográficas.

**Escalas geográficas.** Una operación puede interactuar con el conflicto en toda escala geográfica, desde el área más cercana al proyecto hasta la escala nacional –por ejemplo, a través de ingresos fiscales para el gobierno que éste eventualmente utiliza para la compra de armas– e incluso más allá, a nivel de países vecinos o internacional, existen vínculos entre estas diferentes escalas: las tensiones locales pueden tener manifestaciones visibles a nivel nacional, regional o internacional, y viceversa.

**Nivel de complicidad.** Las empresas casi nunca buscan iniciar un conflicto a propósito, pero sus acciones pueden contribuir directa o indirectamente a ello. Existe actualmente un debate legal, y está surgiendo un cuerpo de jurisprudencia sobre el grado en el que es posible determinar que una compañía hubiera sido “cómplice” en crímenes de guerra durante sus operaciones en zonas de conflicto, especialmente en lo que respecta al principio de “tener conocimiento o haber habria de procurar conocimiento”, en relación con crímenes de lesa humanidad. La cuestión de la responsabilidad legal –que más adelante se discute en detalle– probablemente se vuelva más apremiante en el futuro. Para los propósitos de la PESC, hay evidentemente una gran responsabilidad e interés por prevenir el conflicto, especialmente cuando es causado más o menos directamente por acciones de la compañía ya sea a nivel local o nacional. En cuanto a las razones empresariales mencionadas anteriormente, también hay interés por actuar para prevenir el conflicto en sitios donde las acciones de la compañía pueden ser no más que factores menores. Dada la tendencia de los conflictos violentos a agudizarse y a extenderse geográficamente, cualquier manifestación de conflicto en un país debe ser motivo de preocupación para las compañías que operan en él.

#### Recuadro 5: Escenarios de conflicto

1. La reubicación o el desplazamiento de comunidades locales para despejar áreas (p.e. para explotar una mina) genera conflicto entre las comunidades y la compañía, y dentro de las comunidades.
2. Las operaciones de la compañía exacerban tensiones preexistentes ya sea entre comunidades, o entre comunidades y autoridades regionales/nacionales, disparando con ello la violencia.
3. El pago de impuestos y regalías al gobierno tiene una influencia desestabilizadora sobre las estructuras de gobierno que de por sí son débiles, incrementando la probabilidad de conflicto a largo plazo.
4. Los ingresos fiscales se usan para mantener el presupuesto de defensa o comprar armas, sosteniendo o expandiendo con ello el conflicto.



### ¿Cuál es el marco legal para la actividad empresarial en países en riesgo de conflicto?

El cumplimiento de las leyes nacionales de los países donde se opera es una obligación primordial de las compañías, aunque el Estado no tenga la capacidad de hacerlas cumplir adecuadamente, lo cual dificulta la PESC. Las compañías pueden evitar incurrir en aquellos costos asociados con las operaciones en países frágiles, si defienden activamente los instrumentos internacionales relevantes, asegurando que sus operaciones estén en concordancia con la legislación internacional y las mejores prácticas internacionales, así los Estados sean demasiado débiles para vigilar el cumplimiento de las normas.

Dado que los conflictos violentos abarcan más de una esfera (política, social, económica, ambiental) convirtiéndose más bien en “contextos” abarcantes, no sorprende que hasta la fecha no haya surgido ni un solo instrumento comprensivo, ni legal ni voluntario, sobre la manera de hacer negocios y operar en países inestables de modo que se minimice el riesgo de conflicto. La ausencia de claridad legislativa sobre cómo operar éticamente en países afectados por conflictos ha demostrado ser un problema para empresas nacionales y multinacionales.<sup>1</sup>

Hay en marcha varios esfuerzos para llenar los vacíos en las leyes y estándares voluntarios internacionales y locales para abordar, asesorar y responsabilizar a las compañías por sus operaciones en zonas de conflicto. Las iniciativas incluyen desarrollos de política internacional relacionados con las industrias extractivas, p.e. los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos para petroleras multinacionales y la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas. Con referencia a todos los sectores, los esfuerzos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para aclarar la relevancia de sus “instrumentos de integridad” en Estados débiles, el Borrador de Normas de la ONU sobre la Responsabilidad de las Compañías Transnacionales (CTN) y otras Entidades Empresariales con respecto a los Derechos Humanos, así como iniciativas de abogados e investigadores especializados en derecho internacional humanitario son evidencia de esta tendencia.<sup>2</sup> Con el tiempo, es probable que estos esfuerzos, junto con la jurisprudencia que está emergiendo a raíz de la aplicación de la Alien Torts Claims Act estadounidense, generen reglas más estrictas que gobiernen las relaciones de las compañías con el conflicto armado.

