

Julio de 2009

## Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario



Manual de  
Comunicaciones  
y Reporting



## Guía Social de ARPEL # 3.6-2009

### Desarrollo Sostenible de Comunidades – Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario Manual de Comunicaciones y Reporting

#### Financiamiento

Este documento fue preparado en el marco del Proyecto de Gobernanza de ARPEL. El proyecto fue financiado por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) y administrado conjuntamente por la Environmental Services Association of Alberta (ESAA) y la Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL).

Environmental Services Association of Alberta  
Suite 102, 2528 Ellwood Drive SW.  
Edmonton, Alberta  
CANADA T6X 0A9  
Tel.: 1- 780 – 429 – 6363  
Fax: 1- 780 – 429 – 4249  
E-mail: [infor@esaa.org](mailto:infor@esaa.org)  
<http://www.esaa.org>

Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas  
Natural en Latinoamérica y el Caribe  
Javier de Viana 2345  
11200 Montevideo, URUGUAY  
Tel.: 598 – 2 – 410 - 6993  
Fax: 598 – 2 – 410 - 9207  
E-mail: [arpel@arpel.org.uy](mailto:arpel@arpel.org.uy)  
<http://www.arpel.org>

En particular este Manual fue desarrollado en el contexto de la promoción del Desarrollo Sostenible de Comunidades para el Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario

#### Derechos de propiedad intelectual

Los derechos de propiedad intelectual del presente documento, sea impreso, grabado en forma electrónica en un CD o cualquier otro soporte (el "Trabajo Protegido") corresponden a la Asociación de Servicios Ambientales de Alberta (Environmental Services Association of Alberta – ESAA). La Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe, (ARPEL) ha recibido una licencia para copiar, distribuir, reproducir este trabajo protegido dentro de América Latina y el Caribe, sobre la base de que lo realice sin fines comerciales para recuperar costos. Cualquier copia que se haga del trabajo protegido debe incluir esta notificación de derechos de autor.

#### Autores

Este informe ha sido preparado por:

SustentaRSE

Benjamín 2935, Piso 7

Las Condes, Santiago de Chile

Código Postal 755 – 0048

Tel.: (562) 2333323

Fax: (562) 3344230

E-mail: [mseeger@sustentarse.cl](mailto:mseeger@sustentarse.cl)

Autores del documento fueron:

Maia Seeger – Directora Ejecutiva

Juan Carlos Urquidí – Director

Los consultores recibieron colaboración y asesoramiento en el diseño y desarrollo de este documento así como en su revisión por parte del Comité de Responsabilidad Social de ARPEL.

**Revisores:** Eduardo García Moreno – Repsol YPF  
Sue Wolter Viana – PETROBRAS  
Napo León Gómez – ECOPETROL  
María del Carmen Tonelli – ECOPETROL  
Clara Indacochea – PETROPERU  
Alyne de Castro – PETROBRAS  
Paul Edman de Almeida – PETROBRAS  
Amanda Pereira - ARPEL

**Descargo de Responsabilidades**

Considerando que se agotaron todos los esfuerzos para garantizar la exactitud de la información contenida en la presente publicación, ni ARPEL, ni alguno de sus miembros, ni ESAA, ni alguna de sus empresas miembro, ni CIDA, ni los consultores, asumirán responsabilidad por cualquier uso que se haga de dicha información.

## TABLA DE CONTENIDO

1.0 INTRODUCCION .....	1
1.1 OBJETIVO DEL MANUAL .....	1
1.2 ROL DE LAS COMUNICACIONES Y REPORTING EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	1
1.2.1 Función sistémica de las comunicaciones y <i>reporting</i> en los modelos de Responsabilidad Social .....	2
1.2.2 Comunicaciones, <i>Reporting</i> y Transparencia .....	3
1.3 COMUNICACIONES Y REPORTING EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO.....	4
1.4 COMUNICACIÓN CON LAS COMUNIDADES Y REPORTES EN LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL.....	4
2.0 LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES .....	7
2.1 OBJETIVO .....	7
2.2 DEFINICIÓN .....	7
2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN CON LAS COMUNIDADES .....	8
2.3.1 Especialización de la comunicación empresarial.....	8
2.3.2 La función de la comunicación en la relación con la comunidad .....	9
2.4 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD .....	10
2.4.1 Responsables de la comunicación con las comunidades.....	11
2.4.2 Coordinación de la comunicación con las comunidades.....	11
2.4.3 Comunicación interna .....	11
2.4.4 Comunicación de crisis.....	13
2.4.5 Atributos de la comunicación .....	14
2.4.6 El proceso de la comunicación con los <i>stakeholders</i> de la comunidad .....	15
2.4.7 Diagnóstico .....	16
2.5 DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD .....	18
2.5.1 Paso 1. Escuchar.....	19
2.5.2 Paso 2. Para qué comunicar: El objetivo de la comunicación.....	19
2.5.3 Paso 3. Quién comunica: La empresa como emisor y sus voceros .....	20
2.5.4 Paso 4. Definir los mensajes y contenidos de la comunicación.....	20
2.5.5 Paso 5. A quién comunicar: Destinatarios.....	21
2.5.6 Paso 6. Cómo comunicar: Medios, soportes y recursos.....	23
2.5.6.1 La comunicación directa .....	23
2.5.6.2 Medios institucionales .....	24
2.5.6.3 Marketing social y Publicidad .....	24
2.5.6.4 Medios de Comunicación .....	25
2.5.7 Paso 7. Cuándo comunicar .....	26
2.5.8 Paso 8. Dónde comunicar: Alcance de la comunicación .....	27
2.5.9 Paso 9. Retroalimentación y evaluación .....	27
2.5.9.1 Mecanismos de retroalimentación.....	27
2.5.9.2 Mecanismos de evaluación.....	28
2.6 RECOMENDACIONES GENERALES .....	28
3.0 REPORTES DE SOSTENIBILIDAD Y RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES .....	31
3.1 INTRODUCCIÓN.....	31
3.1.1 Objetivo.....	31

3.1.2	Contenidos .....	31
3.1.3	Definición.....	31
3.1.4	Antecedentes .....	32
3.1.4.1	Formatos.....	32
3.1.4.2	Tendencias .....	33
3.1.5	Ventajas de un Reporte de Sostenibilidad.....	33
3.2	PRINCIPIOS PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTE DE SOSTENIBILIDAD.....	34
3.3	METODOLOGÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTE DE SOSTENIBILIDAD.....	35
3.3.1	Global Reporting Initiative GRI-G3 .....	36
3.3.1.1	Estructura del reporte de sostenibilidad.....	37
3.3.1.2	Indicadores de contenidos de un reporte de sostenibilidad.....	37
3.3.2	Norma de Aseguramiento AccountAbility 1000 (AA1000).....	39
3.3.3	Comunicaciones de Progreso (COP) del Pacto Mundial de Naciones Unidas .....	39
3.3.3.1	Contenidos de la COP.....	39
3.3.3.2	Requisitos para la divulgación de la COP .....	40
3.3.4	Marco para la integración de metodología GRI y COP del Pacto Mundial .....	40
3.3.5	Indicadores Ethos de Responsabilidad Social .....	40
3.3.6	Guía para la Publicación Voluntaria de Reportes de Sostenibilidad en la Industria de Petróleo y Gas .....	41
3.4	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD .....	41
3.4.1	Etapa 1: Diagnóstico y Planificación.....	41
3.4.1.1	Grupo de trabajo y responsabilidades .....	41
3.4.1.2	<i>Benchmarking</i> de reportes de sostenibilidad .....	42
3.4.1.3	Análisis de medios.....	42
3.4.1.4	Propuesta de alcance y cobertura.....	42
3.4.1.5	Análisis y propuesta de indicadores y temas .....	43
3.4.1.6	Plan de Trabajo.....	43
3.4.2	Etapa 2: Consulta con Públicos de interés .....	43
3.4.3	Etapa 3: Recopilación y Análisis de la información y desarrollo de contenidos .....	43
3.4.4	Etapa 4: Verificación .....	44
3.4.4.1	Auditoría interna .....	44
3.4.4.2	Autoevaluación .....	44
3.4.4.3	Verificación independiente .....	44
3.4.4.4	Evaluación del GRI .....	44
3.4.4.5	Paneles verificadores .....	44
3.4.5	Etapa 5: Diseño, impresión, distribución y difusión.....	45
3.4.5.1	Diseño .....	45
3.4.5.2	Impresión .....	45
3.4.5.3	Distribución .....	45
3.4.5.4	Difusión .....	45
3.4.6	Etapa 6: Análisis de oportunidades de mejora.....	45
3.4.6.1	Informe de oportunidades de mejora .....	45
3.4.6.2	Análisis de encuestas del reporte.....	46
3.4.6.3	Análisis interno del grupo de trabajo.....	46
3.5	INDICADORES PARA EL REPORTE DE LAS RELACIONES DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD... 46	
3.5.1	Protocolo de Indicadores de Desempeño GRI .....	46
3.5.1.1	Indicadores GRI G3 de Relación con Comunidades.....	47

3.5.2	Indicadores GRI y Principios del Pacto Mundial.....	53
3.5.3	Indicadores Ethos de Relación con las Comunidades.....	54
3.5.4	Indicadores IPIECA de Responsabilidad Social .....	59
4.0	BIBLIOGRAFÍA .....	61

### LISTA DE TABLAS

TABLA 1 –	FUNCIONES Y PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.....	9
TABLA 2 –	FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LAS COMUNIDADES.....	10
TABLA 3 –	LINEAMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	12
TABLA 4 –	RECOMENDACIONES PARA LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	14
TABLA 5 –	ATRIBUTOS DE LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD.....	15
TABLA 6 –	ANÁLISIS FODA DE LA COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD .....	16
TABLA 7 –	PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN CON LAS COMUNIDADES .....	18
TABLA 8 –	VISIÓN SOCIOLÓGICA DE LOS PÚBLICOS SEGÚN TIPO DE LA RELACIÓN DE PODER.....	22
TABLA 9 –	CLASIFICACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	25
TABLA 10 –	RECOMENDACIONES PARA LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES.....	26
TABLA 11 –	COMUNICACIÓN CON LOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	28
TABLA 12 –	VENTAJAS DE ELABORAR REPORTE DE SOSTENIBILIDAD.....	33
TABLA 13 –	PRINCIPIOS GRI PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTE DE SOSTENIBILIDAD.....	35
TABLA 14 –	METODOLOGÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTE DE SOSTENIBILIDAD.....	36
TABLA 15 –	CONTENIDOS BÁSICOS DE UN REPORTE GRI .....	38
TABLA 16 -	ORIENTACIONES PARA DEFINICIÓN DE CONTENIDOS.....	38
TABLA 17 -	DESGLOSE DE INDICADORES GRI.....	47
TABLA 18 -	INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LAS COMUNIDADES.....	55
TABLA 19 -	CATEGORIAS DE INDICADORES IPIECA - API .....	59

### LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	ROL DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	3
FIGURA 2 -	SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO.....	4
FIGURA 3 –	EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN .....	16
FIGURA 4 -	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA .....	42

### LISTA DE HERRAMIENTAS

HERRAMIENTA 1 -	INDICADORES GRI Y RELACION CON LAS COMUNIDADES.....	48
HERRAMIENTA 2 -	CONEXIÓN ENTRE PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL E INDICADORES GRI ....	54
HERRAMIENTA 3 -	INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LA COMUNIDAD ..	55
HERRAMIENTA 4 -	INDICADORES SECTORIALES IPIECA-API .....	60





## 1.0 INTRODUCCION

### 1.1 OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del Manual de Comunicaciones y Reporting es orientar a las empresas de Petróleo y Gas Natural de Latinoamérica y El Caribe en la función de comunicaciones con las comunidades y los stakeholders a nivel local, en el marco de su Gestión de Relacionamiento Comunitario.

En particular, el manual entrega lineamientos para el diseño y la ejecución de un plan de comunicaciones, que de soporte a las políticas y los enfoques de la relación de la industria con las comunidades y a los procesos de participación ciudadana y diálogo con los stakeholders, y que permita dar a conocer los programas e iniciativas de inversión social de las empresas y su participación en el desarrollo local.

### 1.2 ROL DE LAS COMUNICACIONES Y REPORTING EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Manual incluye procedimientos para la divulgación, a través de Reportes de Sostenibilidad, del desempeño de las empresas en su relación con las comunidades, de los impactos locales –tanto positivos como negativos- y del resultado en el triple balance económico, ambiental y social.

Las empresas requieren de excelentes sistemas de comunicaciones para ser exitosas y competitivas. “Cualquier organización que pretenda continuar siendo competitiva (o meramente sobrevivir) en este entorno caracterizado por la instantaneidad y la globalización, debe desarrollar sus propias competencias de comunicación. El flujo de información en tiempo real, dentro de una estructura orgánica, agiliza la retroalimentación y da soporte para una rápida corrección del curso”<sup>1</sup>.

La forma en que se conciben y se administran los sistemas de comunicaciones está estrechamente relacionada con la Responsabilidad Social Empresarial. En la medida en que los principios de RSE comienzan a formar parte de la cultura de las empresas, éstos comienzan a emerger con mayor frecuencia en los procesos de comunicación interna e externa, y pasan a constituirse en diferenciadores de la identidad organizacional.

<sup>1</sup> PINEDO, Victor: Tsunami. Building Organizations with the Ability to Prosper in Tidal Waves, 2004

Las comunicaciones y los reportes de sostenibilidad cumplen una función central en la gestión de la Responsabilidad Social de las empresas, por las siguientes razones:

1. Cumplen un papel transversal en cada una de las fases del proceso sistémico de las relaciones con la comunidad
2. Constituyen pilares de las estrategias de inclusión y de involucramiento con los stakeholders
3. Activan la transparencia institucional
4. Permiten aumentar la visibilidad a las iniciativas de inversión social y las contribuciones de las empresas al desarrollo sostenible
5. Favorecen la obtención de la "licencia social"

1.2.1 Función sistémica de las comunicaciones y reporting en los modelos de Responsabilidad Social

La importancia asignada a las comunicaciones es el principal elemento diferenciador de los sistemas de gestión de Responsabilidad Social de otros sistemas de gestión aplicados a contextos organizacionales.

La primera norma internacional sobre *accountability*<sup>2</sup> y diálogo con públicos de interés AA1000 (AccountAbility, 1999) reconoce expresamente la función de comunicaciones como un factor clave del desempeño social y ético, y de la rendición de cuentas.

La organización Global Reporting Initiative (GRI), cuya misión es desarrollar metodologías para la elaboración de reportes de sostenibilidad de alcance global y estandarizar indicadores de desempeño, ha asignado un rol de creciente importancia a la comunicación y retroalimentación con los *stakeholders* a través de sus tres generaciones de guías, en particular su más reciente versión GRI G3 de 2006. La comunicación entre las partes se transforma en el medio por el cual los diferentes actores sociales entran en un proceso de interrelación y de diálogo.

Tanto el modelo de gestión de la norma de Responsabilidad Social ISO 26000, como las guías metodológicas desarrolladas por el Pacto Mundial de Naciones Unidas para la implementación de sus diez principios en las empresas (Fussler, 2006) coinciden en la relevancia de este componente.

En ambos modelos, la comunicación *multi-stakeholder* incluye la práctica de reportar, entendiendo por reportes de sostenibilidad la publicación periódica de informes o memorias sobre el desempeño de una organización en el triple balance económico, ambiental y social.

La importancia de las comunicaciones y la difusión de reportes de sostenibilidad quedan plasmadas en la guía para la gestión de la Responsabilidad Social propuesta por la norma ISO 26000, aún en desarrollo, según se ilustra en la figura 1.

Las empresas adherentes al Pacto Mundial de Naciones Unidas requieren, a su vez, comunicar cada año a sus *stakeholders* sobre los avances realizados en la aplicación de los diez principios y su participación en proyectos de desarrollo de Naciones Unidas.

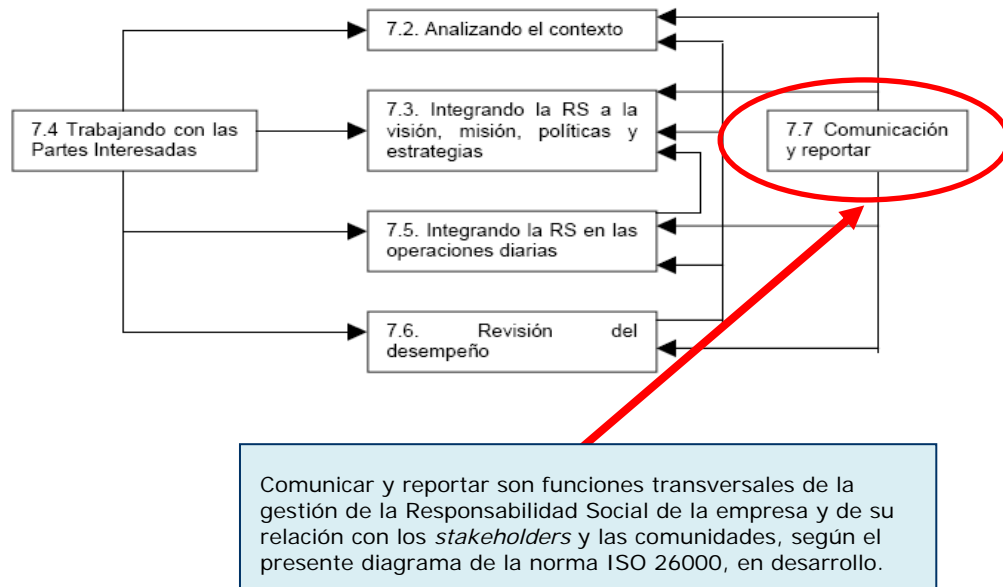
<sup>2</sup> No existe traducción de *accountability* al español, razón por la cual se utiliza la expresión anglosajona, que refiere a la rendición de cuentas, la transparencia y responsabilidad de una organización por sus decisiones y acciones, y la condición de ofrecer respuestas a sus órganos de gobierno corporativo, autoridades regulatorias y, más ampliamente, a otros *stakeholders*.

