

EXTORSIÓN Y EMPRESAS EN COLOMBIA

**GUÍA PRÁCTICA PARA ENFRENTAR EL
DELITO DE LA EXTORSIÓN DESDE LA
EMPRESA PRIVADA**

GUÍA PRÁCTICA PARA ENFRENTAR EL DELITO DE LA EXTORSIÓN DESDE LA EMPRESA PRIVADA



GUÍA PRÁCTICA PARA ENFRENTAR EL DELITO DE EXTORSIÓN DESDE LA EMPRESA PRIVADA

Esta Guía se realiza en el marco del proyecto “Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia”¹, que es resultado de un acuerdo entre la Asociación Nacional de Empresarios -ANDI-, el Consejo Internacional de Industria Sueca -NIR- y la Fundación Ideas para la Paz -FIP-. En el desarrollo del proyecto se realizó un acercamiento a 4 regiones del país donde operan oficinas regionales de la ANDI, así como un trabajo con los empresarios de las mismas. A raíz de este trabajo y del diagnóstico en cada una de las regiones, se identificó que el tema de la extorsión en el sector privado se percibe como una preocupación central teniendo en cuenta las principales dificultades que enfrentan los empresarios en sus zonas de operación. En la mayoría de regiones se identificó el interés de los empresarios por profundizar aún más en mecanismos y herramientas que les permitieran enfrentar los problemas concernientes a la extorsión, para abordarlos así de la mejor forma. De ahí, se toma la decisión de construir una guía práctica para las empresas en el manejo de los casos de extorsión, a la que se llamó “*Guía Práctica para Enfrentar el Delito de Extorsión desde la Empresa Privada*”.

Los insumos para esta guía se obtuvieron por medio de entrevistas a actores clave y reuniones con empresarios en las regiones de Cauca y Santander.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a: Claudia Llano y la Fundación País Libre por su apoyo e insumos para la elaboración de la guía. A las Juntas Regionales de la ANDI de Cauca y Santander por su colaboración. Y a la Dirección Operativa para la Defensa de la Libertad Personal del Ministerio de Defensa Nacional, Dirección Antisecuestro y Extorsión de la Policía Nacional (DIASE), y los GAULA por su tiempo e información suministrada.

¹ El proyecto, tenía como objetivo central el desarrollo de una estrategia de trabajo desde el sector empresarial nacional e internacional que opera en el país, orientada a la construcción de una paz sostenible en Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	2
EL FENÓMENO DE LA EXTORSIÓN EN COLOMBIA.....	2
• Definición del delito de extorsión • La Política Nacional de Defensa de la Libertad Personal (2011-2014) • La institucionalidad detrás de la lucha contra el delito de extorsión • Características Generales de la Extorsión en Colombia	
LA EXTORSIÓN Y EL SECTOR EMPRESARIAL EN COLOMBIA.....	2
• La extorsión como un problema de seguridad: afectación e impactos en la continuidad del negocio y de la integridad personal de empleados, contratistas y proveedores • La Extorsión: Más allá de un problema de seguridad	
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE MANEJO DEL FENÓMENO DE EXTORSIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	2
• Análisis de Riesgos e Impactos para la operación empresarial en el tema de Extorsión • Identificación y Priorización de Riesgos • Estrategia de Prevención y mitigación de riesgos de extorsión en las empresas, contratistas y proveedores • Estrategia de Atención a Casos de Extorsión: protocolos a seguir dentro de la empresa, con sus contratistas y proveedores, en caso de enfrentarse a una amenaza de extorsión	
BIBLIOGRAFÍA.....	2
ANEXOS.....	2

La extorsión en Colombia es un fenómeno que en los últimos años se ha venido incrementando rápidamente afectando a todos los sectores de la sociedad colombiana. La extorsión está relacionada directamente con el comportamiento y las dinámicas de la criminalidad en Colombia, que se ha venido trasformando debido al accionar de los actores ilegales, considerando que los cambios en las dinámicas del conflicto y la necesidad de adaptarse a un nuevo entorno, han transformado las formas de operación y financiación delincriminal influyendo directamente en la expansión, desarrollo y evolución de este delito.

Por su incremento en los últimos años, el gobierno ha identificado que el fenómeno de la extorsión es un elemento que hay que atacar de inmediato, por lo cual dentro de la política para defender el derecho a la libertad personal, este delito ha sido un elemento fundamental para atacar las fuentes de financiación de los grupos armados.

Históricamente, el sector empresarial ha sido objeto constante de este delito afectando tanto a sus empleados como a sus operaciones en diferentes zonas del país, debido a su estatus como actores económicos y eventuales fuentes de financiación. En este sentido, las empresas se han convertido en una importante fuente de recursos, que por medio de la extorsión alimentan la violencia en forma directa, generando que la extorsión a las empresas se convierta en una práctica delictiva, rentable y efectiva para los actores armados ilegales y los delincuentes.

Por otro lado, es importante resaltar que la extorsión vulnera de manera directa el derecho al desarrollo de libre empresa, pero también afecta la operación y funcionamiento de las empresas, en tanto que tiene importantes repercusiones en los ámbitos de seguridad, legal y de reputación para las empresas.

En este sentido, dentro de las empresas, la falta de conocimiento y estrategias de prevención, mitigación y control, permiten que se eleven los niveles de vulnerabilidad de estas, sus empleados y contratistas. Por este motivo, es importante que las empresas cuenten con insumos que les permitan enfrentar de la mejor manera los casos de extorsión, para evitar posibles repercusiones legales y en términos de seguridad y reputación. Es así, que esta guía busca constituirse como referente para que las empresas puedan enfrentar el delito de la extorsión de forma adecuada, además de generar mecanismos eficaces para proteger tanto su operación, como a sus empleados, contratistas y terceros asociados.

De igual forma, este documento pretende guiar a las empresas en los procesos de análisis de riesgos, tomando las variables apropiadas para identificar y priorizar los riesgos que genera el entorno para las empresas, con el fin de crear protocolos, políticas y procedimientos ajustados a la operación de una empresa en entornos como el colombiano.

Definición del delito de extorsión

La extorsión ha sido definida en el documento de la Política Nacional de Defensa de la Libertad Personal, como *“el constreñimiento que se hace a una persona con el fin de hacer, tolerar u omitir alguna cosa para obtener provecho ilícito o cualquier utilidad ilícita o beneficio ilícito, para sí o para un tercero. Es un delito que afecta la libertad tanto como la propiedad y la integridad física. Se debe considerar como una de las múltiples formas de coaccionar la libertad individual. Tiende a presentar permanencia en el tiempo y puede adoptar formas esporádicas, intermitentes o continuas”*².

La Política Nacional de Defensa de la Libertad Personal (2011-2014)

El gobierno ha identificado que el fenómeno de la extorsión es un elemento que hay que atacar de inmediato, por lo cual dentro de la política para defender el derecho a la libertad personal, y atacar las fuentes de financiación de los grupos armados³, se le da gran relevancia a este tema. Junto con los delitos de secuestro y extorsión, dado su impacto, se incluyeron como prioridad, en la Política Nacional de Defensa de la Libertad Personal 2011-2014, fenómenos que constituyen graves violaciones a los Derechos Humanos como lo son los delitos de desaparición forzada, trata de personas y las nuevas modalidades de extorsión⁴.

El objetivo central de la política es contribuir a la realización de los objetivos nacionales y a los propios del sector de seguridad y defensa, en lo concerniente a “alcanzar condiciones de seguridad óptimas para garantizar la prosperidad democrática y el progreso nacional” y avanzar hacia la eliminación total del secuestro y la extorsión, además de proteger a los ciudadanos de otros delitos como la trata de personas y la desaparición forzada.

Los objetivos específicos⁵ de esta política son:

- Reducir al mínimo posible los casos de extorsión a nivel nacional.
 - Garantizar el derecho a la vida, la integridad personal y la libertad económica.
 - Judicializar y condenar a los extorsionistas.
 - Asistir a las víctimas y propender por sus derechos.
- Los pilares de la política son:
 - Refuerzo del comando y control

² Política Nacional de Defensa de la Libertad Personal: 2011-2014. p. 34

³ Ibíd.

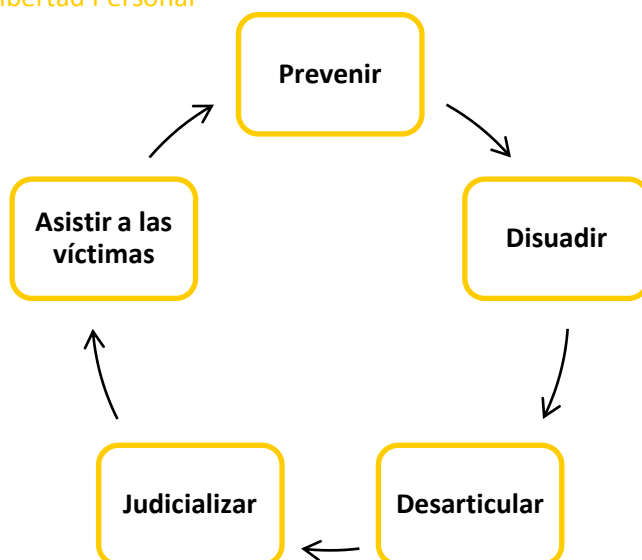
⁴ Política Nacional de Defensa de la Libertad Personal: 2011-2014. p. 31

⁵ Política Nacional de Defensa de la Libertad Personal: 2011-2014.

- Refuerzo de la inteligencia (sofisticar la labor de inteligencia de los GAULAS)
- Coordinación e integración de las entidades del Consejo Nacional de Lucha contra el Secuestro y la Extorsión (CONASE)
- Protección estratégica de la población civil
- Uso estratégico de la fuerza

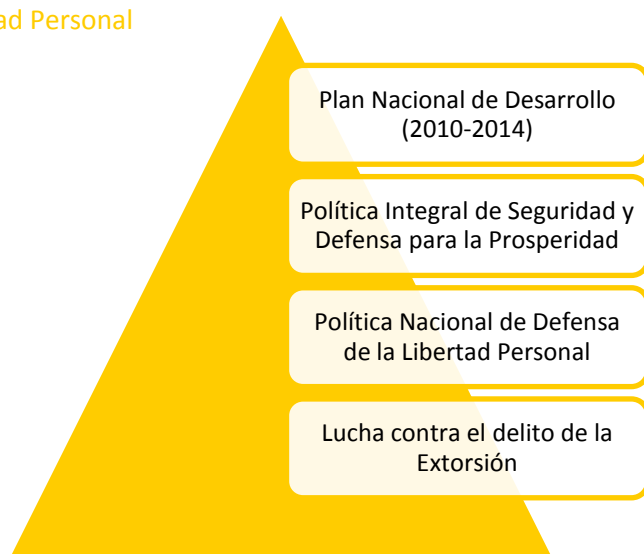
- Los ejes estratégicos de la política consisten en:

Figura 1: Ejes estratégicos de la Política Nacional de la Defensa de la Libertad Personal



Esta política está articulada de la siguiente manera:

Figura 2: Articulación de la Política Nacional de la Defensa de la Libertad Personal



Esta política es la hoja de ruta que va a seguir el gobierno en la lucha contra la extorsión. Es importante tener en cuenta sus aspectos más relevantes, con el fin de articular las acciones emprendidas por las empresas en la lucha contra este delito con lineamientos propuestos por el Estado en este tema. Algunos de tales aspectos son:

- Intensificar las operaciones orientadas al desmantelamiento de las estructuras delincuenciales dedicadas a la extorsión, prestando especial atención a aquellas vinculadas con grupos guerrilleros, BACRIM, y el crimen organizado.
- Integrar la ofensiva contra la extorsión en la Estrategia Integral de lucha contra las BACRIM.
- Desarrollar nuevas metodologías e indicadores para determinar la dimensión de la extorsión en sus distintas modalidades, conocer sus implicaciones sociales y económicas, y medir los progresos de los programas para combatirla.
- Diseñar y ejecutar un Plan Nacional contra la Extorsión que combine los esfuerzos interinstitucionales con la colaboración ciudadana y de los sectores productivos, para minimizar este delito.
- Implementar reformas legislativas que faciliten la investigación, judicialización y condena de los responsables de las distintas modalidades de extorsión.
- Establecer acuerdos de cooperación técnica y judicial entre la Dirección Operativa para la Defensa de la Libertad Personal y el INPEC, con el fin de crear las condiciones al interior de los recintos penitenciarios y en su entorno, que impidan la extorsión carcelaria.
- Desarrollar con la fuerza pública y la empresa privada modelos de seguridad y protección que impidan la extorsión.

La institucionalidad detrás de la lucha contra el delito de extorsión

a. CONASE: Órgano asesor y consultivo del Ministerio de Defensa y del Gobierno en materia de seguridad y libertad personal

El Consejo Nacional de Lucha contra el Secuestro y la Extorsión (CONASE) fue creado en virtud de la Ley 282 de 1996, como un *“órgano asesor, consultivo y de coordinación en la lucha contra los delitos contra la libertad individual, en especial el secuestro y la extorsión”*.

El CONASE está integrado por los siguientes funcionarios:

- El Ministerio de Defensa (Presidente del Consejo)
- Comandante de las FFMM
- Comandante del Ejército Nacional
- Comandante de la Armada Nacional
- Director/a General de la Policía Nacional
- Fiscal General de la Nación

- Director/a del DAS
- Dirección Operativa para la Defensa de la Libertad Personal

b. Grupos de Acción Unificada por la Libertad Personal (GAULAS) de la Policía y de las Fuerzas Armadas

- 19 GAULAS de las Fuerzas Armadas (17 del Ejército, 2 de la Armada), que cubren todo el territorio nacional, donde se reparten los departamentos entre los 19 grupos GAULA.
- 30 GAULAS de la Policía Nacional. Uno es el GAULA élite que opera en todo el territorio nacional y los demás están distribuidos en las siguientes regiones:

○ Bogotá	○ Casanare	○ Meta
○ Antioquia	○ Cesar	○ Nariño
○ Arauca	○ Choco	○ Putumayo
○ Atlántico	○ Córdoba	○ Risaralda
○ Bolívar	○ Cundinamarca	○ Santander
○ Boyacá	○ Guajira	○ Quindío
○ Buenaventura	○ Huila	○ Sucre
○ Caldas	○ Magdalena	○ Tolima
○ Cauca	○ Norte de Santander	○ Valle del Cauca
○ Caquetá	○ Magdalena Medio	
- Cada GAULA está conformado por componentes de inteligencia, investigación criminal y operaciones especiales.
 - GAULAS de la Policía Nacional: compuestos sólo por miembros de la Policía Nacional.
 - GAULAS Militares: compuestos por miembros del Ejército y de la Armada Nacional (componentes de inteligencia) y el DAS o el CTI (componente de investigación criminal).