### Recuadro 6

En ausencia de un estado de derecho efectivo a nivel doméstico, y siendo escasa la reglamentación global de estos sectores, ¿qué ley es válida? ¿Hay leyes humanitarias internacionales que se apliquen a empresas domésticas e internacionales? ¿Puede acusarse civil o penalmente a una compañía cuando incurre en un crimen internacional como el uso de trabajo forzado? ¿Qué dice la ley acerca de las compañías que tienen relaciones con organismos de seguridad estatales activos en un conflicto o lucha anti-terrorista o con empresas de seguridad privada? ¿Se convierten las compañías que proporcionan financiación a gobiernos o a facciones rebeldes, en cómplices de los abusos -saqueo, reclutamiento de niños para el combate- cometidos por sus socios?<sup>3</sup>

1. En 2002 se produjo una controversia cuando el Informe del Panel de Expertos de las Naciones Unidas sobre Explotación Ilegal de Recursos Naturales en la República Democrática del Congo (RDC), criticó las actividades de afamadas compañías de países de la OCDE en relación con sus operaciones en la RDC y las acusó de actuar “infringiendo” las Pautas de la OCDE para Empresas Multinacionales (Guidelines for Multinational Enterprises). La OCDE y sus Estados miembros criticaron el informe argumentando el uso incorrecto de las Pautas de la OCDE. Los gobiernos actuaron rápidamente en defensa de sus compañías, pero el incidente atizó el ánimo de las ONG y atrajo mayor atención de su parte.

2. Al momento de entrar en imprenta, el debate en OHCHR con respecto al futuro estatus de este documento continua.

3. Extraído de *Business and International Crimes: Assessing the Liability of Business Entities for Grave Violations of International Law* (2004) [Oslo: International Peace Academy y Fafo AIS], trabajo que la ley internacional y nacional, y resume la jurisprudencia relevante, como primer paso hacia la respuesta a estas preguntas.

El respeto a las normas contenidas en los marcos y estándares internacionales sobre sector privado y conflicto es un paso importante hacia una aproximación sensible al conflicto, y es probable que ayude a las compañías a prepararse para cumplir con disposiciones que muy probablemente surjan en el futuro. En el Recuadro 8 se presenta un resumen de los instrumentos legales y estándares voluntarios más importantes relacionados con las operaciones en sociedades propensas al conflicto.

**Recuadro 7**

Aspecto	Legislación internacional relevante	Código de conducta, principio o estándar internacional relevante
Relaciones con los empleados	Declaración Tripartita de Principios Concernientes a las Empresas Multilaterales y la Política Social, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Laborales Fundamentales.	Pacto Mundial de la ONU. Borrador de Normas de la ONU sobre la Responsabilidad de las Compañías Transnacionales (CTN) y otras Entidades Empresariales con respecto a los Derechos Humanos. Pautas de la OCDE para la Responsabilidad Social de las Empresas Multinacionales. Responsabilidad Social 8000. Principios Globales Sullivan.
Reasentamiento	Convenciones de Ginebra y Protocolos Adicionales I y II	Directiva Operativa 4.30 de la Corporación Financiera Internacional (CFI) sobre Reasentamiento Involuntario. <sup>4</sup> Política Operativa del Banco Interamericano sobre Reasentamiento Involuntario. Principios Ecuador
Indígenas	Proyecto de Declaración de la ONU sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Convención 169 de la OIT.	Proyecto de Política Operativa 4.10 sobre Pueblos Indígenas, del Banco Mundial.

4. Al momento de entrar en imprenta esta publicación, la CFI estaba considerando la adopción de una nueva política sobre este aspecto, que podría derogar en 2005 la OD4.30.