La falta de comunicación en forma anual dará lugar a la eliminación de la empresa de la lista de participantes “activos” del Pacto Mundial, como medida para proteger la integridad de la iniciativa.

La Comunicación de Progreso es una demostración importante por parte del participante en el compromiso con el Pacto Mundial y sus principios.

El Pacto Mundial distingue públicamente a las empresas que se destacan por buenas prácticas de COP, reconociendo a los reportes que cumplen los criterios exigidos con la denominación de “COP notable”. Las COP de algunas empresas de Petróleo y Gas Natural de América Latina han sido reconocidas a través de este mecanismo.

FIGURA 1 - ROL DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL<sup>3</sup>



1.2.2 Comunicaciones, Reporting y Transparencia

En el contexto de la globalización y en la perspectiva del desarrollo sostenible, la transparencia cobra un creciente protagonismo, particularmente considerando la crisis de confianza en las instituciones, el mayor escrutinio público y el creciente control ciudadano de la sociedad civil respecto de la conducta de las empresas.

La comunicación, como vehículo de la *accountability* y transparencia, debe estar presente en forma transversal en todas las actividades de la empresa para proyectar su identidad, su misión y valores y su actuación en búsqueda de la legitimación social, porque “no es la organización quien decide por su cuenta la legitimidad de su actuación, sino que son también los otros actores sociales y los individuos” (Vilanova, Lozano, Dinares, 2006).

<sup>3</sup> Gestión de la Responsabilidad Social, según modelo desarrollado para la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social (borrador WD 4.2, junio de 2008).

1.3 COMUNICACIONES Y REPORTING EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO

Las funciones de comunicaciones y *reporting* son aspectos centrales del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario de ARPEL. Constituyen componentes transversales de la gestión de relacionamiento comunitario y deben estar presentes en cada una de las etapas del proceso: la planificación, la implementación, el control y la retroalimentación.

El Manual de Comunicaciones y *Reporting* forma parte del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario, el que se compone de un total de cinco manuales que profundizan aspectos de gestión específicos, según se ilustra en la figura 2.

FIGURA 2 - SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO



1.4 COMUNICACIÓN CON LAS COMUNIDADES Y REPORTE EN LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL

Las estrategias de comunicación abierta y de dos vías ayudan a las empresas a crear confianza, construir vínculos y favorecer el *“good will”* o la buena disposición de los *stakeholders* para el desarrollo de las actividades del negocio, y obtener así la denominada *“licencia social”* o *“licencia para operar”*. Este permiso tácito es en parte importante, una consecuencia de la buena reputación de la empresa de ser socialmente responsable, lo que la legitima para operar y prosperar.

En la última década se han observado cambios paulatinos en la comunicación de las actividades de involucramiento con las comunidades, liderados por grandes empresas del sector, que han dado mayor visibilidad a sus iniciativas como una herramienta imprescindible para fortalecer la relación con sus *stakeholders*, mejorar los índices de transparencia institucional y aumentar la reputación corporativa.

La industria se ha visto enfrentada a la necesidad de implementar estrategias proactivas de comunicación vinculadas a sus iniciativas de RSE, al llegar a la convicción de que una mayor visibilidad es indispensable a los objetivos de posicionamiento institucional y el establecimiento de relaciones de colaboración con diversos *stakeholders* a nivel local, especialmente los gobiernos, las organizaciones civiles y no gubernamentales, la ciudadanía y los medios de comunicación.

Las acciones de comunicaciones y *reporting* utilizadas con mayor frecuencia en la industria regional son las siguientes:

- a) Difusión de proyectos sociales en la comunidad, a través de reportajes, publi-reportajes o inserciones en medios de comunicación masivos, medios regionales y medios sectoriales.
- b) Boletines y revistas especializadas destinadas a comunidades locales<sup>4</sup>
- c) Publicaciones especializadas sobre proyectos específicos<sup>5</sup>
- d) Folletos y brochures informativos
- e) Páginas sobre RSE y desarrollo sostenible en sitio web de las empresas
- f) Campañas internas de comunicaciones
- g) Publicación de iniciativas regionales destacadas en los Reportes de Sostenibilidad corporativos de empresas multinacionales<sup>6</sup>
- h) Publicación de informes y Reportes de Sostenibilidad por empresas regionales y nacionales<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, boletín "Dicho y Hecho" de Total, para las comunidades de Tierra del Fuego.

<sup>5</sup> Por ejemplo, "Una Escuela, una Granja. Experiencias sobre articulación didáctica-productiva en escuelas rurales de la Patagonia", Chevron y Fundación Cruzada Patagónica, 2007.

<sup>6</sup> Por ejemplo, Oxy, Repsol YPF, Chevron, Total, BP

<sup>7</sup> Por ejemplo, Petrobrás, PEMEX, ENAP, Enap SIPEC Ecuador



## 2.0 LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES

### 2.1 OBJETIVO

La comunicación es una función clave para la vinculación y el involucramiento de las empresas de con sus públicos de interés y, en particular, con las comunidades.

El objetivo del presente capítulo es describir procesos para una comunicación efectiva, como función transversal de la gestión de relacionamiento comunitario de las empresas de petróleo y gas natural de América Latina y el Caribe. Su objetivo es posicionar a la organización, legitimar su actuar, alinear el comportamiento de las personas con los objetivos de la organización y contribuir a la creación de reputación corporativa.

### 2.2 DEFINICIÓN

Por comunicación corporativa se entiende el conjunto de procesos, mensajes y medios involucrados en la interacción de la empresa con sus *stakeholders*, tanto internos como externos.

Se la define como el proceso para *“la planificación, coordinación, implementación, control y evaluación de todas aquellas estrategias, políticas y acciones orientadas a obtener la máxima colaboración de parte de los diferentes públicos de la organización, con el objeto de que esta pueda alcanzar sus metas<sup>8</sup>”*.

La comunicación actúa como intermediaria entre la realidad y las percepciones de los públicos y se refiere tanto a los mensajes, como también a los actos y al comportamiento mediante el cual –en forma intencionada o no- la empresa expresa su identidad, su misión, sus valores y su forma de hacer las cosas.

Para efectos del presente manual el concepto de comunicación se restringirá al ámbito de la producción y divulgación formal de mensajes por parte de la empresa para dar a conocer su identidad, su misión y sus valores, sus actividades y su desempeño de relacionamiento con la comunidad a sus diferentes *stakeholders*, a partir de sus intereses y expectativas.

<sup>8</sup> Programa de Comunicación Corporativa, Facultad de Comunicaciones. Pontificia Universidad Católica de Chile, 2005.

## 2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN CON LAS COMUNIDADES

Las comunidades de las áreas de influencia directa e indirecta de las operaciones y actividades exploratorias y de producción, de los ductos, las vías, las instalaciones y las plantas industriales de las empresas hidrocarburíferas, son *stakeholders* de particular relevancia para la industria. En consecuencia, sus intereses, inquietudes y expectativas relativas al desempeño socioambiental de las empresas

deben ser escuchadas y atendidas.

La industria reconoce el derecho de las personas y los diversos actores comunitarios a acceder a información relevante sobre la gestión socioambiental de la empresa y los impactos que genera en el entorno físico y social y que puedan afectar de manera positiva o negativa su calidad de vida.

Es responsabilidad de las empresas comunicar a los *stakeholders* los hechos relevantes vinculados con la actividad económica que desarrollan en la comunidad.

Los mecanismos de comunicación que la empresa establezca con estos fines, constituyen una oportunidad para obtener retroalimentación de la comunidad, y lograr una visión más amplia de sus necesidades, preocupaciones y expectativas, así como éstas podrían impactar el negocio.

La comunicación permite a las empresas proyectar su misión y valores, su estrategia de negocios y su desempeño a los diferentes públicos de interés y obtener la retroalimentación necesaria para lograr la sintonía con las políticas, proyectos y operaciones de la empresa. De esta forma la empresa puede mejorar su reputación, construir relaciones de confianza, lealtad y una favorable disposición de las comunidades hacia el desarrollo de las actividades y operaciones de la industria.

### 2.3.1 Especialización de la comunicación empresarial

La comunicación institucional de las empresas se ha especializado. Las comunicaciones con los diferentes *stakeholders* de la empresa se abordan a través de áreas funcionales específicas, según se ilustra en la tabla 1 "Funciones y públicos de la comunicación empresarial".

- a) La comunicación con los inversionistas está radicada habitualmente en el área de relaciones con inversionistas o la gerencia de finanzas;
- b) las comunicaciones internas son de responsabilidad de la gerencia de recursos humanos o el departamento de personal;
- c) la comunicación comercial y de marca está radicada en la gerencia comercial o de mercadeo;
- d) la relación con los medios de comunicación y los líderes de opinión se realiza a través de las áreas de comunicaciones corporativas, asuntos públicos, relaciones institucionales, o afines.

En las últimas dos décadas, en el marco de la adopción de enfoques de RSE, las empresas han integrado el enfoque de la comunicación *multistakeholder*, poniendo énfasis en estrategias de comunicaciones con grupos más amplios de públicos, entre ellos las comunidades de las áreas de influencia de cada una de las actividades y operaciones de la compañía.

Sin embargo, una estrategia de comunicaciones con las comunidades debe buscar sinergias con las estrategias de comunicaciones corporativas. Los miembros de la comunidad pueden relacionarse simultáneamente en sus diferentes roles con la empresa, por ejemplo como consumidores, trabajadores,



proveedores o accionistas, y los mensajes que reciben de ella a través de diferentes vías deben ser consistentes.

**TABLA 1 – FUNCIONES Y PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

<b>Función</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Área Responsable</b>
Relaciones con inversionistas	Accionistas y mercado financiero	Gestión de Finanzas
Comunicaciones internas	Públicos internos/ trabajadores	Gestión de Recursos Humanos
Comunicación de marca ( <i>branding</i> ), comercial o publicitaria	Mercado: clientes y consumidores	Gestión comercial o marketing
Comunicación corporativa o institucional	Medios de Comunicación, Opinión Pública, líderes de opinión	Gestión de Comunicaciones, Asuntos Públicos o Relaciones Institucionales
Comunicación con las comunidades	<i>Stakeholders</i> en el nivel local	Gestión de Relacionamiento Comunitario

**2.3.2 La función de la comunicación en la relación con la comunidad**

Si definimos a una empresa socialmente responsable como aquella que responde a las expectativas de sus grupos de interés, no podemos pensar en una estrategia de RS y de relacionamiento comunitario sin conceder un rol protagónico a la comunicación.

La gestión de relacionamiento comunitario es un ámbito relevante de la Responsabilidad Social de la empresa en la industria de petróleo y gas. La comunicación, a su vez, cumple una función especializada y transversal en todas las etapas y fases de la gestión de la Responsabilidad Social, como mecanismo para establecer relaciones de doble vía con los diferentes grupos de interés, con el fin de:

1. Conocer las percepciones y expectativas de los *stakeholders*
2. Informar a los públicos de interés sobre cómo la empresa responde a estas expectativas,
3. Proyectar su misión, sus valores y políticas, a través de las actividades, prácticas de negocio y las iniciativas voluntarias en beneficio de la sociedad.

La Responsabilidad Social y la gestión de involucramiento con las comunidades implican la planificación y ejecución de acciones de comunicaciones internas y externas, que permiten a la empresa cumplir diversos objetivos, según se indica en la tabla 2 “Función de la comunicación en la relación de la empresa con las comunidades”.

TABLA 2 – FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LAS COMUNIDADES

Función de la comunicación	Audiencia	Ámbito
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con los requerimientos legales locales y estándares internacionales de acceso público a la información referente a proyectos y actividades de las empresas que puedan afectar a las comunidades, en particular, en el marco de los EIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinión Pública en general</li> <li>Líderes de opinión</li> <li>Comunidades</li> <li>Ciudadanos</li> <li>Grupos de interés</li> </ul>	Comunicación externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Involucrar a las comunidades y establecer el diálogo con los <i>stakeholders</i></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informar sobre los impactos de las operaciones, y las actividades de la empresa en la comunidad</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demostrar cumplimiento de compromisos y responder a las expectativas de los <i>stakeholders</i></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informar sobre la gestión y el desempeño de la empresa, y permitir la comparación en una línea de tiempo para observar patrones y tendencias, así como con la comparación con otras empresas del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Públicos internos y <i>stakeholders</i> en las comunidades</li> </ul>	Comunicación interna y externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rendición de cuentas y transparencia</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la reputación de la empresa</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la confianza de los públicos de interés en la empresa</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Difundir al interior de la empresa sus políticas, principios, estrategias, planes, programas y objetivos de relacionamiento comunitario, así como sus desafíos, compromisos y resultados de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajadores</li> </ul>	Comunicación Interna
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Involucrar y motivar a los empleados en actividades de voluntariado</li> </ul>		

2.4 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD

Dada la relevancia de las comunidades entre los grupos de interés de la industria regional del petróleo y gas natural, las empresas del sector contarán con estrategias y acciones planificadas de comunicación como parte de su gestión de relacionamiento comunitario.

#### 2.4.1 Responsables de la comunicación con las comunidades

La planificación y ejecución de las acciones de comunicación de la empresa con las comunidades será de responsabilidad de la estructura de Relacionamento Comunitario. El (los) responsable (s) de cumplir con esta función tendrá formación o capacitación en la especialidad de comunicación estratégica organizacional o corporativa.

Para el cumplimiento de esta función el área o responsable de Relacionamento con Comunidades requerirá:

- a) **Apoyo técnico de la estructura de comunicaciones corporativas** o institucionales de la empresa, como responsable de las estrategias corporativas de comunicaciones externas, incluyendo definiciones como objetivos de la comunicación, posicionamiento deseado y ejes de mensajes institucionales.
- b) **Coordinación con las otras áreas de la empresa** vinculadas a la comunicación institucional, según se señala en la tabla 1.

#### 2.4.2 Coordinación de la comunicación con las comunidades

La comunicación con las comunidades será parte de la estrategia integrada de comunicación de la organización.

Los especialistas en relaciones públicas, marketing, comunicaciones internas y otros, contarán con una instancia permanente de coordinación, que sesionará en forma periódica, según necesidad de la empresa, y en la

cual participará el responsable de la comunicación con la comunidad. De este modo se evitarán riesgos de fragmentación y problemas de coherencia comunicativa, y se facilitará la sinergia entre las distintas áreas vinculadas a la comunicación.

#### 2.4.3 Comunicación interna

Para una efectiva gestión de Relacionamento Comunitario la empresa debe involucrar a sus trabajadores, por los motivos que se señalan a continuación.

- a) Los trabajadores constituyen voceros creíbles de la empresa en sus respectivos círculos de influencia.

Según Borrini (1992) *“la opinión de una sola persona acerca de la empresa en que trabaja tiene más autoridad que el mejor de los avisos”*. Lo que comunican sobre la empresa en sus interacciones formales o informales con los miembros de la comunidad tiene alta credibilidad.

- b) La conducta de los trabajadores de la empresa en los espacios públicos y su interacción con los *stakeholders* tienen gran influencia en la percepción y la reputación de la empresa, y pueden ser determinantes en la relación con la comunidad.

La comunicación interna es una herramienta para sensibilizar, involucrar y comprometer a los trabajadores de la empresa con la gestión de relacionamiento comunitario y puede contribuir a que cada trabajador se transforme en un embajador de la empresa en la comunidad, siempre y cuando sienta lealtad y orgullo de pertenecer a ella. Lograr ese compromiso escapa a las competencias de la

gestión de Relacionamiento Comunitario. Sin embargo, la responsabilidad social de la empresa con las comunidades contribuye a ese propósito.

Las comunicaciones internas para difundir la gestión de Relacionamiento Comunitario se coordinará con los responsables de la comunicación interna.

