

# Respetando los derechos a la tierra y los bosques

## Riesgos, oportunidades y una guía para las empresas

Orientación para alinear sus operaciones con  
las Directrices voluntarias sobre la gobernanza  
responsable de la tenencia

Agosto de 2015

UNA INTRODUCCIÓN

**INTERLAKEN**  
 **GROUP**



## Acerca del Grupo Interlaken

El Grupo Interlaken es un foro multisectorial compuesto por personas de diversas empresas destacadas, inversionistas, organizaciones internacionales y grupos de la sociedad civil. El Grupo se reunió por primera vez en setiembre de 2013, durante la Conferencia internacional para la intensificación de las estrategias para asegurar los derechos a la tierra y los recursos comunitarios, auspiciada por RRI, Helvetas, Oxfam y la UICN. Sus debates y conversaciones se centraron en la inseguridad de la tenencia en la adquisición de tierras y en el papel particular de las empresas y los inversionistas para abordar estos retos, mientras se protegen los derechos y los medios de subsistencia de los titulares de derechos existentes. A partir de esta conferencia, el Grupo Interlaken se ha reunido con regularidad con el propósito de identificar formas prácticas en que las empresas y sus inversionistas pueden respaldar una mejor gobernanza de la tierra, al igual que los derechos de tenencia de las poblaciones rurales.

La Iniciativa para los Derechos y Recursos (RRI) se ha encargado de convocar al Grupo Interlaken y a la fecha los representantes de las siguientes organizaciones han participado en este proceso: Nestlé, Stora Enso, Rio Tinto, Coca-Cola, Unilever, CFI, Rabobank, TMP Systems, Oxfam, Global Witness, RRI, ERM, The Forest Trust, Landesa, Olam, el Programa para los Pueblos de los Bosques, la Red Omidyar y DFID. Las reuniones se realizan bajo la Regla de Chatham House.

## LA INICIATIVA PARA LOS DERECHOS Y RECURSOS (RRI)

RRI es una coalición en el ámbito mundial compuesta por 13 socios principales y más de 150 organizaciones internacionales, regionales y comunitarias, la cual fomenta la reforma de la tenencia, las políticas y los mercados forestales. RRI logra potenciar la colaboración estratégica y las inversiones de sus contrapartes y colaboradores en todo el mundo mediante la realización de labores conjuntas de investigación y defensa, al igual que al convocar a diversos actores estratégicos para catalizar una serie de cambios *in situ*. La coordinación de RRI está a cargo del Grupo para los Derechos y Recursos, una organización sin fines de lucro con sede en Washington, D.C. Para obtener más información, visite: [www.rightsandresources.org](http://www.rightsandresources.org).

*Los puntos de vista que se plantean en este documento son de los autores y no necesariamente los comparten las agencias que generosamente han apoyado esta labor o todas las contrapartes que conforman la coalición de RRI. Esta obra está autorizada bajo una licencia de atribución CC BY 4.0 de Creative Commons.*

Cítese como: El Grupo Interlaken y la Iniciativa para los Derechos y Recursos (RRI). 2015. Respetando los derechos a la tierra y los bosques: Riesgos, oportunidades y una guía para las empresas. Washington, D.C.: El Grupo Interlaken y RRI.

## ¿QUÉ SON LAS VGGT Y QUÉ SIGNIFICAN PARA SU EMPRESA?

Su empresa podría enfrentar una serie de riesgos ante una débil gobernanza de los derechos a la tierra y los bosques en los países en desarrollo. Las empresas que comprenden los riesgos que origina la inseguridad de los derechos de tenencia y hacen partícipes a las comunidades locales pueden obtener una mayor ventaja competitiva.

En mayo de 2012, el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial de las Naciones Unidas (CSA)<sup>1</sup> respaldó el documento titulado *Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional* (VGGT, por sus siglas en inglés). Este documento fue el resultado de un amplio proceso de consultas con representantes gubernamentales, del sector privado y de la sociedad civil. Las VGGT ofrecen un marco muy valioso que puede ayudar a su empresa a mitigar los riesgos relativos a la tenencia y a contribuir a aumentar la seguridad alimentaria en los lugares donde realiza sus operaciones.

Las VGGT reflejan un consenso mundial en torno a una serie de principios y normas para los gobiernos, las organizaciones internacionales, las comunidades y las entidades del sector privado para abordar o responder a los riesgos sobre la tenencia. Asimismo, las VGGT pueden ayudar a las empresas que estén llevando a cabo operaciones o realizando inversiones en función de la tierra a proceder y actuar de conformidad con las más altas normas internacionales, en especial en aquellas áreas que presentan una débil gobernanza de la tierra y los bosques.