Recuadro 7 (continuación)

Seguridad pública y privada/grupos armados ilegales	Convenciones de Ginebra y Protocolos Adicionales I y II Convención de la ONU contra Reclutamiento, Uso, Financiación y Entrenamiento de Mercenarios. Convención Internacional para la Supresión de la Financiación del Terrorismo.	Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos. Borrador de Normas de la ONU sobre la Responsabilidad de las CTN y otras Entidades Empresariales con respecto a los Derechos Humanos. Código de Conducta de la ONU para Funcionarios Responsables de Hacer Cumplir la Ley y Principios Básicos de la ONU Sobre el Uso de la Fuerza y de Armas de Fuego por Parte de Funcionarios Responsables de Hacer Cumplir la Ley.
Derechos humanos	Declaración de la ONU sobre Derechos Humanos. Convenciones de Ginebra y Protocolos Adicionales I y II. Convención de la ONU sobre la Eliminación de la Discriminación Racial. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Convención contra la Tortura. Convención sobre los Derechos del Niño. Convención sobre la Eliminación de Toda Forma de Discriminación Contra la Mujer. Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migrantes. Convenciones de la OIT 87,98,29,105, 100, 111, 138 y 139.	Pacto Mundial de la ONU Borrador de Normas de la ONU sobre la Responsabilidad de las Compañías Transnacionales CTN y otras Entidades Empresariales con respecto a los Derechos Humanos. Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos. Principios de Amnistía Internacional sobre Derechos Humanos. Código de Conducta de la Cruz Roja sobre Asistencia Humanitaria. Pautas de la OCDE para Empresas Multinacionales. Principios Globales Sullivan.

Recuadro 7 (continuación)

Impacto ambiental	Declaración de Río de la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Declaración Aarhus sobre consentimiento informado previo.	Estándares de Impacto Ambiental de la CFI. Pacto Mundial de ONU. Borrador de Normas de la ONU sobre la Responsabilidad de las Compañías Transnacionales CTN y otras Entidades Empresariales con respecto a los Derechos Humanos. Pautas de la OCDE para Empresas Multinacionales. Principios Equador.
Soborno y corrupción/transparencia	Convención de la OCDE para Combatir el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Empresariales Internacionales. Convención Interamericana de la Organización de Estados Americanos (OEA) Contra la Corrupción. Consejo de las Convenciones Penal y Civil de Europa sobre Corrupción.	Principios Wolfsberg. Borrador de Normas de la ONU sobre la Responsabilidad de las Compañías Transnacionales CTN y otras Entidades Empresariales con respecto a los Derechos Humanos. Código de Buenas Prácticas sobre Transparencia, del Fondo Monetario Internacional (FMI). Segunda directiva de la Unión Europea (UE) sobre Lavado de Dinero. Pautas de la OCDE para Empresas Multinacionales. Pactos de integridad corporativa. Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas. Equipo especial de acción financiera Comité Basel para Supervisiones Bancarias. Iniciativa de Reporte Global. Principios Equador

### Recuadro 7 (continuación)

Comercio	Resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre Angola, Sierra Leona, RDC, Liberia y Cambodia. Sanciones de la Unión Europea. Sanciones unilaterales. Convención de la ONU para Combatir el Crimen Transnacional Organizado	Esquema de Certificación Proceso Kimberley. Estándar del Consejo de Gestión Forestal.
----------	---	--

#### Papel de las compañías en la prevención de conflictos y la construcción de paz

Las compañías pueden adoptar una serie de estrategias para manejar los impactos corporativos sobre el conflicto. Como mínimo, deben cumplir las regulaciones nacionales (aun cuando los gobiernos locales no las estén implementando ni controlando efectivamente), y las leyes, convenciones y estándares acordados internacionalmente, según se explicó en la sección anterior. En la base de la pirámide de la figura 1 este comportamiento formativo aparece como **cumplimiento**.

Más allá del cumplimiento, las compañías deben ser conscientes de su habilidad para crear o exacerbar conflictos y desarrollar medidas de mitigación para evitar o minimizar los impactos negativos. Esto requiere mejores herramientas para la evaluación del riesgo de conflicto e impacto, y aparece en el centro de la pirámide como **“no hacer daño”** (“do no harm”).

