

Julio de 2009

Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario



Manual de
Gestión de
Riesgos Socio
Ambientales y
Reputacionales

Guía Social de ARPEL # 3.4-2009

Desarrollo Sostenible de Comunidades – Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario

Manual de Gestión de Riesgos Socio-Ambientales y Reputacionales

Financiamiento

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
<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
<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

Autores del documento fueron:

Maia Seeger – Directora Ejecutiva

Juan Carlos Urquidí – Director

Con la colaboración de Diego Luna, en los anexos de biodiversidad y conflictos socio-ambientales.

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
Sandra Martínez – PLUSPETROL
Napo León Gómez – ECOPETROL
María del Carmen Tonelli – ECOPETROL
Clara Indacochea – PETROPERU
Alyne de Castro – PETROBRAS
Paul Edman de Almeida – PETROBRAS
Katia Vega – Empresa Petrolera CHACO
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	OBJETIVOS Y ALCANCE DEL MANUAL	1
1.2	ESTRUCTURA DEL MANUAL	1
1.2.1	La gestión de riesgos socioambientales	1
1.2.2	La gestión de riesgos socioambientales	2
1.2.3	La prevención y transformación de conflictos socioambientales	2
1.2.4	La gestión de la biodiversidad	2
1.3	EL CONCEPTO DE RIESGO Y SUS ALCANCES SOCIO-AMBIENTALES	2
2.0	RIESGOS SOCIOAMBIENTALES Y REPUTACIONALES EN LA INDUSTRIA DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL EN LA REGIÓN	5
2.1	LA REPUTACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL	6
2.1.1	Presiones públicas globales que enfrenta la industria	6
2.1.2	Activismo socio-ambiental	7
2.2	RIESGOS SOCIOAMBIENTALES DERIVADOS DE EXPECTATIVAS SOCIALES Y PERCEPCIONES DE LA INDUSTRIA EN LA REGIÓN	8
2.2.1	Causas de los conflictos socioambientales	9
2.3	COSTOS ASOCIADOS A LOS RIESGOS SOCIO-AMBIENTALES Y REPUTACIONALES DE LA INDUSTRIA	9
2.4	EL RIESGO COMO FACTOR DE LA ACTIVIDAD EXTRACTIVA E INDUSTRIAL.....	10
2.5	EL RIESGO SOCIOAMBIENTAL Y REPUTACIONAL COMO FACTOR EMERGENTE DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA.....	11
3.0	GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES	13
3.1	RESPONSABILIDAD FUNCIONAL	13
3.2	FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES	13
3.3	PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	13
3.3.1	Riesgos derivados de la gestión de la operación	14
3.3.2	Riesgos socioambientales derivados de presiones del entorno.....	16
3.4	PASO 2: ANÁLISIS DE RIESGOS	18
3.4.1	Valoración y priorización de riesgos	19
3.5	PASO 3: CONTROL Y/O MITIGACIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES	21
3.5.1	Medidas de control y/o mitigación	21
3.5.2	Evaluación de efectividad de medidas de control	21
3.5.3	Mapa de Riesgos	22
4.0	ASPECTOS CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES Y REPUTACIONALES	23
4.1	ASPECTOS GENERALES	23
4.2	RIESGO REPUTACIONAL Y SOCIO-AMBIENTAL EN LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA	24
4.2.1	Operaciones del <i>upstream</i>	24
4.2.2	Actividades del <i>mid</i> y <i>downstream</i>	25
4.3	CERTEZA JURÍDICA Y SEGURIDAD DE LAS INVERSIONES	25
4.4	EL DAÑO AMBIENTAL Y SU RELACIÓN CON LOS RIESGOS SOCIO-AMBIENTALES Y REPUTACIONALES.....	26
4.4.1	Los seguros como cobertura contra riesgos socioambientales	27
4.5	RECOMENDACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS SOCIO-AMBIENTALES Y REPUTACIONALES.....	28
4.5.1	Prevención de conflictos socioambientales.....	28

4.6	LOS PRINCIPIOS DEL ECUADOR COMO LINEAMIENTOS SUGERIDOS (“SOFT LAW”) PARA LA REDUCCIÓN DEL RIESGO SOCIOAMBIENTAL EN EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	29
5.0	GESTIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES	33
5.1	OBJETIVOS	33
5.2	DEFINICIÓN	33
5.3	IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN.....	35
5.3.1	Antecedentes de la gestión de la reputación	36
5.3.2	La reputación y la relación con las comunidades	37
5.4	GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN.....	37
5.4.1	Paso 1: Evalúe el desempeño de la empresa	37
5.4.2	Paso 2: Conozca la percepción pública de la empresa	40
5.4.3	Paso 3: Identifique las brechas entre desempeño y percepciones	40
5.4.4	Paso 4: Mida la reputación de su empresa.....	42
5.5	RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN DE SU EMPRESA EN LAS COMUNIDADES.....	42
6.0	BIBLIOGRAFÍA	47
	ANEXO I: PREVENCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	49
	ANEXO II: MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD	73

