

# GUÍA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOBRE LOS DERECHOS HUMANOS

## Preguntas formuladas con frecuencia



texto preliminar para su ensayo  
en la práctica, junio de 2007

### **Preguntas formuladas con frecuencia**

La presente guía es un trabajo en progreso, y esta versión borrador ha sido publicada a fin de permitir a compañías de diferentes sectores empresariales hacer un ensayo en la práctica. La experiencia que se logre acumular a partir dicho ensayo en la práctica será usada para refinar la guía. Una versión revisada de la guía será publicada a principios del 2010. Para información adicional y para recibir lineamientos para comentar el ensayo en la práctica, por favor contacte a Désirée Abrahams del International Business Leaders Forum: [desiree.abrahams@iblf.org](mailto:desiree.abrahams@iblf.org).

# GUÍA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOBRE LOS DERECHOS HUMANOS

## Preguntas formuladas con frecuencia

### ¿Cuáles son los objetivos de la Guía?

Los objetivos de la Guía son: proporcionar a las compañías un procedimiento para evaluar el impacto sobre los derechos humanos y adoptar decisiones de gestión correctas. Se basa en amplias consultas con compañías, organizaciones y particulares que poseen experiencia al respecto y han aportado sus observaciones a versiones anteriores de este texto.

La Guía tiene tres objetivos principales:

- Reconocer que las compañías pueden y deben contribuir a la protección de los derechos de las personas – tanto empleados como otros trabajadores, miembros de comunidades o clientes – mediante la eficaz planificación, ejecución y continua gestión de proyectos empresariales.
- Proporcionar un procedimiento mediante el cual los ejecutivos de empresas, que probablemente no son expertos en materia de derechos humanos, puedan supervisar la selección, la evaluación y la aplicación de respuestas de gestión apropiadas a posibles problemas de derechos humanos en proyectos empresariales nuevos o en curso, a fin de fortalecer la contribución de su compañía a la protección de los derechos humanos.
- Posibilitar que la compañía aborde los riesgos para la empresa de posibles denuncias acerca de la violación de los derechos humanos, así como las oportunidades de ejercer su responsabilidad social empresarial mediante un activo involucramiento en esas cuestiones y en los posibles impactos de sus operaciones en curso y futuras sobre los derechos de individuos y comunidades.

Los derechos del individuo y la protección de los derechos se encajan en una gama de leyes internacionales y nacionales, principios, convenciones, pautas y prácticas, y forman la fundación para la guía.

### ¿Por qué debe realizarse una evaluación del impacto sobre los derechos humanos?

Muchas compañías en diversos ramos: ropa y calzado, juguetes y artículos domésticos, petróleo, gas, minería, productos farmacéuticos, tecnología, construcción, alimentos, bebidas y vehículos automotores han debido rendir cuentas acerca de presuntas violaciones de los derechos relativos al empleo y otros derechos humanos. En varios casos, las acusaciones tomaron por sorpresa a las compañías y esto dificultó la adopción de medidas para rectificar la situación.

Los efectos de denuncias sobre violación de los derechos humanos pueden tener efectos sustanciales y costosos sobre una empresa, aun cuando se demuestre ulteriormente que éstas carecían de fundamento. Si una compañía asume el control de detectar, evaluar y conducir las situaciones que afectan los derechos humanos, para reforzar los efectos positivos y eliminar o mitigar los negativos, esa compañía puede:

- salvaguardar su reputación y su imagen de marca;
- obtener y mantener la licencia para sus operaciones;
- reducir costos;
- mejorar las condiciones de contratación y la lealtad del personal;
- fomentar una mayor productividad;
- satisfacer las cambiantes expectativas de los inversionistas y otras partes interesadas;
- ganar ventajas competitivas.

La experiencia en la mayoría de los sectores empresariales refuerza el principio de que, en materia de protección de los derechos humanos, “prevenir es mejor que curar”. La Guía propone un enfoque más proactivo de esos riesgos mediante la aplicación de un procedimiento empresarial, ayudando así a reducir el elemento de sorpresa. Proporciona una oportunidad de que las compañías fortalezcan sus procedimientos de gestión: que sean proactivas, en lugar de reactivas, en materia de derechos humanos.

### ¿Cómo debe utilizarse la Guía?

La Guía se diseñó como parte del juego de instrumento de una compañía para asegurar la debida diligencia en sus acciones y evaluar los impactos. Una compañía puede aplicar la Guía como procedimiento aislado, o adaptarla o combinarla (en todo o en parte) con otros procedimientos para lograr un conocimiento más a fondo de las cuestiones de derechos humanos. En cualquier caso, la compañía debe aplicar las normas más rigurosas entre las estipuladas por marcos jurídicos nacionales e internacionales y directrices internas de la compañía. La sección de “Aplicación de los procedimientos de evaluación y gestión del impacto sobre los derechos humanos” contiene sugerencias prácticas que ayudan en el proceso de evaluación.