Nota: Dentro de los GAULA militar o policial, no existe una asignación diferenciada de territorios o casos de extorsión, por lo cual las personas o empresas pueden acudir a cualquiera de los GAULAS a presentar la denuncia y buscar acompañamiento en el proceso.

Características Generales de la Extorsión en Colombia

En los últimos años, la extorsión en Colombia se ha convertido en una práctica recurrente que se ha extendido en el país y se ha transformado de acuerdo a la evolución del conflicto armado y los intereses de las guerrillas, BACRIM y delincuencia organizada. A diferencia de otros delitos, afecta a todos los sectores de la sociedad. No obstante, históricamente algunos sectores se han visto más afectados que otros, por ejemplo, dentro del sector empresariales los más afectados suelen ser los comerciantes, y asociaciones gremiales, entre otros.

La extorsión está relacionada directamente con el comportamiento y la dinámica de la criminalidad en Colombia. Recientemente este delito, se ha venido transformando debido al accionar de los actores ilegales, considerando que los cambios en las dinámicas del conflicto y la necesidad de adaptarse a un nuevo entorno, han transformado las formas de operación y financiación delincriminal influyendo directamente en la expansión, desarrollo y evolución de este delito. Anteriormente, la extorsión tenía como principales víctimas a grandes compañías y empresarios, e implicaba grandes sumas de dinero. En la actualidad este tipo de práctica victimiza a gran parte de los sectores de la sociedad e implica cuantías menores⁶. Esta transformación se puede explicar, gracias a que los cambios en las estrategias de los actores armados han obligado a la diversificación del negocio y a la urbanización del delito. Es decir que, en la actualidad, hay más víctimas pero menos recursos⁷. Esto se puede evidenciar en diferentes departamentos del país como lo son Cauca y Santander, donde la extorsión a las empresas y compañías ha disminuido considerablemente en los últimos años, contrario al incremento en la extorsión a empleados y comerciantes pequeños que no cuentan con mecanismos de seguridad apropiados para manejar estas situaciones⁸.

La evolución en el fenómeno de la extorsión ha estado influenciada los siguientes hechos:

1. La violencia en el país ha creado espacios, con poca presencia institucional, que facilitan cometer delitos como la extorsión, permitiendo que los grupos armados al margen de la ley y la delincuencia común vea en la extorsión una forma eficiente de obtener recursos⁹.
2. La reducción radical de los recursos proporcionados por el secuestro y el narcotráfico, por el incremento de las acciones en contra de estos delitos por parte de la Fuerza Pública.
3. Los grupos guerrilleros, las bandas criminales y la delincuencia organizada han intentado compensar la reducción de los recursos provenientes del narcotráfico y el secuestro con un incremento en la extorsión¹⁰.

⁶ Informe FIP, Soborno y Extorsión: Obstáculos para la Construcción de Paz y la Superación del Conflicto en Colombia.

⁷ Ibid. "Caracterización de la Extorsión en Bogotá y Cundinamarca 1998 – 2004". 2005. p. 10

⁸ Reuniones con las juntas regionales de la ANDI en Santander de Quilichao, Cauca y Bucaramanga, Santander. 15 de diciembre de 2011

⁹ Programa Presidencial contra la Extorsión y el Secuestro. Presidencia de la República, Unidad Nacional Contra el Secuestro y la Extorsión. Fiscalía General de la Nación, y Dirección de Seguridad y convivencia. Cámara de Comercio de Bogotá. "Caracterización de la Extorsión en Bogotá y Cundinamarca 1998 – 2004". Bogotá –Colombia, Enero del 2005.

¹⁰ Ibid. p. 36

4. Los grupos ilegales han optado por diversificar sus fuentes de financiación y la extorsión representa un método que les permite avanzar en la apropiación de recursos¹¹.
5. El delito de la extorsión es cada vez más complejo. En él, los actores involucrados, los medios que utilizan y los fines que buscan, son cada vez más difíciles de identificar¹². Además la extorsión, es una actividad criminal eficaz con costos logísticos y de visibilidad inferiores al secuestro,¹³ lo que facilita que los diferentes actores tengan la posibilidad de cometer el delito sin tener consecuencias.

De acuerdo con lo expuesto, se puede decir que el fenómeno de la extorsión se ha convertido en una de las fuentes de financiación más importantes para los grupos armados junto con la minería ilegal, y el narcotráfico¹⁴.

Teniendo en cuenta las cifras disponibles, entre el 2006 y 2010 el departamento con mayor número de casos de extorsión fue Antioquia (14%), seguido de Bogotá (12%), Valle del Cauca (8%), Huila (7%), Tolima (6%) y Nariño (5%). En el caso de las tasas departamentales, se puede ver que, dentro del mismo periodo, los departamentos más afectados fueron Casanare con 56 víctimas por 100 mil habitantes, seguido por Huila con 39 casos y Meta con 32¹⁵. Es importante señalar, que si bien las cifras oficiales muestran esta tendencia, la dimensión real del delito no se conoce, debido al alto número de casos que no se denuncian, ya sea por la dificultad del proceso de denuncia para las víctimas o por miedo a posibles atentados o retaliaciones¹⁶, entre otras razones. De acuerdo a esto, es importante señalar que el análisis de este fenómeno se dificulta, en gran parte debido al bajo nivel de denuncia por parte de las víctimas que se asocia a una importante baja en el registro de la información¹⁷. Para el 2003, la encuesta de victimización del DANE, logró identificar que el delito de la extorsión superaba el 63 % de NO denuncia en los hogares afectados¹⁸.

En términos generales, se puede decir que la extorsión se presenta principalmente en zonas urbanas y en menor proporción en zonas rurales¹⁹. Se pueden, además, **identificar dos tipos de extorsión** que varían en alcance, continuidad en el tiempo e impacto²⁰.

¹¹ Tomado de Informe FIP, Soborno y Extorsión: Obstáculos para la Construcción de Paz y la Superación del Conflicto en Colombia. Citando a Echandía, 2006.

¹² *Ibíd.* "Caracterización de la Extorsión en Bogotá y Cundinamarca 1998 – 2004". 2005

¹³ Política Nacional para la Defensa de la Libertad Personas 2011-2014. p. 36

¹⁴ Entrevista con GAULA Militar.

¹⁵ Cifras tomadas de: LLANO, Claudia e IBARRA, Rafael. "La Extorsión: un secreto a voces". 2011

¹⁶ En el ejercicio hecho por la FIP en diferentes regiones del país se encontró que si bien de acuerdo con las cifras oficiales algunas de estas regiones no parecen concentrar este delito, quienes trabajan en estas zonas reconocen que se trata de un delito bastante común y preocupante pero anotan que no se denuncia debido a la dificultada de los procesos de denuncia y a que las víctimas no cuentan con mecanismos de seguridad que los protejan en caso de denunciar el hecho. Reunión con la junta regional de la ANDI en Santander de Quilichao, Cauca. 15 de diciembre de 2011

¹⁷ LLANO, Claudia e IBARRA, Rafael a. "La Extorsión: un secreto a voces". Fundación País Libre, Bogotá – Colombia. Junio de 2011

¹⁸ LLANO, Claudia. Extorsión Horizonte y Complejidad. Fundación País Libre. 2010

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ *Ibíd.* LLANO, Claudia.

1- La extorsión No ligada al conflicto armado: “se presenta operativamente como un delito de fácil práctica y esto hace que el abanico de extorsionistas se inicie con un delincuente sin mayores recursos operativos y termine con miembros de bandas estructuradas delincuenciales, que utilizan la extorsión para conseguir recursos y en muchos casos para intimidar y someter a la población en las zonas donde operan”²¹. En casos donde se presenta este tipo de extorsión, se puede decir que con una oportuna denuncia ante las autoridades competentes, hay mayores oportunidades de solucionar este caso y en última instancia arrestar a los delincuentes.

Como ya se mencionó, esta clase de extorsiones es cometida principalmente por delincuentes comunes, bandas delincuenciales y por delincuentes recluidos en la cárceles (quienes constituyen otra modalidad de extorsión). La **delincuencia común** es el actor que presenta el mayor número de extorsiones denunciadas a las autoridades. Específicamente trabaja en zonas urbanas y en las principales ciudades del país. En algunos casos se ha encontrado que las bandas criminales utilizan a estos grupos para el cobro de extorsiones en las ciudades, como es el caso de los llamados “Combos” en Medellín, donde estos se encargan de cobrar extorsiones para las BACRIM²². La delincuencia común utiliza dos modalidades: el “pago único”, donde la extorsión no es continúa sino en un momento determinado (lo que no quiere decir que la extorsión pare definitivamente) y pago continuado o vacuna. La delincuencia común hace exigencias de cuantías no muy grandes, que según las autoridades pueden llegar hasta 5 millones²³, y utilizan de igual forma la llamada micro-extorsión. Estos se identifican como integrantes de las guerrillas o las BACRIM, como forma de generar miedo y presión hacia las víctimas. Adicionalmente, esta clase de extorsionadores generalmente piden que el pago se realice a través de una consignación o la entrega a una persona.

Dentro de esta categoría se encuentra otra forma de extorsión, que es la **extorsión desde las cárceles**. Ésta, como su nombre lo indica, proviene de los centros penitenciarios y la realizan los reclusos de diferentes penales del país. Esta modalidad de extorsión ha cobrado fuerza en los últimos años llegando a aumentar en un 40%²⁴. Estas son organizaciones criminales que cuentan con miembros fuera de las cárceles, quienes son los encargados del cobro de las extorsiones. Hacen las extorsiones desde teléfonos celulares, haciéndose pasar por integrantes de algún grupo armado ilegal. En estos casos se busca una negociación y pago rápido, que en su mayoría se exigen pequeñas cuantías y se solicita que los pagos se hagan por medio de consignaciones en cuentas bancarias o envíos por empresas de giros.

2- La extorsión ligada a las dinámicas del conflicto armado: Este tipo de extorsión “se presenta como un delito que ha generado un silencioso e indiscriminado crecimiento en todos los departamentos con clara influencia de estos grupos ilegales, que lo manejan como un tributo o impuesto de guerra”²⁵.

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

²³ Ibíd. Entrevista con GAULA Militar.

²⁴ Ibíd.

²⁵ Ibíd. Llano, Claudia.

En la extorsión practicada por grupos al margen de la ley, es donde se encuentra la verdadera complejidad de la extorsión en Colombia. Este hecho se da, gracias a que estos grupos extorsionan en las zonas donde establecen un control territorial y social, lo que dificulta en gran medida la denuncia y la actuación de la fuerza pública. En estos casos, los actores armados controlan el entorno en el que se encuentra la víctima, lo que genera una relación continua víctima - victimario que somete la voluntad de la víctima, logrando la continuidad y periodicidad en el pago de la renta extorsiva²⁶. Por otro lado, la extorsión por parte de grupos armados al margen de la ley genera un riesgo mayor para las empresas y personas que son extorsionadas, ya que estos suelen tener mayor capacidad operativa para tomar retaliaciones sobre el entorno directo de la víctima, en caso de que no se cumplan sus exigencias. De igual medida, el temor generalizado que produce la amenaza en zonas controladas por actores armados ilegales, convierte a la extorsión en una dinámica aceptada debido a que la víctima le da una dimensión y significado según la circunstancia específica²⁷. Por esto, los casos que involucran a estos actores necesitan medidas y protocolos de seguridad específicos para el manejo de la extorsión.

La extorsión perpetrada por estos grupos se caracteriza, como ya se anotó, por realizarse principalmente en zonas rurales, donde predominan algunos de estos actores armados, ya sean bandas criminales o grupos guerrilleros. “Cuando la extorsión es liderada por grupos al margen de la ley, el cambio en el pacto y la continuidad en el pago son una constante, donde la víctima se ve obligada de manera periódica a pagar y a acceder a cambios en las condiciones iniciales y donde el victimario va logrando someter e intimidar cada vez más a la víctima”²⁸.

Para el caso que atañe a las empresas, la extorsión ligada al conflicto suele implicar tres formas²⁹:

- Vacuna: identificada como un pago periódico o constante que se realiza con el fin de poder realizar determinadas acciones o trabajos. En ella, los montos varían dependiendo de las características de la víctima³⁰. Un ejemplo de esto son los pagos que hacen las empresas nacionales y extranjeras a los grupos armados para poder realizar sus operaciones y no ser víctimas de atentados o secuestros.
- Boleteo: es la notificación que se le hace a personas o empresas para pagos ocasionales que se deben hacer a determinado actor armado.
- Peaje o cobro forzado: este es un monto de dinero que se paga para el tránsito de vehículos, el paso de mercancía o bienes por determinada zona.
- Secuestro extorsivo³¹: en este caso, aunque el secuestro es el delito que prevalece, el secuestro se convierte en una forma de presión para la víctima de la extorsión, debido a

²⁶ Ibíd.

²⁷ Ibíd.

²⁸ Ibíd. “Caracterización de la Extorsión en Bogotá y Cundinamarca 1998 – 2004”. 2005. p 12

²⁹ Ibíd.

³⁰ Entrevista con GAULA Militar.

³¹ Definido como, la retención de una o varias personas con el objetivo de exigir un pago determinado por el regreso o liberación de la persona o personas.

que utilizan la vida y libertad de una o varias personas para que la empresa acceda a las exigencias del actor armado.

Junto a las características generales de la extorsión perpetrada por grupos armados al margen de la ley, hoy en día hay particularidades en la forma en la que operan cada uno de estos grupos.

Las **guerrillas**, por su parte, actúan principalmente en zonas rurales donde ejercen presencia y control territorial. Estas agrupaciones extorsionan principalmente a grandes empresas o personas con un poder adquisitivo alto, por medio de lo que llaman “impuesto de guerra”. Para el caso específico de las FARC, la Ley 002, que emite una amenaza de extorsión contra las empresas y personas, con un capital superior a un millón de dólares. En estos casos, se pide una suma dependiendo del patrimonio de la empresa o persona. Las guerrillas utilizan principalmente la extorsión continua o “vacuna”, donde mensualmente se les pide determinado monto. Además, las guerrillas no sólo hacen exigencias monetarias, también hacen exigencias en especie: uniformes, medicamentos y solicitud de realización de vuelos chárter³². Por otro lado, las guerrillas, principalmente las FARC, utilizan el secuestro extorsivo como forma de obtener recursos.