El Grupo Interlaken es un foro multisectorial compuesto por personas de diversas empresas, inversionistas, organizaciones internacionales y grupos de la sociedad civil. El Grupo elaboró la guía sobre derechos a la tierra y los bosques que acompaña este documento, a fin de ayudar al personal y a los proveedores a que las responsabilidades de su empresa bajo las VGGT cobren sentido.<sup>2</sup> La guía explica

1 El Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) se estableció en 1974 en calidad de órgano intergubernamental, con el propósito de servir como foro de las Naciones Unidas para la revisión y el seguimiento de políticas relativas a la seguridad alimentaria en el plano mundial, incluidos aspectos tales como producción y acceso físico y económico a los alimentos. <http://www.fao.org/cfs/cfs-home/es/>.

2 La orientación que ofrece este documento es pertinente a todos los sectores en función de la tierra, haciendo especial énfasis en la agroindustria y las plantaciones forestales, a fin de reflejar el conocimiento especializado que poseen los integrantes del Grupo Interlaken. El documento también abarca información relevante para velar por que se respeten los derechos legítimos de tenencia de los bosques naturales. Si bien las VGGT abarcan los recursos pesqueros, este tema va más allá del ámbito del Grupo Interlaken y por lo tanto no se incluyeron en este documento.

## Realidades actuales sobre la tenencia

- » Casi no hay tierras inhabitadas en las economías en desarrollo. El hecho de no reconocer esta circunstancia puede dar origen a que una empresa calcule erróneamente la factibilidad de sus proyectos.
- » Las comunidades rurales —frecuentemente con la ayuda de alguna ONG de defensa— están ejerciendo más control sobre los recursos naturales y es probable que exijan una mayor compensación por el uso de sus tierras que la que recibían anteriormente.
- » Por lo general, las unidades de administración de tierras en los países en desarrollo son corruptas o se gestionan mal. Ello obedece en parte a la falta de recursos humanos y financieros para mantener de forma confiable y formalizar los registros catastrales.
- » Con frecuencia, los gobiernos que expropián tierras para fines privados lo hacen sin el conocimiento o el consentimiento de las personas que viven o dependen de esas tierras.
- » En muchos lugares, las comunidades y las familias pobres no pueden inscribir legalmente sus derechos de tenencia debido al alto costo que esto supone o a los obstáculos burocráticos existentes.
- » A menudo, la tierra y los bosques en los países en desarrollo están supeditados a una combinación de derechos de propiedad y de uso individual y colectivo.
- » Los derechos de tenencia de las mujeres son fundamentales para la seguridad alimentaria local. Sin embargo, a menudo estos derechos son los más vulnerables y los menos visibles.
- » Las comunidades rurales usan diversas estrategias para sus medios de subsistencia y por lo general dependen de una serie de derechos de uso estacional.
- » Los pueblos indígenas cuentan con una sólida protección jurídica internacional de sus derechos territoriales.
- » Un conjunto creciente de prácticas puede guiar a las empresas para que hagan partícipes a los pueblos indígenas.

Fuentes: TMP Systems 2014; ERM 2014 (sin publicar); Transparency International 2011.

los resultados principales que las empresas deben intentar lograr para cumplir con las VGGT. Asimismo, el documento ayuda a integrar estas directrices en sus procesos de planificación y en sus operaciones.

La guía no ofrece una lista de verificación paso a paso. En vez de ello, el documento busca descifrar las VGGT para el equipo directivo de una empresa y su personal de operaciones en los lugares de ejecución de sus proyectos. La guía refleja la forma en que el Grupo Interlaken comprende las responsabilidades de una empresa de conformidad con las VGGT.

Algunas de las empresas más grandes de la rama agroindustrial ya han adquirido compromisos con las VGGT y están dedicando esfuerzos para mejorar la gobernanza de la tenencia en los lugares donde trabajan. Entre estas empresas se encuentran las siguientes: **Cargill, Illovo Sugar, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company y Unilever.**

## **LAS EMPRESAS QUE PRODUCEN O ADQUIEREN BIENES EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO ENFRENTAN RIESGOS CONSIDERABLES SI LA GOBERNANZA DE LA TIERRA Y LOS BOSQUES ES DÉBIL**