**TABLA 3 – LINEAMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA**

<b>Contenidos de la comunicación</b>	
<b>Difusión</b>	<p>La empresa contará con un plan de difusión interna para mantener informados a los trabajadores respecto de los siguientes aspectos del Relacionamiento Comunitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) impactos socio- ambientales de las operaciones en el entorno</li> <li>b) nivel de cumplimiento del marco regulatorio socioambiental</li> <li>c) iniciativas y programas de involucramiento de la empresa con las comunidades,</li> <li>d) actividades de voluntariado corporativo</li> </ul>
<b>Sensibilización</b>	<p>La empresa desarrollará campañas de comunicación internas con objeto de sensibilizar a los trabajadores respecto de los efectos de su conducta en las relaciones con la comunidad y la reputación de la empresa. Se buscará fomentar el compromiso con la gestión de relacionamiento comunitario y una conducta responsable en aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) respeto, cortesía, buen trato y sana convivencia social (e.g. conducción segura, consumo de alcohol y drogas, cuidado del medioambiente, del patrimonio cultural e histórico, respeto de las tradiciones y costumbres</li> <li>b) respeto a los derechos humanos y a los pueblos originarios</li> <li>c) participación en la vida comunitaria, colaboración con iniciativas locales y campañas de bien público</li> <li>d) participación en organizaciones de la comunidad</li> <li>e) participación en actividades de voluntariado</li> </ul>
<b>Soportes para la comunicación</b>	
<b>Medios de Comunicación</b>	<p>La empresa contará con medios y soportes escritos para informar y sensibilizar en forma periódica a los públicos internos, como por ejemplo a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) sitio web corporativo</li> <li>b) Intranet</li> <li>c) revista o boletín interno</li> <li>d) diario murales</li> <li>e) comunicados internos</li> </ul>
<b>Comunicación directa y mensajes de los líderes</b>	<p>La empresa dispondrá de instancias periódicas de comunicación directa de la alta gerencia y de los ejecutivos con los trabajadores, que incorporarán contenidos vinculados a la política y la gestión de relacionamiento comunitario de la empresa. Estas instancias pueden ser, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mensajes del gerente general; gerente, superintendente o equivalente de la unidad de negocios o del proyecto (en celebraciones corporativas, cuenta anual o semestral de gestión, etc.)</li> <li>b) reuniones cara a cara</li> </ul>

<b>Sistemas de Retroalimentación</b>	<p>La empresa contará con mecanismos de retroalimentación, que permitan a los empleados dar a conocer experiencias, entregar sugerencias, recomendaciones y formular observaciones con objeto de contribuir a mejorar la gestión de relacionamiento comunitario. Éstos mecanismos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) encuestas</li> <li>b) sitio para comentarios en la Intranet</li> <li>c) <i>focus group</i></li> </ul>
--------------------------------------	---

#### 2.4.4 Comunicación de crisis

El sistema de relacionamiento comunitario debe considerar un plan de manejo de crisis comunicacional. El plan de manejo de crisis es relevante por dos motivos:

1. Las actividades y operaciones de las empresas de petróleo y gas conllevan riesgos que podrían afectar a las comunidades y generar situaciones de incertidumbre y crisis.
2. La interacción de la industria con las comunidades puede conducir a situaciones de tensión y conflictos, que podrían desembocar en situaciones de crisis.

La industria debe estar preparada para actuar con rapidez en esos escenarios, tanto en el caso de una contingencia operacional con potenciales impactos en el medioambiente y en la comunidad, como ante la eventualidad de conflictos socioambientales.

Un plan de crisis permite a la empresa enfrentar con responsabilidad las situaciones antes señaladas, y considera dos líneas de acción:

1. La comunicación formal de la empresa con los *stakeholders* de las comunidades, tanto verbal como escrita.
2. La relación con los medios de comunicación porque, como dice Borrini (1992), *“En la sociedad de la información, cualquier crisis se traslada inmediatamente al terreno de los ‘mass media’ y a menudo termina siendo una crisis de comunicación”*.

El diseño y la implementación del plan de comunicación de crisis con las comunidades, será una responsabilidad compartida de las áreas de comunicaciones corporativas y de relacionamiento comunitario de la empresa.

La tabla 4 “Recomendaciones para la comunicación de crisis” entrega pautas para definir procedimientos para cada empresa.

TABLA 4 – RECOMENDACIONES PARA LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Planificación de crisis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un plan de manejo de crisis</li> <li>2. Mantener el plan actualizado</li> <li>3. Crear un equipo capacitado de manejo de crisis</li> <li>4. Contar con voceros creíbles y bien entrenados</li> <li>5. Estar siempre preparados para el peor escenario</li> </ol>
Actuación de crisis	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Actuar con velocidad e implementar el plan de crisis.</li> <li>7. Identificar el problema que origina la crisis y evaluar sus consecuencias de corto, mediano y largo plazo.</li> <li>8. Monitorear la situación y recibir retroalimentación a través de variadas fuentes.</li> <li>9. Identificar a los <i>stakeholders</i> involucrados, comprender cómo se comportan y qué esperan de la empresa.</li> <li>10. Centralizar la entrada y la salida de información.</li> <li>11. Mantener informados a todos los <i>stakeholders</i> y responder a sus consultas a través de los voceros y conductos oficiales.</li> <li>12. Ser transparentes, consistentes y verificar la acuciosidad de la información que se proporciona.</li> <li>13. Restaurar la confianza en la empresa y demostrar que ésta tiene control de la situación.</li> <li>14. Utilizar todos los medios disponibles para resolver la situación que genera la crisis.</li> <li>15. Evaluar en forma continua los resultados de la estrategia y adaptarla a los contextos cambiantes.</li> </ol>

2.4.5 Atributos de la comunicación

La comunicación busca diferenciación y visibilidad para demostrar el compromiso responsable de la empresa con la comunidad., sustentada en tres características:

- a) Consistencia
- b) Autenticidad
- c) Transparencia

Deben considerarse además los atributos de la comunicación con los *stakeholders* identificados en la norma ISO 26000, y que se indican en la tabla 5: comunicación veraz y exacta, equilibrada, relevante, oportuna, comparable y amplia.

TABLA 5 – ATRIBUTOS DE LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD<sup>9</sup>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Veraz y exacta</b> La información debe ser objetiva y precisa, y entregar suficiente nivel de detalle para ser útil y cumplir con su propósito</li> <li>- <b>Equilibrada</b> La información no debe omitir información relevante respecto de los impactos adversos de los proyectos o actividades de la empresa</li> <li>- <b>Relevante (material)</b> Debe incluir todos los antecedentes relevantes sobre los asuntos de interés. La información se considerará material si puede facilitar la comprensión y la toma de decisiones de los <i>stakeholders</i> respecto de las actividades de la empresa.</li> <li>- <b>Oportuna</b> La información debe proporcionarse en el momento propicio y con la suficiente antelación a determinados eventos, permitiendo a los <i>stakeholders</i> entregar su opinión y presentar sus observaciones dentro de los plazos establecidos.</li> <li>- <b>Comparable</b> La información debe permitir a los <i>stakeholders</i> comparar el desempeño de la empresa con su desempeño anterior o el desempeño de otras empresas de la industria.</li> <li>- <b>Amplia</b> La información debe estar disponible para todos los <i>stakeholders</i> relevantes de un asunto en particular. En algunos casos debe considerarse un área de influencia mayor y comunicar a un rango más amplio de <i>stakeholders</i> de la empresa.</li> </ul>
---

2.4.6 El proceso de la comunicación con los *stakeholders* de la comunidad

El proceso de la comunicación de la empresa con los *stakeholders* de la comunidad consta de cinco componentes esenciales, que forman parte de un círculo continuo, según se ilustra en la figura 3 “El proceso de la comunicación”.

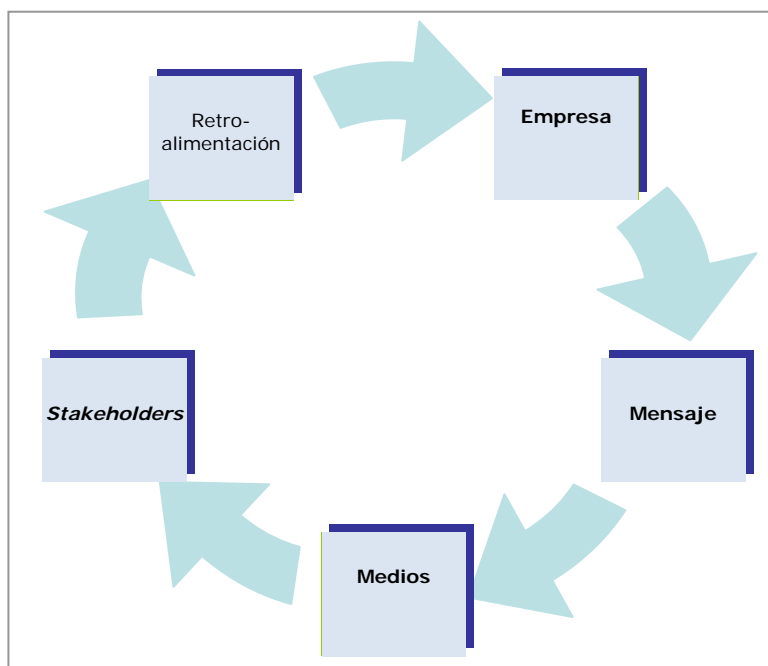
1. La empresa (como receptor y como emisor)
2. Los mensajes
3. Los canales o medios
4. Los *stakeholders* de la comunidad (como destinatarios y como emisores)
5. La retroalimentación y escucha

El componente más importante del proceso de comunicación es la retroalimentación. Para la empresa es el punto de partida, en que, antes de emitir mensajes, asume el rol de receptor y escucha a sus *stakeholders*.

Sólo una vez que la empresa ha escuchado a las comunidades y ha conocido sus expectativas e intereses, puede planificar qué, cómo y a quién comunicará, para responder así a estas expectativas e intereses. El proceso de retroalimentación debe ser continuo para asegurar la sintonía de la empresa con sus *stakeholders*.

<sup>9</sup> Adaptado de ISO 26000 (WD 4.2, 2008)

FIGURA 3 – EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



**2.4.7 Diagnóstico**

Previo al diseño de un plan de comunicaciones de la empresa con las comunidades, se requiere un diagnóstico del estado actual de la comunicación. El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar las fortalezas y debilidades de la comunicación de la empresa, a la vez que detectar las oportunidades y amenazas provenientes del entorno. (Herramienta A del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario).

Realice el análisis de la comunicación de su empresa con las comunidades. En la tabla 6 “Análisis FODA de la comunicación con la comunidad” se indican ejemplos de los aspectos que puede evaluar.

Si alguno de los elementos consignados en la columna de “Fortalezas” no están presentes en su empresa, su carencia pasa a ser parte de la columna de debilidades. Por ejemplo, si no cuenta con un plan de comunicaciones, esto será considerado una debilidad.

TABLA 6 – ANÁLISIS FODA DE LA COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un plan de comunicaciones con la comunidad.</li> <li>- Existe un responsable de esta función y éste cuenta con las capacidades requeridas.</li> <li>- El plan de comunicaciones se coordina con las áreas funcionales responsables de la comunicación con otros públicos de la empresa.</li> <li>- El plan de comunicaciones incluye:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación abierta y transparente genera confianza y lealtad. Permite acumular “fondos de confianza” y capital reputacional.</li> <li>- La comunicación directa influye positivamente en las actitudes y conductas de los <i>stakeholders</i>.</li> <li>- Mientras más relevantes sean los flujos de información mayor atención le prestarán los públicos de interés a los actos de comunicaciones.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>a) comunicaciones con los <i>stakeholders</i> de la comunidad</li> <li>b) comunicaciones internas</li> <li>c) comunicaciones de crisis</li> <li>- La empresa escucha a los <i>stakeholders</i></li> <li>- Conoce los intereses y las expectativas de los <i>stakeholders</i>.</li> <li>- La comunicación responde a las expectativas e intereses de los públicos</li> <li>- El diseño de las iniciativas de involucramiento con las comunidades o de inversión social de la empresa incluye un plan de comunicaciones (e.g. qué se comunicará, a quién, cómo y cuándo, cómo se evaluará)</li> <li>- La información se jerarquiza y procesa según las diferentes audiencias.</li> <li>- La empresa utiliza un lenguaje comprensible y ajustado a la sensibilidad y los intereses de los diversos públicos.</li> <li>- La empresa comunica en forma permanente y oportuna</li> <li>- La empresa cuenta con voceros capacitados</li> <li>- La empresa es muy prolija y cuidadosa en la gestión de la comunicación para que ésta no sea percibida como un lavado de imagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación reduce el impacto de la práctica común de circulación de "información informal" y el rumor.</li> <li>- La comunicación proactiva tiene mayor impacto y credibilidad que las respuestas reactivas.</li> <li>- Los líderes de opinión están atentos, pero no se sienten bien informados respecto de las actividades de RSE de las empresas. Si bien piensan que esta información es creíble e importante, estiman que las verificaciones externas contribuyen a aumentar su credibilidad<sup>10</sup>.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa enfrenta resistencias internas para la transparencia informativa y la divulgación de su gestión socioambiental. ("Las personas menos maduras se resisten a la comunicación, abierta, incluso cuando es necesaria para una interdependencia saludable y la integración productiva".) <sup>11</sup></li> <li>- El directorio o la alta gerencia sostienen que la comunicación se opone a los patrones de sobriedad de la cultura organizacional;</li> <li>- Existe temor de que la visibilidad podría generar una demanda social imposible de ser atendida por la empresa.</li> <li>- La comunicación no es equilibrada ni veraz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se hace una interpretación errada de la intención subyacente a la comunicación y ésta es percibida como un acción de relaciones públicas o un lavado de imagen.</li> </ul>

<sup>10</sup> Según APCO Worldwide Global CSR Survey, 2004 -una encuesta aplicada en el segmento social más activo e informado de diez países europeos, utilizando el panel de consulta de opinión en línea APCO's Opinion Elite Online Research Panel- dos de tres líderes de opinión consideran que la comunicación corporativa directa relativa a actividades de RS es creíble. Un 91 % señala que la credibilidad aumenta cuando la información es verificada por ONG's y gobiernos locales.

<sup>11</sup> PINEDO, Victor. op.cit.

2.5 DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD

El diseño de un plan de comunicaciones con las comunidades implica articular acciones comunicativas simultáneas y paralelas en un horizonte de tiempo determinado. La planificación incluye acciones comunicativas en forma continua y coordinada, así como medios e instrumentos para su ejecución en tres planos diferenciados:

- 1) **Información y construcción de agenda:** Producción y difusión de noticias y contenidos; interacción con los medios de comunicación; articulación de espacios de participación y de diálogo; y construcción de opinión pública.
- 2) **Educación ciudadana:** Construcción de ciudadanía y cohesión social; establecimiento y fortalecimiento de relaciones institucionales; y constitución y alimentación de alianzas y redes organizativas.
- 3) **Mobilización ciudadana:** promoción de la cultura; generación de acciones ciudadanas y participativas; concertación de objetivos interinstitucionales; y, ejecución de campañas de sensibilización y educación de la comunidad.

El presente manual se enfoca en el primer tipo de acciones de comunicaciones.

La planificación de las acciones de comunicaciones considera varias etapas, las que deben responder a preguntas específicas referidas a aspectos fundamentales del proceso, según se indica en la tabla 7.

TABLA 7 – PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN CON LAS COMUNIDADES

	PREGUNTA	ACCIÓN
1	¿Cuáles son las expectativas e intereses de mis <i>stakeholders</i> en la comunidad?	Escuchar
2	¿Para qué comunicar?	Definir el objetivo de la comunicación
3	¿Quién comunica?	Definir voceros de la empresa
4	¿Qué comunicar?	Construir mensajes y contenidos de la comunicación
5	¿A quién comunicar?	Identificar a los <i>stakeholders</i> -destinatarios
6	¿Cómo comunicar?	Seleccionar medios y soportes para la comunicación. Definir recursos necesarios
7	¿Cuándo comunicar?	Establecer un cronograma de acciones de comunicaciones
8	¿Dónde comunicar?	Determinar el alcance de la comunicación, territorial o virtual
9	¿Cómo mediré el cumplimiento de objetivos?	Definir indicadores y mecanismos de retroalimentación y evaluación

### 2.5.1 Paso 1. Escuchar

La capacidad de escucha es una de las competencias más importantes del ser humano y de las organizaciones. En función de la escucha las personas y las organizaciones construyen las relaciones, interpretan la vida, se proyectan al futuro, definen su capacidad de aprendizaje y permiten asegurar la efectividad en su actuar (Echeverría, 2005).

Todo proceso de comunicaciones descansa en la escucha. Si nuestros destinatarios no entienden lo que decimos, si lo interpretan equivocadamente o no le prestan atención porque no le interesa, nuestro mensaje perderá efectividad.

Escuchar es más que oír. Requiere interpretar lo que el otro dice. La palabra del otro pone en marcha un complejo proceso interpretativo, en que el oyente conecta sentidos, los evalúa y anticipa conclusiones. Esta interpretación puede ser una aproximación de lo que el emisor busca expresar, pero siempre habrá una distancia, una brecha.

Para reducir la brecha que se produce en la comunicación, la empresa puede utilizar algunas herramientas básicas:

#### a) Verificar la escucha

La verificación de escucha no sólo es pertinente cuando no estamos seguros de haber entendido, sino también cuando creemos estar seguros de haber entendido. La empresa puede hacer verificar la escucha tanto como emisor, como en su rol de destinatario.

- Como emisor: puede consultar cómo se entendió lo que comunicó.
- Como destinatario: puede explicar al emisor cómo entendió lo que éste dijo.

#### b) Compartir inquietudes

Cuando un emisor plantea sugerencias o peticiones, no siempre explicita las inquietudes que las suscitan. En este caso, la empresa como oyente no dispondrá de las claves para la interpretación. Para reducir la brecha será necesario preguntar sobre los aspectos subyacentes a la inquietud.