Adicionalmente, con la llegada de las BACRIM el escenario del conflicto y la extorsión se complejiza, debido a que estas bandas han encontrado en las fuentes de recursos legales e ilegales sus principales formas de financiación³³. Las BACRIM, son el resultado del proceso, parcial e incompleto, de desmovilización de las estructuras de las Autodefensas Unidas de Colombia -AUC- entre 2003 y 2006. Este proceso dejó un gran número de personas que no se desmovilizaron y conformaron las BACRIM para el control del narcotráfico, y un grupo de desmovilizados que reincidieron y se unieron a éstos grupos. Con la conformación de estos grupos, en diferentes regiones del país, las bandas criminales se relacionaron con estructuras de delincuencia común, lo que transformó algunas de sus actividades como la extorsión.

Las **Bandas Criminales (BACRIM)**: Para las bandas criminales la extorsión es una de sus principales estrategias para obtener recursos, lo que ha hecho que este fenómeno sea uno de los factores más influyentes dentro de su operación, aumentando notablemente los casos de este delito y convirtiendo a las bandas criminales en un importante protagonista de este delito en el país. De igual forma, las bandas criminales extorsionan tanto en zonas urbanas como en zonas rurales, donde ejercen control y presencia. Sin embargo, se ha visto que las BACRIM utilizan a la delincuencia común, que tiene presencia en las grandes ciudades del país, para el cobro de extorsiones. Las BACRIM victimizan a diferentes sectores de la sociedad, donde las extorsiones ya no tienen como objetivo grupos poderosos de la región, como los fue en la época paramilitar, sino al contrario, sus víctimas son todo tipo de empresas (ya sean grandes, medianas o pequeñas), personas de todos los estratos sociales como ganaderos, vendedores ambulantes, dueños de plazas de mercado, transportadores urbanos, mototaxistas, prestamistas del “gota a gota”, entre otros³⁴, donde sus exigencias son monetarias y las

³² Entrevista con el GAULA Militar.

³³ Informe FIP, Soborno y Extorsión: Obstáculos para la Construcción de Paz y la Superación del Conflicto en Colombia.

³⁴ SEMANA. *Microextorsión: la caja menor*. Enero 28 de 2011. Consultado el día enero 25 de 2012 en: <http://www.semana.com/nacion/microextorsion-caja-menor/150846-3.aspx>

cuantías varían dependiendo de las posibilidades económicas de las víctimas, actividades que se relacionan más con la conformación de las bandas criminales y su relación con la delincuencia común. Esto se ha traducido tanto en el incremento de lo que algunos llaman micro-extorsión³⁵, como en la dispersión del delito.

Cabe anotar que, para la atención de las extorsiones provenientes de grupos armados al margen de la ley, se requiere reconocer su complejidad e impacto, con el objetivo de fortalecer y construir mecanismos y estrategias acordes con el comportamiento de este tipo de delito, así como las características de los distintos actores armados.

En cuanto a las cifras, se puede decir que los principales autores de este delito son la delincuencia común, con un 73% de los casos denunciados entre 2006 y 2010. Esta cifra incluye la extorsión desde las cárceles, la cual ha venido creciendo vertiginosamente en los últimos años. Siguen en la lista los grupos al margen de la ley como las guerrillas de las FARC (9%) y ELN (1%), quienes extorsionan principalmente en las zonas rurales donde cuentan con mayor presencia y control territorial. Asimismo, es necesario resaltar que hay un alto número de casos (14%) de extorsión donde no se ha podido establecer el responsable³⁶.

En términos generales, se pueden identificar los siguientes momentos en el proceso de extorsión:

- a. Investigación
- b. Abordaje
- c. Negociación
- d. Pago

Por otro lado, el delito de extorsión toma formas muy variadas. Los métodos que se utilizan para infundir temor y presionar el pago varían dependiendo del actor y la influencia que tenga sobre el territorio. De igual forma, varían los sectores empresariales y personas objeto de extorsión de acuerdo al lugar o zona del país donde se encuentren, lo que dificulta establecer las víctimas potenciales y las probabilidades de que una empresa o persona sea afectada por este delito. En este sentido, las posibilidades de ser o no objeto de extorsión no dependen únicamente de las características de la empresa o la persona, también de las características del entorno. Algunas de estas características incluyen: la presencia activa de la fuerza pública, la presencia activa de actores armados ilegales y el funcionamiento de la justicia, entre otros factores³⁷. Asimismo, es importante resaltar que la extorsión proveniente de un actor determinado genera diferentes riesgos para la víctima. El nivel de riesgo se puede medir observando la capacidad de daño que puede generar y el control que tenga dicho actor en el territorio.

³⁵ De acuerdo a la definición establecida en el Plan Nacional de la Defensa de la Libertad Personal, “bajo este término, se entiende la exigencia de dinero en pequeñas cantidades a transportadores, comerciantes y residentes de algunos sectores de ciudades. Generalmente se asigna a la víctima una cuota modesta de dinero de acuerdo a su capacidad económica, lo que significa que a diferencia de las grandes extorsiones, estas no discriminan a sus víctimas y alcanzan a comunidades completas”.

³⁶ Cifras tomadas de: LLANO, Claudia e IBARRA, Rafael a. “La Extorsión: un secreto a voces”. 2011

³⁷ Política Nacional de Defensa de la Libertad Personal: 2011-2014. p. 34

El sector empresarial por su importancia económica en la sociedad, ha sido víctima constante de este delito, debido a que “las compañías se han convertido en una fuente de financiación para la guerra”³⁸ y para los diferentes actores (ya sean grupos armados al margen de la ley, o delincuencia común). Por este motivo las empresas, gracias a su estatus como actores económicos y eventuales fuentes de financiación, se han convertido en una importante fuente de recursos, que por medio de la extorsión alimentan la violencia en forma directa, generando que la extorsión a las empresas se convierta en una práctica delictiva, rentable y efectiva para los actores armados ilegales y los delincuentes.

En la actualidad, cuando la extorsión se hace a las empresas, los grupos armados ilegales cobran un “impuesto” por estar en zonas de influencia del grupo. Esta exigencia varía según la zona, el autor y el tamaño de la empresa. En estos casos dichos grupos, “emiten la amenaza sobre la empresa, la continuidad del negocio, la movilización del personal en la zona o secuestran por horas, días semanas o meses a empleados de la empresa, con el fin de generar el sometimiento necesario para doblegarlos y obligarlos al pago de la renta extorsiva”³⁹, afectando de forma directa la operación de las empresas.

El delito de la extorsión vulnera de manera directa el **derecho al desarrollo de libre empresa**, por lo cual, los grupos al margen de la ley que la practican, logran que la exigencia extorsiva vaya más allá de la petición económica, ampliando la exigencia a peticiones como:

- 1- Proveer información sensible de la zona, información de otras empresas, del tipo de operación, de montos de contratos, de movimientos de personal, de nombre ó número de teléfono de empresas y gerentes.
- 2- Recibir dentro de su empresa, personal seleccionado y/o perteneciente a grupos al margen de la ley.
- 3- Subcontratar servicios con empresas que exigen los extorsionistas.

El logro de estas exigencias por parte de estos grupos al margen de la ley, afecta de manera directa a las empresas, su entorno y operación, ampliando el nivel de penetración social y control por parte de estos grupos en zonas específicas del país⁴⁰; generando mayores riesgos en seguridad para las empresas y trabajadores y el riesgo de continuar bajo el dominio y la intimidación de los actores armados ilegales.

Las empresas que están siendo extorsionadas toman decisiones, sobre la crisis que genera la presión, la exigencia, la intimidación y la amenaza. Esta situación, en la mayoría de los casos, hace que las empresas cedan rápidamente a las pretensiones de los extorsionistas, sin dimensionar, por desconocimiento, las implicaciones de esta decisión, creyendo que con el pago se van a solucionar los problemas de seguridad que trae este delito. La resolución de la extorsión ligada al pago, o a ceder rápidamente a este hecho, sólo es una respuesta o solución

³⁸ International Alert. “Práctica Empresarial Sensible al Conflicto (PESC): guía para la industria extractiva”.

³⁹ Ibíd. LLANO, Claudia

⁴⁰ Ibíd.

momentánea y de coyuntura, que a mediano y largo plazo traerá complejas consecuencias para la empresa, donde se verá afectado el entorno de operaciones y su capacidad de respuesta frente a las amenazas⁴¹.

En este sentido, dentro de las empresas, la falta de conocimiento y estrategias de prevención, mitigación y control, permiten que se eleven los niveles de vulnerabilidad de estas, sus empleados y contratistas. Por lo tanto, los empresarios y comerciantes en sectores de alta exposición al riesgo de extorsión, requieren ser asesorados en la construcción de estrategias colectivas, para tratar de disminuir los niveles de vulnerabilidad y fortalecer la capacidad de respuesta de sus entornos frente a la amenaza de extorsión⁴².

Por último, es importante resaltar que la extorsión no sólo afecta al derecho al desarrollo de la libre empresa, sino a diferentes derechos humanos, elemento que se va a desarrollar más adelante.

La extorsión como un problema de seguridad: afectación e impactos en la continuidad del negocio y de la integridad personal de empleados, contratistas y proveedores

Riesgos del pago de extorsión en materia de seguridad

La extorsión es un hecho que afecta considerablemente la seguridad de las personas y la actividad empresarial. Este fenómeno se complejiza aún más en el momento que las empresas ceden a las exigencias de los extorsionadores y pagan, sobre todo a largo plazo. Como ya se ha dicho, la dimensión actual de la extorsión no se conoce. No obstante, y con certeza, se puede decir que si bien el pago de la extorsión permite a quien paga (empresa o persona) solucionar algunos problemas inmediatos, a futuro existe una mayor posibilidad de que la extorsión se repita. De igual manera, el pago permite que se eleven los niveles de efectividad del delito, se amplíe la motivación de los delincuentes y el entorno comience a ser afectado de manera general y sistemática por la amenaza⁴³ de nuevas extorsiones, no sólo para su empresa sino para las que se encuentran en su entorno. Al ceder una vez, se envía un mensaje claro a los delincuentes de que pueden sacar provecho de la actividad empresarial, lo que aumenta considerablemente la posibilidad de que el hecho se repita nuevamente en el futuro con consecuencias inciertas para las empresas y sus empleados.

Adicionalmente, la extorsión como delito encierra la complejidad de hacer que, en la legislación colombiana, quien es objeto de ella pueda ser al mismo tiempo víctima y cómplice. Esto implica entender que “la extorsión es, sin duda, una de esas conductas delictivas que nos ubican en un universo complejo, dado que incorpora a la víctima a un círculo delictivo, y lo

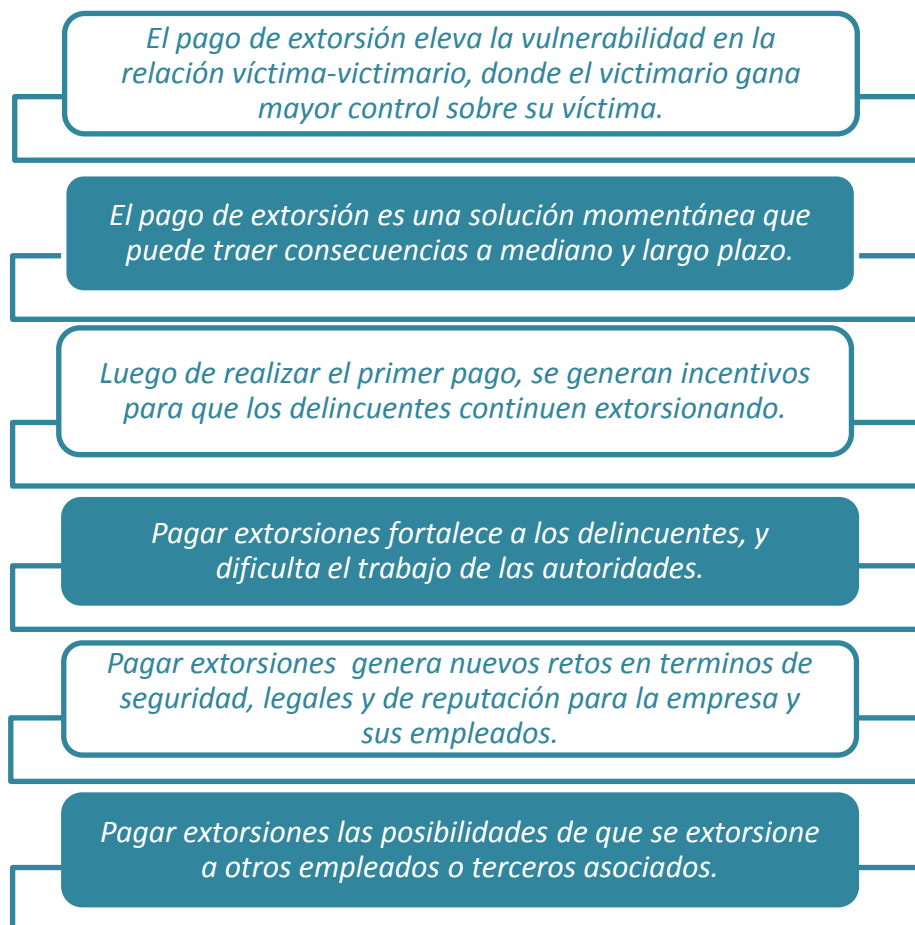
⁴¹ Ibíd.

⁴² Ibíd.

⁴³ Ibíd. LLANO, Claudia e IBARRA, Rafael. “La Extorsión: un secreto a voces”. 2011

hace con frecuencia, cómplice o, al menos, cómplice pasivo”,⁴⁴ al no denunciar por miedo a perder la vida o por la falta de credibilidad en las instituciones. Por tanto la limitación de las instituciones para garantizar la seguridad de sus ciudadanos, entran en un círculo perverso donde las empresas pueden quedar implicadas tanto legal como en términos de reputación, al identificarlas como cómplices, financiadores del terrorismo o como auxiliares de grupos al margen de la ley⁴⁵.