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 –	COSTOS DE LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS ASOCIADOS AL RIESGO SOCIOAMBIENTAL.....	10
TABLA 2 -	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO	14
TABLA 3 -	RIESGOS DERIVADOS DEL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA PETROLERA.....	16
TABLA 4 -	EXPOSICION AL RIESGO	20
TABLA 5 -	PRIORIZACIÓN DE RIESGOS	20
TABLA 6 -	MITIGACION Y CONTROL DE RIESGOS	21
TABLA 7 -	MATRIZ GENERAL DE RIESGOS POR PROCESOS	22
TABLA 8 -	VENTAJAS DE UNA BUEN REPUTACIÓN DE LA EMPRESA	35
TABLA 9 -	DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL	38
TABLA 10 -	MAPA DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS REPUTACIONALES.....	41

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	VALORACION DE RIESGOS.....	19
FIGURA 2 -	RELACIÓN ENTRE GESTIÓN SOCIOAMBIENTAL Y RIESGOS EN LA INDUSTRIA EXTRACTIVA	24
FIGURA 3 -	IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACION DE UNA ORGANIZACION	34
FIGURA 4 -	MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA COMUNICACION.....	41

1.0 INTRODUCCION

1.1 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL MANUAL

El objetivo del Manual es proveer a las empresas de petróleo y gas natural de América Latina y el Caribe de herramientas para la Gestión de Riesgos Socio- Ambientales y Reputacionales.

En particular, el manual aborda los siguientes aspectos:

- a) la descripción de la naturaleza y las características estructurales de los riesgos socio-ambientales y reputacionales de la industria
- b) los principales elementos y las condiciones que los diferencian de otro tipo de riesgos asociados al sector de hidrocarburos
- c) los factores coyunturales que pueden tensionar las interacciones de la empresa con las comunidades en las etapas de inserción, permanencia y abandono
- d) los posibles conflictos con las comunidades y daños a la reputación derivados de impactos socioambientales negativos de la empresa

1.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL

El presente manual se estructura en torno a cuatro ejes temáticos vinculados a la gestión de riesgos socioambientales y reputacionales:

- 1) La gestión de riesgos socioambientales
- 2) La gestión de riesgos reputacionales
- 3) La prevención y transformación de conflictos socio-ambientales
- 4) La gestión de la biodiversidad como parte del riesgo socio-ambiental

1.2.1 La gestión de riesgos socioambientales

Se refiere a la capacidad de manejo y de adaptación de las empresas ante situaciones de alta complejidad político – social en la interacción de la industria con las comunidades locales en los diferentes países de la región en que operan.

1.2.2 La gestión de riesgos socioambientales

La gestión del riesgo reputacional tiene por objeto proteger el capital de credibilidad de la empresa, a través del cumplimiento de altos estándares en la gestión de relacionamiento con las comunidades y en las diversas dimensiones de la interacción de la empresa con la comunidad, incluyendo la identificación y transformación de situaciones que podrían afectar la percepción de los stakeholders respecto de su conducta o desempeño.

1.2.3 La prevención y transformación de conflictos socioambientales

El manejo y la gestión de conflictos socio-ambientales cumplen con una doble finalidad. Por una parte para la contención de expectativas sobredimensionadas de los stakeholders al momento de la inserción de la empresa en la comunidad, y por otro lado, como proceso de canalización de las pretensiones de la comunidad en caso de afectación del medioambiente y/o de las costumbres y tradiciones de los asentamientos humanos localizados en las áreas de influencia directa de los proyectos y actividades de la industria petrolera.

1.2.4 La gestión de la biodiversidad

La gestión de la biodiversidad tiene importancia crucial para la gestión de riesgos socioambientales de la industria en consideración de los siguientes factores:

- a) la superposición de intereses económicos, sociales y ambientales de los diferentes stakeholders en las zonas donde se desarrollan las actividades hidrocarburíferas
- b) la interacción entre las actividades de la industria, los componentes de la biota y las comunidades
- c) el valor sociocultural que la comunidad le asigna a algunas zonas de alta diversidad biológica en el área de exploración o de las operaciones.
- d) la protección político-institucional de ciertos espacios naturales en que se emplazan muchos reservorios hidrocarburíferos y/o en que se desarrollan actividades de exploración y producción.