### ¿En qué difiere la evaluación del impacto sobre los derechos humanos, en comparación con otras evaluaciones de impacto?

Actualmente, en la planificación empresarial se comprende cabalmente el concepto de evaluación del impacto. Las compañías están combinando cada vez más su planificación empresarial regular, así como sus procedimientos de debida diligencia – evaluación de riesgos y oportunidades en materia de finanzas, comercialización, cadena de suministros, recursos humanos y riesgos jurídicos y oportunidades – con una gama de evaluaciones de impacto de orden económico, medioambiental y social, para asegurar que los ejecutivos puedan adoptar decisiones con pleno conocimiento de causa sobre la viabilidad de propuestas empresariales. Esas evaluaciones aprovechan la experiencia del pasado, las realidades del presente y las posibilidades del futuro para crear un panorama completo de las circunstancias en que se ejecutará la operación o proyecto empresarial.

Muchas evaluaciones del impacto social, medioambiental y laboral tratan, en verdad, de detectar y abordar los problemas de derechos humanos, como parte de un conjunto de consideraciones más amplias. Por ejemplo, una evaluación del impacto social tratará normalmente de detectar las personas o grupos que, debido a su vulnerabilidad o su situación desventajosa pueden resultar desproporcionadamente afectados por un proyecto empresarial, y en muchos casos se considerará que basta

con esta evaluación. No obstante, en algunos proyectos, los potenciales impactos sobre el país y el contexto suscitan cuestiones más complejas de derechos humanos y exigen una consideración más a fondo. Además, en los casos típicos, una evaluación del impacto social se centrará en los impactos externos sobre comunidades y clientes de una determinada operación o proyecto empresarial, mientras que una evaluación dedicada al impacto sobre los derechos humanos abarcará tanto aquellos impactos externos como los impactos internos en la empresa, por ejemplo, normas laborales, condiciones imperantes en el lugar de trabajo y cuestiones de salud. También tratará de evaluar las consecuencias de los problemas de derechos humanos detectados para las operaciones de la compañía.

### ¿Cómo opera el proceso de evaluación del impacto sobre los derechos humanos?

La Guía proporciona un marco para realizar estudios más a fondo, de manera tal que posibilite o bien que se la utilice por sí misma, o bien que fundamente o aporte elementos de juicio a las evaluaciones de impacto social o medioambiental de la compañía. También debería complementar las demás evaluaciones de impacto que realice la compañía, así como sus procedimientos para asegurar la debida diligencia, además de reflejar los valores básicos y los compromisos asumidos por la compañía. Una evaluación cabal de las oportunidades y los riesgos de cualquier proyecto empresarial deberá abarcar el contexto más amplio posible: mercados, personas, suministros, finanzas, medio geográfico, gobierno, sociedad, aspectos sectoriales, economía y medio ambiente. Las consideraciones de derechos humanos son un elemento integral de todas estas evaluaciones.

El proceso de evaluación del impacto sobre los derechos humanos posibilite que una compañía proceda sistemáticamente a detectar, predecir y responder a los posibles efectos de un proyecto empresarial sobre los derechos humanos, pues toma en cuenta lo siguiente:

- Las personas: aquéllas cuyos derechos puedan resultar afectados, así como otras partes interesadas
- El país y la localidad
- La política y las prácticas de la compañía, y el sector empresarial en que opera
- Las relaciones empresariales dentro del proyecto
- El contexto temporal del proyecto y su ciclo de vida.

El marco dentro del cual se ha de efectuar una evaluación del impacto sobre los derechos humanos de un proyecto empresarial abarcará las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son las personas o los grupos cuyos derechos pueden resultar afectados por el proyecto?
- ¿Cuál es la naturaleza de los impactos sobre sus derechos?
- ¿Qué grado de control tiene la compañía sobre esos impactos y las respuestas a ellos?
- ¿De qué alternativas se dispone para eliminar los problemas de derechos humanos, o responder a ellos de otra manera?

Los particulares y los grupos (las partes interesadas) que tienen un válido interés creado en el proyecto y en sus impactos y resultados, pueden ser los siguientes:

- Empleados (inclusive los ejecutivos) y otros trabajadores
- Comunidades donde se ubica la operación
- Clientes
- Proveedores y distribuidores
- Inversionistas y financistas
- Asociados empresariales o comerciales
- Organizaciones gubernamentales, nacionales y locales
- Organismos multilaterales y donantes
- Organizaciones no gubernamentales.