En este sentido, el pago de la extorsión es un hecho que afecta la seguridad de quien la paga porque:



Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

⁴⁴ Salazar, 2005: 9

⁴⁵ Ibíd. Informe FIP, Soborno y Extorsión: Obstáculos para la Construcción de Paz y la Superación del Conflicto en Colombia.

El marco legal de la lucha contra la extorsión

a. Tipificación del delito de extorsión

Desde el año 2000, con la Ley 599, la extorsión en Colombia se considera como un delito que atenta contra el patrimonio económico de las víctimas. De acuerdo a esto, se establece en el artículo 244 del Código Penal la definición este delito como:

“Extorsión. El que constriña a otro a hacer, tolerar y omitir alguna cosa, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí o para un tercero, incurrirá en prisión de ocho (8) a quince (15) años”.

Las circunstancias de agravación del delito establecidas en el artículo 245 del Código Penal pueden llegar a aumentar la pena hasta en una tercera parte. Las circunstancias de agravación son:

1. *El constreñimiento se haga consistir en amenaza de ejecutar acto del cual pueda derivarse calamidad, infortunio o peligro común.*
2. *Se cometiere en persona internacionalmente protegida diferente a las señaladas en el título II de este libro y agentes diplomáticos, de conformidad con los Tratados y Convenios Internacionales ratificados por Colombia”.*

b. El pago de extorsión por parte de empresas privadas constituye un delito

De acuerdo con el artículo 25 de la Ley 40 de 1993;

“Artículo 25. Sanciones a empresas nacionales y extranjeras. Sin perjuicio de las demás sanciones a que hubiere lugar, cuando algún directivo de una empresa nacional o extranjera, o su delegado oculten o colaboren en el pago de la liberación de un secuestrado de un funcionario o empleado de la misma o de una de sus filiales, el Gobierno quedará facultado para decretar la caducidad de los contratos que esta empresa tenga suscritos con entidades estatales. En caso de que el hecho sea cometido por un funcionario o delegado de un subcontratista de la anterior, si ésta es extranjera, el Gobierno ordenará su inmediata expulsión del país. Los subcontratistas nacionales serán objeto de las sanciones previstas en esta ley.

Parágrafo 1. El contratista nacional o extranjero que pague sumas de dinero a extorsionistas se hará acreedor a las sanciones previstas en este artículo.

“Parágrafo 2. Los contratos que celebren las entidades estatales colombianas con compañías extranjeras y nacionales llevarán una cláusula en la cual se incluya lo preceptuado en este artículo”.

La extorsión como un problema legal, de reputación y de violación de DDHH

La extorsión debe abordarse como una problemática que genera numerosos dilemas para la operación empresarial. No es adecuado considerar que este delito únicamente genera riesgos y consecuencias en el plano de la seguridad personal de los empleados de la empresa y sus familias, los contratistas y proveedores.

Adicionalmente, para desarrollar sus operaciones en entornos seguros y estables las empresas están llamadas hoy día a respetar los DDHH. Con este fin, las empresas deben actuar con debida diligencia en aras de no alimentar escenarios de posibles conflictos, que puedan potencializarse con la presencia de las compañías. Por tanto, un manejo inadecuado de la amenaza de extorsión puede no sólo generar repercusiones serias en materia de seguridad para el entorno operacional de la empresa, si no también derivar en problemas legales y de reputación que minen su licencia social para operar.

Para comprender de manera amplia la anterior afirmación, es importante en primera medida conocer los parámetros establecidos por el Marco de las Naciones Unidas en materia de Empresas y Derechos Humanos establecidos en el informe de John Ruggie, *“Proteger, Respetar y Remediar: Una Política Marco para empresas y Derechos Humanos”*, y los Principios Rectores sobre empresas y Derechos Humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”.

Entre 2006 y 2008 el profesor John Ruggie desarrolló lo que hoy se conoce como el **Marco de las Naciones Unidas en materia de Empresas y los Derechos Humanos** el cual contiene tres pilares o principios básicos que distinguen los deberes, responsabilidades y obligaciones de las empresas y los Estados en materia de DDHH. Los cuales se pueden resumir en la siguiente gráfica⁴⁶:



Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

Fuente: John Ruggie. *“Proteger, Respetar y Remediar: Una Política Marco para empresas y Derechos Humanos”*. 2008

⁴⁶ Ver Anexo 2 para mayor información sobre El Marco de las Naciones Unidas en el tema de Empresas y Derechos Humanos.

Como parte del desarrollo de este marco, entre 2008 y 2011 el profesor John Ruggie y su equipo desarrollaron los **Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”**. Estos principios fueron aprobados en el 2011 por las Naciones Unidas. En ellos se busca dar unos lineamientos más prácticos respecto a la responsabilidad de Estados y empresas respecto a los DDHH y la operación de empresas nacionales y multinacionales.

Este marco se basa en tres principios fundamentales: El primero, menciona la obligación del Estado en ofrecer protección empleando medidas adecuadas cuando se comenten abusos a los DDHH por parte de terceros, esto incluye a las empresas. El segundo es la obligación de las empresas de respetar los DDHH, lo cual significa que deben actuar con debida diligencia para no vulnerar los derechos de terceros. El tercero y último implica que las empresas deben reparar las consecuencias negativas que se generen de sus actividades, generando mecanismos efectivos de reparación judiciales y extrajudiciales para las víctimas.

Las empresas están llamadas a **respetar** los DDHH y **remediar** las eventuales violaciones y/o abusos a los DDHH que ocurran como consecuencia de su operación empresarial.

Bajo el marco de las Naciones Unidas el cumplimiento de la obligación de las empresas de respetar los derechos humanos requiere que las empresas actúen con la debida diligencia. Es decir que las empresas realicen una gestión razonable que incluya adoptar todas las medidas necesarias que estén bajo sus posibilidades y competencias, para conocer, prevenir, mitigar y remediar cualquier tipo impacto en los DDHH como consecuencia de su operación y presencia en un territorio. En este orden de ideas, las empresas deben evitar acciones que de manera directa o por complicidad, tengan impactos negativos en los DDHH. La esfera de influencia de una empresa varía en función de su tamaño, la naturaleza y el contexto de sus operaciones, el sector económico en que se desempeñe, y el riesgo de cometer violaciones a los DDHH al que se enfrente. Para la gestión de los riesgos en materia de extorsión es importante tener en cuenta los grupos de interés relevantes los como lo pueden ser, empleados de la empresa, los proveedores, contratistas, subcontratistas y la comunidad.

Respetar

- **La debida diligencia:** Gestión razonable de las empresas para notar, identificar, administrar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales en DDHH.
- **Abstención de conductas:** Evitar acciones que de manera directa o por complicidad, tengan impactos negativos en los DDHH de su esfera de influencia.

Remediar

- **Mecanismos de quejas y reclamos:** Poner a disposición de sus grupos de interés mecanismos de quejas y reclamos atentos a los derechos humanos, a donde estos puedan dirigir sus quejas y o reclamos de manera segura, legítima y transparente.
- **Mecanismos de solución de controversias:** Facilitar el acceso a mecanismos judiciales y extrajudiciales, para dar solución a controversias en materia de DDHH
- **Compensación:** Asegurar que la empresa tome medidas de remediación frente a impactos negativos, generados de sus operaciones.

Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

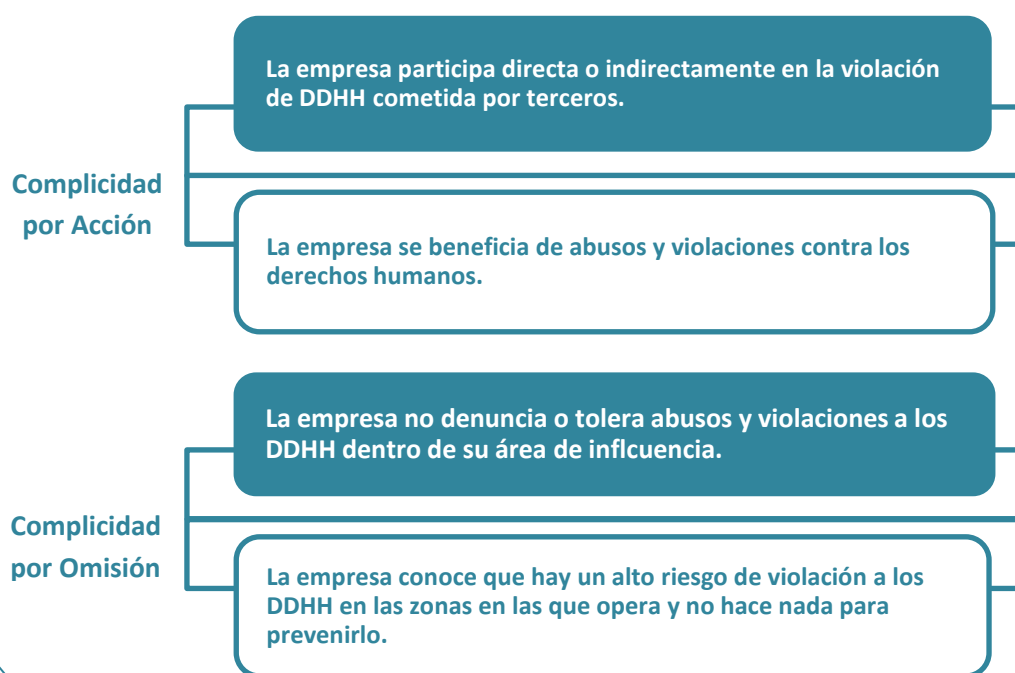
Fuente: John Ruggie. *“Proteger, Respetar y Remediar: Una Política Marco para empresas y Derechos Humanos”*. 2008

Junto con la debida diligencia la responsabilidad empresarial de respetar los derechos humanos incluye el evitar la complicidad. Este concepto tiene connotaciones jurídicas y no jurídicas, y ambas son importantes para las empresas. La complicidad se refiere a la participación indirecta de las empresas (ya sea por beneficiarse, omitir, tolerar, encubrir o incitar) en abusos o violaciones a los derechos humanos, cuando el perjuicio efectivo lo comete otra parte, incluidos los gobiernos y los actores no estatales⁴⁷. En este sentido la expresión "debería haber sabido" cobra sentido y significa lo que razonablemente cabe esperar que una empresa conozca de cara a los impactos en los DDHH de sus acciones u omisiones, dadas las circunstancias y particularidades de su entorno de operación.

Para una empresa las acusaciones de complicidad pueden significar costos de reputación y licencia social en las zonas de operación.

En el campo de empresas y DDHH, y dentro del llamado marco de Naciones Unidas, se considera que una empresa puede incurrir en complicidad cuando:

Figura 3: Formas en las que las empresas pueden incurrir en complicidad



Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

Fuente: John Ruggie. "Proteger, Respetar y Remediar: Una Política Marco para empresas y Derechos Humanos". 2008

Los conceptos de debida diligencia y complicidad, se aterrizan en la expectativa que hoy en día recae sobre las empresas. Hoy por hoy, lo mínimo que se espera de una empresa es que cumpla con la ley. Sin embargo esto no es suficiente, ya que de manera creciente las expectativas frente a una operación empresarial se centran en el principio de no hacer daño.

⁴⁷ John Ruggie. "Proteger, Respetar y Remediar: Una Política Marco para empresas y Derechos Humanos".

Es decir, se espera que en su operación las empresas propendan por minimizar los riesgos de su operación y mitigar los impactos. Incluso desde algunos grupos de interés, idealmente, se esperaría que llegaran a generar valor en el entorno donde operan.

Figura 4: Alcance de la Responsabilidad Social Empresarial



Tomado de: Nelson, Jane, *"The Business of Peace: the private sector as a partner in conflict prevention and resolution"*, The Prince of Wales Business Leaders Forum, International Alert, Council on Economic Priorities, 2000.

Ahora bien, la implementación de los principios anteriormente mencionados en el contexto colombiano encierra retos importantes para quienes operan en el país. Muchos de estos retos se relacionan con las particularidades del entorno colombiano que permiten caracterizarlo como un entorno complejo⁴⁸. Es decir un entorno en el que esté presente al menos una de las siguientes características:

Figura 5: Elementos de un Entorno Complejo



⁴⁸ Concepto semejante a lo que el *Institute for Human Rights and Business* caracteriza como un país de "alto riesgo" que se caracteriza por: i) Fallas en la autoridad: Cuando el Estado carece de autoridad para proteger a los ciudadanos de diferentes tipos de violencias, cuando existe violencia organizada como en Colombia; ii) Fallas en la prestación de servicios: Cuando el Estado no garantiza que los ciudadanos tengan acceso a servicios básicos de calidad; iii) Fallas en la legitimidad: el Estado cuenta con apoyo limitado por parte de los ciudadanos, como en el caso de Estados que no son democráticos. Al respecto, ver: Institute for Human Rights and Business, *"From Red to Green Flags: The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries"*, 2011.

Para tener un diagnóstico acertado de si la empresa se encuentra en un entorno complejo se necesita hacer un análisis profundo y detallado del entorno. Por ello las siguientes son algunas de las preguntas que permiten determinar de alguna forma si la empresa opera en un entorno complejo:

Conflicto y Seguridad

- ¿Hay presencia activa de grupos al margen de la ley o delincuencia organizada en la zona?
- ¿Ha sido la operación empresarial sujeto de amenazas y presiones por parte de grupos armados ilegales o delincuencia organizada que operan en la zona (pérdidas materiales, ataques contra el personal y los contratistas, secuestro, extorsión, etc.)?
- ¿El Estado tiene dificultad para controlar la seguridad en la zona de operación?
- ¿La seguridad de la zona de operación la provee y/o garantiza la seguridad privada, grupos armados o delincuencia organizada?

Economías Ilegales

- ¿Hay presencia de actividades ligadas al narcotráfico (cultivos, laboratorios, corredores, gramaje, lavado de activos, etc.) en las zonas de operación de la empresa?
- ¿Existen actividades económicas ilegales (ej. contrabando, robo de combustible, gota a gota etc.) que tengan incidencia en las zonas de operación de la empresa?

Frágil Gobernabilidad e Institucionalidad débil

- ¿Las instituciones o autoridades en la zona son confiables y transparentes?
 - ¿Se conoce de casos de corrupción en las instituciones?
 - ¿Se conoce de casos donde las instituciones o autoridades han tenido relación con grupos armados al margen de la ley o con delincuencia común u organizada?
- ¿Las autoridades están implicadas en abusos, extorsión o corrupción?
- ¿Los gobernantes no cuentan con la legitimidad por parte de la comunidad?
- ¿Hay presencia de las instituciones en la zona de operación de la empresa?
- ¿Las instituciones cumplen con sus responsabilidades?

Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

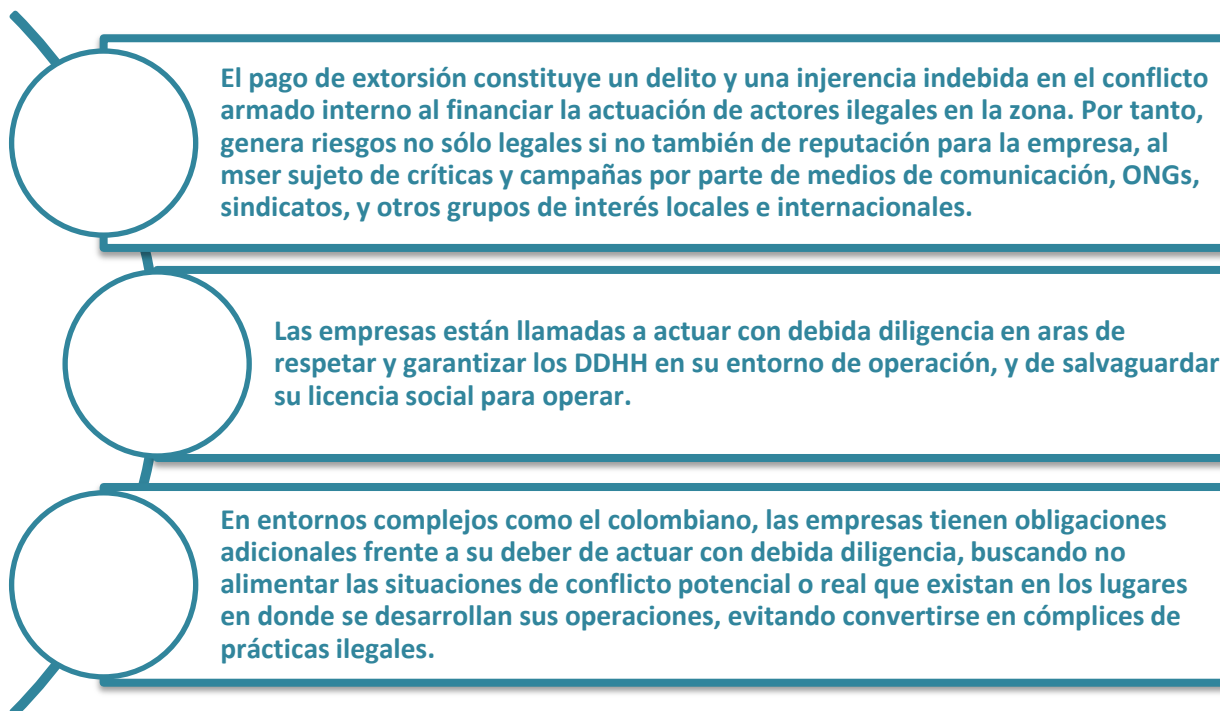
En un contexto de esta naturaleza, los grupos armados ilegales suelen percibir las empresas que operan en sus zonas de influencia como una amenaza, pero también como una oportunidad. Las empresas representan una amenaza para los grupos armados, en tanto que con la llegada de las empresas también llega la institucionalidad y la fuerza pública amenazando el control territorial y económico que ejercen estos grupos en diferentes zonas. Por otro lado, son una oportunidad al ser una potencial fuente de financiación, puesto que a través de prácticas como el secuestro y la extorsión en contra de empleados, proveedores, y contratistas, o la comunidad circundante que tiene algún vínculo con la empresa, puede obtener importantes recursos.

Lo expuesto anteriormente presenta un reto importante para la operación de las empresas, ya que estas pueden jugar un doble rol. Primero, de ser víctimas de extorsión y sufrir retaliaciones por el no pago de estas, y segundo en el caso de ceder a sus exigencias, podrían ser acusadas de financiar el terrorismo y ser percibidas ante la opinión pública como promotores del

conflicto. Cualquiera de los dos escenarios, generan riesgos legales, financieros, operacionales y de reputación⁴⁹.

Considerando el entorno complejo en que operan las empresas en Colombia están llamadas a adaptar y a elevar su nivel de debida diligencia, con el fin de prevenir y mitigar los riesgos que se describieron anteriormente. Una primera medida para gestionar el riesgo específico en materia de extorsión consiste en implementar las recomendaciones que se sugieren a lo largo de esta Guía.

De acuerdo a lo anterior se puede decir:



Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

⁴⁹ Institute for Human Rights and Business. *"From Red to Green Flags: The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries"*, 2011.

ESTRATEGIAS INTEGRALES DE MANEJO DEL FENÓMENO DE EXTORSIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

El delito de la extorsión es un fenómeno complejo y cambiante. Por esta razón las empresas deben contar con mecanismos eficaces para prevenir, mitigar y manejar este fenómeno. En esta sección, se pretende dar insumos a las empresas para la identificación y análisis de los riesgos en el tema de la extorsión, para que puedan generar políticas, protocolos y procedimientos claros y adecuados para enfrentar el delito. Además, de dar pautas a las empresas para que puedan diseñar y modificar la estructura interna de la empresa para el manejo adecuado de las situaciones extorsivas evitando consecuencias en temas de seguridad, legales y de reputación.

Análisis de Riesgos e Impactos para la operación empresarial en el tema de Extorsión

La extorsión es un fenómeno diverso y cambiante, lo que hace no pueda predecirse con absoluta certeza. No obstante, existen factores que están asociados a la ocurrencia y que pueden dar una idea general de la existencia de riesgos de extorsión. Así mismo, el incluir el tema de la extorsión en los análisis de riesgos permite planear de forma sistemática estrategias de acción, prevención y mitigación para manejar situaciones relacionadas con este fenómeno.

El análisis de riesgos e impactos para la operación empresarial en el tema de extorsión debe incluir aspectos como el estudio sistemático del entorno de operación, del contexto interno de la empresa y la identificación y priorización de riesgos.

Figura 6: Elementos del Análisis de riesgos e impactos



Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

La inclusión de la extorsión en un análisis sistemático de riesgos de la empresa es fundamental para que la empresa pueda conocer los factores presentes en su contexto de operación que pueden generar propensión a la extorsión, así como identificar, prevenir y mitigar posibles problemas futuros.

1. Análisis del entorno

Independientemente del contexto en el que opere una empresa, ésta debe hacer un análisis de riesgos e impactos que le permita entender su entorno de operación, con el fin de conocer los posibles factores de riesgo que generan las condiciones y características del entorno donde opera tanto para la empresa, como para sus asociados y comunidades que se encuentran en su área de influencia. Para el caso específico de la extorsión, es muy importante tener un panorama claro sobre su entorno para lograr con esto minimizar los posibles riesgos y consecuencias para la empresa tanto en el área de seguridad como en el área legal y de reputación.

En su análisis de entorno las empresas pueden recurrir a la consulta de fuentes secundarias para indagar sobre la historia y antecedentes del fenómeno en su zona de operación, así como del contexto social, político, económico y de seguridad en el que trabaja la empresa, así como de la presencia de grupos que operan en la zona, y de cómo se relacionan estos elementos entre sí⁵⁰. De igual forma las empresas pueden recurrir a consultas con expertos en el tema (como el GAULA, DIASE, etc.) y recolectar información de primera mano entre sus empleados y grupos de interés locales. Estos dos componentes son particularmente cruciales para poder identificar los factores del entorno que aumentan el riesgo de ser víctima de la extorsión, además de las posibles víctimas y modalidades a las que se pueden ver enfrentadas.

Nota: Es importante resaltar la necesidad de actualizar el análisis del entorno periódicamente, debido a que el fenómeno de la extorsión pueda cambiar constantemente generando nuevos riesgos para la operación de las empresas.

Para comprender plenamente la complejidad de la extorsión en el entorno de operación de la empresa se debe hacer un análisis teniendo en cuenta tres áreas importantes, que se muestran a continuación:

- a. **Situación de Conflicto y Seguridad:** Como se ha dicho anteriormente el fenómeno de la extorsión ha cambiado de acuerdo con las nuevas dinámicas del conflicto y los intereses de los actores ilegales. Bajo esta perspectiva, para las empresas es de gran importancia tener claro el entorno de operación en estos dos aspectos, enfocado primordialmente al tema de la extorsión. De igual manera, el análisis en el tema de conflicto y seguridad permite conocer el entorno donde opera la empresa y las condiciones a las que se deben enfocar los esfuerzos en términos de seguridad para la empresa y sus empleados.

⁵⁰ Ibíd. Práctica Empresarial Sensible al Conflicto (PESC)

En este aspecto las preguntas que se deben tener en cuenta para el análisis son:

- ✓ ¿En la actualidad hay conflicto armado en la zona de operación?
- ✓ ¿Este conflicto afecta directamente a la empresa? ¿De qué forma?
- ✓ ¿Cuáles son las motivaciones de los actores en conflicto en la zona?
- ✓ ¿Qué actores están involucrados en el conflicto?
- ✓ ¿Cuáles son las principales características del conflicto que hay en la zona?
- ✓ ¿Cuál es la economía que mantiene el conflicto? ¿Quién provee los recursos? ¿Quién se beneficia de éstos y cómo?
- ✓ ¿Qué efecto tiene el conflicto armado sobre la política local?
- ✓ ¿Cómo están las operaciones o políticas de la empresa relacionadas con el conflicto armado?
- ✓ ¿Existen problemas de delitos violentos, extorsión o secuestro? ¿Actúan con impunidad los autores de estos delitos?
- ✓ ¿Qué tan segura es la zona para la población en general? ¿Cómo percibe la gente la seguridad?
- ✓ ¿Qué tan segura es la zona para la empresa? ¿Por qué?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de delincuencia, particularmente de crimen violento y de delito económico (extorsión, secuestro)? ¿Quién perpetra el crimen y por qué razones?
- ✓ ¿Quién provee la seguridad en las zonas de operación: la policía, compañías privadas de seguridad y/o elementos criminales entre ellos grupos armados ilegales o delincuencia común u organizada?
- ✓ ¿Cuáles son los principales actores del conflicto? ¿Cómo y por qué actúan? ¿Cuáles son sus intereses?
- ✓ ¿Cuáles son las relaciones entre los diferentes actores?

Presencia de actores armados y delincuencia común: este es un tema fundamental, ya que determina los procedimientos y protocolos que se deben tener pues como se anotó cada uno de los actores tiene formas de actuar diferentes y genera distintos riesgos para la empresa y su personal. Por ejemplo, si la extorsión proviene de grupos guerrilleros la probabilidad de retaliaciones como el secuestro es sustancialmente mayor que si la extorsión proviene de la delincuencia común.

Algunas preguntas a tener en cuenta para el análisis son:

- ✓ ¿Existe influencia de los grupos armados ilegales en la zona de operación?
- ✓ ¿Asegura el Estado la seguridad de las personas en la zona de operación?
- ✓ ¿En las zonas de operación de la empresa hay presencia de grupos armados al margen de la ley o delincuencia común?

- ✓ ¿Hay convergencia de diferentes actores, ya sea grupos armados al margen de la ley o delincuencia común, en las zonas donde opera la empresa?
- ✓ ¿Qué tipo de presencia tienen los actores ilegales?
 - ¿Ejercen control territorial en la zona?
 - ¿La presencia es limitada?
 - ¿La presencia es esporádica?
- ✓ ¿Cuáles son las formas en que operan estos grupos?
 - ¿Qué métodos utilizan como forma de financiación?
 - ¿Qué intereses tienen en la región?
- ✓ ¿Cuáles son los intereses que pueden o podrían tener los grupos armados o la delincuencia común en la empresa?
- ✓ ¿Son los grupos armados ilegales actores políticos y económicos significativos en las zonas de operación?
- b. El fenómeno de la extorsión:** este es un punto fundamental para entender las características de la extorsión en el área de operación. Como se señaló cada entorno tienen especificidades y características propias que es necesario entender. La comprensión de las particularidades del entorno es clave para generar protocolos y procedimientos que le permitan a la empresa manejar más adecuadamente posibles casos de extorsión

Algunas preguntas a tener en cuenta para el análisis son:

- ✓ ¿Cuáles son las zonas donde se presenta mayor número de extorsiones? ¿Qué explica este comportamiento en estas zonas?
- ✓ ¿Cuáles son las características específicas del fenómeno de la extorsión en la zona de operación?
- ✓ ¿En la zona de operación, cuáles son los principales blancos de las extorsiones (empresas, empleados, comerciantes, etc.)?
- ✓ ¿Cómo se explica su comportamiento (altos salarios, alto flujo de dinero en efectivo, poca presencia de las autoridades en la zona, presencia y control de grupos armados o delincuencia común, entre otros)?
- ✓ ¿Cuál es la situación de la extorsión en la zona donde opera la empresa?
 - ¿Qué actores extorsionan en la zona?
 - ¿Cuáles son las modalidades que utilizan?
 - ¿Qué característica tienen sus formas de extorsionar?
 - ¿Cuáles son sus principales víctimas?
 - ¿Qué características tienen las víctimas?
- ✓ ¿Existen iniciativas públicas o privadas en contra de la extorsión? ¿Qué tan efectivas son?

- c. **Gobernabilidad e Institucionalidad:** En los casos de extorsión las empresas no deben actuar solas, deben contar con el apoyo de las instituciones, autoridades u organizaciones encargadas y especializadas en el tema. Por esto, es importante conocer las instituciones y autoridades que se encuentran en la zona de operación, o que tienen influencia en ella, para determinar con qué cuenta la empresa a la hora de recibir una extorsión, y cuáles son los procedimientos que deben seguir en determinado caso.

En este aspecto se debe hacer un diagnóstico en términos de:

- ❖ **Capacidad y Presencia institucional para enfrentar el delito:** Este aspecto permite observar la capacidad de acción que tienen las instituciones presentes en las zonas de operación, para la atención y prevención del delito de la extorsión.