1.3 EL CONCEPTO DE RIESGO Y SUS ALCANCES SOCIO-AMBIENTALES

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento, futuro e incierto, de consecuencias dañosas sobre el patrimonio, la salud de las personas o el medioambiente.

Riesgo es también la contingencia de un daño, que puede materializarse en cualquier momento o no hacerlo nunca. Contingencia es definida (Bueno Campos, 1996, p.168) como *"toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo*

de la organización y a su comportamiento".

La contingencia es, entonces, *"algo incierto y eventual, que puede suceder o no, y suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o por la evidencia, y no por la razón"* (Morera Cruz, 2006, p. 8).

Cualquier factor que pueda provocar cualquier tipo de daño es un riesgo: una vulnerabilidad, un obstáculo, un peligro, o una combinación de estos factores.

La vulnerabilidad es cualquier condición de debilidad de un sistema o de un proceso, que resulta en una brecha de seguridad o riesgo, que puede conducir a un daño, causado en forma intencional o involuntaria.

La industria del petróleo y gas natural entenderá por riesgo "socio-ambiental" aquel tipo de riesgos para las empresas derivados de sus prácticas de involucramiento con las comunidades en las fases de inserción, de permanencia y de abandono de operaciones. El riesgo socio-ambiental se compone de elementos sanitarios, ambientales, económicos y socioculturales.

El riesgo socioambiental también puede analizarse singularizando sus aspectos sociales y ambientales:

- a) **Riesgo social** es aquel que tiene su origen en el comportamiento inesperado o imprevisto de la comunidad en su interacción con la empresa. Por lo general éste se relaciona con aspectos políticos, económicos y culturales de las comunidades, y se forja a partir de las percepciones de los públicos de interés acerca del grado de cumplimiento de sus expectativas y de los compromisos contraídos por las empresas en las etapas de su inserción, permanencia o abandono.
- b) **Riesgo ambiental** es aquel que proviene de la probabilidad de ocurrencia de un daño al medio ambiente o a cualquiera de sus componentes, que también puede comprometer aspectos de salud e higiene pública. En el primer caso, el riesgo se vincula fundamentalmente con los elementos de la biodiversidad y los recursos naturales en general, y, en el segundo caso, a las posibles consecuencias sobre la salud humana y su calidad de vida.

2.0 RIESGOS SOCIOAMBIENTALES Y REPUTACIONALES EN LA INDUSTRIA DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL EN LA REGIÓN

La industria de petróleo y gas natural enfrenta escenarios de muy alta a moderada inestabilidad y turbulencia social en la región, según estudios desarrollados a nivel global por The Economist Intelligence Unit (2009)¹.

Las situaciones de riesgo sociopolítico tienen una fuerte correlación con el riesgo socioambiental, lo que obliga a la industria a extremar las medidas para evitar situaciones de conflicto con las comunidades y, de esta forma asegurar la viabilidad de sus operaciones y proteger su capital reputacional.

Junto con la creciente tensión social en algunos países de la región, las empresas enfrentan otras presiones que justifican la implementación de un sistema de gestión socioambiental y reputacional. Estas presiones derivan de los siguientes factores:

- a) Crisis de confianza en las empresas, y particularmente en la industria de hidrocarburos: se observa un mayor escrutinio público y mayores expectativas de los públicos de interés respecto de un desempeño responsable de la industria
- b) Presiones regulatorias: nuevas y más estrictas reglamentaciones socioambientales de los marcos regulatorios para la industria extractiva y actividades de petróleo y gas natural.
- c) Crecientes dificultades y nuevas exigencias socioambientales para acceso a financiamiento internacional
- d) Mayor sensibilidad y reactividad ciudadana en materias socioambientales, y aspectos específicos como la relación de las empresas con los pueblos originarios y la gestión de la biodiversidad.

¹ El estudio del Economist Intelligence Unit: *"Manning the barricades: Who's at risk as deepening economic distress foments social unrest"*(2009), ha catalogado los riesgos sociopolíticos de los países de la región de la siguiente forma:

- a) Riesgo muy alto: Haití; Bolivia, Ecuador y República Dominicana.
- b) Riesgo alto: Venezuela, Argentina, Panamá, Colombia, Perú, Honduras, Belice, Guyana, Guatemala, Paraguay, México, Jamaica y Nicaragua.
- c) Riesgo moderado: Brasil, Uruguay, Chile, Trinidad y Tobago, Cuba
- d) Riesgo bajo: Costa Rica

2.1 LA REPUTACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL

A nivel global, la reputación es una de las sensibilidades más importantes que enfrentan las empresas de petróleo y gas natural. Ya sea que su reputación se sustente en hechos reales o en meras percepciones, la industria enfrenta crecientes obstáculos y presiones del entorno para desarrollar sus actividades y, se expone en forma creciente a la disminución de su credibilidad.