Basarse en el “cumplimiento” y el “no hacer daño” es el papel que las compañías pueden asumir de antemano para contribuir al alivio de las causas estructurales o detonantes del conflicto, en favor de un ambiente operativo más estable. Esto aparece en la cima de la pirámide como **construcción de paz**.

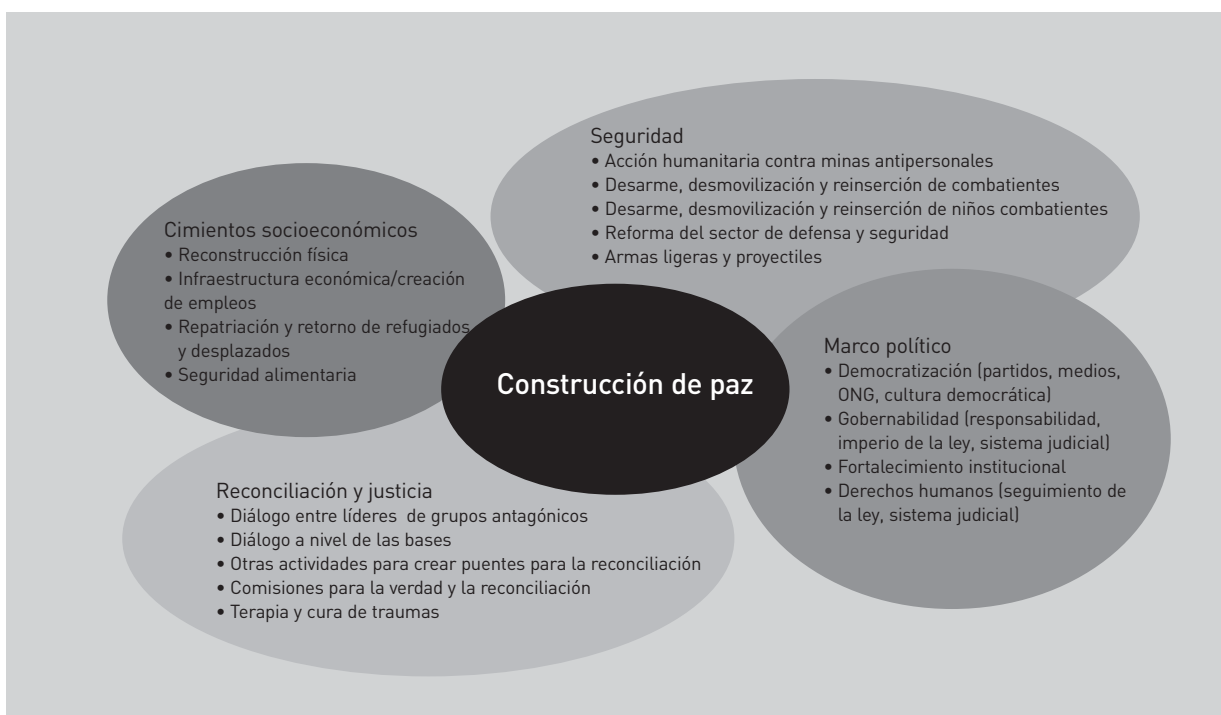
**Figura 1: Del “cumplimiento”, a “no hacer daño”, a la “construcción de paz”**



Fuente: Banfield, J. et. al (2003) *Transnational Corporations in Conflict-Prone Zones: Public Policy Responses and a Framework for Action* (Londres: International Alert).

A primera vista pareciera que “contribuir a la paz” escapa a las actividades legítimas de las compañías como entidades del sector privado. Sin embargo, la PESC es una herramienta que le ayuda a las empresas a llevar a cabo sus actividades de una manera que evite el conflicto y promueva la paz.

**Figura 2: Paleta de construcción de paz**



Fuente: Smith, D. et. al. (2004) 'Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together' (Oslo: Ministerio de Relaciones Exteriores).

Como lo ilustra la figura 2, la construcción de paz requiere toda una serie de condiciones y actividades. Mediante procesos mejorados de evaluación del riesgo de conflicto e impacto y de compromiso y creación de relaciones con los grupos de interés, la PESC ayuda a las compañías a identificar aquellas dimensiones del conflicto en las que un proyecto tiene impacto directo o indirecto. De esta manera la empresa podrá diseñar estrategias de mitigación para contrarrestar los posibles efectos negativos, suavizarlos y contribuir a la paz. Estas estrategias pueden implementarse en las actividades propias del negocio, los programas sociales o los diálogos con los diferentes grupos de interés.