Algunas partes interesadas compartirán con la compañía la responsabilidad de la administración del proyecto y, por ende, de su impacto y sus resultados. A su vez, pueden tener otras partes interesadas cuyos derechos están en juego y que, por lo tanto, tendrán efectos sobre el proyecto empresarial. Al realizar la evaluación de impacto, será importante tomar en cuenta estos riesgos adicionales.

### ¿En qué circunstancias debe utilizarse la Guía?

La Guía se ha preparado para su utilización en diversas circunstancias, entre ellas:

- Para compañías que tienen actividades en un país, al reconocer que, cuando el Estado es débil o frágil, pueden tropezar con problemas particulares para satisfacer sus obligaciones en materia de derechos humanos
- Para operaciones o proyectos empresariales nuevos que requieren una evaluación antes de que el proyecto inicie su etapa operacional

- Para operaciones o proyectos existentes en que los procedimientos pueden adaptarse y aplicarse en cualquier etapa del ciclo de vida del proyecto
- Para proyectos de cualquier tipo o tamaño.

### ¿Qué empresas deben utilizar la Guía?

La Guía fue diseñada para su aplicación en una amplia gama de empresas, dado que las consideraciones de derechos humanos atañen a todos los sectores empresariales. Sin embargo, cada sector empresarial tiene sus problemas peculiares y sus propias prioridades y énfasis. Se espera que las compañías que utilicen la Guía ya hayan abordado cuestiones de derechos humanos o tengan alguna experiencia al respecto y se hayan comprometido a respetar y proteger los derechos humanos en el ámbito de sus esferas de influencia y control. Algunas habrán formulado una declaración sobre las políticas y las prácticas en materia de derechos humanos, o habrán asumido el compromiso de respetar un código o un conjunto de principios que incluyen los derechos humanos. Esos compromisos existentes posibilitarán que la Guía armonice sin dificultades con los demás procedimientos de gestión.

Asimismo, la Guía se diseñó como instrumento de utilidad para ejecutivos de empresas y sus colegas responsables de evaluar los aspectos fundamentales y los impactos de un proyecto empresarial, pero que carecen de competencia básica en materia de derechos humanos. Les proporciona un procedimiento para abordar sistemáticamente los posibles riesgos empresariales, les indica para cada etapa los jalones en que es preciso considerar si es necesario recurrir a especialistas en derechos humanos y les indica dónde encontrar a esos expertos.

### ¿Cuál es el valor agregado de la Guía?

La Guía es un instrumento práctico para que los ejecutivos de empresas y sus colegas incorporen la evaluación del impacto sobre los derechos humanos en los procedimientos fundamentales de planificación empresarial y gestión. Además de posibilitar una cabal consideración de un tema que tal vez exceda sus competencias básicas normales, la Guía apoyará y aportará información a los ejecutivos encargados de realizar evaluaciones del impacto sobre los derechos humanos, así como a quienes son responsables de supervisar la viabilidad y la conducción de proyectos empresariales. La Guía puede emplearse de tres maneras principales:

- **Como instrumento de gestión de riesgos:** para comprender y prever mejor los posibles impactos de un proyecto sobre los derechos humanos y conducir sistemáticamente la situación relativa a esos impactos.
- **Como instrumento de participación:** para ofrecer directrices a fin de involucrar a las partes interesadas – por ejemplo, empleados, trabajadores, sindicatos, particulares, comunidades, gobiernos locales – en un intercambio de ideas estructurado y metódico acerca de las cuestiones de derechos humanos que atañen a un proyecto.
- **Como instrumento de adopción de decisiones:** para recopilar y evaluar información sobre los derechos humanos que aporte fundamentos y elementos de juicio a la gestión y el seguimiento del proyecto empresarial.

### ¿Qué es nuevo en la metodología de la Guía?

La Guía se basa en otros instrumentos de derechos humanos, otras guías y otros procedimientos de evaluación del impacto, y los complementa. Los elementos nuevos que aporta se resumen a continuación:

- **La Guía tiene validez para efectuar pronósticos.** Hasta ahora, los exámenes del impacto sobre los derechos humanos causado por operaciones empresariales han tendido a ocuparse del desempeño en el pasado y evaluar eventos que ya ocurrieron. Si bien la Guía reconoce el valor de la experiencia pasada, también aporta un procedimiento para detectar posibles futuros problemas en cada etapa del ciclo de vida de una operación o proyecto empresarial, y alienta así una gestión proactiva y no reactiva.