A modo de ejemplo, en un estudio de reputación corporativa realizado el año 2008 en Estados Unidos por Reputation Institute², la organización especializada más prestigiada a nivel global en esta materia, esta industria obtuvo la peor evaluación entre todas las actividades empresariales de ese país.

Algunas conclusiones de la investigación del Global Pulse US 2008 fueron las siguientes:

- Las empresas de petróleo y gas obtuvieron los más bajos niveles de aprobación, con un puntaje promedio de 51.45 puntos sobre un máximo de 100, que la sitúa en la categoría de "reputación débil/ vulnerabilidad".
- Las empresas de petróleo y gas obtuvieron resultados bajos en las siete dimensiones de la Reputación (ver dimensiones en el capítulo de Gestión de la Reputación del presente Manual).
- Las empresas de petróleo y gas exhibieron una de las caídas más fuertes de reputación, en comparación con el ranking de 2007.
- Algunas grandes empresas del sector han caído 5 puntos anuales en los últimos periodos.

La gestión de los riesgos socioambientales y reputacionales emerge como un factor clave para contrarrestar esta vulnerabilidad de la industria en este ámbito y favorecer el cumplimiento de los objetivos de negocio del sector.

Cabe hacer presente que una mala percepción pública de la conducta y el desempeño de una empresa de petróleo y gas natural en particular puede afectar a la industria en su conjunto, por lo que la gestión de la reputación encierra una doble responsabilidad con los inversionistas y/ o propietarios, así como con el sector en general.

2.1.1 Presiones públicas globales que enfrenta la industria

La industria enfrenta crecientes presiones de grupos de interés a escala global, regional y local, que las obliga a ser muy rigurosas en su desempeño y en la gestión de sus riesgos socioambientales.

Los principales cuestionamientos provienen de los siguientes aspectos:

- a) la explotación de recursos no renovables: los combustibles fósiles
- b) el impacto de sus operaciones, procesos y productos sobre el medioambiente, en especial su efecto en el cambio climático

² Reputation Institute: "Global Pulse US 2008" http://reputationinstitute.com/events/US_Oil_Gas_Results-Global_Pulse_08.pdf

- c) las eventuales implicancias sociopolíticas de la presencia de la industria en zonas geopolíticas sensibles, en particular en relación a temas como la preservación de la paz, la democracia y los derechos humanos³
- d) los conflictos con las comunidades

2.1.2 Activismo socio-ambiental

La llamada “sociedad de la información” ha producido profundos cambios sociopolíticos que han alterado el entorno de las organizaciones. Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC’s) han posibilitado el surgimiento de los medios de comunicación virtuales y sus diferentes aplicaciones, como páginas web, boletines electrónicos, listados de correo electrónico, *blogs*, entre muchos otros, contribuyendo a flujos informativos más horizontales e instantáneos.

Como consecuencia de un más amplio acceso a la información, la opinión pública está más informada y es más consciente y sensible a cuestiones éticas, sociales y ambientales. Se articulan crecientemente en torno a organizaciones no gubernamentales y movimientos ciudadanos que ejercen control social sobre las instituciones, exigiendo un desempeño responsable y transparente.

Muchas organizaciones no gubernamentales (ONG’s) actúan a escala global, a través de asociaciones con redes y actores locales, y tienen la capacidad de movilizar a las comunidades en los más remotos lugares de la región. Su modo de operar fue descrito de la siguiente manera en un artículo de portada de una revista especializada en seguridad industrial⁴:

“Una compañía petrolera que opera en Canadá debía mover un estanque de 400 toneladas desde la ciudad en que había sido fabricado, hasta el lugar donde sería utilizado en los campos petroleros. En una primera instancia, la empresa decidió realizar el transporte de noche; sin embargo las autoridades no lo permitieron por el peligro involucrado.

Esta decisión expuso a la compañía a otro riesgo. A lo largo de la ruta, una protesta de Greenpeace bloqueó el avance del camión. Un grupo de manifestantes rodeó el vehículo, mientras otro grupo, integrado por montañistas profesionales, escaló sobre el estanque. A través de sus teléfonos celulares, los “montañistas” iniciaron entrevistas con periodistas- de algunos de lugares tan distantes como Australia.