Algunas preguntas a tener en cuenta para el análisis son:

- ✓ ¿En la zona de operación hay instituciones y autoridades especializadas en el manejo de los casos de extorsión?
 - ¿Qué funciones tiene cada una?
 - ¿Cómo se articulan entre sí?
 - ¿Qué alcance tienen?
- ✓ ¿Las autoridades e instituciones cuentan con las herramientas necesarias controlar, prevenir y resolver adecuadamente los casos de extorsión?
- ✓ ¿Las instituciones y autoridades son afectivas en la atención de los casos de extorsión?
 - ¿Las instituciones y autoridades son eficientes a la hora de recibir denuncias de extorsión?
 - ¿Las autoridades actúan rápidamente para controlar los casos de extorsión?
 - ¿Las autoridades manejan de forma adecuada los casos de extorsión?
- ✓ ¿Las instituciones o autoridades en la zona son confiables y transparentes a la hora de recibir las denuncias de extorsión?
 - ¿Hay confianza en las instituciones y autoridades por parte de la comunidad y la empresa para denunciar?
 - Si no hay confianza ¿Cuáles son las razones (corrupción, relacionamiento con grupos armados o delincuencia organizada e ineficiencia, entre otras)?

Nota: Este diagnóstico del entorno de operación deben incluir consultas con las autoridades, instituciones y ONGs especializadas en este tema, ya que son quienes poseen la información y los encargados de manejar este tipo de situaciones. Además, este análisis se debe hacer de manera periódica y con una mirada a corto, mediano y largo plazo; con el fin de poder generar procedimientos adecuados a las características cambiantes del entorno y los actores que interactúan en él.

2. Contexto interno de la empresa

El análisis interno de la empresa le permite a ésta tener mayor claridad respecto a sus fortalezas y debilidades a la hora de manejar la extorsión tanto en lo preventivo como a la hora de enfrentar la ocurrencia de este delito.

Algunas preguntas a tener en cuenta para el análisis son:

- a. **Organización Interna de la empresa:** Este aspecto pretende observar si la empresa cuenta con las estructuras necesarias para la identificación, priorización y manejo de riesgos y crisis, y los roles que cumple cada una de las áreas.

En este aspecto las preguntas que se deben tener en cuenta para el análisis son:

- ✓ ¿Con qué mecanismos cuenta la empresa para el manejo e identificación de riesgos?
- ✓ ¿La empresa cuenta con un área de seguridad e identificación de riesgos?
- ✓ ¿La empresa cuenta con un equipo especializado y capacitado en gestión y manejo de riesgos?
- ✓ ¿La empresa cuenta con un equipo de manejo de crisis?
- ✓ Si lo hay, ¿la empresa cuenta con un equipo adecuado para manejar las crisis en casos de extorsión?
 - ¿Se le da al equipo un entrenamiento en el manejo adecuado de casos de extorsión?
 - ¿El equipo tiene un conocimiento adecuado sobre el fenómeno?

- b. **Políticas, protocolos y procedimientos⁵¹ frente al tema:** Este aspecto le permite a las empresas conocer si sus procedimientos y protocolos contemplan el tema de la extorsión.

Algunas preguntas a tener en cuenta para el análisis son:

- ✓ ¿Se contempla el tema de la extorsión en el análisis de riesgos interno de la empresa de forma diferenciada?
- ✓ ¿La empresa ha identificado la extorsión como un riesgo importante?
- ✓ ¿Dentro de la empresa hay políticas y procedimientos frente al tema de extorsión?
- ✓ ¿Los protocolos y procedimientos (si los hay) son los adecuados para la prevención y manejo de los casos de extorsión?
 - ¿Están diferenciados por tipo de actor y modalidad de extorsión?
 - ¿Las políticas y procedimientos se construyen de acuerdo al análisis de riesgos?

⁵¹ Para esta guía estos conceptos se definen como: Política es la expresión de la voluntad de la empresa y obligatoriedad de la normatividad nacional. Los Protocolos son hojas de ruta que formalicen las medidas que se deben adoptar. Y Procedimientos son las acciones que se toman para implementar los protocolos.

- ¿Dentro de la empresa hay una política en contra del pago a extorsiones?
- ¿Existen protocolos y procedimientos específicos para los casos de extorsión?
- ✓ ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos en la prevención y manejo de los casos de extorsión?
- ✓ Si los hay, ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos adecuados?
 - ¿Qué factores se contemplan en estas?
 - ¿Los protocolos y Procedimientos están articulados con el funcionamiento de las autoridades?
 - ¿Quién es el encargado de manejar estos procedimientos?
 - ¿Hay un procedimiento claro y establecidos? en cuanto a: cómo se debe manejar los casos de extorsión, qué se debe hacer, estrategias, tiempos, acciones a realizar, qué se comunica, qué se trasmite, a quién se comunica, entre otras.
 - ¿Los protocolos son socializados entre los empleados de la empresa?
 - ¿Hay procesos de capacitación para los empleados en el manejo de la extorsión?
- ✓ ¿Existen protocolos de restringir la información acerca de sus empleados?
- ✓ ¿Qué facilidad tienen los delincuentes en obtener información de los empleados de la empresa?
- c. **Situación interna frente al delito:** Este aspecto permite observar la situación actual que tiene la empresa frente a la extorsión y los posibles agravantes que se pueden tener en casos de nuevos hechos de extorsión. Un ejemplo de esto es: haber pagado extorsiones anteriormente, elemento que puede ser un detonante para nuevas extorsiones.

Algunas preguntas a tener en cuenta para el análisis son:

- ✓ ¿Han existido casos de extorsión hacia la empresa o sus trabajadores, proveedores y terceros asociados?
- ✓ ¿Hay casos de extorsión en la actualidad?
- ✓ ¿Cómo se han manejado?, antes o ahora en caso de existir.
- ✓ ¿Se han pagado extorsiones?

Nota: La información recolectada durante el proceso se debe discutir entre los distintos departamentos de la empresa con el fin de identificar impactos para la compañía, y para comenzar a diseñar acciones de mitigación.

Identificación y Priorización de Riesgos

La identificación y priorización de los riesgos e impactos es el paso siguiente a los dos diagnósticos anteriores. Los diagnósticos del entorno y la situación interna de la empresa, son los elementos que le dan las bases y el conocimiento a las empresa para identificar y priorizar los riesgos que les permitirán después empezar a construir los protocolos y procedimientos para la prevención y el manejo de los casos de extorsión.

1. **Identificación de Riesgos:** El componente final de un análisis de riesgos es la identificación acertada de los mismos. Esta identificación acertada, se construye con base en el análisis del entorno, de las estructuras internas de la empresa y las medidas de prevención frente al delito, y los efectos del entorno y de la extorsión en las operaciones de la empresa (incluyendo costos legales, de reputación y seguridad). Cada uno de estos riesgos tiene un costo y una prioridad para la empresa que está determinado por el grado de afectación para la operación y funcionamiento de la empresa, donde algunos pueden incluso llevar a la transformación de los protocolos de seguridad para esta y sus empleados.

Para realizar la identificación de riesgos se requiere la información recolectada en los análisis expuestos anteriormente, debido a que esta información es la que va a determinar los riesgos reales que existen para la operación empresarial.

Para la identificación de los riesgos se pueden responder algunas preguntas como: ¿En qué afecta a las operaciones de la empresa?, ¿Qué riesgos genera para la empresa (seguridad, legales y/o de reputación?, ¿Qué impactos puede generar para la empresa? ¿Qué recursos se necesitan para manejar la situación?, ¿Cómo este hecho puede afectar a la empresa?, entre otras.

2. **Priorización:** Las empresas cuentan con sistemas de priorización de riesgos que con algunos ajustes pueden ser utilizados para priorizar los riesgos identificados en materia de extorsión. Por lo general el ejercicio de priorizar se basa en el análisis de la probabilidad y severidad de cada uno de los riesgos previamente identificados. Posteriormente a la identificación de los riesgos se debe hacer un proceso, donde de acuerdo con el análisis hecho en los procesos anteriores, se establezcan criterios para medir de menor a mayor tanto la probabilidad de que ocurra un hecho, como el grado en que afecta la operación de la empresa. Es importante señalar que aunque muchas empresas ya tienen criterios establecidos para medir, en algunos casos es importante crear nuevos criterios que permitan una mejor medición en cuanto a los riesgos en el tema de extorsión.

Ya con los criterios establecidos, es importante observar en qué medida las características del entorno y las características internas de la empresa aumentan la probabilidad de que ocurra un hecho extorsivo. Al mismo tiempo, tomando las características de estos procesos de análisis, como lo puede ser el tipo de actor a lo modalidad de extorsión, se debe observar el grado de severidad o grado de afectación que puede tener un hecho extorsivo

para la empresa. De acuerdo a estas dos variables, cada una de las situaciones se lleva a una matriz de riesgos que permite priorizar los riesgos más importantes.

A continuación se presentan los pasos que se deben seguir para diligenciar la matriz de riesgos e impactos, teniendo en cuenta las consideraciones y criterios mencionados en líneas anteriores.

Paso 1: Identifique y defina los criterios necesarios para medir la probabilidad y la severidad de cada uno de los riesgos que permitan diferenciarlos entre sí. En este punto algunas preguntas importantes para pensar son ¿Qué situaciones afectan más a la empresa y sus empleados? ¿Qué situaciones afectan más la operación de la empresa en la zona?

- **Probabilidad:** Para encontrar la probabilidad de que ocurra un hecho extorsivo es necesario observar la relación entre Amenaza y Vulnerabilidad. La amenaza se pueden entender como los factores exógenos, los cuales son factores externos a la empresa tales como las características del entorno y de los actores que se encuentra en él. La vulnerabilidad por su parte se pueden entender como los factores endógenos, los cuales son los aquellos factores que se encuentran al interior de la empresa para prevenir el hecho.
- **Severidad:** El impacto del caso de extorsión, pueda parar la operación de la empresa en determinada zona. En este caso este criterio se pondría como un impacto extremo para la operación de la empresa.

Paso 2: Una vez se hayan identificado los criterios para medir estas dos variables, se deben observar los riesgos identificados en los análisis, y medir la probabilidad y severidad de cada uno de los riesgos.

Algunos ejemplos de esto pueden ser:

- **Pagos de extorsiones en el pasado.**
- **Extorsión proveniente de actores al margen de la ley.**

Paso 3: Posterior a la medición de probabilidad y severidad, se debe observar de qué manera la empresa tiene mecanismos que disminuyan la probabilidad o la severidad de las situaciones. Un ejemplo de esto puede ser:

Situación: Extorsión proveniente de delincuencia común.

Mecanismos de mitigación: la empresa cuenta con un sistema de comunicación directo con las autoridades.

En este caso la situación extorsiva tiene un impacto menor frente a la operación de la empresa, ya que como se cuenta con un sistema de comunicación con la policía, ellos se encargan de manejar adecuadamente la situación. En este caso se disminuye el riesgo tanto en seguridad como de reputación.

Paso 4: De acuerdo a los dos pasos anteriores, la empresa y el equipo de análisis de riesgos deben observar, que probabilidad y severidad tiene cada una de las situaciones o riesgos analizados y se ubica en una matriz.

Ejemplo 1:

Definición de Criterios

EXTREMO				
ALTO				
MODERADO				
MENOR				
INSIGNIFICANTE				
SEVERIDAD	POCO PROBABLE	PROBABLE	POSIBLE	CASI SEGURO
PROBABILIDAD				

Nivel de Riesgo	Color
Riesgo Alto	
Riesgo Medio Alto	
Riesgo Medio	
Riesgo Medio Bajo	
Riesgo Bajo	

Definición de Criterios

La clasificación de los riesgos se debe hacer con las categorías y criterios definidos anteriormente, muchos de los cuales ya están integrados en el sistema de análisis de riesgos propio de la empresa. Posterior a la clasificación e identificación de los riesgos la empresa de forma activa debe supervisar y monitorear cada uno de los riesgos que afectan la actividad empresarial.

Si bien es cierto, todos los riesgos asociados a la actividad empresarial no pueden ser monitoreados constantemente, por lo que es necesario priorizar los riesgos que tengan una mayor incidencia en la actividad de la empresa. En caso de la extorsión, es necesario monitorear los riesgos que tengan una alta probabilidad o que de acuerdo al proceso de priorización se encuentren en Riesgo Alto o Medio. Para el monitoreo de estos riesgos, la empresa debe definir un cronograma de evaluación y monitoreo del riesgo, en caso de que la empresa no cuente con unos parámetros establecidos.

NOTA: Para el manejo de los riesgos se recomienda que se haga un seguimiento a cada uno dependiendo del nivel en que se encuentre. Este seguimiento se puede hacer de acuerdo a parámetros establecidos por la empresa. Por ejemplo, los riesgos que se encuentran en “rojo” deben tener un seguimiento mensual, mientras que los riesgos en “verde” pueden tener un seguimiento anual.

Posterior a este proceso se puede construir una matriz, que permita observar los diferentes aspectos a tener en cuenta para cada uno de los riesgos y de acuerdo a esto construir y poner en práctica un plan de acción para minimizar cada uno de los riesgos asociados a la extorsión.

Ejemplo 2: Matriz de manejo de riesgos

Riesgo Identificado	Impacto potencial del Riesgo Identificado	Plan de Acción		
		Acciones y Medidas para Mitigar el Riesgo	Nivel de Control y Vigilancia	Comportamientos Clave para Mitigar el Riesgo
Extorsión Proveniente de actores armados	Atentados contra los empleados e infraestructura de la empresa.	Tener un sistema de comunicación constante con las autoridades.	Nivel Rojo: Debe hacerse un monitoreo mensual del riesgo.	Tener un equipo de manejo de crisis en el tema de extorsión.

Fuente: Guide to Human Rights Impact Assessment Management.
Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2012

Como se puede ver con la construcción de una matriz para el manejo de los riesgos, cada una de las empresas puede ver sus fortalezas y debilidades, y de acuerdo con esto construir una estrategia adecuada a las condiciones del entorno de operaciones y a las condiciones internas de la empresa.

Estrategia de Prevención y mitigación de riesgos de extorsión en las empresas, contratistas y proveedores

Es importante que frente al riesgo de extorsión, las empresas desarrollen políticas, protocolos y procedimientos puntuales para su manejo. Estos parámetros deben ser difundidos sistemáticamente, ya que la gestión adecuada de estos riesgos es indelegable. A continuación, se establecen algunos lineamientos que pueden ser útiles a este propósito.