#### c) Indagar

La indagación es otra herramienta poderosa para obtener más información del emisor/orador, para afinar, completar o corregir lo que hemos escuchado. Solicitamos de esta forma que se nos proporcione antecedentes más amplios para reducir la brecha.

### 2.5.2 Paso 2. Para qué comunicar: El objetivo de la comunicación

Se definirá un objetivo general del plan de comunicaciones y los objetivos específicos de cada acción de comunicaciones. Un objetivo central será responder a intereses y expectativas de los *stakeholders*.

### 2.5.3 Paso 3. Quién comunica: La empresa como emisor y sus voceros

#### a) Unidad de relacionamiento comunitario

Su responsabilidad es planificar y ejecutar los planes de comunicación formales de la empresa con las comunidades. Para ello procurará las competencias profesionales especializadas requeridas para cumplir dicha función.

#### b) Líderes de la empresa

Tienen un papel significativo en el proceso de comunicaciones con las comunidades, tanto en la sensibilización y alineación de los públicos internos, como de cara a los *stakeholders* externos. La comunidad valora la oportunidad de interactuar con los más altos ejecutivos de la empresa, dialogar con ellos para formarse una opinión sobre ella. Por ejemplo la credibilidad de un gerente general puede impactar hasta en un 50% en la reputación de una empresa (Gaines-Ross, 2003), pero esa credibilidad solo se obtiene invirtiendo tiempo en construir relaciones de confianza con los *stakeholders*.

#### c) Trabajadores

La comunicación con los grupos de interés es una responsabilidad compartida de todos los miembros y representantes de la empresa. Cada trabajador es un vocero informal en sus propios grupos de referencia, por lo que la empresa debe crear los mecanismos de comunicaciones internas para alinear los mensajes de todos sus colaboradores.

#### d) Voceros

La empresa contará con procedimientos para definir quiénes en la empresa están autorizados y facultados para representarla formalmente ante las comunidades, para informar, responder a consultas y asumir compromisos públicos en nombre de ella.

Los voceros oficiales deben recibir entrenamiento para comunicarse con diversos grupos de interés. La empresa debe capacitar a los ejecutivos que la representan públicamente y que están autorizados para hacer declaraciones oficiales y hablar por ella. Las competencias requeridas son, entre otras, el manejo de relaciones con medios de comunicación (*mediatraining*), y de mediación y resolución de conflictos.

### 2.5.4 Paso 4. Definir los mensajes y contenidos de la comunicación

La construcción del mensaje y los contenidos debe ser coherente y clara, para que éstos puedan ser entendidos unívocamente por los destinatarios.

Para ser creíbles, los mensajes formales emitidos por la empresa, tanto en forma verbal o escrita, deben ser consistentes con los demás elementos de la identidad corporativa. La identidad es *“el conjunto de símbolos que*

*una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas”*<sup>12</sup> y comprende cuatro factores: el comportamiento, la cultura, la identidad visual y la comunicación de la empresa.

Los contenidos de la comunicación de la empresa con la comunidad se refieren a aspectos cómo:

- a) Misión, visión y valores de la empresa
- b) Políticas y procedimientos

<sup>12</sup> DOWLING, Graham. *Corporate Reputation: strategies for developing the corporate brand*. London, Kogan Page. 1994

- c) Estrategia empresarial y planes de inversiones
- d) Nuevos proyectos de exploración, sísmica y campañas de perforación, ampliación de plantas industriales, nuevas instalaciones y facilidades, construcción de ductos y vías, cambios en los procesos productivos, y sus impactos
- e) Desempeño de triple balance
- f) Gestión socio-ambiental
- g) Potenciales riesgos para las personas y el medioambiente asociados a las operaciones
- h) Excelencia y seguridad operacional
- i) Medidas preventivas y planes de emergencia
- j) Mecanismos de mitigación, reparación y compensación de impactos ambientales y sociales
- k) Emisiones , vertidos y residuos sólidos y otros parámetros sanitarios y ambientales
- l) Almacenamiento, y transporte de materiales peligrosos
- m) Accidentes y derrames significativos
- n) Programas e iniciativas de inversión social y apoyo a las comunidades: objetivos, resultados esperados e impactos efectivamente logrados.
- o) Mecanismos y espacios de participación ciudadana y diálogo social
- p) Alianzas con organizaciones civiles, ONG's, entidades sin fines de lucro, gobiernos locales
- q) Participación en redes
- r) Certificaciones y verificaciones externas
- s) Adhesión a códigos, principios y estándares voluntarios
- t) Participación en iniciativas socio-ambientales externas
- u) Reconocimientos públicos obtenidos

La comunicación de estos contenidos tendrá mayor impacto si cuenta con testimonios y el aval de líderes de opinión y organizaciones independientes.

### 2.5.5 Paso 5. A quién comunicar: Destinatarios

Al planificar la comunicación con las comunidades, la empresa debe tener presente las características socioculturales de los destinatarios de la información. Tanto los contenidos, como el lenguaje utilizado, así como el formato, el diseño y la presentación del material, deben adecuarse a las necesidades y capacidades de los destinatarios.

Los destinatarios de la comunicación habitualmente no pertenecen a una sola categoría de audiencia, sino que en muchos casos se vinculan con la empresa desde distintos roles. Un vecino de una refinería puede ser al mismo tiempo un cliente de la empresa y puede obtener información de ella a través de un pariente cercano que es trabajador o proveedor de la misma.

Eso obliga a la empresa a ser muy consistente en la comunicación y en los mensajes que entrega, entendiendo que estos mensajes no sólo son aquellos discursos explícitos y formales que deliberadamente emite, sino todas las señales que da y que pueden ser percibidos por el entorno.

En la visión sociológica y según el tipo de la relación de poder, los públicos de una empresa se clasifican en cuatro grandes grupos, según muestra la tabla 8<sup>13</sup>:

**1) Públicos de decisión**

Son aquellos públicos *“cuya autorización o concordancia permite el ejercicio de las actividades organizacionales”*. Un ejemplo son los organismos de Gobierno, que regulan y autorizan el desarrollo de determinadas actividades.

**2) Públicos de consulta**

Son aquellos públicos que son consultados o sondeados por la organización, antes de actuar. Ejemplo, accionistas, sindicatos, autoridades locales.

**3) Públicos de comportamiento.**

Son aquellos públicos cuya actuación puede frenar o favorecer la acción de la empresa (e.g. consumidores, organizaciones de la sociedad civil, ONG’s).

**4) Públicos de opinión**

Son aquellos que influyen en la organización por la simple manifestación de un juicio o punto de vista. Arrastran a seguidores, para justificar acciones y formar actitudes: académicos, políticos, personas exitosas, líderes mediáticos.

Esta clasificación de los públicos puede utilizarse para segmentar a los diferentes stakeholders de la empresa en las comunidades.

Para la construcción de mensajes se tomarán en consideración los posibles riesgos y las oportunidades asociados a características y percepciones de cada grupo de referencia y una vez que se ha determinado qué información requieren para obtener una visión equilibrada de la empresa.

Los esfuerzos habituales de comunicación con las comunidades se concentrarán con especial atención en los habitantes y grupos de base vecinos a las instalaciones y plantas de la empresa.

**TABLA 8 – VISIÓN SOCIOLÓGICA DE LOS PÚBLICOS SEGÚN TIPO DE LA RELACIÓN DE PODER**

Públicos de decisión	Públicos de consulta	Públicos de comportamiento	Públicos de opinión
Son aquellos públicos cuya autorización o concordancia permite la realización de los proyectos y operaciones de la empresa (e.g. organismos gubernamentales y regulatorios, instituciones crediticias), que regulan y/o autorizan procedimientos vitales	Públicos que deben ser consultados o sondeados por la empresa antes de actuar (e.g. accionistas, sindicatos, clientes, comunidades vecinas).	Públicos cuya actuación puede frenar o favorecer las actividades de las empresas (e.g. consumidores, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos).	Públicos que influyen en la empresa por la simple manifestación de un juicio o punto de vista.  Arrastran a seguidores, para justificar acciones y crear percepciones o actitudes (e.g. académicos, líderes políticos y espirituales, deportistas, periodistas)

<sup>13</sup> PORTO SIMOES, Roberto. “Relaciones Públicas, Función Política”. Santiago, Ateneo. 1994

para el desarrollo de determinadas actividades.

y otras figuras mediáticas).

El plan de comunicaciones considerará en particular públicos como:

- a) Representantes del gobierno local: gobernadores, alcaldes, concejales, jefes de servicios públicos
- b) Otras autoridades locales: directores de establecimientos educacionales, de salud, cuerpos de bomberos, organizaciones benéficas, líderes espirituales, etc.
- c) Dirigentes de organizaciones comunitarias: juntas de vecinos, clubes deportivos, centros juveniles, organizaciones femeninas, etc.
- d) Organizaciones empresariales: cámaras de comercio, asociaciones gremiales, etc.
- e) Líderes de opinión: personalidades del mundo académico, artístico, cultural, deportivo, político, etc.
- f) Representantes de medios de comunicación

### 2.5.6 Paso 6. Cómo comunicar: Medios, soportes y recursos

La comunicación de la empresa con sus públicos en las comunidades puede establecerse a través de diversas instancias, entre las cuales se encuentran los contactos directos y presenciales, el uso de medios y soporte institucionales, los medios de comunicación y distintos vehículos de comunicación comercial.

Además debe definirse con qué recursos se contará; considerando además del presupuesto, los recursos humanos y las competencias requeridas, y el apoyo logístico necesario.

#### 2.5.6.1 La comunicación directa

El nivel más esencial de la comunicación entre la empresa y la comunidad es el contacto formal y directo entre representantes de una y otra parte. Las relaciones interpersonales constituyen la fuente primaria para el intercambio y el flujo de información necesario para

conocerse y establecer un marco de confianza mínimo para iniciar el diálogo que, en el futuro, permita establecer alianzas estables.

Según Pinedo (2004), antes de utilizar plataformas de comunicación de última generación, es necesario que la empresa sea experta en la comunicación pre-digital, *"...partiendo por el nivel más elemental: dos personas intercambiando información en una conversación cara a cara. A partir de ese punto, la organización puede diseñar estructuras y, crecientemente formatos y medios de comunicación más complejos, tales como reuniones ampliadas, presentaciones, teleconferencias, medios masivos e intercambio de información digital."*

Para efectos de esta comunicación directa, resultan efectivas las instancias como:

- a) **Mesas de trabajo bipartitas o tripartitas** -en que se incorpora además a representantes de los gobiernos locales- y en ellos la empresa debe transparentar la información que pueda ser relevante para la comunidad. Estos encuentros deben funcionar con una periodicidad regular y estar legitimadas por los actores más relevantes de la comunidad. Además, debe contarse con mecanismos de consulta, estimular la participación y empoderar a los actores locales, para que la comunidad se sienta efectivamente representada y escuchada.
- b) **Reuniones informativas** con la comunidad, las que generan un efecto boca a boca, que puede contribuir a propagar los mensajes corporativos y fortalecer el trabajo de comunicaciones.
- c) **Línea telefónica** para consultas e inquietudes de la comunidad es una opción que puede ser valorada.

#### 2.5.6.2 Medios institucionales

Las empresas pueden fortalecer la comunicación a través del uso de medios institucionales y diversos soportes audiovisuales y escritos, como son:

- a) revista institucional
- b) boletines impresos y electrónicos
- c) página web
- d) folletos, impresos, publicaciones, documentos de trabajo
- e) videos institucionales
- f) reportes de sostenibilidad o de RSE

El formato y las características de la producción de las diferentes piezas que utiliza la empresa como soporte de su plan de comunicaciones con la comunidad deben ser objeto de un cuidadoso proceso de producción para ser consistente. En general, se privilegian formatos atractivos, simples y claros, pero al mismo tiempo austeros y sobrios, el lenguaje objetivo y el equilibrio de la información. Si el público percibe una intención publicitaria, el soporte pierde credibilidad.

#### 2.5.6.3 Marketing social y Publicidad

Muchas empresas destinan presupuestos especiales a campañas y acciones publicitarias para reforzar la estrategia de comunicaciones con la comunidad. Entre éstas, se cuentan:

- a) Marketing con causa
- b) Avisos e inserciones publicitarias sobre programas ambientales y sociales
- c) Auspicios a eventos de la comunidad

La comunicación comercial debe ser objeto de riguroso escrutinio, para no crear la percepción de lavado de imagen.



2.5.6.4 Medios de Comunicación

Los medios de comunicación son intermediarios entre los mensajes de la empresa y la opinión pública. Su importancia radica en que:

- a) En general, gozan de credibilidad, crean opinión y refuerzan actitudes y creencias de sus audiencias o públicos.
- b) Muchos públicos se forman una impresión de las empresas a través de la experiencia mediatizada que les ofrecen los medios de comunicación. En la sociedad virtual, los medios constituyen el “espacio público” para entrar en contacto con la realidad; una realidad de segunda mano, filtrada y seleccionada de acuerdo a criterios editoriales y los intereses definidos por la agenda de los medios.
- c) Los eventos negativos y las situaciones de crisis tienen mayor probabilidad de cobertura por los medios masivos, dada las lógicas del mercado de la información periodística y los patrones de consumo de medios (la prensa amarilla o roja venden más).

Los medios de comunicación pueden clasificarse utilizando diversos criterios: Alcance geográfico y cobertura, especialización y formato, según se ilustra en la tabla 9.

TABLA 9 – CLASIFICACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Criterio	Tipo de Medio de Comunicación
<b>Por alcance geográfico, cobertura o penetración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de cobertura nacional</li> <li>- Medios regionales</li> <li>- Medios locales</li> <li>- Medios comunitarios</li> <li>- Medios de circulación restringida</li> </ul>
<b>Masivos o Especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medio masivos</li> <li>- Medios especializados                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prensa de actualidad política</li> <li>b) Prensa económica</li> <li>c) Medios culturales</li> <li>d) Prensa deportiva</li> <li>e) Prensa femeninas</li> </ul> </li> </ul>
<b>Por canal o formato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prensa escrita                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diarios: matutinos y vespertinos</li> <li>b) Revistas e impresos</li> <li>c) Boletines, impresos, gacetas</li> </ul> </li> <li>- Medios audiovisuales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Canales abiertos de televisión: espacios noticiosos, reportajes, programas especiales</li> <li>b) Televisión por cable o satelital</li> <li>c) Radio: noticias, foros radiales, entrevistas, despachos noticiosos</li> <li>d) Radio comunitaria</li> </ul> </li> <li>- Medios electrónicos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Boletines electrónicos</li> <li>b) Mailing</li> <li>c) Sitios web</li> <li>d) Blogs</li> </ul>
--	--

**TABLA 10 – RECOMENDACIONES PARA LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES**

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construir un mapa de los medios de comunicación de incidencia local, identificando alcance territorial, penetración, política editorial, cobertura temática y relevancia para la comunidad. Indagar cuáles de estos medios tienen mayor influencia en las comunidades.</li> <li>✓ Identificar a directores, editores y periodistas de las secciones de interés para la empresa.</li> <li>✓ Establecer relaciones formales con los profesionales de los medios.</li> <li>✓ Proveer a los medios de manera habitual y proactiva de información de interés sobre la empresa y responder oportunamente a sus demandas.</li> <li>✓ No presionar a los medios. No exigir la publicación de determinados contenidos, aún cuando la empresa los estime muy relevantes, sino identificar noticias que puedan ser importantes para las audiencias y presentarlas en forma atractiva para capturar el interés periodístico de los medios.</li> <li>✓ Invitar a la prensa a visitar y conocer los proyectos, las operaciones, actividades e instalaciones de la empresa.</li> <li>✓ Contribuir a la capacitación y el perfeccionamiento de los profesionales de la prensa</li> </ul>
---

### 2.5.7 Paso 7. Cuándo comunicar

Un axioma de la comunicación corporativa es la necesidad de comunicar siempre, en forma permanente, porque las organizaciones y las personas se desenvuelven en un mundo que depende de información instantánea, disponible en tiempo real, en cualquier lugar, para casi cualquier

proceso de toma de decisiones.

La posibilidad de acceder oportunamente a la información que se requiere para tomar la mejor decisión posible, tiene un fuerte efecto sobre las expectativas de las personas, que valoran cuando una empresa satisface esa necesidad. Como dice Pinedo (2004), *“...las compañías ágiles y competitivas -aquellas que pueden detectar el tsunami y anticiparse a él- están logrando la habilidad de poner instantáneamente a disposición de sus ejecutivos y stakeholders la información relevante. Como cualquier organismo vivo, una organización ágil es capaz de evaluar las amenazas y oportunidades con rapidez, de tal manera de tomar las decisiones correctas e implementar las acciones correctivas que le permitan competir exitosamente”*.

Teniendo presente lo anterior, la planificación de la comunicación considera los siguientes criterios y horizontes temporales:

- a) Comunicación periódica: anual, semestral, mensual, semanal, diaria, etc.
- b) Comunicación sujeta al contexto: puntual, ocasional, en situaciones de crisis

2.5.8 Paso 8. Dónde comunicar: Alcance de la comunicación

En relación a la cobertura geográfica o territorio que se desea abarcar a través de la comunicación, se consideran los siguientes criterios de planificación:

- a) alcance global
- b) alcance nacional
- c) alcance regional
- d) alcance local

2.5.9 Paso 9. Retroalimentación y evaluación

El plan de comunicaciones debe considerar mecanismos formales de retroalimentación para establecer cómo los diferentes públicos reciben y comprenden la información que la empresa pone a su disposición y cómo esta comunicación incide en su percepción de ella.