Algunos manifestantes sacaron sus sacos de dormir y levantaron una especie de campamento debajo del camión, mientras otros colgaban lienzos frente al container. Un manifestante usaba una laptop, energizada mediante paneles solares portátiles. El grupo tomaba fotografías digitales y las descargaba por Internet, proveyendo a los medios una cobertura en tiempo real del incidente. La prensa, alertada por los manifestantes, se hizo presente en el lugar premunida de sus cámaras”.

Indistintamente de las motivaciones que den origen o se atribuyan a estas acciones, el ejemplo ilustra el poder del activismo socioambiental para interrumpir las actividades y operaciones de una empresa y dañar su reputación.

³ WERNER, Klaus & WEISS, Hans: “El Libro Negro de Las Marcas”. Editorial Grijalbo Mondadori, Madrid (2004)

⁴ Anderson, Teresa. “Protests and the Politics of Protection”, en Security Management International,. American Society for Industrial Security (2002)

Una efectiva gestión de relacionamiento comunitario permite a la industria transformar a las comunidades en sus aliadas, minimizando los riesgos reputacionales de la empresa y el sector, y quitando peso a las denuncias e iniciativas del activismo internacional.

El conocimiento de la reputación corporativa y de las percepciones positivas o negativas de los grupos de interés, permite una mejor comprensión de los atributos que pueden tener incidencia en el juicio valorativo de la empresa.

2.2 RIESGOS SOCIOAMBIENTALES DERIVADOS DE EXPECTATIVAS SOCIALES Y PERCEPCIONES DE LA INDUSTRIA EN LA REGIÓN

La industria de petróleo y gas natural suele invertir y desarrollar sus actividades en zonas sensibles y en sociedades propensas al conflicto (Internacional Alert, 2005). Ello conlleva riesgos importantes, ya que los proyectos pueden *“disparar o sostener la violencia, o convertirse ellos mismos en foco de resentimiento”*⁵.

La actividad de petróleo y gas natural en América Latina y el Caribe enfrenta escenarios sociales de creciente complejidad, derivados de los altos niveles de inequidad que caracterizan a la región y de las expectativas de la población de acceder a mejores condiciones de vida.

Este escenario se traduce en fuertes presiones externas para la industria, como consecuencia de la dicotomía entre las percepciones ciudadanas y las expectativas sociales:

- a) Por un lado, la industria *“es presentada como una fuente de problemas y de daños; como los predadores de la riqueza y de la naturaleza”*⁶ (Bustamante, 2003).
- b) Por otra parte, se espera que la actividad petrolera contribuya a que el conjunto de la sociedad pueda resolver los problemas sociales más acuciantes.

Esta dualidad se expresan a través de presiones sociales de tipo “movilizador” o “distribucionista”. Su objetivo es obtener una cuota en la participación de los recursos, a través de confrontación permanente con la industria, utilizando mecanismos como las movilizaciones y los paros. La oposición a la actividad petrolera es, ante todo, la toma de una posición negociadora fuerte para obtener el máximo beneficio de la confrontación.

Esta dinámica tiene consecuencias importantes para la gestión de riesgos socioambientales de la industria y que exige monitorear y considerar a las comunidades del área de influencia indirecta de los proyectos, por las siguientes razones:

- a) las comunidades ubicadas cerca de la infraestructura estratégica de la industria tienen una mayor capacidad de movilización y la amenaza de paralizar el funcionamiento de alguna operación les otorga una mayor fuerza.
- b) Las comunidades más alejadas, por otra parte, se sentirán perjudicadas ante la dificultad de participación en las negociaciones y eventuales compensaciones, y buscarán otros medios de presión para participar en la distribución de beneficios.

⁵ Internacional Alert: *“Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: Guía para la Industria Extractiva”* (2005).

⁶ BUSTAMANTE, Teodoro: *“Las perspectivas de discusión de los temas socio-ambientales vinculados a la explotación petrolera en el Ecuador”*, en *“Petróleo y Desarrollo Sostenible en Ecuador”*, FLACSO Ecuador, Quito, 2003, pp. 27-49

2.2.1 Causas de los conflictos socioambientales

Como toda actividad productiva, la industria de los hidrocarburos implica presiones sobre el medioambiente y las comunidades. Si bien, en términos generales, las empresas del sector han optimizado sus procesos, minimizando sus impactos, para la gestión de riesgos socioambientales y reputacionales debe tenerse presente que los conflictos socioambientales son, en muchos casos,

el argumento para expresar otro tipo de cuestionamientos.