En la actualidad, prácticamente ya no hay tierras inhabitadas o “limpias” que estén disponibles para realizar inversiones.<sup>3</sup> La tierra, los bosques y los recursos están sujetos a reclamaciones contrapuestas en torno a los derechos de uso y de propiedad, en especial en los países en desarrollo, donde prevalecen sistemas tradicionales de gestión de la tierra. A menudo, no se registran estas reclamaciones, las cuales se basan en reglas informales sobre la propiedad. En el caso de las empresas que realizan operaciones en estos lugares, la incertidumbre de los derechos de uso y propiedad de la tierra y los bosques aumenta la probabilidad de que surjan conflictos con los titulares de estos derechos en el ámbito local. A su vez, esto podría dar origen a mayores costos, retrasos imprevistos y retos de índole legal, todo lo cual repercute en la producción, los gastos operativos y de capital, el rendimiento del capital invertido, la reputación y en última instancia la sostenibilidad de las actividades empresariales.<sup>4</sup>

3 Un análisis que incluyó 73.000 concesiones en África, Asia y América Latina reveló que al menos el 93 por ciento de las tierras asignadas a proyectos en las áreas de minería, petróleo y gas, explotación forestal y agricultura están habitadas (TMP Systems 2014).

4 Según un cálculo que efectuó TMP Systems en 2012, los riesgos financieros de las empresas que ignoran los derechos locales a la tierra en sus operaciones pueden ir desde mayores costos operativos (hasta 29 veces más que en los casos en los que no existen tales riesgos) hasta el abandono total del proyecto.

Cuando las empresas identifican tierras aptas para sus operaciones, se toman decisiones de inversión con base en la demanda de los productos, las expectativas fijadas sobre el rendimiento, las capacidades financieras y la habilidad de obtener derechos de uso a largo plazo o de propiedad de la tierra. En algunos casos, las empresas que elaboran estos planes de inversión sobrestiman su habilidad de adquirir eficazmente derechos de uso o de propiedad. Por consiguiente, un proceso adecuado de diligencia debida que se centre en los usuarios actuales de la tierra y sus derechos de uso, tanto formales como informales, es un aspecto fundamental.

## **LAS EMPRESAS QUE GESTIONAN LOS RIESGOS RELATIVOS A LA GOBERNANZA DE LA TENENCIA PUEDEN GENERAR BENEFICIOS PROPIOS Y PARA LAS COMUNIDADES RECEPTORAS**

Las empresas que reconocen los riesgos que impone la inseguridad de los derechos a la tierra y los bosques en sus negocios estarán mejor situadas que sus competidores para establecer modelos sostenibles de producción y adquisiciones. La aplicación de normas internacionales en la adquisición o el arrendamiento de tierras aumenta considerablemente la habilidad de una empresa y de sus proveedores de mitigar tales riesgos. Las empresas que logren hacer esto con éxito pueden ganarse la confianza de la sociedad y de diversos actores para que las elijan como sus socios de trabajo.

Un aspecto fundamental para tener éxito al respecto es adoptar un enfoque proactivo para hacer partícipes a las comunidades que usan tierras cerca del lugar propuesto de producción y velar por que se respeten sus derechos a esas tierras. El hecho de facilitar un diálogo sólido y continuo, tanto con las comunidades receptoras como con los gobiernos nacionales en torno a la seguridad nacional y los derechos tenencia, puede ayudar a una empresa a identificar formas en que puede apoyar el desarrollo sostenible local. Entre las mejores prácticas que pueden aplicar las empresas cuyos negocios podrían incidir en la seguridad alimentaria local se incluye la identificación y la promoción de métodos de producción que hagan partícipes a las comunidades y que fortalezcan los derechos de tenencia de los pequeños agricultores y de los silvicultores comunitarios.

## ¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA GOBERNANZA DE LA TENENCIA?

Legalmente, la responsabilidad de registrar los reclamos territoriales y de los bosques, al igual que de mantener una administración adecuada de las tierras recae en las autoridades gubernamentales. Sin embargo, en la práctica lo que sucede es que generalmente las instituciones nacionales no asignan los recursos financieros y humanos necesarios para ofrecer una administración de tierras que sea de alta calidad, mientras que los órganos judiciales locales no pueden