Como no existe comunicación sin retroalimentación, es preciso mantener conductos fluidos para el diálogo, que permitan por un lado conocer cómo son recibidas las acciones de comunicación de la empresa por los distintos públicos, y por otro, como van desplazándose esas expectativas. Así también es preciso actualizar en forma regular el mapa de públicos de interés o *stakeholders*.

El conocer las diversas expectativas no significa en modo alguno la obligación de la empresa a dar solución a todas ellas, pero sí constituye un acto de apertura, transparencia y diálogo, que permite elaborar respuestas adecuadas.

Existen diferentes metodologías y herramientas para conocer las percepciones, actitudes y expectativas de los *stakeholders* respecto de la empresa y obtener información para la planificación de las acciones de involucramiento y de comunicaciones.

2.5.9.1 Mecanismos de retroalimentación

Los mecanismos de retroalimentación con la comunidad que la empresa puede usar son los siguientes, entre otros:

- a) *Focus group*
- b) Procedimientos regulares para recoger opiniones y sugerencias
- c) Mecanismos de reclamos e inquietudes
- d) Consultas públicas
- e) Encuestas
- f) Oficina de atención de público

2.5.9.2 Mecanismos de evaluación

La empresa puede utilizar los siguientes mecanismos de evaluación de sus planes y acciones de comunicaciones:

- a) Análisis de cobertura de medios
- b) Seguimiento de medios virtuales, blogs y buscadores que informan sobre la empresa
- c) Análisis de consultas de la comunidad recibidos por la empresa
- d) Opinión de expertos, académicos y de líderes de opinión de la comunidad
- e) Verificación de la comprensión de asuntos relevantes por los diferentes actores.
- f) Poder de convocatoria
- g) Encuestas de opinión
- h) *Benchmarking* o análisis comparativo con otras empresas del sector y/o que operan en la zona

2.6 RECOMENDACIONES GENERALES

Algunas recomendaciones para una comunicación efectiva con los *stakeholders*, en el contexto de una política de buen ciudadano corporativo propuestas por la organización inglesa Business in The Community (Grayson & Hodges, 2002) se resumen en la tabla 11 "Comunicación con los *stakeholders*".

En síntesis, como señala Austin (1998) *"...el cáncer de la colaboración es el silencio. La cura es la comunicación. De tal manera que, comuniqué, comuniqué, comuniqué, formalmente, informalmente, en forma amplia y profunda. Cuando la gente comience a decir, "¡es suficiente!", hágalo una vez más y entonces tal vez lo será. Es probable que tenga que aprender a usar "la lengua extranjera" de sus socios para asegurar la comprensión. Y luego, transitar del dicho al hecho. Son las acciones que sustentan las palabras las que crean la confianza, y la confianza es el pegamento intangible que mantiene unidas las alianzas<sup>14</sup>".*

TABLA 11 –COMUNICACIÓN CON LOS *STAKEHOLDERS*

Comunicación de dos vías	Recuerde	Practique	Para tener en cuenta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establezca el diálogo con un amplio espectro de grupos de interés y sobre un rango temático más diverso.</li> <li>• Considere el uso de comunicación interactiva</li> <li>• Aprenda a escuchar y no sólo hablar</li> <li>• Prepárese a cambiar sus políticas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenza a sus colegas escépticos que involucrarse con los públicos de interés es valioso y necesario.</li> <li>• Sea valiente</li> <li>• Asegúrese que el equipo de comunicaciones comprende y tiene a mano la información necesaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigue: encuentre los mejores canales de comunicación para cada grupo de interés.</li> <li>• Realismo: No haga demasiado alarde de los logros de la compañía.</li> <li>• Relevancia: Asegure que la sustancia de la comunicación es relevante en relación a las inquietudes de los públicos objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos, si no todos los aspectos de gestión emergentes (y tal vez su negocio) pueden ser desconocidos para sus públicos de interés.</li> <li>• Los parámetros para medir cómo lo está haciendo su compañía son difíciles de entender y pueden ser poco conocidos.</li> <li>• Los gerentes pueden</li> </ul>

<sup>14</sup> AUSTIN, James E. "Partnering for Progress. Harvard Business School, Social Enterprise Series: Work paper N° 5, 1998 .Austin, ha dedicado muchos años a estudiar los factores de éxito de las alianzas entre empresas y organizaciones sociales.

<p>prácticas como resultado del diálogo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenga a todos los ejecutivos informados.</li> <li>• Cree un capital de buena voluntad (<i>good will</i>) entre los públicos de interés externos.</li> <li>• Provea de retroalimentación a los públicos. Asegúrese que saben que ha escuchado y actuado en consecuencia con lo aprendido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad: La verificación externa de los indicadores de gestión mejorará la credibilidad de los datos que presente.</li> <li>• Repetición: Los hechos no hablan por si solos; los mensajes clave necesitan ser repetidos constantemente.</li> </ul>	<p>tener temores razonables de estar en la línea del fuego si la compañía levanta la cabeza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación con los públicos de interés puede ser vista como una distracción y una abdicación del liderazgo. Busque aquellos logros tempranos que generen confianza y apoyo interno.</li> </ul>
--	--	--	---



## 3.0 REPORTES DE SOSTENIBILIDAD Y RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES

### 3.1 INTRODUCCIÓN

#### 3.1.1 Objetivo

El presente capítulo tiene por objeto guiar a la industria de petróleo y gas natural de América Latina y el Caribe en la medición y la rendición de cuentas del impacto de las actividades de las empresas en las comunidades en base a la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) y su divulgación a los *stakeholders* a través de reportes de sostenibilidad.

#### 3.1.2 Contenidos

La presente guía abarca los aspectos importantes que deben considerar las empresas para desarrollar los contenidos sobre relacionamiento comunitario que incluirán en los reportes de sostenibilidad.

- a) Principios de *reporting*
- b) Metodologías de *reporting* a nivel global, regional y sectorial de la industria
- c) Protocolos de indicadores vinculados a la interacción de empresas y comunidades
- d) Definición de alcances y contenidos del reporte e identificación de temas e indicadores materiales o relevantes para los *stakeholders* a nivel local
- e) Involucramiento de los *stakeholders* de las comunidades en el proceso de *reporting*
- f) Pautas para reportar resultados de la gestión de relacionamiento comunitario
- g) Lineamientos para el levantamiento, el análisis y la verificación de datos
- h) Procesos de retroalimentación de las comunidades

#### 3.1.3 Definición

Un reporte de sostenibilidad es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones medir su impacto en las tres dimensiones del desarrollo sostenible y rendir cuentas a la sociedad y sus *stakeholders* sobre:

- a) el desempeño financiero
- b) el desempeño social
- c) el desempeño ambiental

Se basa en el concepto de *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994), traducido al español como triple balance o triple cuenta de resultados, que permite ampliar el concepto tradicional de rendición de cuentas referido únicamente al ámbito de la creación de valor económico, incluyendo también la agregación o pérdida de valor social y ambiental. Este enfoque promueve que la rendición de cuentas de las organizaciones sea integral y cubra todas sus áreas de actividad e influencia.

Conocido también como reporte de Responsabilidad Social o Balance Social- es un informe voluntario, formal y sistematizado, sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de las actividades de una organización, y que se comunica a los *stakeholders* con una periodicidad preestablecida (Gray y otros, 2001).

### 3.1.4 Antecedentes

Los Reportes de Sostenibilidad tienen su origen en el sector empresarial como una respuesta a la creciente demanda de los grupos de interés de mayor transparencia sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las empresas.

Los primeros informes de este tipo aparecieron a fines de la década de los 80, cuando algunas empresas multinacionales comenzaron a incluir aspectos sobre medioambiente, salud y seguridad, y contribuciones a la sociedad en sus memorias financieras.

Estas publicaciones se sistematizaron bajo estándares globales a partir de 1999, año en que se crea el estándar AA 1000 de AccountAbility y la primera directriz del Global Reporting Initiative.

La práctica de publicar en forma anual o bianual un informe o reporte de sostenibilidad se ha extendido como el principal medio por el cual la empresa comunica a la sociedad sus resultados de triple balance, cumpliendo la expectativa social de *accountability*. Actualmente miles de empresas líderes a nivel global y nacional, de diversos tamaños y sectores, han adoptado la práctica de elaborar y divulgar reportes de Responsabilidad Social o de sostenibilidad.

Los destinatarios de estos reportes son los *stakeholders* de la empresa, como las comunidades, los trabajadores, los clientes, los gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, los inversionistas, entre otros.

#### 3.1.4.1 Formatos

En una primera etapa, la mayoría de estos informes se producían en forma de impresos. Actualmente se utilizan en forma creciente los formatos electrónicos, como por ejemplo publicación de archivos en la *web* y distribución a través de soportes como CD Rom o *pendrive*. Muchas

organizaciones utilizan una combinación de formatos impresos y electrónicos.

Las modalidades principales para presentar los contenidos sobre desempeño financiero y socio-ambiental de la empresa, son las siguientes:

- 1) Incorporar la información sobre desempeño socio-ambiental como sección o anexo de la memoria financiera anual de la empresa.
- 2) Publicar un reporte de Responsabilidad Social o sostenibilidad paralelo a la memoria financiera anual, y distribuirlos en forma conjunta o por separado.



- 3) Integrar los contenidos financieros, ambientales y sociales, publicando un solo documento consolidado, que cumpla con las exigencias legales de las memorias financieras y, al mismo tiempo, permita la rendición de cuentas a otros *stakeholders* de la empresa.

### 3.1.4.2 Tendencias

Si bien la publicación de reportes de sostenibilidad surgió como una práctica de carácter voluntario de las empresas y sigue siendo una prerrogativa de los dueños o la administración, en diversos países se observa la tendencia a introducir regulaciones e incentivos legales para impulsar la exigencia legal de reporting. En América Latina la primera iniciativa legislativa de este tipo se registró en Argentina a fines de 2007, con la aprobación de la Ley BRAC de Capital Federal, que instituye la exigencia de publicar informes no financieros de Responsabilidad Social a las grandes empresas con domicilio en esa jurisdicción, según se detalla en el Manual de Aplicación de Marcos Regulatorios.

La práctica de publicar reportes de sostenibilidad se extiende en forma creciente a instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales.

### 3.1.5 Ventajas de un Reporte de Sostenibilidad

La publicación de Reportes de Sostenibilidad es una práctica que conlleva innumerables ventajas para todas las partes.

Por un lado, la empresa fortalece su capital reputacional, mejora su relación con los públicos de interés, amplía el horizonte para el análisis de riesgos, genera espacios de aprendizaje organizacional, y obtiene información para

mejorar la gestión de la sostenibilidad.

Por otra parte, los *stakeholders* pueden acceder a información amplia, equilibrada y relevante sobre los impactos de la empresa, que les permite tomar mejores decisiones respecto de su interacción con la empresa.

En la tabla 12 se resumen las ventajas de elaborar y difundir un reporte de sostenibilidad.

**TABLA 12 –VENTAJAS DE ELABORAR REPORTES DE SOSTENIBILIDAD**

<b>Ventajas para la empresa</b>	<b>Fortalecimiento de la reputación de la empresa</b>	Las empresas que publican reportes de sostenibilidad fortalecen su reputación, y se las asocia con algunos de los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- liderazgo</li> <li>- innovación</li> <li>- transparencia</li> <li>- responsabilidad</li> <li>- compromiso</li> <li>- capacidad de respuesta</li> </ul>
	<b>Gestión del riesgo</b>	a) Diagnóstico y brechas del cumplimiento de leyes y normas b) Monitoreo de cumplimiento de códigos, pautas de conducta e iniciativas voluntarias a las que ha adherido la empresa c) Seguimiento a compromisos públicos asumidos por la empresa con sus <i>stakeholders</i>



TABLA 13 – PRINCIPIOS GRI PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTES DE SOSTENIBILIDAD

Principios para determinar asuntos e indicadores	Principios para garantizar la calidad y la presentación de la información
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Materialidad:</b> La información debe cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos sociales, ambientales y económicos significativos de la empresa, o que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.</li> <li><b>Participación de los grupos de interés:</b> se debe identificar a los grupos de interés y describir cómo la empresa ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.</li> <li><b>Contexto de sostenibilidad:</b> Se debe exponer la forma en que la empresa contribuye o proyecta contribuir a la mejora o al deterioro de las condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.</li> <li><b>Exhaustividad:</b> La cobertura y la definición de los indicadores deben reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos, para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la empresa en el periodo reportado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Equilibrio:</b> Reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la empresa para permitir una valoración razonable del desempeño general.</li> <li><b>Comparabilidad:</b> Seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. Presentar la información de modo que permita a los grupos de interés analizar los cambios experimentados por la empresa en el tiempo, así como respecto de otras organizaciones.</li> <li><b>Precisión:</b> La información debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la empresa.</li> <li><b>Periodicidad:</b> La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico,</li> <li><b>Claridad:</b> La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria.</li> <li><b>Fiabilidad:</b> La información y los procedimientos seguidos en la preparación del reporte deben ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser examinados en relación a su calidad y la materialidad.</li> </ol>

3.3 METODOLOGÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTES DE SOSTENIBILIDAD

El estándar líder a nivel mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad es el marco metodológico desarrollado por el Global Reporting Initiative (GRI).

Las empresas de petróleo y gas natural de América Latina y El Caribe utilizarán en forma preferente la metodología GRI para la elaboración de sus reportes de sostenibilidad. Sin embargo, y considerando la flexibilidad de ese marco metodológico, la industria podrá incorporar aspectos de

otras metodologías desarrolladas para aplicación a nivel global, nacional y/o sectorial, que puedan complementar la información y los indicadores sugeridos por GRI.

Las principales metodologías para la elaboración de reportes de sostenibilidad aplicables a la industria de hidrocarburos son las que se indican en la tabla 14.

[www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3\\_GuidelinesESP.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf)

TABLA 14 – METODOLOGÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTES DE SOSTENIBILIDAD

<p><b>METODOLOGIAS GLOBALES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Global Reporting Initiative, GRI G3</li> <li>2. AA 1000</li> <li>3. Comunicaciones de Progreso (COP) del Pacto Mundial de Naciones Unidas</li> </ol>
<p><b>METODOLOGIAS REGIONALES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Indicadores Ethos de Responsabilidad Social</li> </ol>
<p><b>METODOLOGÍAS SECTORIALES DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Guía voluntaria para la elaboración de reportes de sostenibilidad. IPIECA y API<sup>16</sup></li> <li>6. Suplemento sectorial GRI para la Industria de Hidrocarburos (en desarrollo)</li> </ol>

**3.3.1 Global Reporting Initiative GRI-G3**

El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización sin fines de lucro, con sede en Holanda, de carácter *multistakeholder* e independiente, cuya misión es desarrollar y difundir guías para la elaboración de informes de sostenibilidad.

Surge en 1997 como una iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la organización Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) para mejorar la calidad, dar consistencia y estandarizar la incipiente práctica de “reporting”. Recién en 2002 adquiere status legal.

En la organización participan representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, medioambientales, académicos, contables, de inversionistas y de corporaciones multinacionales.

Global Reporting Initiative ha desarrollado tres generaciones de la “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”. La primera fue publicada en el año 2000, la segunda en 2002 y la tercera, actualmente vigente y conocida como GRI G3 es de 2006.

El marco metodológico GRI G3 se basa en un enfoque global, participativo y de búsqueda de consenso entre todos los grupos de interés. Sus lineamientos están contenidos en los siguientes documentos complementarios:

- a) La guía de elaboración de memorias de sostenibilidad (GRI/G3)
- b) Los protocolos de indicadores
- c) Los suplementos sectoriales

Estos documentos definen la estructura de un reporte de sostenibilidad, entregan orientaciones y pautas para determinar los contenidos y proveen indicadores específicos para cada área de desempeño.

Dado que el marco de aplicación de GRI es flexible, todos sus elementos pueden ser adaptados en función de las características de la empresa, el sector en que se desarrolla, el nivel de madurez de la implementación de su estrategia y sus prácticas de sostenibilidad y las condiciones del contexto.

<sup>16</sup> The International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) & American Petroleum Institute (API): “Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting. Using Environmental, Health&Safety, Social and Economic Performance Indicators”, 2005.

Las empresas deben cumplir, sin embargo, con requisitos mínimos establecidos para calificar en alguno de los niveles de aplicación definidos por GRI para la evaluación o autoevaluación de los reportes.

### 3.3.1.1 Estructura del reporte de sostenibilidad

Un reporte GRI se estructura típicamente de la siguiente forma:

1. Descripción de la estrategia de la organización en relación al desarrollo sostenible. Incluye carta o presentación de la máxima autoridad de la empresa.
2. Perfil de la empresa
3. Perfil del reporte
4. Gobierno corporativo de la organización, compromisos y participación de los grupos de interés
5. Desempeño en el triple balance según protocolo de indicadores, en tres dimensiones
  - a) Desempeño económico,
  - b) Desempeño ambiental,
  - c) Desempeño social.