Los conflictos en la región derivan fundamentalmente de cuestionamientos frecuentes a la industria, derivados de las siguientes percepciones:

- a) Críticas a las dinámicas de progreso, en especial los efectos negativos de la actividad petrolera, como son generar procesos de desarrollo caracterizados por la concentración económica, la arrogancia institucional, los conflictos de tierras, el resquebrajamiento de instituciones, o dinámicas sociales como la prostitución, la delincuencia o la marginalidad urbana.
- b) Asimetrías de poder, capital, rentabilidad y oportunidades entre empresas y comunidades. Nivel de remuneraciones muy superior a la media de las economías regionales en que se insertan las actividades hidrocarburíferas,
- c) Vinculación de la industria con empresas multinacionales y capitales extranjeros, y presiones crecientes provenientes de la globalización.
- d) Controversia sobre modalidades contractuales que regulan la distribución de costos y beneficios de la producción para las empresas y los estados/ regiones
- e) Cuestionamientos sobre niveles de transparencia de la industria y condiciones de competencia justa en los procesos de licitación y contratación de servicios.
- f) Concertación y acuerdos a nivel de cúpula entre el sector industrial extractivo y los actores políticos vinculados al quehacer público.

2.3 COSTOS ASOCIADOS A LOS RIESGOS SOCIO-AMBIENTALES Y REPUTACIONALES DE LA INDUSTRIA

Las empresas de petróleo y gas natural enfrentan con frecuencia altos costos directos e indirectos derivados de los riesgos socioambientales.

La publicación *“Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: Guía para la Industria Extractiva”* de Internacional Alert asocia diferentes tipos de costos, directos e indirectos, a las operaciones de la industria en zonas de riesgo, según se ilustra en la tabla 1.

TABLA 1 – COSTOS DE LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS ASOCIADOS AL RIESGO SOCIOAMBIENTAL

COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
Por concepto de: <ul style="list-style-type: none"> - seguridad - gestión de riesgos - daños a la infraestructura física - interrupción de la producción - mayor costo del capital - seguridad y compensación del personal - reputación - litigios 	Derivados de: <ul style="list-style-type: none"> - accidentes, invalidez y muerte de personas - debilitamiento del capital social de la comunidad - pérdida de mercados - daños ambientales derivados de sabotaje y siniestros causados por agentes externos - costos políticos asociados al debilitamiento de las instituciones

2.4 EL RIESGO COMO FACTOR DE LA ACTIVIDAD EXTRACTIVA E INDUSTRIAL

En la industria extractiva la gestión de los riesgos financieros, operacionales y ambientales, así como la seguridad y salud ocupacional y la prevención de accidentes, constituyen funciones tradicionales de gran importancia para la administración. La gestión de riesgos responde a la responsabilidad para con los accionistas, los empleados, la comunidad y el medioambiente, y la necesidad de proteger el valor de la empresa y las inversiones en instalaciones industriales.

La gestión de salud, seguridad y medioambiente (HSE) es una función asignada a los Vicepresidentes, Gerentes de Operaciones o Superintendentes de los proyectos o unidades de negocio, dentro de los límites de un plan de gestión y un presupuesto anual aprobado por el nivel corporativo central.

Los Gerentes de Operaciones tienen muchas otras responsabilidades, tales como incrementar la productividad, reducir los costos operacionales, negociar con sindicatos y trabajadores, y contribuir a maximizar las utilidades de la empresa. Por lo general, son evaluados por sus superiores jerárquicos en relación a indicadores de cumplimiento de metas de producción, reducción de costos, y disminución de índices de accidentabilidad y/o siniestralidad. La dedicación preponderante a dichos temas les deja poco tiempo para hacerse cargo de asuntos vinculados al riesgo socio-ambiental y reputacional de la empresa.

Las gerencias, departamentos o unidades de seguridad, salud y medio ambiente (HSE) de las empresas, instalados a nivel operacional, se abocan en forma preferente a gestionar el llamado "riesgo operacional", el cual abarca y comprende todas aquellas materias relacionadas con el cuidado de las instalaciones y equipos, y la protección de los trabajadores en materia de accidentes laborales y enfermedades profesionales; salud ocupacional.

En muchos casos cumplen funciones en las actividades de dirección y supervisión en la preparación, tramitación, aprobación y monitoreo de los Estudios de Impacto Ambiental y de los parámetros y elementos condicionantes establecidos en las resoluciones de calificación ambiental, y también de aquellos consignados en los permisos sectoriales.

La gestión de la dimensión socio-ambiental y muy particularmente del riesgo socio-ambiental y reputacional obedece a un desarrollo conceptual relativamente reciente, que por su naturaleza y características excede los alcances y las capacidades y competencia de los departamentos de Higiene, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente de las empresas de petróleo y gas natural.