Política: expresión de la voluntad de la empresa y obligatoriedad de la normatividad nacional



Protocolos: Hojas de ruta que formalicen las medidas que se deben adoptar



Procedimientos: Cómo implementar los protocolos. Quién, dónde y con quién

A. Diseño de un código de conducta dentro de la empresa aplicable a nivel interno y con sus contratistas y proveedores, con el objeto de socializar las políticas de la empresa sobre la materia, incluyendo⁵²:

i. Política de no pago que debe hacerse conocida

Uno de los aspectos fundamentales en materia de prevención del delito de la extorsión es la construcción y socialización tanto interna como externa, de una política estricta de NO pago de extorsiones, que aplica tanto a la empresa como a sus empleados, y que se debe extender a sus contratistas, subcontratistas y proveedores. Tener una política clara de NO pago es importante ya que desincentiva a los delincuentes al darles un mensaje claro de que no van a conseguir nada al cometer este delito.

ii. Política de no contratar seguros contra la extorsión y el secuestro

Partiendo del hecho que en Colombia está prohibido pagar por una extorsión, y que se incurre en un delito al hacerlo, es indispensable que las empresas **NO** contraten o compren pólizas o seguros contra el secuestro y la extorsión, pues en el momento en que se hagan efectivas la empresa estará incurriendo en un delito. Además, la compra de estos seguros facilita el pago de extorsiones por parte de la empresa, y por ende aumenta el riesgo tanto en seguridad como en los otros campos, considerando que el conocimiento de la existencia de estas pólizas o seguros puede generar incentivos para que los delincuentes extorsionen a la empresa.

iii. Hacer estas obligaciones extensivas a los contratistas, subcontratistas, proveedores y terceros asociados a través del vínculo contractual⁵³

Es importante vincular a los contratistas, proveedores y terceros asociados por medio de vínculos contractuales, donde se obligue a estos a adoptar las políticas de no pago, ayudando a minimizar el riesgo de extorsión hacia ellos. Pero también es deber de la empresa ayudarlos en la implementación de protocolos y procesos para el manejo de situaciones de extorsión.

B. Generación de una estructura interna especializada en el manejo de crisis y gestión de riesgos

Dentro de las empresas es importante que exista un departamento o área que se especialice en el manejo de crisis y gestión de riesgos, donde las personas puedan acudir en el momento de ser víctimas de la extorsión. Esta área debe poder brindar asesoramiento en los protocolos y procedimientos que se deben seguir en casos de extorsión. Asimismo, es necesario que exista un equipo que se especialice en el manejo de crisis y que sea el encargado de manejar las situaciones en casos de extorsión.

C. Construcción de protocolos, procedimientos y políticas, de acuerdo con los análisis.

⁵² Los elementos que se presentan a continuación retoman elementos discutidos en el Taller de País Libre sobre secuestro y extorsión al Comité Minero Energético en Seguridad y Derechos Humanos. 19 de Septiembre de 2011

⁵³ *Ibíd.*

Es indispensable que los procesos de generación de protocolos y procedimientos para la prevención de la extorsión, se construyan de acuerdo a los análisis del entorno, de la organización interna de las empresas y la identificación y priorización de los riesgos. De esta manera, es posible que estos procedimientos y protocolos se constituyan en bases sólidas para la prevención y el manejo adecuado de los casos de extorsión por parte de la empresa, evitando futuros impactos negativos para ella, sus empleados y terceros asociados.

D. Generación de alianzas con los organismos de seguridad del Estado locales, regionales y nacionales para la construcción de estrategias para el manejo de la extorsión.

Generar alianzas y espacios de construcción de confianza y acercamiento entre las empresas, contratistas y proveedores, con los organismos de seguridad del Estado, ya sean locales, regionales o nacionales; es un elemento fundamental en la prevención y manejo de la extorsión. En este caso, los organismos de seguridad son los entes especializados en el tema, pues son quienes conocen las especificidades y características tanto del delito como del entorno, lo que facilita para las empresas el entendimiento y conocimiento tanto de la extorsión como del entorno de operaciones de la empresa. Por este motivo, estos organismos son indispensables para la construcción de los mecanismos y protocolos de prevención y mitigación de los riesgos provenientes de este delito.

E. Desarrollar de un Plan de Crisis

Según la Fundación País Libre, es importante desarrollar protocolos de manejo de crisis frente a una amenaza de extorsión, buscando minimizar el manejo coyuntural y a título personal con el fin de que se siga un proceso previamente establecido que tenga en cuenta todas las áreas y frentes que podrían verse afectados⁵⁴.

El Plan de Crisis debe tener en cuenta los 3 elementos que confluyen durante un momento crítico:

Figura 7: Elementos que constituyen un momento de crisis



Elaborado por:
Fundación Ideas para la Paz. 2011
Fuente: Taller de País Libre sobre secuestro y extorsión al Comité Minero Energético en Seguridad y Derechos Humanos. 19 de Septiembre de 2011

⁵⁴ Ibíd.

Las áreas de la empresa que fundamentalmente deben involucrarse en el diseño del Plan de Crisis son:



Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

Fuente: Taller de País Libre sobre secuestro y extorsión al Comité Minero Energético en Seguridad y Derechos Humanos. 19 de Septiembre de 2011

Ante una situación crítica se disminuye la capacidad de respuesta de la empresa, y se genera mayor impacto y pérdida de control de la situación. Por tanto, el Plan de Crisis pretende desarrollar procesos que equilibren aspectos como la protección de la marca (incluyendo el manejo con medios de comunicación), la continuidad del negocio, y el respeto por los DDHH de las víctimas y sus familiares, los demás trabajadores, contratistas, subcontratistas y proveedores.

Por tanto, el Plan de Crisis debe responder preguntas como:

- ¿Cómo se maneja una situación de crisis?
- ¿Qué áreas dentro de la empresa deben involucrarse en el Plan de Crisis?
- ¿Qué debe hacerse?
- ¿En qué tiempos debe manejarse?
- ¿Debe nombrarse a una única persona que se comunique con los delincuentes?
- ¿Qué debe decir? ¿Qué se comunica (tanto a los medios de comunicación como a los delincuentes)?
- ¿A quién se le comunica?

El Plan de Crisis permite a la empresa apoyarse tanto en instancias internas para un manejo inmediato y oportuno del caso, como en las autoridades especializadas en el tema.

Figura 9: Elementos del Plan de Crisis



Elaborado por: Fundación Ideas para la Paz. 2011

Fuente: Taller de País Libre sobre secuestro y extorsión al Comité Minero Energético en Seguridad y Derechos Humanos. 19 de Septiembre de 2011

Nota: En la construcción de este Plan de Crisis se puede contar con organizaciones como País Libre, autoridades competentes y el Centro de Asistencia al Empresario en Materia de Secuestro y Extorsión (CAESE), y con los organismos de la fuerza pública encargados del tema como son los GAULA ya sea militar o policial.

F. Iniciar un proceso de sensibilización respecto del tema de seguridad y asuntos de reputación dentro de la empresa, con proveedores y contratistas.

Un elemento fundamental para la prevención del delito de la extorsión es el entendimiento y conocimiento por parte de empleados, contratistas, proveedores y terceros asociados; de este fenómeno, sus consecuencias y los procesos de manejo de las situaciones de crisis ligadas a él. En este sentido, cobran relevancia las campañas de socialización y sensibilización sobre el tema.

En este caso, se pueden solicitar conferencias de sensibilización y manejo de crisis con la DIASE (puede solicitarla una empresa o un gremio, a través de una comunicación al Director General). Las conferencias incluyen información diferente según el público objetivo. De igual forma se pueden comunicar con el GAULA militar quienes proporcionarán la información y la capacitación correspondiente en el tema de extorsión. Además de ello, se puede solicitar conferencias de sensibilización a través de las ARPs y Cajas de Compensación Familiar que prestan estos servicios.

G. Diseño de sistemas internos confidenciales para tramitar quejas, buscar consejos o reportar casos de extorsión

El delito de extorsión, como ya se mencionó, es un hecho que no sólo afecta a las empresas también puede afectar a los empleados, contratistas y terceros asociados. Esto hace que sea necesario un sistema que permita a las víctimas acudir de forma sencilla y rápida a las personas encargadas de manejar las crisis dentro de la empresa, y más específicamente, los casos de extorsión a empleados, proveedores y contratistas.

Un ejemplo de esto puede ser la creación de una línea directa, dentro de la misma empresa, que se comunique con asesores y encargados del manejo de los casos de extorsión, donde se le pueda brindar la información y el asesoramiento necesario. Aquí se debe tener en cuenta tanto el manejo interno como el manejo externo con las autoridades quienes deben ser las encargadas de manejar los casos de extorsión.

H. Generar espacios y mecanismos de diálogo entre la empresa, contratistas y subcontratistas, y proveedores respecto de los riesgos de ser extorsionados

Considerando la vulnerabilidad que presentan las empresas contratistas, subcontratistas y proveedoras de servicios; ante el delito de extorsión, las empresas contratantes están llamadas a liderar la construcción de estrategias colectivas de prevención y mitigación del riesgo, asegurándose de que sus contratistas, subcontratistas y proveedores, también gestionen sus riesgos adecuadamente. Para tal motivo es necesario que las empresas contratantes realicen:

- i. Un diagnóstico inicial sobre el comportamiento de los contratistas, subcontratistas y proveedores en el análisis y manejo de riesgos poniendo énfasis en el caso de extorsión, a través de mecanismos que permitan conocer dicho comportamiento. Las preguntas relevantes en este sentido son:**
 - ¿La empresa cuenta con mecanismos que le permitan hacer un adecuado análisis de riesgos?
 - ¿La empresa cuenta con la infraestructura interna necesaria para el manejo de situaciones de crisis?
 - ¿La empresa cuenta con protocolos, políticas y procedimientos para la prevención y el manejo de casos de extorsión?
 - ¿Las políticas, protocolos y procedimientos (si los hay), concuerdan con los estipulados con la empresa contratante?
- ii. Incluir dentro de los términos de las licitaciones y los contratos con los contratistas y proveedores, cláusulas que contengan las siguientes obligaciones:**
 - Contar con una metodología para el análisis de riesgos que les permita conocer la situación de riesgo a la que se exponen

- Conocer las políticas empresariales de manejo de crisis por el delito de extorsión
- Cumplir los protocolos y procedimientos de seguridad establecidos por la empresa contratante
- Difundir la información empresarial de políticas de manejo de crisis a su familia
- Contar con un enlace del área de seguridad que puede comunicarse constantemente con la empresa contratante

I. Generar espacios y mecanismos de diálogo entre las empresas de una misma región o sector (por ejemplo, a través de agremiaciones).

Es necesario que existan mecanismos de comunicación entre empresas, con el fin de socializar, mejorar y consolidar las políticas, protocolos y procedimientos frente al delito de la extorsión. De igual manera, esta interacción permite generar hojas de ruta conjuntas que logran adaptarse a las características específicas de las empresas o sectores con las especificidades del entorno en cuanto al tema de la extorsión. Por otro lado, también permite que empresas que trabajan en determinados contextos puedan establecer procedimientos conjuntos para el manejo de la extorsión teniendo en cuenta las características del fenómeno en el entorno que las rodea, facilitando, de igual forma, el proceso de entendimiento de la extorsión en la zona de operación y el análisis de riesgos.

Estrategia de Atención a Casos de Extorsión: protocolos a seguir dentro de la empresa, con sus contratistas y proveedores, en caso de enfrentarse a una amenaza de extorsión

A. ¿Cuándo se constituye una crisis en razón de una extorsión?

Se constituye una crisis respecto a la extorsión en el momento mismo que se comunican por primera vez con la persona o la empresa. Desde este momento es indispensable que se ponga en marcha los procedimientos, internos y externos, que la empresa tiene previstos para tales circunstancias. De igual forma, es indispensable que de inmediato sea comunicado el hecho a las autoridades y formalizar la denuncia.

Para las empresas el nivel de crisis se eleva sustancialmente si el caso de extorsión pone en riesgo de alguna manera:

- La protección de la marca
- La continuidad del negocio
- Posibilidad inminente de que se vea afectada la integridad física de los empleados de la empresa, de sus contratistas y proveedores

B. Ante un evento de extorsión, la empresa debe:

I. Evaluar la situación: análisis de riesgos e impactos

En el momento de recibir la extorsión es indispensable hacer una evaluación de riesgos coyuntural, es decir una evaluación de los riesgos que puede generar la nueva situación o caso extorsivo. Esta evaluación debe indagar sobre el autor, modalidad y posibles impactos que pueda traer este hecho para la empresa o para las personas que sean víctimas. A partir de este análisis se define y pone en marcha el plan de manejo, con el fin de tomar las medidas adecuadas para atender el caso de extorsión, evitando problemas futuros para la empresa.

II. Realizar cambios en el esquema de seguridad

En caso de tener un evento extorsivo es necesario hacer cambios en los esquemas de seguridad para mitigar la posibilidad de afectación a las operaciones de la empresa y a los empleados.

Los cambios en el esquema de seguridad deben variar dependiendo de:

- Autor
- Características del autor
- Modalidad (tipo de extorsión)
- Condiciones del entorno
- Posibilidad de afectación (nivel de peligro que pueda ocasionar el actor)

En el momento de ser víctima de una extorsión, adicional a los cambios de seguridad de la empresa, se recomienda poner en práctica el plan de autoprotección (ver anexo 1) para los empleados involucrados en el caso, donde se muestran diferentes aspectos que los individuos y sus familias pueden poner en práctica como forma de evitar posibles retaliaciones, como el secuestro, por parte de los autores de la extorsión.

III. Poner en marcha el Plan de Crisis

Una vez la empresa o alguno de sus empleados es extorsionado, es indispensable poner en marcha de inmediato el Plan de Crisis interno (que ha sido construido con las autoridades y entidades expertas en el tema) que tiene la empresa. Esto con el fin de poner en práctica cuanto antes los procedimientos adecuados para el buen manejo de un caso de extorsión.

IV. Interactuar con las autoridades competentes: el deber de denuncia

En casos de extorsión es indispensable contar con el apoyo constante de las autoridades y organizaciones especializadas en el tema durante el manejo de la crisis, ya que estas son las entidades idóneas para el manejo adecuado del asunto, y con esto minimizar los impactos que pueden acarrear para la empresa. En este sentido, las autoridades son quienes pueden asesorar a las empresas en el funcionamiento y procedimiento que se debe tener en los casos de extorsión. De ahí la importancia (aparte del deber y la obligación legal) de las empresas, empleados, contratistas, subcontratistas, proveedores y terceros asociados de denunciar.