### 3.3.1.2 Indicadores de contenidos de un reporte de sostenibilidad

Los capítulos iniciales de un reporte GRI se refieren a los “contenidos básicos”<sup>17</sup> que la empresa debe abordar y declarar en relación a cuatro ámbitos generales:

1. Contenidos básicos sobre la estrategia de sostenibilidad
2. Contenidos básicos sobre el perfil de la empresa
3. Contenidos básicos sobre los parámetros del reporte
4. Contenidos básicos sobre gobierno corporativo de la empresa, sus compromisos y la participación de los *stakeholders*

Cada uno de estos cuatro ámbitos de contenidos se subdivide en aspectos específicos, según se ilustra en la tabla 15 “Contenidos básicos de un reporte GRI”.

<sup>17</sup> El término utilizado en la versión original en inglés es “Standard Disclosures”.

TABLA 15 – CONTENIDOS BÁSICOS DE UN REPORTE GRI

Capítulo		Aspecto	Identificación de contenidos	Total de Indicadores	Total de Indicadores del capítulo
1	Estrategia de Sostenibilidad	Estrategia y Análisis	1.1	1	2
		Impactos, Riesgos y Oportunidades	1.2	1	
2	Perfil de la Empresa		2.1 -- 2.10	10	10
3	Parámetros del Reporte	Perfil del reporte	3.1 – 3-4	4	13
		Alcance y Cobertura	3.5 -- 3.11	7	
		Índice del Contenido de GRI	3.12	1	
		Verificación	3.13	1	
4	Gobierno corporativo, compromisos y participación de los <i>stakeholders</i>	Gobierno	4.1 – 4.10		17
		Compromisos con iniciativas externas	4.11 – 4.13	3	
		Participación de los grupos de interés	4.14 – 4.17	4	
<b>Total Indicadores de contenidos</b>					<b>42</b>

El desarrollo de los contenidos debe considerar diversos factores externos e internos de la empresa, según las orientaciones especificadas en la tabla 16. La descripción de cada uno de los indicadores de contenido se incluye en la sección de Protocolos de Indicadores del Presente Manual.

TABLA 16 - ORIENTACIONES PARA DEFINICIÓN DE CONTENIDOS

Factores externos	Factores internos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intereses, aspectos principales sobre el desempeño, e indicadores planteados por los <i>stakeholders</i>.</li> <li>- Principales desafíos del sector.</li> <li>- Leyes, reglamentos, acuerdos internacionales o acuerdos voluntarios relevantes con importancia estratégica para la empresa y sus <i>stakeholders</i></li> <li>- Riesgos, impactos y oportunidades relativos a la sustentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios y valores de la empresa</li> <li>- Políticas</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Sistemas de gestión</li> <li>- Planes, objetivos y metas</li> <li>- Responsables de la gestión</li> <li>- Actividades de sensibilización, capacitación y comunicación interna</li> </ul>

### 3.3.2 Norma de Aseguramiento AccountAbility 1000 (AA1000)

La norma de aseguramiento AA1000 es un estándar inglés para evaluar, verificar y asegurar la calidad y veracidad de un reporte de sostenibilidad, así como los procesos, sistemas y competencias requeridas para su elaboración.

Orienta acerca de los elementos clave del proceso de aseguramiento, considerando tendencias actuales en el ámbito del aseguramiento financiero, ambiental, de calidad, de la gestión de la sostenibilidad y de la

responsabilidad social.

La norma se centra en los siguientes aspectos:

- a) las características de la relación de la empresa con sus *stakeholders*
- b) la forma en que la organización interpreta sus resultados e impactos
- c) la forma en que integra los puntos de vista de sus stakeholders en sus decisiones de gestión
- d) la forma en que responde a las demandas y expectativas de los *stakeholders*
- e) la forma en que considera la preparación del reporte como parte de un compromiso continuo con sus *stakeholders*

### 3.3.3 Comunicaciones de Progreso (COP) del Pacto Mundial de Naciones Unidas

Un compromiso explícito de las empresas adherentes al Pacto Mundial de Naciones Unidas es producir y divulgar en forma anual una Comunicación de Progreso, COP.

Una COP es una comunicación de la empresa a sus grupos de interés respecto del progreso alcanzado en la implementación de los diez principios del Pacto Mundial en sus actividades de negocios, y las iniciativas emprendidas en alianza con terceros para apoyar el cumplimiento de los

objetivos de Desarrollo del Milenio (MDG) de las Naciones Unidas.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas cuenta con herramientas prácticas para guiar la elaboración, difusión y publicación de una COP, las que se encuentran disponible en la página web de la organización<sup>18</sup>.

#### 3.3.3.1 Contenidos de la COP

Si bien no existe un formato estándar para presentar los contenidos de una COP, el Pacto Mundial exige a sus adherentes el cumplimiento de tres requerimientos básicos:

- 1) Una declaración de compromiso continuo de la alta dirección de la empresa con el Pacto Mundial
- 2) Una descripción de las prácticas concretas desarrolladas por la empresa para implementar los diez principios del Pacto Mundial en las actividades de negocios
- 3) La medición de impactos y los resultados

<sup>18</sup> United Nations Global Compact: "Communication on Progress. Creating, sharing and posting a COP", .2007

El Pacto Mundial creó en el año 2004 un programa para distinguir a las prácticas más destacadas de Comunicación de Progreso, reconociéndolas como “COP notable”. Estas deben cumplir al menos con los tres criterios señalados precedentemente.

### 3.3.3.2 Requisitos para la divulgación de la COP

El Pacto Mundial establece también los siguientes requisitos formales para la divulgación de la COP:

- a) la amplia difusión de la COP a los stakeholders a través de un informe impreso o en formato electrónico publicado en el sitio web de la empresa.
- b) la publicación de la COP en la página web del Pacto

Mundial de Naciones Unidas.

### 3.3.4 Marco para la integración de metodología GRI y COP del Pacto Mundial

El incremento en la adopción del Pacto Mundial por parte de las empresas y de la aplicación de la metodología GRI en la elaboración de sus reportes de sostenibilidad, motivó a ambas organizaciones a desarrollar una herramienta para informar las COP a través de la aplicación de la metodología GRI, dado el carácter complementario de las misiones y los enfoques respectivos.

La guía *“Estableciendo la conexión. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial”*<sup>19</sup> permite a las empresas publicar un solo documento o reporte de sostenibilidad, cumpliendo simultáneamente con los requisitos de la metodología GRI G3 y con los requerimientos de la COP.

### 3.3.5 Indicadores Ethos de Responsabilidad Social

Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial fueron desarrollados por el Instituto Ethos, una organización sin fines de lucro que promueve la Responsabilidad Social de las empresas en Brasil.

Los indicadores Ethos fueron concebidos como una herramienta de auto-evaluación y aprendizaje de uso esencialmente interna, para apoyar la gestión de responsabilidad social empresarial.

Los indicadores Ethos (2006) cubren los siguientes temas: valores, transparencia y gobierno corporativo, público interno, proveedores, consumidores y clientes, gobierno y sociedad, y comunidades.

<sup>19</sup> Publicada en 2007 y traducida al español por el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, se encuentra disponible en versión electrónica en:

<http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/GRIestableciendolaconexFINAL.pdf>



3.3.6 Guía para la  
Publicación  
Voluntaria de  
Reportes de  
Sostenibilidad en la  
Industria de Petróleo  
y Gas

Las organizaciones International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) y American Petroleum Institute (API), desarrollaron en conjunto una "Guía para la Publicación Voluntaria de Reportes de Sostenibilidad en la Industria de Petróleo y Gas", como una referencia para asistir a la industria de hidrocarburos en el reporte de su desempeño medioambiental, de salud y seguridad, económico y social.

Los indicadores abordan aspectos específicos vinculados a los impactos de las actividades y operaciones de la industria de hidrocarburos. No constituyen un estándar, sino que buscan complementar la metodología GRI, así

como incrementar la calidad y la consistencia de los reportes del sector.

3.4 PROCESO DE  
ELABORACIÓN DEL  
REPORTE DE  
SOSTENIBILIDAD

En la presente sección se describe el proceso que debe seguirse para la elaboración de informes de sostenibilidad que en base a la guía metodológica de GRI, consta de seis etapas, según ilustra en la figura 4.

Las etapas del proceso de elaboración del reporte de sostenibilidad son las siguientes

1. Diagnóstico
2. Consulta con públicos de interés
3. Recopilación y análisis de información/ desarrollo de contenidos
4. Verificación
5. Diseño, impresión, distribución y difusión
6. Análisis de oportunidades de mejora

El involucramiento con las comunidades constituye solo uno de los aspectos que se aborda en el reporte de sostenibilidad. Sin embargo los gestores del Relacionamento Comunitario deben involucrarse activamente en el proceso de elaboración del reporte, por la vinculación sistémica de diversas áreas de gestión y ámbitos temáticos en el resultado del desempeño. Por otra parte, las etapas del proceso aplican de igual manera a los grupos de trabajo específico que se conformarán en la empresa para abordar este desafío.

3.4.1 Etapa 1: Diagnóstico  
y Planificación

3.4.1.1 Grupo de trabajo y  
responsabilidades

La empresa conforma un equipo multidisciplinario de alto nivel, responsable de la dirección técnica y editorial del reporte de sostenibilidad, y grupos especializados de trabajo para cada área de desempeño.

Un grupo de trabajo se enfocará específicamente en “Relación con comunidades”.

3.4.1.2 *Benchmarking* de reportes de sostenibilidad

El grupo de trabajo de relación con comunidades realizará un estudio comparativo de otros reportes de la industria a nivel global y de la región, con el fin de identificar mejores prácticas.

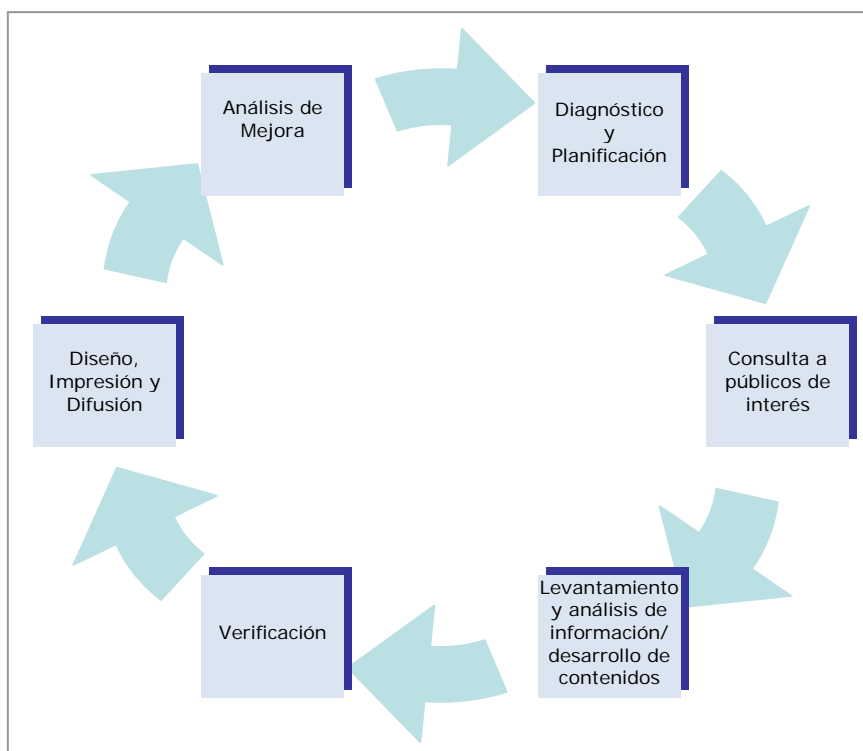
3.4.1.3 Análisis de medios

Se revisarán los medios de prensa escrita, electrónica y otros, para identificar temas de importancia para la sostenibilidad respecto de los cuales la empresa fue objeto de análisis durante el período a reportar.

3.4.1.4 Propuesta de alcance y cobertura

El grupo editorial definirá el alcance y la cobertura del reporte, en términos de definir el área geográfica, las operaciones y unidades de negocios que cubrirá, el período que abarcará, así como la eventual inclusión de actividades y operaciones de empresas y sociedades relacionadas.

FIGURA 4 - PROCESO DE ELABORACIÓN DEL INFORME DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA



#### 3.4.1.5 Análisis y propuesta de indicadores y temas

**Análisis y propuesta de indicadores y temas** a ser considerados, incluyendo compromisos y objetivos de desempeño de la empresa. Se identifica a los responsables internos de suministrar los antecedentes y datos relativos a los indicadores propuestos.

#### 3.4.1.6 Plan de Trabajo

Se definen los responsables para el levantamiento de información y se elabora un cronograma o carta Gantt con las etapas y actividades previstas.

#### 3.4.2 Etapa 2: Consulta con Públicos de interés

La etapa de consulta con los públicos de interés es la más relevante para definir los contenidos y focos del reporte, según los principios de participación o inclusión, y de materialidad.

La empresa consultará formalmente a sus diferentes grupos de *stakeholders* sobre los aspectos específicos y la información que les interesa encontrar en el reporte, y el nivel de profundidad y detalle requerido.

La consulta a los *stakeholders* en las comunidades incluye a los grupos organizados y personas relevantes, previamente identificados y mapeados por la empresa. La consulta puede realizarse utilizando los espacios y mecanismos permanentes de participación o diálogo social de la empresa con la comunidad. Los resultados de la consulta son incorporados en el diseño del plan de trabajo.

#### 3.4.3 Etapa 3: Recopilación y Análisis de la información y desarrollo de contenidos

En la etapa de recopilación y análisis de antecedentes se desarrollan las siguientes actividades:

- a) Cada grupo de trabajo y sus responsables recopilan la información para cada uno de los indicadores seleccionados por la empresa y los grupos de interés, tanto aquellos propuestos por GRI, como aquellos indicadores adicionales que la empresa considere relevantes para dar cuenta de su desempeño. Para ello se recurrirá a los sistemas de registro que forman parte de los respectivos procedimientos de gestión.
- b) Análisis de información. La información reunida se contrasta con los contenidos y datos de documentos internos y publicaciones anteriores realizadas por la empresa. En el caso de contar con reportes de períodos anteriores, se analizarán los antecedentes para identificar tendencias y cumplimiento de compromisos.
- c) Sistematización de datos: se procede a sistematizar los datos recopilados
- d) Elaboración del borrador. Se redactan y editan las distintas secciones del reporte, poniendo énfasis en los temas relevantes (materiales) y siguiendo la estructura y los criterios GRI, para garantizar precisión, claridad y contexto de sustentabilidad. En especial se debe observar un lenguaje simple y directo, accesible a todo tipo de públicos.

- e) Validación de borrador final. El borrador del informe se somete a la revisión y aprobación del Comité Editorial.

#### 3.4.4 Etapa 4: Verificación

##### 3.4.4.1 Auditoría interna

Una vez recopilados los antecedentes, y con el objetivo de garantizar la calidad y veracidad de los contenidos y datos presentados, cada gerencia revisará y dará visto bueno a la información concerniente a su área de desempeño.

##### 3.4.4.2 Autoevaluación

De acuerdo a las categorías definidas por la metodología GRI, la empresa puede clasificar su reporte en los niveles "C", "B", o "A", que indican un orden creciente de cobertura. Los criterios utilizados por GRI para determinar el nivel de un reporte se describen en "GRI Application Levels", en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/FB8CB16A-789B-454ABA52-993C9B755704/0/ApplicationLevels.pdf>

Los reportes autoevaluados por la propia empresa pertenecen a la categoría de *"self declared"*.

##### 3.4.4.3 Verificación independiente

Para dar credibilidad adicional al reporte, la empresa puede contratar el servicio de verificación de terceras partes independientes. Por una parte, pueden recurrir a auditores externos especializados, lo que le permitirá agregar el signo "+" al nivel de aplicación GRI alcanzado, es decir pueden clasificarse en las categorías "C+", "B+" o "A+" según corresponda.

También pueden solicitar la verificación de contenidos específicos del reporte a paneles ciudadanos, ONG's u organizaciones sociales de reconocida credibilidad.

##### 3.4.4.4 Evaluación del GRI

La empresa puede contratar la evaluación de su reporte al Global Reporting Initiative, quien cataloga el nivel de aplicación del reporte en la categoría de evaluación.

##### 3.4.4.5 Paneles verificadores

Una alternativa de verificación externa utilizada por algunas empresas es la verificación de sus reportes por alguna ONG de renombre o por paneles verificadores integrados por representantes de sus *stakeholders* que gozan de prestigio público.

3.4.5 Etapa 5: Diseño, impresión, distribución y difusión

Esta etapa del proceso de producción del reporte es crucial para el resultado final y requiere considerar los siguientes aspectos:

3.4.5.1 Diseño

El diseño del reporte debe invitar a la lectura. Los datos deben presentarse en forma atractiva y éstos deben ser de fácil comprensión para todo tipo de públicos. Los textos deben estar complementados con imágenes que reflejen situaciones reales y que aporten valor testimonial al documento.

3.4.5.2 Impresión

La impresión debe considerar aspecto de eco-eficiencia, como uso de papel reciclado, tintas no tóxicas y en general, se deben privilegiar técnicas de impresión y papeles de costo razonable y congruente con los principios de la sostenibilidad.