2.5 EL RIESGO SOCIOAMBIENTAL Y REPUTACIONAL COMO FACTOR EMERGENTE DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA

El denominado riesgo socio-ambiental y reputacional constituye un nuevo fenómeno político social que enfrenta la industria extractiva en diferentes países de la región, y que encuentra sus fundamentos en las situaciones de riesgo – impacto generadas por un conjunto de situaciones que han aparecido en relación a nuevas actividades y proyectos del sector.

Dichas causas obedecen en primer término al hecho que en las comunidades afectadas se ha ido gestando un factor sociológico desconocido hasta hace poco, y que responde esencialmente a la necesidad de parte de la ciudadanía de ocupar los espacios, los métodos y las dinámicas que eran responsabilidad del antiguo modelo de Estado paternalista.

Tradicionalmente, en sus relaciones con las comunidades, las empresas tienden a considerar solo aquella parte de la interacción que se vincula con los eventuales impactos ambientales y sanitarios que puedan afectar a la población, la comunidad o el medioambiente, como consecuencia de las operaciones y actividades, así como a partir de la ocurrencia inesperada de accidentes, episodios de crisis, errores operacionales o situaciones imprevistas e impredecibles.

La valoración y el manejo de las expectativas de las comunidades, así como el entendimiento de los mecanismos de defensa de sus derechos, requiere que la empresa fortalezca y refuerce su presencia y las actividades de interacción con la comunidad, en la forma señalada en el Manual de Involucramiento con las Comunidades de ARPEL.

3.0 GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES

3.1 RESPONSABILIDAD FUNCIONAL

La gestión de riesgos sociales y reputacionales es una función estratégica emergente del Relacionamento Comunitario, que debe ser incorporado en forma sistemática en la industria de petróleo y gas en la región. Por su creciente importancia para disminuir las contingencias socioambientales, las empresas requieren de estructuras, capital humano especializado, presupuesto y procedimientos para gestionar este tipo de riesgos.

La gestión de los riesgos socioambientales y reputacionales en las comunidades, en la industria de petróleo y gas natural, será una responsabilidad de la estructura de Relacionamento Comunitario. Para estos fines contará con el apoyo del Comité Interno de Relaciones con la Comunidad según se describe en el Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario de ARPEL.

3.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES

La Gestión de Riesgos Socioambientales considera funciones específicas que forman parte de un proceso de tres fases:

1. Identificación de riesgos
2. Análisis de riesgos
3. Control y mitigación de riesgos

3.3 PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La primera y más importante etapa de la gestión de riesgos es la identificación de los riesgos socioambientales de la empresa de petróleo y gas natural. Se refiere a la visualización de cualquier factor que pueda provocar, en forma directa o indirecta, una situación que implique algún tipo de perjuicio o daño a la relación de la empresa con las comunidades y sus stakeholders, y que por esta vía tenga impactos patrimoniales, operacionales y de reputación que afectan el valor de la empresa, impactando en la mayoría de los casos, la credibilidad de la industria en su conjunto.

Para identificar los riesgos socioambientales de una empresa, es preciso hacer un levantamiento de las condiciones de vulnerabilidad de sus sistemas de gestión o de sus procesos internos, de los obstáculos y las amenazas externas que enfrenta, y de la combinación de estos factores que pueda en cualquier momento desencadenar un siniestro.

En función del origen del riesgo, se identificarán dos tipos de factores de riesgo:

1. **Factores Internos de Riesgo:** Son aquellos riesgos socioambientales que provienen de brechas en la gestión y de las prácticas de la empresa y que afectan negativamente a los stakeholders y el medioambiente, tensionando la interacción con las comunidades.
2. **Factores Externos de Riesgo:** Son aquellos riesgos socioambientales que se derivan de condiciones del entorno socio-ambiental y que no son influidos por la presencia y la actividad de la empresa, pero que pueden afectar la relación con las comunidades y causar por esta vía daños a la empresa.

3.3.1 Riesgos derivados de la gestión de la operación

La administración de los riesgos internos requiere identificar los riesgos a los cuales está expuesta una determinada operación, unidad de negocios o un proceso de la empresa.

Esta identificación será el resultado de un ejercicio participativo entre los ejecutores de los procesos, desagregando la organización en los diferentes niveles

funcionales, según el ejemplo de la tabla 2 "Identificación de Riesgos por Proceso".