- **La Guía es participatoria.** El procedimiento de evaluación del impacto sobre los derechos humanos tiene como componente medular el involucramiento de las partes interesadas, a fin de llegar a un consenso sobre el diagnóstico de los problemas de derechos humanos y las respuestas apropiadas al respecto. La Guía establece el marco para una racional conceptualización de los acontecimientos y de la respuesta a éstos, a medida que se van produciendo.
- **La Guía vincula los procedimientos de evaluación con los de gestión.** Los procedimientos de evaluación del impacto sobre los derechos humanos indicados en la Guía pueden aportar elementos de juicio y fundamentos y contribuir eficazmente a estructurar la gestión y el seguimiento de una operación o proyecto empresarial, desde la perspectiva de los derechos humanos.
- **La Guía posibilita la evaluación, pero no la auditoría.** Si bien una evaluación que utilice los procedimientos de la Guía se beneficiará con la información resultante de cualquier procedimiento de auditoría o examen del desempeño de una compañía en materia de derechos humanos, la Guía, en sí misma, no se ha diseñado como instrumento de auditoría. La prioridad es proporcionar un sistema mediante el cual detectar y evaluar futuros problemas y riesgos.

### ¿En qué consiste el procedimiento de evaluación y gestión del impacto sobre los derechos humanos?

El procedimiento en ocho etapas que figura en la Guía se ha diseñado como metodología sistemática para detectar y evaluar los impactos y consecuencias sobre los derechos humanos de cualquier operación o proyecto empresarial, así como para adoptar las medidas del caso. Las etapas son:

- **Primera etapa:** Efectuar un diagnóstico inicial para determinar si se necesita o no una evaluación completa del impacto sobre los derechos humanos.
- **Segunda etapa:** Recopilar toda la información necesaria para establecer y clarificar el marco en que operará el proyecto empresarial.
- **Tercera etapa:** Establecer un conjunto de datos básicos de referencia: determinar la situación o base de referencia existente en materia de derechos humanos, o el statu quo del proyecto.

- **Cuarta etapa:** Celebrar consultas con las partes interesadas para verificar los problemas de derechos humanos.
- **Quinta etapa:** Evaluar los impactos sobre los derechos humanos y las consecuencias.
- **Sexta etapa:** Presentar a la dirección de la empresa las constataciones y recomendaciones de la evaluación.
- **Séptima etapa:** Poner en práctica un proceso de gestión de derechos humanos para eliminar o mitigar cualesquiera impactos negativos sobre los derechos humanos que haya puesto de manifiesto la evaluación, y promover los impactos positivos.
- **Octava etapa:** Efectuar el seguimiento y la evaluación de la experiencia del proyecto en curso, en materia de derechos humanos, e informar al respecto.

Las compañías pueden adaptar los procedimientos para satisfacer sus propias necesidades, o experimentar con la integración total o parcial de dichos procedimientos en otros mecanismos para asegurar la debida diligencia – en particular, otras evaluaciones de impacto –, a fin de aprovechar los efectos sinérgicos y evitar las duplicaciones.

### ¿Quién debería conducir los procesos de evaluación y gestión del impacto sobre los derechos humanos?

Es necesario que desde un principio se asigne claramente la responsabilidad de conducir el proceso de evaluación del impacto. Al ir avanzando el proceso, será necesario englobar y utilizar los conocimientos prácticos sobre las operaciones de la compañía, sus requisitos jurídicos, reglamentarios y de gobernabilidad interna, y su papel en la comunidad local y en la sociedad en general. También será necesario tener acceso a la información, la experiencia y los conocimientos especializados en materia de derechos humanos.

- Debido a la naturaleza de esta labor, la compañía podría considerar que el trabajo se realice en equipo, en lugar de asignar todas las tareas a una única persona. Al emplear a un equipo se obtendrá una ventaja adicional: ampliar la conciencia y la comprensión de la importancia de los derechos humanos en las operaciones de la empresa.
- El equipo de evaluación debería tener acceso a los altos funcionarios ejecutivos locales e internacionales,

para velar por que la gerencia reconozca el proceso de evaluación y sus resultados, y les asigne un lugar correcto en la adopción de decisiones. Además, el equipo debería estar en condiciones de aprovechar, según sea necesario, la especialización de colegas de las divisiones de operaciones, recursos humanos, finanzas, asesoramiento jurídico y reglamentario, administración de empresas y responsabilidad empresarial; esas divisiones podrían estar representadas en el equipo. Tal vez sea necesario contratar además a expertos externos, por ejemplo, en materia de:

- Políticas, prácticas, legislación y reglamentación en relación con los derechos humanos.
- Cuestiones sociales y del medio ambiente.
- Prácticas del sector empresarial.
- Conocimiento de la cultura empresarial local.
- Comunicación y cooperación con las partes interesadas.