**Recuadro 8: Interacción compañía-conflicto, con recomendación para las medidas de mitigación.**

Causa del conflicto	Interacción compañía-conflicto, identificada a través de la PESC	Medida de mitigación
El desempleo es una fuente de conflicto en el área de un proyecto. Si bien las leyes sobre discriminación han cambiado, el prejuicio o las prevenciones de los empleadores permanece intacto y los puestos de trabajo tienden a favorecer a un grupo más que a otro.	La contratación podría favorecer a un grupo étnico privilegiado o a los habitantes de una localidad, los cuales tienden a tener altos niveles de educación y experiencia de trabajo. Esto lleva a una mayor rivalidad entre grupos, y alimenta resentimientos que disparan represalias contra la compañía.	<p><b>Actividades propias del negocio.</b> La compañía amplía la contratación a otros grupos menos favorecidos y desarrolla programas de reconciliación en el sitio de trabajo, que fomentan relaciones intergrupales más positivas.</p> <p><b>Inversión social.</b> La compañía desarrolla y financia un programa de entrenamiento vocacional a largo plazo.</p> <p><b>Diálogo político.</b> La compañía se compromete con el gobierno municipal a trabajar en programas de diversificación económica y creación equitativa de puestos de trabajo.</p>
Los organismos de seguridad del Estado cometen violaciones a los derechos humanos.	La compañía planea contratar servicios de seguridad con una firma privada, pero también acepta la protección del Estado cuando se produce una revuelta en la localidad. Cualquiera de estos servicios podría excederse en el uso de la fuerza o cometer errores que generen rechazo por parte de las comunidades y alimenten el conflicto entre ellas y la compañía o el Estado.	<p><b>Actividades propias del negocio.</b> La compañía se asegura de revisar los registros de derechos humanos de todo el personal de seguridad privada y lo entrena en derechos humanos, incluyendo estándares humanitarios internacionales, y los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos.</p> <p><b>Inversión social.</b> La compañía trabaja con la ayuda de un tercero que goza de buena reputación, digno de crédito, para desarrollar programas de</p>

Recuadro 8 (continuación)

		<p>entrenamiento para las fuerzas de seguridad del Estado. Adicionalmente la empresa establece procedimientos para recibir posibles quejas por parte de la comunidad local.</p> <p><b>Diálogo político.</b> La compañía maximiza las oportunidades de diálogo con el gobierno acerca de los derechos humanos. Lo puede hacer sola o incluso a través de la cooperación con otras compañías. La empresa promueve el cumplimiento corporativo de las leyes sobre derechos humanos.</p>
<p>La proximidad de elecciones locales o nacionales es un probable detonante de la violencia</p>	<p>La compañía podría dar la impresión de apoyar a determinados partidos políticos o movimientos sociales, y hacerse enemiga de los opositores. El lugar de trabajo podría tornarse tenso si el personal se politiza.</p>	<p><b>Actividades propias del negocio.</b> La compañía observa estrictamente las reglas sobre financiación de partidos políticos y no permite que se utilicen sus instalaciones, infraestructura o equipo para actividades proselitistas. Además entrena al personal sobre el significado de elecciones “libres y justas”.</p> <p><b>Inversión social.</b> La compañía apoya programas amplios de entrenamiento en conciencia cívica.</p> <p><b>Diálogo político.</b> La compañía trabaja con otras empresas que operan en la zona para compartir con las autoridades competentes o veedores electorales cualquier información sobre posibles fuentes de violencia. También promociona entre los líderes políticos la necesidad de llevar a cabo campañas y elecciones pacíficas y transparentes.</p>

### Cómo usar la Guía de práctica empresarial sensible al conflicto

**Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: guía para la industria extractiva** está diseñada como una herramienta para que los gerentes de empresas domésticas o multinacionales contribuyan a asegurar que sus operaciones sean sensibles al conflicto. Les permite anticiparse, hacer seguimiento y evaluar la forma como las operaciones pueden relacionarse con tensiones, detonantes y aceleradores de conflictos locales, regionales o nacionales. La guía también los ayuda a diseñar estrategias que favorecen la prevención del conflicto y la construcción de paz. Esta especie de manual fue desarrollada como un conjunto genérico de guías que las compañías pueden adaptar a su propia situación y entorno.