Entidades especializadas en el manejo de los casos de extorsión:

- i. Fundación País Libre
- ii. Dirección Antisecuestro de la Policía Nacional (DIASE)
- iii. Dirección GAULA Comando General Fuerzas Militares (DIGAU)
- iv. GAULAS Militares y Policiales
- v. Dirección Operativa para la Defensa de la Libertad Personal

Asimismo, denunciar ayuda a modificar, implementar y mejorar las políticas gubernamentales; pues al informar se puede conocer el espectro real del delito, y las características y especificidades del fenómeno, tanto nacional como regional lo que se traduce en políticas más eficaces en contra de la extorsión.

La denuncia se debe hacer ante un fiscal o ante alguna organización que tenga funciones de policía judicial. Dicho trámite debe hacerse de forma personal, en el momento que se termine la denuncia se le entrega a la persona la noticia criminal. Este documento es el que formaliza la denuncia y permite que las autoridades competentes empiecen a trabajar sobre el caso.

En cuanto a las consecuencias que puede traer para la empresa la NO DENUNCIA, la negociación con el victimario, puede tener repercusiones tanto legales como de reputación para la empresa, como se mencionó anteriormente. Por este motivo, es indispensable que se establezca la denuncia con la mayor prontitud frente a las autoridades competentes, para evitar consecuencias futuras.

Acuda ante los GAULAS de la Policía Nacional o GAULAS Militares a los números:



Al comunicarse con las autoridades, podrá elevar la *noticia criminal*, y recibir asesoría para el manejo del problema, desde una perspectiva psicológica y en materia de seguridad.

Ante una extorsión contra la empresa, es obligación de ella notificar a las autoridades tal como lo dicta la ley colombiana. En caso de que la extorsión se cometa contra empleados de la empresa, sus familiares, contratistas, subcontratistas y proveedores; serán estos quienes eleven la noticia criminal. Sin embargo, es deseable que la empresa acompañe y oriente el proceso hasta el límite de sus competencias. Sobre este punto, es importante recordar las facultades y disposición con que cuentan los GAULAS, entre ellas, la atención psicosocial de las víctimas.

iii. La necesidad de formalizar la denuncia

Es importante asegurarse de que las autoridades formalicen la denuncia aunque la amenaza de extorsión consista en una única llamada, ya que este es un paso fundamental para que la empresa actúe con debida diligencia frente al delito de la extorsión. Elevar la denuncia no es un trámite solamente formal. No hacerlo con las formalidades de ley puede implicar riesgos legales, así como riesgos de reputación.

Las comunicaciones que atienda una empresa, luego de la primera llamada extorsiva exigiendo un pago extorsivo, deben contar con un piso legal. Si no se formaliza la denuncia, y se cuenta con el debido acompañamiento de las autoridades para manejar el problema, la empresa podría ser acusada de financiación del terrorismo a través del pago de extorsiones.

En términos generales, el proceso de atención que siguen las autoridades, es el siguiente:

- Se realiza la asesoría inicial por teléfono o en persona, incluso a través de visita domiciliaria. Se determina si se trata de una extorsión real o no. En caso de no serlo, se hace seguimiento que dura aproximadamente un mes, para monitorear y asegurarse de que la situación se haya eliminado.
- En caso de tratarse de una amenaza de extorsión real, se inicia el asesoramiento de cómo abordar a los delincuentes, la atención psicológica de la víctima y la intervención de la policía judicial para documentar el caso e iniciar la investigación apropiada.
- Las autoridades entrenan a las víctimas en cómo abordar las llamadas.

iv. Ante la llamada de carácter extorsivo, adoptar las siguientes medidas:

1. Conteste la llamada para identificar el autor y el requerimiento de la amenaza (No Negocie).
2. Conserve la calma: Respire y Escuche.
3. Alcance un máximo de comunicación con el extorsionista en términos de: ¿Quién es usted? y ¿Qué Quiere?
4. Cuelgue el teléfono.
5. Trate de recordar plenamente las exigencias que realiza el delincuente.
6. Identifique el número del teléfono del que fue llamado.
7. Llame al GAULA

Nota: La segunda vez que se enfrente a una llamada del extorsionista debe tener asesoría y acompañamiento del GAULA o la Fundación País Libre.

C. Extorsión a empleados

Como se mencionó anteriormente, la extorsión a los empleados de las empresas es un fenómeno que está creciendo en los últimos años, que de forma silenciosa y oculta está afectando de forma indirecta a las empresas y su funcionamiento. La extorsión a los empleados, que puede tener lugar tanto por el cargo que ocupan o simplemente por ser empleados de la empresa, como por el contexto en el que vive el empleado, son factores que las empresas deben tener en cuenta. Esto se debe tener en cuenta debido a que, no solo *“el impacto y operatividad de este delito es de tal magnitud que una víctima sola, ya sea persona natural o jurídica, no logra por sí sola enfrentarse de manera efectiva contra la amenaza de extorsión”*,⁵⁵ sino que también la extorsión a un empleado puede transferir el riesgo a la empresa en la medida que los delincuentes accedan a la información de la empresa por medio a presiones ejercidas a los empleados extorsionados.

En estos casos las empresas tienen un dilema importante: hasta dónde pueden y deben intervenir, tanto fuera como dentro de la empresa. Es por esto que deben generar procedimientos y protocolos específicos para estos dos casos de forma diferenciada, donde la empresa juega dos roles distintos.

1. En los casos de extorsión a empleados por ser empleados de la empresa o por el cargo que ocupan, la empresa debe hacerse cargo y manejar la situación de acuerdo a los protocolos y procedimientos establecidos en el manejo de crisis de extorsión. En este caso la empresa debe afrontar estos hechos como si estuvieran extorsionando a la empresa poniendo a disposición del empleado los medios y procedimientos establecidos.
2. En el caso de la extorsiones a las personas de la empresa por el contexto en el que viven, presentan mayor dificultades para la intervención de la empresa. Frente a estos casos las empresas deben tomar el rol **“FACILITADOR”** en los procesos de denuncia y manejo de crisis. En este sentido, la empresa no es quien maneja la situación, pero se encarga de asesorar a la víctima y poner a su disposición las herramientas necesarias para que la víctima pueda denunciar y manejar de la mejor forma los casos de extorsión, siempre de la mano de las autoridades.

En este sentido, la empresa además de ayudar a las personas en los casos de extorsión, también puede hacer campañas de información, capacitación a los empleados de que se debe hacer, y generar canales de información para los empleados en este tema, entre otros.

⁵⁵ Ibíd. Llano, Claudia. “La extorsión un secreto a voces”. 2011

DOCUMENTOS

- Informe FIP, Soborno y Extorsión: Obstáculos para la Construcción de Paz y la Superación del Conflicto en Colombia. Citando a Echandía, 2006.
- Institute for Human Rights and Business, *“From Red to Green Flags: The corporate responsibility to respect human rights in high-risk countries”*, 2011.
- International Alert. “Práctica Empresarial Sensible al Conflicto (PESC): guía para la industria extractiva”.
- John Ruggie. “Proteger, Respetar y Remediar: Una Política Marco para empresas y Derechos Humanos”.
- Llano, Claudia. “La Extorsión Horizonte y Complejidad”. Fundación País Libre. 2010
- LLANO, Claudia e IBARRA, Rafael a. “La Extorsión: un secreto a voces”. Fundación País Libre, Bogotá – Colombia. Junio de 2011
- Programa Presidencial contra la Extorsión y el Secuestro. Presidencia de la República, Unidad Nacional Contra el Secuestro y la Extorsión. Fiscalía General de la Nación, y Dirección de Seguridad y convivencia. Cámara de Comercio de Bogotá. *“Caracterización de la Extorsión en Bogotá y Cundinamarca 1998 – 2004”*. Bogotá –Colombia, Enero del 2005.
- Taller de País Libre sobre secuestro y extorsión al Comité Minero Energético en Seguridad y Derechos Humanos. 19 de Septiembre de 2011

ENTREVISTAS

- Entrevista con GAULA Militar.
- Entrevista con la DIASE.
- Reunión con gerentes regionales de la ANDI en Santander de Quilichao, Cauca. 15 de diciembre de 2011
- Reunión con gerentes regionales de la ANDI en Bucaramanga, Santander. 20 de diciembre de 2011

Anexo 1

En los casos de Secuestro y Extorsión, las autoridades señalan la necesidad de poner en marcha las medidas de autoprotección. Para estas medidas es importante tener en cuenta las siguientes pautas generales⁵⁶:

- Eduque a su familia en medidas de autoprotección; los niños son blanco para la delincuencia por su inocencia.
- Preserve su información personal de los delincuentes, particularmente aquella contenida en tarjetas de presentación personal.
- No revele sus éxitos financieros.
- Si recibe llamadas telefónicas de extraños no se identifique plenamente.
- Comprométase con su seguridad y la de su familia para no ser tomado por sorpresa.
- No realice retiros cuantiosos en cajeros automáticos.
- Abstenerse de revelar aspectos de su vida personal y familiar a personas desconocidas.
- Tenga cuidado con la visita de vendedores, encuestadores o personas que simulen autoridad y que desean obtener información suya.
- Adquiera servicios de identificador de llamadas.
- Nunca brinde información personal por teléfono que pueda ser utilizada en su contra.
- No tenga rutinas (rutas de desplazamiento, horarios, almorzar en el mismo lugar, siempre a la misma hora).
- No tome taxis en la calle.
- Si es una persona con riesgo elevado, no frecuente bares en zonas comerciales concurridas.
- No permita que se le acerquen personas desconocidas.
- La fuente principal de información para la delincuencia común son las redes sociales, Es importante que los adultos estén pendientes de las actividades de los menores de edad, y su uso del internet.
- Ante una llamada extorsiva, sospeche de cualquier persona en su entorno, inclusive de sus colaboradores más cercanos (secretaria, empleada, etc.). Las personas no siempre actúan con dolo, pero por ingenuidad, pueden haber ofrecido/estar ofreciendo información útil para los delincuentes.

Medidas que podría adoptar en su residencia:

- Su vivienda y su lugar de trabajo son los lugares de mayor riesgo, pues son las áreas en donde puede ser ubicado fácilmente como víctima.
- Considere puntos vulnerables como puertas, ventanas, terrazas e incluso sótanos, cuyo acceso sea directamente del exterior de la vivienda.

⁵⁶ Tomado de: Ecopetrol. Guía de Autoprotección. Bogotá, Colombia. 2007.

- Mantenga observación sobre el personal que trabaja con la familia y procure que estén acompañados de personas conocidas y responsables.
- En presencia de los empleados evite hablar de negocios presentes o futuros, incluso comentar sobre las propiedades o bienes que se poseen.
- Al llegar o salir de la residencia observe los sectores contiguos para estar seguros que todo está en orden y no hay nada sospechoso, en caso contrario consulte con las autoridades.
- No se convierta en detective.
- Instale un visor en la puerta principal de la residencia, para identificar quién llega; no abra sin antes verificar.
- No admita requisas ni allanamientos sin plena identificación de los funcionarios. Informe de inmediato a las autoridades competentes.
- Tampoco permita el ingreso de empleados de las empresas públicas que no hayan sido requeridos por el dueño de casa.
- Desconfíe de la visita de vendedores ambulantes o personal bien vestido, con buenos modales, o con apariencia confiable, es decir: niños, ancianos, enfermos, sacerdotes o religiosas, puede ser solo apariencia.
- Procure conocer el nombre completo de los vecinos y su número telefónico para alertarlos cuando se observen sospechosos o desconocidos frente a sus residencias.
- Guarde su automóvil siempre en el garaje, incluso si va a salir de nuevo; dejarlo a la vista anuncia que su propietario se halla en casa. En caso de hacer una revisión rutinaria o se desvare el carro, no deje abierta la puerta del garaje mientras se realiza.

Medidas que podría adoptar con sus hijos:

- Instruya a sus hijos para que no suministren información a desconocidos.
- Tome las precauciones en la asistencia al colegio y lugares de recreación.
- No deje a menores de edad a cuidado de sus hijos.
- Controle dónde y con quién se reúnen sus hijos.
- Evíteles la rutina en sitios de recreación.
- Enséñeles que no deben hacer alarde de sus bienes.
- Nunca los deje solos en sitios públicos.
- Recuérdeles no aceptar regalos, alimentos o abordar vehículos extraños.
- Enséñeles que las páginas de internet de redes sociales también son usadas por delincuentes para obtener información personal.

Medidas que podría adoptar con sus empleados

- Al contratar personal verifique todos sus antecedentes laborales y judiciales.
- Imparta instrucciones precisas y entrénelos sobre la forma de contestar el teléfono, la información que no debe suministrar y las frecuentes llamadas con suplantación de voces.
- Procure que las joyas, el dinero y otros valores no permanezcan al alcance de los empleados.
- Evite informar con anticipación sobre fechas y horarios de viaje, posibles paseos o vacaciones de la familia.

- Si la empleada queda al cuidado de la casa, dé instrucciones precisas sobre el no ingreso de familiares y amigos.
- Exija que siempre verifique quién ha llegado antes de abrir la puerta, bien sea desde una ventana, un segundo piso o el visor.
- Repita con frecuencia los puntos anteriores, considerando que las empleadas y los niños son más vulnerables al engaño y a la manipulación, y por esta razón fallan en las medidas de seguridad.

Medidas que podría adoptar en su lugar de trabajo

- Conozca bien a sus compañeros de trabajo.
- Instale sistemas de seguridad que permitan controlar los puntos vulnerables de su empresa.
- Incremente las medidas de seguridad al ingresar o salir de su sitio de trabajo.
- Cambie la ruta de llegada y salida de su empresa u oficina, evite la rutina.
- Informe sobre sus desplazamientos a una empresa de confianza.
- Nunca lleve consigo grandes cantidades de dinero.

Medidas que podría adoptar en sus desplazamientos

- Cuando realice largos trayectos procure hacerlos por vía aérea.
- Capacite constantemente a su personal para que reaccione eficazmente ante inminente peligro.
- Cambie la ruta de llegada y salida de su empresa u oficina, evite la rutina.
- Consulte a la Policía de Carreteras el estado de las vías antes de viajar.
- En lo posible, no viaje de noche.

Este documento es propiedad intelectual de la Fundación Ideas para la Paz,
con el apoyo y financiación de la Asociación Nacional de Empresarios -ANDI- y el
Consejo Internacional de Industria Sueca -NIR-

Bogotá, Colombia
2012

©Fundación Ideas para la Paz (FIP)
Calle 100 No. 8ª – 37 Torre A. Of. 305. Bogotá.
Tel. (57 -1) 2183449
Email: fip@ideaspaz.org / www.ideaspaz.org