### Ejemplos de acciones que pueden tomar las empresas para respaldar las VGGT

- » Aplicar las VGGT e integrarlas a las políticas operativas de la empresa.
- » Instar a los gobiernos nacionales y locales a que apliquen las VGGT.
- » Hacer partícipes de forma activa a las contrapartes nacionales (los gobiernos, los grupos de la sociedad civil y las comunidades) en debates sobre los objetivos y los principios de las VGGT.
- » Exhortar a empresas similares y a los actores de la industria a que apoyen las VGGT.
- » Instar a los proveedores a que efectúen cambios en sus operaciones para velar por que cumplan con las VGGT, al igual que fomentar la adopción de los objetivos y los principios de estas directrices por parte de los gobiernos locales y nacionales.
- » Llevar a cabo revisiones de las tenencias y de las posesiones de los proveedores para comprobar y abordar los problemas de tenencia.
- » Aplicar un sistema integral de gestión de riesgos relativos a la tenencia para la planificación de las inversiones, las operaciones empresariales y las fusiones y adquisiciones.
- » Educar a los empleados sobre los derechos informales y consuetudinarios de tenencia de la tierra, la prevención de actos de corrupción y modelos empresariales que puedan evitar que se perjudiquen los derechos de las comunidades receptoras o aledañas a la tierra.
- » Informar acerca de los avances logrados en el cumplimiento de las VGGT.
- » Realizar consultas con las comunidades de conformidad con las normas internacionales.

emitir fallos sobre los reclamos contrapuestos que se han presentado. Cuando las empresas expresan su interés en adquirir el uso a largo plazo o los derechos de propiedad de la tierra y los bosques (o bien, cuando un gobierno solicita inversiones de diversas empresas), a menudo éstas negocian y aceptan los términos con los mismos entes gubernamentales que pasan por alto los derechos de tenencia de sus titulares en el ámbito local. Con esto se sientan las bases para que surjan conflictos entre las comunidades y tales empresas. En muchos casos, resurgen reclamaciones preexistentes entre las comunidades o entre éstas y el gobierno debido a la instauración de una nueva mina o plantación en sus tierras.

Sin embargo, se espera que las empresas funcionen según las más altas normas internacionales y que cumplan con sus obligaciones relativas a los derechos humanos, aun en aquellos países que presentan una débil gobernanza y una deficiente administración de tierras en el plano nacional. Además, a medida que los gobiernos pasan a aplicar las VGGT, las empresas pueden esperar que tanto las organizaciones de la sociedad civil como las autoridades nacionales evalúen las tierras en su poder.

## **¿QUÉ PUEDE HACER MI EMPRESA PARA REDUCIR LOS RIESGOS MEDIANTE UNA MEJOR GOBERNANZA DE LA TENENCIA?**

Para respetar activamente los derechos de las comunidades a la tierra y los bosques en los lugares donde su empresa realiza operaciones, es necesario tomar medidas para una diligencia debida, cuyo proceso debe centrarse en identificar —y cuando sea posible en ayudar a garantizar jurídicamente— los derechos de tenencia de las familias y las comunidades locales. El hecho de velar por que la adquisición de tierras por parte de su empresa y de sus proveedores se base en el consentimiento libre, previo e informado (CLPI)<sup>5</sup> de las familias y las comunidades locales es uno de los primeros pasos relevantes que se pueden tomar para reducir los riesgos y ofrecer oportunidades a estas comunidades. Además, la aplicación de innovadores modelos de producción que se basen en la seguridad de los derechos de tenencia de las comunidades receptoras puede agregar valor para los clientes y los inversionistas de su empresa.

5 El consentimiento libre, previo e informado (CLPI) es el principio mediante el cual una comunidad tiene el derecho de otorgar o de negar su consentimiento a proyectos propuestos que podrían repercutir en las tierras que consuetudinariamente poseen, ocupan o utilizan de alguna otra forma.



Las VGGT instan a las empresas y sus inversionistas a que logren ser contrapartes activas de los gobiernos, las comunidades y las organizaciones internacionales en la aplicación de estas directrices y a mejorar las prácticas empresariales relativas a la adquisición, la gestión y la gobernanza de la tierra y los bosques. Las empresas que promueven de forma activa la adopción de las VGGT en toda la industria pueden ayudar a mejorar la gobernanza de la tierra en los países donde realizan sus operaciones. Las grandes empresas pueden instar a los proveedores a que acaten las VGGT, lo cual puede aumentar el grado de eficacia y la confiabilidad general de la cadena de suministro y aumentar su participación en el mercado, en comparación con empresas que son menos responsables.

