



RED LATINOAMERICANA
DE CUMPLIMIENTO

IA INSTITUTO
ANTICORRUPCIÓN

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL RELACIONAMIENTO CON COMUNIDADES

Bogotá, 2021



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
DEFINICIONES.....	5
1. Desafíos del relacionamiento con las comunidades.....	5
2. Buenas prácticas.....	6
a) Comportamiento ético y responsable	7
b) Comunicación cercana y transparente	9
c) Inversión priorizada y sostenible	11
3. Preguntas frecuentes.....	12
4. Caso práctico	13
Caso Canacol Energy	13
Control de versión del documento	14



INTRODUCCIÓN¹

Uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones pertenecientes al sector extractivo consiste en lograr un relacionamiento efectivo, ético y transparente con las comunidades que habitan o ejercen influencia en las zonas en las que desarrollan sus operaciones.

Este hecho se debe a que en la interacción entre las empresas y las comunidades confluyen diversos intereses que generan tensiones y que deben ser armonizados para lograr un consenso en torno a decisiones estratégicas, cuyos resultados deben traducirse en un beneficio para las partes interesadas.

No obstante, la armonización de dichos intereses se lleva a cabo en el marco de un escenario de interacción complejo en el que intervienen una multiplicidad de actores, cuyos intereses pueden ser homogéneos, complementarios o contrapuestos. Entre ellos, se encuentran el Estado, las organizaciones sindicales, las organizaciones sociales, las veedurías y, en algunos casos, grupos ilegales.

De ese modo, el relacionamiento entre las empresas y las comunidades, es visto en ocasiones como un “campo de batalla” en el que las diferentes partes buscan defender sus intereses frente a las necesidades y expectativas de las demás.

Sin embargo, en ese escenario las empresas deberían tener claro que no todo vale. Al contrario, deberían velar por el reconocimiento de unos mínimos fundados en presupuestos legales, éticos y morales que aseguren el respeto por los derechos humanos, la ética y la transparencia, sin sacrificar la función social, económica y ecológica que cumplen las organizaciones.

Para tal fin, es imprescindible la generación de un ambiente de confianza que permita que los diferentes actores puedan expresar libremente sus necesidades y expectativas y, a su vez, ser escuchados, con el fin de hallar puntos de encuentro.

¹ © Este documento es de uso exclusivo de los miembros de la Red Latinoamericana de Cumplimiento. Por consiguiente, no podrá ser copiado, distribuido o comercializado sin la autorización previa y escrita del Instituto Anticorrupción, en su condición de entidad que ejerce la Secretaría Técnica de la Red Latinoamericana de Cumplimiento.



Conscientes de esa necesidad, la Red Latinoamericana de Cumplimiento, bajo el liderazgo del Instituto Anticorrupción, ha decidido producir esta Guía de Buenas Prácticas para el Relacionamento con Comunidades (en adelante “la Guía”), cuyo contenido ha sido elaborado con base en las experiencias compartidas por las organizaciones que participaron en la *Primera Reunión Sectorial de las Empresas del Sector Extractivo* llevada a cabo el día 25 de noviembre de 2020.

A través de la Guía buscamos compartir experiencias y buenas prácticas que puedan ser aplicadas por las organizaciones para generar un ambiente de confianza, que les permita interactuar con las comunidades, bajo los más altos estándares de ética, transparencia e integridad.

Sin embargo, los lineamientos establecidos en este documento sólo constituyen un referente elaborado en el marco de la Red Latinoamericana de Cumplimiento (RedLAC) y su aplicabilidad y adaptabilidad deberá ser estudiada en función de la naturaleza de la operación, las características estructurales y los riesgos a los que se encuentran expuestas las organizaciones.



DEFINICIONES

- **Comunidad:** Se refiere al grupo de personas y/u organizaciones sociales que habitan o ejercen influencia en la zona en la que opera la organización.
- **Organización:** Compañía o empresa que ejerce su actividad económica en zonas con presencia de una Comunidad.
- **Partes:** Se refiere de manera conjunta a la Comunidad y a la Organización.