Idealmente, las compañías adoptarán un enfoque sensible al conflicto desde la etapa de pre-inversión, lo que implica un análisis inicial de los factores que pueden generar o agudizar conflictos violentos. Sin embargo, la práctica empresarial sensible al conflicto también puede desarrollarse en proyectos que ya estén en marcha, adoptando un enfoque de “ponerse al día” e introduciendo rápidamente los elementos omitidos.

#### **Recuadro 9: “Aquí no hay conflicto”**

Son relativamente pocos los grandes proyectos que se desarrollan en áreas con un conflicto violento activo, precisamente debido a los riesgos que ello conlleva. Lo más común es que la violencia a nivel local surja después de iniciadas las operaciones.

Las grandes inversiones alteran inevitablemente los sistemas políticos, económicos y sociales tradicionales, e incluso en entornos relativamente pacíficos, las operaciones fácilmente pueden conducir a realzar tensiones y desatar violencia. En áreas de tensión social pre-existente, se incrementan las probabilidades de conflicto.

El que no haya violencia en una zona específica no es garantía de lo que pueda pasar en el futuro. Entender las tensiones que ya existían antes de la llegada de la compañía y anticipar la forma en que el proyecto puede impactar sobre esas tensiones (y sobre el contexto socioeconómico más general) es fundamental para la PESC.

El Recuadro 10 muestra, en secuencia, los diferentes elementos que deben tenerse en cuenta para desarrollar un enfoque sensible al conflicto, acompañados de un breve resumen de cada una de sus funciones. Después de leer esta introducción, los gerentes deben consultar los gráficos operativos de la siguiente sección para identificar qué tipo de documentos querrían usar, dependiendo de la etapa del ciclo del proyecto en la que estén.



**Recuadro 10: Guía PESc**

**Diagramas guía.** Los documentos están organizados de acuerdo con los ciclos de proyectos típicos de las industrias energética y minera conectándose con los elementos relevantes de la **Guía de Práctica Empresarial Sensible al Conflicto** y otras acciones recomendadas.

**Herramienta de Evaluación Preliminar (HEP).** Es una herramienta para hacer evaluaciones rápidas al comienzo de las operaciones. La Herramienta facilita un análisis inicial del país y su dinámica de conflicto, ventila asuntos de interés claves e identifica el nivel de riesgo, así como posibles “motivos para desistir”.

**Herramienta de Evaluación de Riesgo e Impacto del Conflicto a Nivel Macro (ERIC-M).** Es un análisis dirigido por expertos internacionales, del contexto nacional y regional e internacional. Esta herramienta profundiza en la exploración de los temas de interés surgidos en la evaluación preliminar, e identifica posibles interacciones del proyecto con factores relacionados con el conflicto violento.

**Herramienta de Evaluación de Riesgo e Impacto del Conflicto a Nivel de Proyecto (ERIC-P).** Con base en el mejor entendimiento del conflicto que se obtiene a través de los instrumentos anteriores, la ERIC-P profundiza el análisis de las posibles conexiones entre el proyecto y su contexto. Al incluir procesos participativos de análisis y la toma de decisiones que involucran a los distintos grupos de interés, esta herramienta ayuda a las compañías a crear relaciones de confianza y a diseñar acciones compartidas que eviten generar conflictos violentos y promuevan la construcción de paz.

**Temas Focales.** Esta colección de documentos presenta asuntos claves que surgen comúnmente cuando una compañía opera en países políticamente vulnerables o con conflictos armados. Cada sección describe los impactos probables y mejores prácticas en cada área. La lista de temas no es exhaustiva, pero incluye los siguientes<sup>5</sup>:

1. Grupos de interés
2. Reasentamiento
3. Compensación
4. Comunidades indígenas
5. Inversión social
6. Grupos armados ilegales
7. Seguridad pública y privada
8. Derechos humanos
9. Corrupción y transparencia

5. Estos aspectos surgieron como prioridades a lo largo del proceso de investigación de International Alert. Siempre que sea apropiado, entre los aspectos sensibles al conflicto pueden incluirse: cierre de la inversión, minería ilegal, contratistas, inmigración, y medio ambiente.