## Un vistazo general de los costos y los beneficios de la gobernanza de la tenencia

Nivel de la empresa	Costos relacionados con una débil gobernanza de la tierra y la inacción de la empresa
<b>Corporativo</b> (por ejemplo, juntas directivas, accionistas, ejecutivos de primera línea, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un ingreso operativo inconsistente genera problemas sobre el servicio de la deuda y reduce la calificación crediticia.</li> <li>» La elaboración de presupuestos de capital con base en supuestos errados sobre el valor presente neto (VPN) —movimiento de caja, tarifas de descuento, etc.— no permite que se aprovechen oportunidades en otras partes.</li> <li>» Una confianza debilitada de los inversionistas aumenta los costos de financiamiento.</li> <li>» La imagen de marca y la reputación de la empresa resultan afectadas porque el público percibe que la misma está repercutiendo negativamente en los medios de subsistencia o en los derechos a la tierra a través de sus operaciones.</li> <li>» Surgen riesgos para lograr una posición competitiva y acceso a los mercados.</li> <li>» Mayores costos de relaciones públicas.</li> </ul>
<b>Unidad de negocios</b> (por ejemplo, agroindustria o adquisiciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Mayores gastos operativos y de capital a lo largo del ciclo de duración de un proyecto.</li> <li>» El suministro poco confiable de mano de obra y materias primas.</li> <li>» La cancelación de pólizas de seguro si la empresa realiza adquisiciones con base en la coerción (ya sea de forma directa o indirecta a través de terceras partes).</li> <li>» Dificultades en lograr su expansión en el futuro debido a la existencia de conflictos con las comunidades.</li> <li>» Un mayor escrutinio reglamentario y las cargas conexas.</li> <li>» Repercusiones en la reputación dentro de la empresa y entre los clientes por considerar que se están violando derechos locales de tenencia.</li> </ul>
<b>Proyectos</b> (por ejemplo, plantaciones de cacao)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Riesgos de que surjan conflictos entre el personal y la comunidad.</li> <li>» Mayores gastos operativos (por ejemplo, cercas de seguridad, sabotaje, etc.)</li> <li>» Riesgos de incurrir en gastos adicionales por tener que abandonar o modificar el proyecto.</li> <li>» Tiempo no presupuestado para solucionar conflictos y abordar el ausentismo de los empleados.</li> <li>» Inseguridad contractual: Los gobiernos pueden cancelar los contratos si las comunidades locales interrumpen las operaciones o si las mismas violan los derechos de estas comunidades.</li> <li>» Oportunidades limitadas para respaldar el desarrollo sostenible local.</li> </ul>

<b>Nivel de la empresa</b>	<b>Beneficios generados por la promoción activa de una mejor gobernanza de la tierra</b>
<b>Corporativo</b> (por ejemplo, juntas directivas, accionistas, ejecutivos de primera línea, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un ingreso operativo más predecible reduce los riesgos crediticios.</li> <li>» Los supuestos presupuestarios más precisos optimizan el rendimiento de las inversiones.</li> <li>» Una confianza más sólida de los inversionistas reduce el costo del financiamiento.</li> <li>» La reputación de ser “los mejores en su rama” respalda la imagen de su marca.</li> <li>» Se reducen los costos relativos a las relaciones públicas.</li> <li>» Se sitúa en una posición competitiva más sólida y con un mayor acceso a los mercados.</li> <li>» Se establece una diferenciación de productos con respecto a los de sus competidores.</li> <li>» Se mejoran las comunicaciones a lo largo de la empresa.</li> </ul>
<b>Unidad de negocios</b> (por ejemplo, agroindustria o adquisiciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Se minimizan los gastos operativos y de capital a lo largo del ciclo de duración del proyecto.</li> <li>» El suministro de mano de obra y de materias primas es más predecible.</li> <li>» Hay mejores términos crediticios y cobertura de los seguros.</li> <li>» Cualquier expansión futura es más fácil debido a que se han aplicado las mejores prácticas con respecto a los derechos de las comunidades a la tierra.</li> <li>» Se reduce el escrutinio reglamentario, al igual que las cargas conexas.</li> <li>» La empresa tiene una mejor reputación, tanto en el ámbito interno como entre los clientes, lo cual le ayuda a obtener mejores talentos y más recursos.</li> </ul>
<b>Proyectos</b> (por ejemplo, plantaciones de cacao)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Se reduce el riesgo de que surjan conflictos entre el personal y la comunidad.</li> <li>» Hay menores gastos operativos y de capital.</li> <li>» Se reduce el riesgo de que se tenga que modificar o abandonar el proyecto.</li> <li>» El flujo de operaciones es más predecible.</li> <li>» Hay una mayor retención de los empleados y seguridad laboral.</li> <li>» La aplicación de mejores prácticas da origen a una mayor seguridad contractual.</li> <li>» La integración de innovadores modelos de producción con los pequeños productores contribuye a los objetivos de la empresa y a los medios de subsistencia de las comunidades.</li> </ul>