1. Desafíos del relacionamiento con las comunidades

Al momento de interactuar con las Comunidades, las Organizaciones se enfrentan a diversos desafíos que pueden impactar positiva o negativamente en su relacionamiento con éstas y, por tanto, en la consecución de sus objetivos.

Debido a lo anterior, es importante que la Organización considere los siguientes aspectos, con el fin de determinar, evaluar y gestionar adecuadamente aquellas cuestiones que pueden afectar su relacionamiento con las Comunidades:

- (i) El modo en el que las Comunidades pueden llegar a influir en la consecución de sus objetivos.
- (ii) El modo en el que la Organización impacta sobre las Comunidades y sus derechos.
- (iii) Los factores que pueden afectar dicho relacionamiento.

La Organización debe tener en cuenta que los aspectos enunciados previamente no sólo influyen en el relacionamiento entre la Organización y las Comunidades, sino que además constituyen verdaderos desafíos al momento de armonizar el “deber ser” con la realidad corporativa.

Según miembros de la Red Latinoamericana de Cumplimiento pertenecientes al sector extractivo, algunos de los principales desafíos que enfrentan las



Organizaciones en el marco del relacionamiento con las Comunidades son los siguientes:

- ✓ Informalidad jurídica de la estructura organizacional de las Comunidades, que puede deberse a la cultura, religión o valores de éstas.
- ✓ Falta de seguridad jurídica.
- ✓ Disputas o problemáticas en torno a la titularidad de los predios en los que opera o planea operar la Organización.
- ✓ Conflicto armado o presencia de grupos armados al margen de la ley, que actúan en la zona en la que la Organización desarrolla sus operaciones.
- ✓ Ausencia del Estado en las zonas en las que opera la Organización.
- ✓ Intervención de líderes o representantes corruptos, que buscan beneficios particulares a través de la protesta social.
- ✓ Existencia de conflictos de interés entre los proveedores de la Organización y las autoridades locales.
- ✓ Los efectos de la pandemia generada por el Covid-19,

2. Buenas prácticas

El objetivo primordial de cualquier organización al momento de relacionarse con una Comunidad es generar confianza. Únicamente en la medida en que se genere un ambiente de respeto en el que cada una de las Partes pueda expresar libremente sus necesidades y expectativas y, a su vez, escuchar y considerar las de la otra, será posible entablar un diálogo asertivo que permita prevenir, abordar y gestionar adecuadamente cualquier conflicto entre ellas, y construir relaciones que generen beneficios para las dos partes.

Por el contrario, cualquier acción que defraude o socave dicha confianza representa un riesgo que puede desestabilizar o amenazar de manera grave la relación entre la empresa y la Comunidad, tal como acontece en aquellos eventos en los que alguna de ellas incurre en prácticas fraudulentas o antiéticas. La recuperación de la confianza puede ser sumamente difícil y, en algunos casos, convertirse en una tarea ardua y prolongada.



En ese orden de ideas, la principal pregunta que deben responder las organizaciones al momento de relacionarse con las Comunidades es: *¿Cómo puedo generar confianza?*

Con ese objetivo en mente, a continuación se señalan algunas buenas prácticas que pueden contribuir a generar la confianza deseada:

a) Comportamiento ético y responsable

Tal como se indicó previamente, la generación de confianza en el marco del relacionamiento con las Comunidades implica que la Organización se abstenga de incurrir en cualquier conducta y/o práctica antiética que pueda socavar dicha confianza, incluso cuando se trate de una conducta legal o no prohibida.

Es importante que la Organización se abstenga de beneficiar de manera indebida a los líderes o representantes de las Comunidades a cambio de que éstos influyan en las decisiones de sus representados.

Las decisiones de la Organización siempre deben estar orientadas al favorecimiento colectivo de la Comunidad y no al beneficio individual de quienes ejercen su representación y/o vocería.