3.4.5.3 Distribución

Para la distribución del reporte se requiere un riguroso análisis, para no dejar al margen a ningún *stakeholder* importante.

3.4.5.4 Difusión

La difusión del reporte a la opinión pública en general y a los grupos de *stakeholders* en particular, tanto internos como externos, es crucial para cumplir con el objetivo de rendición de cuentas. Cada empresa diseñará un plan de comunicaciones para este efecto.

3.4.6 Etapa 6: Análisis de oportunidades de mejora

3.4.6.1 Informe de oportunidades de mejora

El servicio de verificación externa, en caso de ser contratado, debe incluir un informe de oportunidades de mejora, que permita identificar brechas que deben considerarse en el proceso de elaboración del reporte del año siguiente.

#### 3.4.6.2 Análisis de encuestas del reporte

El reporte de sostenibilidad incluye un formato de encuesta para obtener la retroalimentación de los grupos de interés. Las respuestas recibidas se analizan para la mejora continua del proceso.

#### 3.4.6.3 Análisis interno del grupo de trabajo

El equipo técnico y editorial evalúa el proceso de elaboración del reporte y los resultados obtenidos, para detectar eventuales errores, brechas y oportunidades. Este análisis permitirá mejorar el proceso de elaboración del reporte y el producto en el período siguiente.

### 3.5 INDICADORES PARA EL REPORTE DE LAS RELACIONES DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD

En la presente sección se presentan los protocolos de indicadores de diversas metodologías de *reporting* vinculados a la interacción de las empresas con las comunidades. Si bien las empresas regionales de petróleo y gas se guiarán fundamentalmente por la metodología GRI-G3 en el proceso de elaboración de sus reportes, se sugiere revisar otras familias de indicadores con objeto de que puedan seleccionar los parámetros que les resulten más adecuados para medir e informar sus impactos en la

comunidad.

#### 3.5.1 Protocolo de Indicadores de Desempeño GRI

El Protocolo de Indicadores de Desempeño GRI se compone de 79 indicadores de desempeño. La Guía GRI/G3 clasifica estos indicadores en dos categorías: centrales y adicionales. Los indicadores centrales son aquellos que se consideran de mayor relevancia para la mayoría de los *stakeholders*. Se los considera materiales, a menos que - sobre la base de los principios GRI- se estime lo contrario

en casos particulares.

Los 79 indicadores de desempeño de GRI se distribuyen en las tres dimensiones de las sostenibilidad, según el desglose de la tabla 17.

Cada una de las tres áreas de desempeño considera indicadores propios, los que se agrupan de acuerdo a categorías específicas. La dimensión social considera cuatro tipos de indicadores: de prácticas laborales y Ética del trabajo, de Derechos Humanos, de Sociedad y de Reponsabilidad sobre Productos.

TABLA 17 - DESGLOSE DE INDICADORES GRI

Dimensión		Indicadores
1.	<b>Dimensión Económica</b>	9
2.	<b>Dimensión Ambiental</b>	30
3.	<b>Dimensión Social</b>	
	a) Prácticas Laborales y Ética del Trabajo	14
	b) Derechos Humanos	9
	c) Sociedad	8
	d) Responsabilidad sobre Productos	9
<b>Total</b>		<b>79</b>

### 3.5.1.1 Indicadores GRI G3 de Relación con Comunidades

La metodología GRI G3 sólo contempla un indicador específico del aspecto de "Comunidades", y que forma parte del grupo de indicadores de "Sociedad". Es el indicador SO 1, de carácter muy genérico y amplio, que se refiere a la *"Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada,*

*operación y salida de la organización"*.

La carencia de indicadores más específicos y acotados motivó al Global Reporting Initiative a conformar un grupo de trabajo *multi-stakeholder*, para desarrollar parámetros diferenciados para reportar la relación de las empresas con las comunidades. La propuesta<sup>20</sup>, aún en proceso de revisión pública, propone reemplazar el indicador SO 1 por tres indicadores relativos a los siguientes aspectos:

1. **Indicador 1:** Alcance del involucramiento con las comunidades locales y apoyo a iniciativas de desarrollo en las diversas unidades de negocio de la empresa.
2. **Indicador 2:** Operaciones con significativo impacto potencial negativo y sus impactos actuales en las comunidades.
3. **Indicador 3:** Medidas de mitigación implementadas en las operaciones con el mayor potencial negativo de impacto en las comunidades locales.

Sin perjuicio de los desarrollos en curso, el marco metodológico de GRI propone numerosos indicadores indirectos de gran relevancia para la relación con las comunidades, porque permite describir aspectos de estrategia y contexto de la sostenibilidad, de gestión, y de impactos específicos, que resultan significativos para la relación con las comunidades.

Para efectos de *reporting* de la relación con las comunidades y la identificación de asuntos relevantes para los *stakeholders* locales, la Herramienta 1 "Indicadores GRI y Relación con las Comunidades" presenta una selección de todos los indicadores que conviene analizar para reportar la relación con las comunidades, además de recomendaciones para su aplicación.

<sup>20</sup> Revisar <http://www.globalreporting.org/NR/ndonlyres/6D00BC14-2035-42AB-AB6A-5102F1FF8961/0/CIReportfinalnew.pdf>

HERRAMIENTA 1 - INDICADORES GRI Y RELACION CON LAS COMUNIDADES

Código	Descripción	Observación
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>		
1.1	Declaración del presidente o gerente general de la empresa sobre la relevancia de la sostenibilidad para la empresa y su estrategia.	<i>Incorporar compromiso con la comunidad.</i>
1.2	Exposición de los principales impactos de la empresa en materia de sostenibilidad y sus efectos sobre los grupos de interés.	<i>Identificar y describir el impacto en las comunidades.</i>
<b>PERFIL DE LA EMPRESA</b>		
2.10	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.	<i>Reconocimientos y distinciones recibidas a nivel local por el involucramiento de la empresa con las comunidades, el desarrollo de iniciativas de inversión social y de participación en el desarrollo local.</i>
<b>PERFIL DEL REPORTE</b>		
3.4	Contacto para cuestiones relativas al reporte o su contenido.	<i>Identificar mecanismos para que los stakeholders de las comunidades específicas puedan plantear sus observaciones, recomendaciones o comentario relativos a los contenidos del reporte.</i>
Alcance y cobertura del reporte		
3.9	Técnicas de medición de datos utilizadas y criterios de cálculo en relación a indicadores y otra información contenida en el reporte.	<i>Explicar los criterios de evaluación de impactos positivos y negativos de la empresa en la comunidad.</i>
Verificación		
3.13	Política y práctica en relación con la verificación externa del reporte. Explicar el alcance y la base de cualquier otra verificación externa existente. Aclarar la relación entre la empresa informante y (el) los proveedor(es) de la verificación.	<i>Por ejemplo, participación de actores locales y terceras partes independientes en paneles de verificación.</i>
<b>GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>		
Gobierno		
4.1	Estructura de gobierno, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la empresa. Describe el mandato y la composición de dichos comités e indica su responsabilidad directa sobre el desempeño económico, social y ambiental.	<i>Informar si la empresa tiene un delegado, un comité de directorio, responsable de la definición de la estrategia y supervisión de la gestión de relacionamiento comunitario.</i>



4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la empresa (incluido su desempeño social y ambiental).	<i>Analizar si se contemplan mecanismos de incentivo vinculados a los resultados de la gestión de relacionamiento comunitario.</i>
4.7	Procedimiento de capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para guiar la estrategia de la empresa en los aspectos sociales, ambientales y económicos.	<i>Informar sensibilización o capacitación del directorio en aspectos relativos al relacionamiento comunitario.</i>
4.8	Declaraciones de misión y valores, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	<i>Por ejemplo, política de relacionamiento comunitario</i>
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la empresa, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	<i>Evaluar cómo el directorio supervisa el cumplimiento del marco regulatorio socioambiental y de los principios y estándares voluntarios adoptados por la empresa.</i>
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	<i>Evaluar desempeño del directorio o alta gerencia con respecto al relacionamiento comunitario.</i>
<b>Compromisos con Iniciativas Externas</b>		
4.11	Principio de precaución (Artículo 15 de los Principios de Río). Descripción del enfoque de la empresa en materia de gestión de riesgos en relación con la planificación operativa o el desarrollo y la introducción de nuevos productos.	<i>Evaluar de qué forma la empresa ha aplicado el principio precautorio en relación a los riesgos e impactos de los procesos productivos en el medioambiente y la salud de las comunidades.</i>
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos externos, así como cualquier otra iniciativa que la empresa suscriba o apruebe. Incluir fecha de adopción y a qué países u operaciones se aplican, así como los distintos grupos de interés que participan en el desarrollo y gobierno de dichas iniciativas (p. ej., enfoque participativo, etc.). Diferenciar entre iniciativas voluntarias no vinculantes e iniciativas que la empresa tiene la obligación de cumplir.	<i>Describir iniciativas y programas sociales y ambientales externos que la empresa apoya (e.g. Programas sociales del Gobierno, iniciativas de organizaciones de conservación ambiental, programas de organizaciones de la sociedad civil, etc.)</i>
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la empresa apoya.	<i>Identificar todas las asociaciones de las comunidades a las que pertenece la empresa, así como aquellas de alcance más amplio y que abordan aspectos de responsabilidad social con las comunidades (e.g. Pacto Global de Naciones Unidas, Comité de RS ARPEL).</i>

Participación de los grupos de interés		
4.14	Grupos de interés que la empresa ha incluido.	<i>Incluir grupos de interés de las comunidades.</i>
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la empresa se compromete.	<i>Metodología utilizada para la identificación, el mapeo y análisis de los stakeholders locales.</i>
4.16	Enfoques para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés (estudios y encuestas, grupos de discusión, grupos de expertos sociales, grupos de asesores, comunicaciones escritas, estructuras directivas/sindicatos y otros medios).  Indicar si alguna parte del proceso de inclusión se desarrolló específicamente como parte del proceso de elaboración del reporte.	<i>Mecanismos de participación ciudadana y diálogo social con comunidades.</i>  <i>En particular, métodos de inclusión de los stakeholders locales en los procesos de elaboración del reporte.</i>
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la empresa a los mismos en la elaboración del reporte.	<i>Expectativas de stakeholders de la comunidad y respuesta/ compromisos de la empresa.</i>
PROTOCOLO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO		
1) INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO		
ASPECTO: PRESENCIA EN EL MERCADO		
EC5	Relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
EC7	Procedimientos para la contratación local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
ASPECTO: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS		
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructura y servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
EC9	Descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo su alcance.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
2) INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL (+)		
ASPECTO: ENERGÍA		
EN6	Iniciativas para proporcionar energías	<i>En el caso que éstas sean suministradas a las</i>

	renovables.	<i>comunidades</i>
ASPECTO: AGUA		
<b>EN9</b>	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de recursos hídricos.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
ASPECTO: BIODIVERSIDAD		
<b>EN12</b>	Descripción de impactos significativos de las actividades, productos y servicios en la biodiversidad, en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
<b>EN13</b>	Hábitats protegidos o restaurados.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
<b>EN14</b>	Estrategias y acciones para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
<b>EN15</b>	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones.	<i>Análisis en cada una de las comunidades</i>
ASPECTO: EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS		
<b>EN16</b>	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	
<b>EN18</b>	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	
<b>EN19</b>	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	
<b>EN21</b>	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	
<b>EN23</b>	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	
<b>EN24</b>	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea.	
<b>EN25</b>	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía.	
ASPECTO: PRODUCTOS Y SERVICIOS		
<b>EN26</b>	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos.	<i>Actividades de downstream</i>
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO		
<b>EN28</b>	Multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa	

	ambiental	
ASPECTO: TRANSPORTE		
<b>EN29</b>	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la empresa, así como del transporte de personal.	
<b>3) INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL</b>		
<b>3.1 INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO</b>		
ASPECTO: EMPLEO		
<b>LA1</b>	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, contrato y región.	
ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
<b>LA8</b>	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad.	<i>Indicar actividades de educación y prevención de riesgos con las comunidades</i>
<b>3.2 INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS</b>		
ASPECTO: PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO		
<b>HR1</b>	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	
ASPECTO: EXPLOTACIÓN INFANTIL		
<b>HR6</b>	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	
ASPECTO: TRABAJOS FORZADOS		
<b>HR7</b>	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	
ASPECTO: PRÁCTICAS DE SEGURIDAD		
<b>HR8</b>	Porcentaje del personal de seguridad formado en políticas o procedimientos en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	
ASPECTO: DERECHOS INDÍGENAS		
<b>HR9</b>	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	

3.3 INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE SOCIEDAD		
ASPECTO: COMUNIDAD		
SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la organización.	
ASPECTO: POLÍTICA PÚBLICA		
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	<i>Aplicado a contextos locales</i>
3.4 INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS		
ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE		
PR2	Incumplimiento de la regulación o los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos en la salud y la seguridad, durante su ciclo de vida.	<i>Actividades de downstream, en especial calidad de los combustibles y su impacto en el medioambiente y la salud</i>
PR9	Multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos de la empresa.	<i>Analizar en relación a la cadena de distribución de combustibles y su impacto en las comunidades vecinas</i>

(\*) Nota: Entre los indicadores de desempeño ambiental se seleccionó aquellos de especial relevancia para las comunidades

### 3.5.2 Indicadores GRI y Principios del Pacto Mundial

Las empresas que decidan incluir la Comunicación de Progreso del Pacto Mundial en el reporte de sostenibilidad elaborado en base a la metodología GRI G3 pueden utilizar la Herramienta 2 "Conexión entre Principios del Pacto Mundial e Indicadores GRI" para relacionar los indicadores de desempeño GRI G3 con los diez principios de la responsabilidad social que promueve Naciones Unidas.

Es conveniente reflejar la correlación entre indicadores GRI y principios del Pacto Mundial en la Tabla de contenidos del Reporte de Sostenibilidad.

HERRAMIENTA 2 - CONEXIÓN ENTRE PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL E INDICADORES GRI

Área	Principio del Pacto Mundial	Indicador pertinente del GRI
Derechos Humanos	<b>Principio 1:</b> las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.	EC5, LA4, LA6 - 9; LA13 - 14, HR1 - 9, SO5, RP1 - 2, RP8
	<b>Principio 2:</b> las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos.	HR1 - 9, SO5
Trabajo	<b>Principio 3:</b> las empresas deben sostener la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a celebrar contratos colectivos de trabajo.	LA4 - 5, HR1 - 3, HR5, SO5
	<b>Principio 4:</b> las empresas deben sostener la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.	HR1 - 3, HR7, SO5
	<b>Principio 5:</b> las empresas deben sustentar la abolición efectiva del trabajo infantil.	HR1 - 3, HR6, SO5
	<b>Principio 6:</b> las empresas deben sostener la eliminación de discriminación respecto del empleo y la ocupación.	EC7, LA2, LA13 - 14, HR1 - 4, SO5
Medioambiente	<b>Principio 7:</b> las empresas deben apoyar un abordaje cauteloso de los desafíos ambientales.	EC2, EN18, EN26, EN30, SO5
	<b>Principio 8:</b> las empresas deben implementar iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental.	EN1 - 30, SO5, PR3 - 4
	<b>Principio 9:</b> las empresas deben alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías que no dañen el medio ambiente.	EN2, EN5 - 7, EN10, EN18, AM26 - 27, EN30, SO5
Anti-corrupción	<b>Principio 10:</b> las empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el pago de sobornos.	SO2 - 6

3.5.3 Indicadores Ethos de Relación con las Comunidades

En el ámbito de la relación con las comunidades, los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social se refieren a dos categorías específicas, las que a su vez se dividen respectivamente en dos sub-temas, según muestra la tabla 18.

TABLA 18 - INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LAS COMUNIDADES

1. Indicadores de relaciones con la comunidad local	2. Indicadores de Acción Social
a) Gestión del impacto de la empresa en las comunidades b) Relaciones con organizaciones locales	a) Inversión en acción social b) Involucramiento con programas sociales

La Herramienta 3 ofrece una descripción de de los indicadores Ethos de Relación con las comunidades y sus niveles de aplicación.

HERRAMIENTA 3 - INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LA COMUNIDAD

1) Relaciones con la comunidad local					
Gestión del impacto de la empresa en la comunidad local					
<b>Indicador 32:</b> En consideración de los posibles impactos de la empresa en la vida de las comunidades (e.g. demandas de centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos) la empresa:					
Busca tomar medidas para responder a los reclamos y manifestaciones de las comunidades.	Conoce en profundidad sus impactos en las comunidades; cuenta con un sistema estructurado para recibir reclamos y demandas de los <i>stakeholders</i> , y realiza reuniones sistemáticas para informar a los líderes de la comunidad respecto de las medidas adoptadas.	Cuenta con una política formal para anticiparse a demandas de la comunidad y proveer información sobre los impactos presentes y futuros de sus actividades, e involucra a la comunidad en la solución de los problemas.	Además de poseer una política formal de relación con la comunidad, cuenta con comités asesores o grupos de trabajo permanentes en que participan los líderes de la comunidad, para analizar las actividades de la empresa y monitorear sus impactos.	No se ha abordado este aspecto.	
<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>	<b>Etapa 4</b>	Este aspecto no tiene aplicación en la empresa. ( <i>Justifique</i> )	
<b>Información Adicional</b>				<b>SI</b>	<b>NO</b>
32.1	¿Reconoce a la comunidad como parte interesada importante en sus procesos decisorios?				
32.2	¿Adopta políticas de relaciones con la comunidad contempladas en su código de conducta y/o en la declaración de valores?				
32.3	¿La empresa participa activamente en la discusión de problemas de la comunidad y propone soluciones?				
32.4	¿La empresa contribuye con infraestructura o mejora de equipamiento comunitario en beneficio de la comunidad?				