## Fuentes

Bailes, A. y I. Frommelt, (eds) (2004) **Business and Security: Public-Private Sector Relationships in a new Security Environment** (Estocolmo: SIPRI).

Ballentine, K. y H. Nietschke (2004) 'Business in Armed Conflict: An Assessment of Issues and Options' en *Die Friedens-Warte*, 79 (Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag).

Banfield, J. et al. (2003) **Transnational Corporations in Conflict Prone Zones: Public Policy Responses and a Framework for Action** (Londres: International Alert).  
www.international-alert.org/policy/business.htm

Bennett, J. (2001) **Business in Zones of Conflict: The Role of the Multinational in Promoting Regional Stability**, documento preparado para los dialogos de politica del Pacto Mundial (EEUU: International Peace Forum)

Berman, J. (2000) 'Boardrooms and Bombs: Strategies of Multinational Corporations in Conflict Areas' en *Harvard International Review* 22, no.3.

Campbell, A (2002) **The Private Sector and Conflict Prevention Mainstreaming – Risk Analysis and Conflict Assessment Tools for Multinational Corporations**.  
www.carleton.ca/cifp/docs/mncsriskassessmentreport12.pdf

Champaign, P. (2002) 'Assessing the Corporate Sector in Mainstreaming Conflict Prevention', en van de Goor, L. and M. Huber (eds) **Mainstreaming Conflict Prevention: Concept and Practice**, Conflict Prevention Network Yearbook 2000–01 (Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft).

Collaborative for Development Action, Inc. Corporate Engagement Project.  
www.cdainc.com/cep/

Fafo Institute for Applied Social Science and International Peace Academy (2004) **Business and International Crimes: Assessing the Liability of Business Entities for Grave Violations of International Law**. www.fafo.no/liabilities/

Gerson, A. (2001) 'Peace Building: the Private Sector's Role', en *American Journal of International Law* 95, no.1.

Gerson, A. y N.J. Colletta (2002) **Privatising Peace: From Conflict to Security** (Nueva York, NY: Transnational Publishers).

Haufler, V. (2001) 'Is there a Role for Business in Conflict Management', en Crocker, C.A. et al (eds) **The Challenges of Managing International Conflict** (Washington D.C.: US Institute of Peace Press).

Institute for Multi-Track Diplomacy, Business and Peacebuilding Initiative. www.imtd.org/initiatives-businesspeacebuilding.htm

Jungk, M. (2001) **Deciding Whether to Do Business in States with Bad Governments** (Dinamarca: Confederation of Danish Industries, Danish Centre for Human Rights, Industrialisation Fund for Developing Countries).

Lederach, J.P. (1997) **Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies** (Washington D.C.: US Institute of Peace).

Miall, H., O. Ramsbotham y T. Woodhouse (1999) **Contemporary Conflict Resolution** (Cambridge: Polity Press).

Mitchell, J. (ed) (1999) **Companies in a World of Conflict** (Londres y Washington D.C.: Royal Institute of International Affairs and Earthscan).

Nelson, J. (2000) **El Negocio de la Paz: El Sector Privado como Socio en la Prevención y Resolución del Conflicto** (Londres: International Alert, International Business Leaders Forum and Council on Economic Priorities).

Rupesinghe, K. (1998) **Civil Wars, Civil Peace: An Introduction to Conflict Resolution** (Londres: Pluto Books).

Sherman, J. (2001) **Private Sector Actors in Zones of Conflict: Research Challenges and Policy Responses**, reporte de IPA (Nueva York: International Peace Academy).

Smith, D. et. al. (2004) **Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together** (Oslo: Ministerio de Relaciones Exteriores).

SustainAbility (2004) **The Changing Landscape of Liability: A Director's Guide to Trends in Corporate Environmental, Social and Economic Liability** (Londres: SustainAbility).

UN Global Compact, **Dialogue on Companies in Zones of Conflict** www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp

Wenger, A. y D. Möckli, (2003) **Conflict Prevention: The Untapped Potential of the Business Sector** (Boulder: Lynne Rienner).