Para llegar a un equilibrio entre la utilización de recursos internos y externos podría considerarse si sería provechoso:

- Agregar mayores presiones de trabajo a colegas ya sobrecargados.
- Conservar como aspecto medular del proceso las realidades prácticas del proyecto empresarial.
- Disponer de expertos en derechos humanos.
- Asegurar que la evaluación sea objetiva y tenga algún grado de validación externa.
- Fortalecer el proceso de incorporación de consideraciones de derechos humanos en el pensamiento y la práctica de la gestión.
- Fomentar los conocimientos prácticos y la experiencia del equipo de gestión.

### ¿Cómo pueden asegurarse la eficacia de la realización y la participación del personal de la empresa?

La compañía debería incluir la responsabilidad respecto de la evaluación en las descripciones de funciones del personal y debería considerar el otorgamiento de incentivos a quienes administrarán la operación o proyecto empresarial, recompensándolos por su diligencia en

contribuir al proceso de evaluación del impacto y en responder eficazmente a las cuestiones de derechos humanos que surgen cuando el proyecto esté en condiciones operacionales. En cambio, tal vez la compañía necesite imponer sanciones cuando los responsables no participan suficientemente en el proceso o no responden a los problemas de derechos humanos existentes en la operación. La eficacia de toda evaluación de impacto y la medida en que fundamente las decisiones y las prácticas de gestión e influya sobre ellas dependerán en parte de que los colegas tengan interés en participar. Desde un principio, la evaluación debe ser parte integrante de los procedimientos de debida diligencia propios de la compañía, diseñados para detectar y conducir los riesgos empresariales.

### ¿Cuándo debería aplicarse el proceso de evaluación y gestión del impacto sobre los derechos humanos?

Después de haber decidido realizar una evaluación completa, cuanto antes se la haga en el ciclo de planificación empresarial, tanto mejor será. La evaluación debería seguir integrada en los demás procesos de debida diligencia, así como generar datos que contribuyan a determinar si el proyecto es viable o no; y debería constituir el marco dentro del cual administrar los aspectos de derechos humanos del proyecto.

Además, la Guía puede adaptarse para su utilización en una determinada etapa de un proyecto empresarial existente, o cuando aparezcan problemas inesperados de derechos humanos, y puede proporcionar un procedimiento riguroso de evaluación de la situación y respuesta a ésta.

### ¿Cuáles son las etapas siguientes para la Guía?

La etapa siguiente es un ensayo práctico en situaciones de gestión reales, en empresas de diferentes sectores y en diferentes países. Las experiencias adquiridas en dicho ensayo práctico se incorporarán en una versión revisada de la Guía, cuya publicación se prevé para 2010. Los editores de la Guía aguardan con interés la oportunidad de colaborar con empresas en el ensayo práctico de la Guía, a fin de mejorar su eficacia.

Puede obtenerse más información si se consulta a Désirée Abrahams – [desiree.abrahams@iblf.org](mailto:desiree.abrahams@iblf.org)

## GUÍA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL IMPACTO SOBRE LOS DERECHOS HUMANOS

### texto preliminar para su ensayo en la práctica, junio de 2007

La presente guía es un trabajo en progreso, y esta versión borrador ha sido publicada a fin de permitir a compañías de diferentes sectores empresariales hacer un ensayo en la práctica. La experiencia que se logre acumular a partir dicho ensayo en la práctica será usada para refinar la guía. Una versión revisada de la guía será publicada a principios del 2010. Para información adicional y para recibir lineamientos para comentar el ensayo en la práctica, por favor contacte a Désirée Abrahams del International Business Leaders Forum: [desiree.abrahams@iblf.org](mailto:desiree.abrahams@iblf.org).



International Business Leaders Forum  
15-16 Cornwall Terrace  
Regent's Park  
London NW1 4QP  
Tel: +44-207-467-3600  
Fax: +44-207-467-3610  
Email: [Info@iblf.org](mailto:Info@iblf.org)  
Website: <http://www.iblf.org>



UN Global Compact Office  
United Nations Secretariat  
First Avenue  
New York, NY 10017  
Tel: +1-917-367-2084  
Fax: +1-212-963-1207  
Email: [globalcompact@un.org](mailto:globalcompact@un.org)  
Website: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Ave., NW  
Washington, DC 20433  
Tel: +1-202-473-1000  
Fax: +1-202-974-4384  
Website: <http://www.ifc.org/enviro>