En ese sentido, como mínimo, la Organización debería:

- Establecer medidas que le permitan prevenir, detectar y sancionar que cualquiera de sus representantes, actuando en su nombre o a título personal, dé, ofrezca, prometa o entregue, directa o indirectamente, ventajas indebidas, sumas de dinero, objetos de valor pecuniario y en general, cualquier beneficio o utilidad individual a los líderes o a los miembros de las Comunidades con influencia sobre sus decisiones.
- Implementar procedimientos en la contratación, que requieran que sus proveedores o sus subcontratistas (i) respeten los derechos humanos y ambientales de la Comunidad, (ii) se comprometan con la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Organización y (iii) faculten a la Organización para aplicar sanciones y/o consecuencias derivadas del incumplimiento de (i) y (ii).



- Definir lineamientos claros respecto al (i) objeto, (ii) cuantía, (iii) topes y (iv) niveles de aprobación de las donaciones y/ contribuciones que realice la Organización a las Comunidades.
- Elaborar una hoja de ruta que delimite las acciones que pueden ser desarrolladas por la Organización en el marco de su relacionamiento con las Comunidades, así como adoptar controles que permitan gestionar los riesgos asociados a ellas.
- Implementar controles específicos para gestionar los riesgos asociados a aquellos actos de relacionamiento con las Comunidades, que involucren la intervención directa o indirecta de servidores públicos, particularmente en aquellas zonas en las que existe una baja densidad poblacional.

En relación con este aspecto, algunas de las acciones recomendables son:

- (i) Garantizar la transparencia en la declaración de los conflictos de interés de los proveedores.
 - (ii) Llevar a cabo la debida diligencia de los proveedores, con el fin de identificar, evaluar y gestionar los riesgos asociados a la contratación.
 - (iii) Incluir cláusulas que permitan a la Organización suspender o finalizar la relación cuando se materialicen conductas antiéticas o irregulares derivadas de la existencia de conflictos de interés.
- En la medida de lo posible, asumir la ejecución directa de los recursos que sean destinados al desarrollo de acciones en beneficio de la Comunidad.

Ejemplos de lo que no se debe hacer:

- ✓ Ofrecer puestos de trabajo o dinero a los líderes de las Comunidades o a sus familiares a cambio de que éstos influyan en decisiones relacionadas con la aprobación de un proyecto o con la suspensión o finalización de protestas.
- ✓ Ofrecer o suministrar beneficios a los líderes o a los miembros de la Comunidad a cambio de que inicien, suspendan o finalicen acciones judiciales en beneficio de la Organización.



- ✓ Ceder a las presiones de líderes o representantes corruptos de la Comunidad que busquen obtener beneficios individuales por medio del aprovechamiento de la protesta social.

b) Comunicación cercana y transparente

La Organización debe entablar un diálogo libre, amistoso y respetuoso con las Comunidades, que le permita comprender la naturaleza y alcance de sus problemas, necesidades y aspiraciones.

Al igual que en cualquier otra relación, la Organización debe adoptar aquellos mecanismos que puedan contribuir a lograr una cercanía sincera con su interlocutor, para lo cual puede seguir las siguientes recomendaciones:

- **Designar el rol de comunicador a personas que generen confianza en las Comunidades.** Si bien es cierto que la Organización puede designar a uno de sus miembros para actuar como interlocutor en el relacionamiento con las Comunidades, una estrategia que puede resultar efectiva consiste en asignar dicha función a una persona de las Comunidades o a alguien en la que éstas confíen.

El relacionamiento a través de una persona que es conocida por las Comunidades puede llegar a generar una mayor cercanía, dado que se trata de alguien con la capacidad de comprender y transmitir sus necesidades de manera efectiva.

El diálogo entre las Comunidades y la persona que actúe como canal de comunicación con la Organización puede ser tanto formal como informal, según se estime conveniente.

Sin embargo, el hecho de que la Organización designe a un miembro de las Comunidades como mediador, no quiere decir que no pueda asignar a uno de sus miembros para dirigir, acompañar o complementar dicho diálogo a través de mecanismos con un mayor nivel de formalidad.