	(e.g. vivienda, vías, puentes, escuelas, hospitales)		
32.5	¿Tiene programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida practicable, el mayor número de personas del local, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de calificación de la comunidad en que está insertada, en cooperación con sindicatos, ONG's, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes?		
32.6	¿Tiene prácticas de compras y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en que está presente?		
32.7	¿Tiene conciencia y entrena a sus empleados para respetar los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa?		
32.8	¿Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de entorno?		
32.9	En caso de que actúe en regiones que limitan con comunidades y reservas indígenas, ¿adopta la compañía políticas, procedimientos y normas formales para valorar y preservar el patrimonio cultural, humano y conocimientos y prácticas tradicionales de las poblaciones indígenas?		
<b>En los últimos tres años, la empresa ha recibido reclamos o manifestaciones de la comunidad (petitorios, peticiones con muchas firmas, protestas) por los motivos listados a continuación:</b>			
32.10	Residuos o desechos, emisión de olores u otra forma de contaminación (ruido, contaminación visual, etc.)		
32.11	Tráfico vehicular excesivo, causando ruido y molestia		
32.12	Interferencia en los sistemas de comunicación		
32.13	¿Alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades/instalaciones?		
32.14	Otras razones		
<b>Relación con Organizaciones Locales</b>			
<b>Indicador 33:</b>			
En relación a las organizaciones comunitarias, ONG's e instituciones públicas (e.g. colegios, clínicas) de las comunidades vecinas, la empresa:			
Conoce superficialmente sus actividades y responde oportunamente a sus eventuales solicitudes de apoyo.	Apoya a varias organizaciones con donaciones, financiamiento de proyectos, divulgando experiencias exitosas.	Participa en la elaboración e implementación conjunta de proyectos conjuntos con entidades locales manteniendo asociaciones de largo plazo y capacitando el desarrollo de liderazgos involucrados.	Actúa en asociación con entidades locales buscan influenciar políticas públicas estableciendo alianzas y participando en redes para maximizar su contribución al desarrollo local.
			Nunca se ha abordado este aspecto.
			Este aspecto no tiene aplicación en la empresa. <i>(Justifique)</i>



Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4		
<b>Información Adicional</b>				<b>SI</b>	<b>NO</b>
33.1	¿La empresa hace un relevamiento de las necesidades de la comunidad local antes de diseñar sus proyectos?				
33.2	¿La empresa realiza campañas educativas y/o de interés público en conjunto con la comunidad y las organizaciones locales?				
<b>2) Acción Social</b>					
<b>Financiamiento de la acción social</b>					
<b>Indicador 34</b>					
El financiamiento de la acción social de la empresa se realiza a través de los siguientes mecanismos:					
Fondo variable, gestionado en forma discrecional por un director o ejecutivo en respuesta a solicitudes externas	Fondo asignado en el presupuesto anual, y administrado con transparencia por un comité o grupo de trabajo, conforme a criterios preestablecidos.	Programa social estructurado, con partidas presupuestarias preestablecidas, gestionado por un equipo especializado, con públicos, metas y estrategias definidas.	Programa social estructurado o inversión social privada que cuente con mecanismos propios de generación de ingresos y tenga asegurada su continuidad en el largo plazo (e.g. fondo patrimonial, y/o un porcentaje fijo sobre la facturación de la empresa).	No se ha abordado este aspecto antes.	
				Este aspecto no tiene aplicación en la empresa. <i>(Justifique)</i>	
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4		
<b>Información Adicional</b>				<b>SI</b>	<b>NO</b>
34.1	¿La empresa considera los proyectos sociales y a sus responsables en su planificación estratégica?				
34.2	¿Posee mecanismos para estimular proveedores, accionistas y otras partes involucradas a hacer donaciones financieras?				
34.3	¿La empresa recurre a expertos para el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social?				
34.4	¿La empresa planifica su acción social apuntando a maximizar su impacto en el largo plazo?				
34.5	¿La empresa optimiza el impacto de su acción social apalancando recursos de otras empresas o entidades privadas, y/o la participación con órganos públicos?				
34.6	¿La empresa cuenta con procedimientos de consulta periódica de los beneficiarios de su acción social, monitoreando los resultados en base a indicadores de desempeño?				

**Involucramiento con la acción social**

**Indicador 35**

Al desarrollar sus iniciativas sociales, la empresa:

Realiza donaciones de productos y recursos financieros, y/o moviliza el programa de voluntariado corporativo, y/o desarrolla proyectos sociales propios.	Además de donaciones y/o proyectos sociales corporativos, cede horas de sus empleados y equipos e infraestructura para las actividades ligadas a sus proyectos.	Además del apoyo material, la empresa tiene un proyecto estructurado, en el que utiliza competencias técnicas, tecnológicas y de gestión de sus empleados, para fortalecer sus proyectos sociales (corporativos o realizados por terceros).	Además de apoyo material y aporte de competencias, la empresa involucra a las organizaciones o los liderazgos locales en el diseño y la implementación de proyectos sociales e intercede ante los organismos públicos o privados para su realización.	No se ha abordado este aspecto.		
				Este aspecto no tiene aplicación en la empresa. <i>(Justifique)</i>		
<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>	<b>Etapa 4</b>			
<b>Información Adicional</b>				<b>SI</b>	<b>NO</b>	
35.1	¿La empresa utiliza incentivos tributarios para hacer deducciones o rebajas de sus donaciones y auspicios?					
35.2	¿Divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados?					
35.3	¿Autoriza el uso controlado de horas remuneradas para el trabajo voluntario?					
<b>Respecto a la gobernanza de la acción social, la empresa:</b>						
34.4	¿Posee un consejo o comité mixto, con miembros de distintas áreas de la empresa, o del grupo empresarial, incluyendo miembros de la sociedad acreditados para tratar del área temática en que actúa?					
				<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
35.5	Porcentaje de la facturación bruta destinada a la acción social (no incluya obligaciones legales, tampoco tributos o prestaciones vinculados a la condición de empleado de la empresa)					
35.6	Porcentaje correspondiente a donaciones en productos y servicios, del total destinado a la acción social					
35.7	Porcentaje correspondiente a donaciones en especie, del total destinado a la acción social					
35.8	Porcentaje correspondiente a inversiones en proyecto social propio, del total destinado a la					

	acción social			
35.9	Porcentaje correspondiente a publicidad, del total destinado a la acción social			
35.10	Porcentaje de empleados que realizan trabajo voluntario en la comunidad externa a la compañía			
35.11	Cantidad de promedio de horas mensuales donadas (liberadas del horario laboral) por la empresa para trabajo voluntario de empleados			

### 3.5.4 Indicadores IPIECA de Responsabilidad Social

Los indicadores sectoriales para la industria de hidrocarburos desarrollados por IPIECA - API se dividen en dos categorías –principales y adicionales- según los criterios señalados en la tabla 19.

TABLA 19 - CATEGORIAS DE INDICADORES IPIECA - API

Indicadores Principales	Indicadores Adicionales
Relevantes para casi todas las empresas del sector	Relevantes para algunas empresas en particular y sus grupos de interés
Inherentes a actividades centrales de la industria, e.g. <i>upstream, downstream</i>	Asociada a actividades específicas de las empresas
De interés general de un amplio rango de <i>stakeholders</i> a nivel regional y global	Relativas a regulaciones, intereses y requerimientos locales
Relacionados con asuntos de relevancia nacional o global	Relacionados con asuntos locales
De uso común y en forma consistente en la industria	En fase de desarrollo o evolución

Los indicadores IPIECA cubren cuatro ámbitos de desempeño: Medioambiente, Salud y Seguridad, Responsabilidad Social y Desempeño Económico. Los indicadores de desempeño de Responsabilidad Social (Sección 5 de la Guía) se subdividen a su vez en cuatro categorías:

- a) Derechos Humanos
- b) Ética Empresarial
- c) Prácticas Laborales
- d) Comunidad & Sociedad

Los indicadores de la dimensión de Responsabilidad Social aplicables a la relación con las comunidades se describen en la herramienta 4.

## HERRAMIENTA 4 - INDICADORES SECTORIALES IPECA-API

Código	Principal/ Adicional	Indicador
<b>Derechos Humanos</b>		
SOC – 1	Principal	<p><b>Derechos Humanos</b></p> <p>Descripción de políticas y/o procedimientos para abordar aspectos de Derechos Humanos, incluyendo el progreso en su implementación.</p> <p>En particular, impactos de Derechos Humanos en las decisiones de inversión y adquisiciones de la empresa, y en la selección de sus proveedores</p>
<b>Prácticas Laboral</b>		
SOC – A3	Adicional	<p><b>Oportunidades de Empleo Local</b></p> <p>Descripción de políticas y procedimientos de reclutamiento y capacitación de trabajadores locales, incluyendo la alta dirección de la empresa.</p> <p>En caso apropiado, contrastar con requerimientos legales.</p>
<b>Comunidad &amp; Sociedad</b>		
SOC – 8	Principal	<p><b>Relaciones con las comunidades</b></p> <p>Descripción de los procedimientos para evaluar y gestionar los impactos positivos o negativos en las comunidades, en las áreas afectadas por las actividades principales de la empresa.</p> <p>Incluir descripción de programas desarrollados por la empresa y sus resultados.</p>
SOC – A4	Adicional	<p><b>Inversión Social</b></p> <p>Monto total de la inversión, desglosado por área geográfica. Además, descripción de políticas, lineamientos y procedimientos para la inversión social.</p>
SOC – A5	Adicional	<p><b>Capacitación externa</b></p> <p>Programas y actividades diseñadas para instalar capacidad en las comunidades en que la empresa opera (e.g. apoyo al sistema judicial o medios de comunicación, educación y capacitación de desempleados), incluyendo información sobre impactos positivos o negativos.</p>
SOC – A6	Adicional	<p><b>Comunidades Indígenas</b></p> <p>Descripción de procesos para involucrar a las comunidades indígenas y abordar sus necesidades.</p>
SOC – A7	Adicional	<p><b>Re-localización de grupos humanos y derechos de tierra</b></p> <p>Descripción de políticas y/o procedimientos para abordar re-localización o reasentamiento de grupos humanos y derechos de tierra de comunidades impactadas.</p>
SOC - 9	Principal	<p><b>Seguridad</b></p> <p>Evidencia de la implementación de los “Principios de Seguridad y Derechos Humanos” o políticas equivalentes relativas a estos tópicos.</p>

## 4.0 BIBLIOGRAFÍA

- **AUSTIN, James E.:** *"Partnering for Progress"*. Harvard Business School, Social Enterprise Series, Work paper N° 5, 1998.
- **BORRINI, Alberto:** *"Cómo competir y ganar en el mercado de la opinión pública"*, Atlántida, Buenos Aires, 1992.
- **DOWLING, Graham.** *"Corporate Reputation: Strategies for developing the corporate brand"*. London, Kogan Page, 1994.
- **EICHEVERRIA, Rafael.** *"La Escucha"*, Newfield Consulting, Weston, 2005
- **ELKINGTON, John** *"Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development"* en California Management Review 36, no. 2: 90-100, 1994.
- **FALKENBERG, Loren:** Guía *"Implementación de elementos de responsabilidad social corporativa, indicadores y reporte"*. Asociación Regional de Empresas del Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe, ARPEL, Documentos Responsabilidad Social Corporativa, 2005.
- **FUSSLER, Claude, CRAMER Aaron & VAN DER VEGT, Sebastian:** *"Raising the Bar. Creating value with the United Nations Global Compact"*. Greenleaf Publishing, London, 2004.
- **GAINES-ROSS, Leslie.** *"CEO Capital. A Guide to Building CEO Reputation and Company Success"* Ed. Wiley, New Jersey, 2003.
- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE:** *"Sustainability Reporting Guidelines, GRI G3"*, Amsterdam, 2006.
- **GRAY, Rob. OWEN, Dave y otros:** *"What is social accounting?"* en *"Business Sustainable Development"*. Editado por Richard Starkey y Richard Welford, The Earthscan Reader, Londres, 2001.
- **GRAYSON, David & HODGES, Adrian:** *"Everybody's Business. Managing risks and opportunities in today's global society"*. D.K. Publishing Inc., New York, 2002.
- **HALL, Jeremy, y otros,** en *"¿Es su empresa socialmente vulnerable?"* Harvard Business Review América Latina. Agosto 2005.
- **ISO 26000 SR Standard,** *"4th Draft Working Group Social Responsibility"*, WD 4.2 junio 2008.
- **JENNINGS, D. Churchill.** *"Cómo Gerenciar la Comunicación Corporativa"*. Ed. Legis, 1991
- **MÍNGUEZ, Norberto.** *"Un marco conceptual para la comunicación corporativa"*. Universidad Complutense de Madrid, 2005.
- **PORTO SIMOES, Roberto.** *"Relaciones Públicas, Función Política"*, Ateneo, Santiago, 1994.

- **PINEDO, Víctor.** *"Tsunami: Constructing organizations that are able to prosper in tidal waves"*, iUniverse, Inc., 2004.
- **SEEGER, Maia:** *"Las Comunicaciones de la Empresa con la Comunidad"*, en *"Convivencia Sustentable con la Comunidad: Guía Práctica para Empresas"*, Acción RSE y Fundación Casa de la Paz. Santiago de Chile, 2006.
- **THE INTERNATIONAL PETROLEUM INDUSTRY ENVIRONMENTAL CONSERVATION ASSOCIATION (IPIECA) & AMERICAN PETROLEUM INSTITUTE (API):** *"Oil and Gas Industry Guidance on Voluntary Sustainability Reporting. Using Environmental, Health&Safety, Social and Economic Performance Indicators"*, 2005.
- **UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT:**
  - o *"Communication on Progress. Creating, sharing and posting a COP"*, 2007.
  - o *"Estableciendo la conexión. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial"*, 2007
- **VILANOVA, Marc; LOZANO Joseph Maria y DINARES, Marta:** *"Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE"*. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORETICA), Madrid, 2006.

#### **Otras fuentes de información**

- Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, FORETICA: [www.foretica.es](http://www.foretica.es)
- Instituto Ethos, [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- United Nations Global Compact, [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)
- Reportes de RSE y Sustentabilidad 2005 - 2006 -2007
  - o Repsol YPF
  - o Chevron
  - o Oxy
  - o Petrobras
  - o ENAP/ Enap SIPEC Ecuador
  - o PEMEX

## ARPEL

### Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe

Establecida en 1965, ARPEL es una asociación de 26 empresas públicas y privadas e instituciones de petróleo y gas natural con operaciones en América Latina y el Caribe, que representan más del 90% de las operaciones de upstream y downstream de la Región. Desde el año 1976, ARPEL posee status consultivo formal de ECOSOC de Naciones Unidas. En el año 2006, ARPEL manifestó su adhesión a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

ARPEL trabaja en tres áreas prioritarias definidas en su Plan Estratégico:

- *En el área económica:* relación con actores clave, crecimiento de la industria e integración energética
- *En el área socio-ambiental:* Sistema de gestión de ambiente, salud y seguridad para prevenir, eliminar y administrar los riesgos de la operación favoreciendo la reducción de incidentes con alto impacto en instalaciones y personas, y el relacionamiento con las comunidades donde opera la industria
- *En el área de eco-eficiencia:* la prioridad está en la reducción de emisiones y el uso efectivo de los recursos no renovables.

Para lograr sus objetivos ARPEL trabaja junto a sus Miembros en temas de interés común para la industria a través de sus nueve Comités. Cuatro Comités corporativos: Ambiente, Salud y Seguridad Industrial; Responsabilidad Social, Cambio Climático y Eficiencia Energética e Integración Energética. Tres Comités operativos: Refinación; Ductos y Terminales; y Exploración y Producción. Dos Comités integradores: Comunicaciones y el Equipo de Integración compuesto por los Presidentes de todos los Comités.

ARPEL organiza talleres, seminarios y simposios regionales para intercambio de experiencias y mejores prácticas y desarrolla documentos técnicos para crear capacidad de gestión sobre temas de interés para sus miembros. ARPEL dispone de un Portal interactivo para sus miembros en el que se encuentran disponibles todos los documentos desarrollados por sus Comités y que facilita la interacción virtual de la comunidad ARPEL y con aquellos grupos de interés que se relacionan con ella.

En el año 2005 en ocasión del 40 aniversario de la Asociación sus miembros firmaron una Declaración de Compromisos que asumen en el área de responsabilidad social, en ambiente, seguridad y salud ocupacional, en integración energética y en comunicaciones para apoyar el desarrollo sostenible de la región.



Javier de Viana 2345  
11200 Montevideo, Uruguay  
Tel.: +598 (2) 410 6993 - Fax: +598 (2) 410 9207  
E-mail: [arpel@arpel.org.uy](mailto:arpel@arpel.org.uy)  
Sitio web: <http://www.arpel.org>