## LA GUÍA ADJUNTA PUEDE SERVIR COMO SU PUNTO DE PARTIDA PARA LA APLICACIÓN DE LAS VGGT

Varios actores de la empresa pueden utilizar la guía sobre derechos a la tierra y los bosques para mejorar las operaciones de las siguientes maneras:

### *Equipos directivos superiores*

- » Se reduce la probabilidad de generar impactos ambientales o sociales negativos a partir de las operaciones.
- » Se mejora el grado de comprensión de la junta directiva sobre los riesgos que enfrenta la empresa.
- » Se informan las métricas del desempeño para el equipo directivo de la empresa.
- » Se ofrece una plataforma para que la empresa se transforme en “la mejor en su rama”.
- » Se demuestra un compromiso de alto nivel con las VGGT.
- » Se informan las políticas de adquisición y producción de la empresa.
- » Se fortalecen las relaciones con los gobiernos receptores.
- » Se mejoran las comunicaciones internas de la empresa y la moral de los empleados.
- » Se informan las métricas del desempeño para los líderes de las unidades de negocios de la empresa y de su personal.
- » Se identifican formas en que la empresa puede contribuir a la seguridad alimentaria en el ámbito nacional y a la agricultura de los pequeños productores en los países receptores.

### *Equipos encargados de las operaciones y la sostenibilidad*

- » Se integra una mejor comprensión sobre los riesgos de la tenencia en las políticas operativas, las valoraciones y la elaboración de los presupuestos de capital, las proyecciones financieras, los requisitos sobre tecnologías de la información y las oportunidades de mercadotecnia.
- » Se mejora la calidad de la diligencia debida para buscar y negociar tierras para las operaciones de la empresa.
- » Se informan las valoraciones iniciales de las tierras.
- » Se informan los supuestos para las proyecciones de movimientos de caja.
- » Se ofrece una herramienta para que el equipo encargado de la sostenibilidad se comunique con los equipos operativos.

- » Se ofrece un marco mediante el cual se puede interactuar con las comunidades receptoras.
- » Se identifican formas en que los equipos encargados de las operaciones pueden contribuir a la seguridad alimentaria nacional y al éxito de la agricultura de los pequeños productores en torno a las operaciones de la empresa.
- » Se apoya a los proveedores para que acaten las VGGT.
- » Se formulan preguntas para los proveedores de la empresa.
- » Se mejoran las previsiones de los suministros y la comprensión de los riesgos para estos.

### ***Equipos de comunicación***

- » Se mejora el grado de comprensión pública acerca de la empresa.
- » Se comunican los avances de una forma significativa.
- » Se comunican/se fomentan áreas para realizar mejoras a la industria en general.
- » Se diferencian los productos de la empresa de los de sus competidores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FAO. 2012. Directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional. <http://www.fao.org/docrep/016/i2801e/i2801e.pdf>.
- Franks, D. y R. Davis. 2014. *Cost of Company-Community Conflict in the Extractive Sector*. Harvard Kennedy School. [http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict\\_Davis%20%20Franks.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf).
- ERM. 2014 (sin publicar). *Guidance to Companies on the Practical Application of the CFS Voluntary Guidelines on Land Tenure (VGGT)*.
- Transparency International. 2011. *Corruption in the Land Sector*. TI Working Paper # 04/2011. [http://files.transparency.org/content/download/70/279/file/2011\\_4\\_TI\\_FAO\\_LandAndCorruption\\_EN.pdf](http://files.transparency.org/content/download/70/279/file/2011_4_TI_FAO_LandAndCorruption_EN.pdf).
- TMP Systems. 2012. *The Financial Risks of Insecure Tenure: An Investment View*. Rights and Resources Initiative. [http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc\\_5715.pdf](http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_5715.pdf).
- TMP Systems. 2014. *Communities as Counterparties. Preliminary Review of Concessions and Conflict in Emerging and Frontier Market Concessions*. Rights and Resources Initiative. [http://www.rightsandresources.org/wp-content/uploads/Communities-as-Counterparties-FINAL\\_Oct21.pdf](http://www.rightsandresources.org/wp-content/uploads/Communities-as-Counterparties-FINAL_Oct21.pdf).





1238 Wisconsin Ave. Suite 300, Washington DC 20007  
[www.interlakengroup.org](http://www.interlakengroup.org)