- **Escuchar a los miembros de las Comunidades, sin desconocer a aquellos cuyos intereses sean contrarios a los de la Organización.** La Organización debe generar espacios de diálogo que sean incluyentes y en los que las



diferentes posturas de los miembros de las Comunidades puedan ser expresados libremente.

Uno de los grandes errores en los que pueden incurrir las Organizaciones consiste en dialogar únicamente con aquellos líderes o representantes con los que existen intereses homogéneos o con quienes es más fácil hallar puntos de encuentro.

Negar o abstenerse de escuchar a quienes se oponen con mayor vehemencia a los intereses de la Organización, no sólo desconoce los derechos de los miembros de las Comunidades, sino que además puede generar serios problemas en el mediano y largo plazo.

- **Transparentar la información relacionada con los proyectos que serán llevados a cabo por la Organización, así como aquella relativa al diálogo con las Comunidades y sus conclusiones.** La Organización debe garantizar que las Comunidades conozcan:

- (i) La naturaleza, alcance y el impacto real del(los) proyecto(s) sobre las Comunidades y su entorno.
- (ii) La información relacionada con los canales, contenido y espacios generados para la comunicación con las Comunidades.
- (iii) Las áreas de interés priorizadas para apoyar a las Comunidades.
- (iv) Las conclusiones y acuerdos alcanzados con las Comunidades.

La Organización debe garantizar la mayor transparencia posible, con el fin de evitar rumores sobre la existencia de acuerdos clandestinos o paralelos en perjuicio de los intereses de las Comunidades.

- **Definir e informar a las Comunidades sus prioridades de inversión.** La Organización debe definir con precisión cuáles son sus áreas y/o prioridades de inversión.

Esta delimitación le ayudará, por una parte, a enfocar sus esfuerzos en aquellos ámbitos que generen un mayor impacto sobre las Comunidades, y, por otro lado, a establecer límites a las solicitudes que puedan ser efectuadas por sus miembros.



- **Diseñar e implementar mecanismos de reclamación y/o denuncia.** La Organización debe diseñar e implementar mecanismos de reclamación y/o denuncia, por medio de los cuales las Comunidades puedan informar cualquier conducta antiética desarrollada por sus miembros o por sus proveedores o contratistas, incluidas aquellas que puedan constituir violaciones a la Constitución Nacional, las leyes y en particular, los derechos humanos y ambientales.

c) Inversión priorizada y sostenible

La Organización debe enfocar sus esfuerzos de apoyo a las Comunidades de acuerdo con criterios de priorización que respondan a sus necesidades y expectativas en el corto, mediano y largo plazo.

Tal como se indicó previamente, delimitar el ámbito de inversión de la Organización no sólo contribuye a la ejecución de acciones de impacto, sino que además permite fijar reglas claras respecto al alcance de su política de RSE.

Algunos de los criterios que las Organizaciones pueden considerar para priorizar su inversión en las Comunidades son los siguientes:

- ✓ **Impacto sobre la sostenibilidad de las Comunidades en el mediano y largo plazo.** La Organización debería priorizar aquellas acciones que le permitan a las Comunidades desarrollar fuentes de desarrollo económico alternativas en el mediano y largo plazo. A través de estas acciones, se busca que las Comunidades puedan potenciar su capacidad productiva y de generación de ingresos, sin depender exclusivamente de la operación de la Organización.
- ✓ **Impacto sobre la calidad de vida de la población, incluida la de aquellos grupos que sean considerados vulnerables.** La Organización debe considerar el impacto de las acciones desarrolladas sobre la calidad de vida de la población, es decir, su capacidad de influir en el bienestar de los miembros de la Comunidad por medio de la satisfacción de necesidades esenciales y prioritarias, tales como educación, salud, generación de fuentes de trabajo e ingresos o recreación, entre otras.



3. Preguntas frecuentes

a) ¿Qué hacer si una Organización opera en zonas en las que existe conflicto armado?

La presencia de grupos armados en las zonas en las que operan las Organizaciones puede llegar a representar una amenaza tanto para la vida e integridad de su personal, como para sus bienes y recursos.

Ceder a las presiones de los grupos al margen de la ley o contribuir a su operación y financiamiento, puede desembocar en consecuencias adversas que incluyen desde la imposición de sanciones jurídicas y administrativas, hasta la afectación reputacional de las Organizaciones.

Por ese motivo, algunas de las acciones que podrían adelantar las Organizaciones, con el fin de minimizar los riesgos asociados a su operación en zonas en las que haya presencia de grupos armados al margen de la ley son las siguientes:

- Implementar un esquema de seguridad privado, conformado por personal especializado que cuente con experiencia previa en zonas en las que existe conflicto armado.
- Interponer las denuncias ante las autoridades correspondientes. En relación con este punto, se debe recordar que de acuerdo con el artículo 67 del Código Penal (Ley 599 de 2000) "toda persona debe denunciar a la autoridad los delitos de cuya comisión tenga conocimiento y que deban investigarse de oficio".

La omisión de denuncia de particular constituye un delito sancionable con prisión de tres (3) a ocho (8) años, tratándose de los delitos de genocidio, desplazamiento forzado, tortura, desaparición forzada, homicidio, secuestro, secuestro extorsivo o extorsión, narcotráfico, tráfico de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias sicotrópicas, terrorismo, financiación del terrorismo y administración de recursos relacionados con actividades terroristas, enriquecimiento ilícito, testaferrato, lavado de activos,



cualquiera de las conductas contempladas en el Título II y en el Capítulo IV del Título IV del Código Penal.

- Celebrar un convenio de colaboración con la Fuerza Pública, con el fin de proteger actividades económicas de interés general y de utilidad pública de acuerdo con lo previsto en el artículo 91 de la Ley 1955 de 2019², conforme al cual “el Ministerio de Defensa Nacional y la Policía Nacional podrán suscribir convenios con entidades públicas o privadas que les permitan recibir aportes para fortalecer las capacidades de la Fuerza Pública en áreas donde se concentre la infraestructura crítica, productiva y de desarrollo”.

4. Caso práctico

A continuación se expone un caso reciente que expone algunos de los posibles riesgos que enfrentan las Organizaciones en el relacionamiento con Comunidades:

Caso Canacol Energy

La Exgerente de Relacionamiento de la empresa Canacol Energy fue capturada en el año 2021 por los delitos de corrupción privada y utilización indebida de información privilegiada. Según los medios de comunicación³, la Exgerente de Relacionamiento era la responsable de asesorar y desarrollar los procesos de consulta previa en las comunidades ubicadas en las zonas en las que la compañía operaba o planeaba operar.

Presuntamente, la Exgerente tenía vínculos con una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) dedicada a prestar asesoría y a desarrollar los procesos de consulta previa en las Comunidades, a la que compartía información privilegiada sobre los proyectos futuros de la compañía, el asentamiento de Comunidades y el relacionamiento con líderes regionales, con el fin de que la entidad abordara a

² Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022.

³ Noticia extraída de <https://larazon.co/cordoba/fiscalia-puso-al-descubierto-estrategia-para-bloquear-operaciones-mineras-en-cordoba-y-sucres/>



las Comunidades con las que se debía adelantar el proceso de consulta y, de ese modo, las presionara para que contrataran con ellos.

En caso de que las Comunidades se negaran a contratar con la ESAL, se presentaban obstáculos en el desarrollo del proceso de consulta previa a cargo de la Gerente de Relacionamiento. Este hecho se dio en el marco de otras situaciones irregulares que involucran la desviación de recursos destinados a las comunidades y el constreñimiento sobre sus líderes.

Control de versión del documento

Versión	Fecha	Elaborado por	Aprobado por
1.0	02/05/2021	Margie Mojica	Camilo Enciso