TABLA 2 - IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR PROCESO

PROCESOS	INVENTARIO DE RIESGOS POR PROCESO
1. Aseguramiento de cumplimiento del "Piso Legal"	
- Cumplimiento de contenidos técnicos	- Incumplimiento del marco regulatorio/ normativo de estándares y normas de calidad ambiental y de emisión, en la inserción, permanencia, abandono o salida de las operaciones o instalaciones por la empresa.
- Verificación	- Dificultad para verificar cumplimiento
2. Máximo Técnico	
- Exploración y producción	<ul style="list-style-type: none"> - Reasentamiento o relocalización de pueblos originarios, indígenas o de grupos humanos y/o afectación de sus costumbres, modos de vida, derechos ancestrales sobre el uso de recursos naturales y en particular del territorio y de la biodiversidad. - Emplazamiento de proyectos o actividades en lugares de alta concentración de biodiversidad, de propiedad de pueblos originarios o indígenas, de gran valor paisajístico, turístico, arqueológico o con valor socio-ambiental - Cambios en el uso del suelo - Afectación de espacios naturales y su valor ambiental como stock de capital natural crítico. - Insuficiencia o falta de manejo político de los representantes del proyecto o actividad ante situaciones de crisis o daño socio-ambiental. - Insuficiencia o ausencia de medidas de mitigación, compensación o reparación ante impactos socio-ambientales transitorios o permanentes, reversibles o irreversibles.

	<ul style="list-style-type: none"> - Alteración de las vías de comunicación existentes y en la infraestructura regional - Daños y perjuicios durante la construcción de los proyectos - Modificaciones ambientales por las obras. - Pasivos históricos degradación ambiental generada en el pasado y no atendida por el sector de hidrocarburos
3. Óptimo Social (voluntario)	
- Cumplimiento de principios globales	- Incumplimiento de principios globales a que ha adherido la empresa
- Cumplimiento de acuerdos voluntarios con las comunidades	- Falta o insuficiencia en el cumplimiento de los compromisos adicionales o voluntarios contraídos por la empresa en el marco de los procesos de inserción (Estudio de Impacto Ambiental), de permanencia, de abandono o salida de un proyecto o actividad
- Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficientes niveles de respeto a la convivencia pacífica y la cultura local - Insuficientes mecanismos de participación y diálogo social
- Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Inconsistencia entre lo que se comunica y lo que efectivamente se cumple - Utilización de imágenes y expresiones equívocas, que podrían ser interpretadas como lavado de imagen. - Insuficiente comunicación a determinados grupos de stakeholders - Falta de credibilidad
5. Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> - Los contratistas no respetan los códigos de conducta socioambiental definidos por la empresa - No cumplen los estándares socioambientales de la empresa - Deterioran de la imagen de la empresa y de sus relaciones con la comunidad
6. Empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de oportunidades para trabajadores locales - Contratación de mano de obra foránea: impactos migratorios, presión sobre la infraestructura primaria, choques culturales, alteración de las formas de vida (por ejemplo, industria del ocio, delincuencia, violencia)

Es importante que por cada proceso se consigne la totalidad de riesgos que se considere que pueden afectar la seguridad del proceso, sin importar que un mismo riesgo afecte a varios procesos en diferente medida.

3.3.2 Riesgos socioambientales derivados de presiones del entorno

En la región, las empresas del sector hidrocarburífero enfrentan múltiples tipos de presiones provenientes del entorno⁷, derivados de situaciones sociopolíticas, socioeconómicas e institucionales. Ciertas condiciones del contexto pueden desencadenar situaciones de tensión y de conflicto para la empresa, cuyas causas tiene escasas posibilidades de modificar.

Si bien las empresas no tienen la responsabilidad ni la capacidad de transformar sustancialmente las condiciones del entorno, sí tienen la responsabilidad de identificar y monitorear estas condiciones y generar herramientas de gestión para anticiparse a la ocurrencia de eventos que puedan impactar las operaciones e instalaciones de la empresa, y tomar decisiones para proteger sus intereses, sus inversiones y su reputación.

La tabla 3 “Riesgos Derivados del Contexto de la Industria Petrolera” da cuenta de las presiones socioambientales que enfrenta la industria en la región. Cada empresa, operación o unidad de negocios debe analizar cuáles de estas presiones tienen relevancia en cada caso en particular y qué riesgos potenciales pueden derivarse de ese escenario. Revise esta tabla de referencia e identifique la presencia de factores de riesgo en el entorno de su empresa.

TABLA 3 - RIESGOS DERIVADOS DEL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA PETROLERA⁸

PRESIONES DERIVADAS DE:	POSIBLES CAUSAS
Situaciones de conflicto	<ul style="list-style-type: none"> - Lucha por el territorio y su control - Competencia por el uso de recursos naturales y el capital natural - Escasa presencia del Estado - Creciente presencia de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) de alcance internacional o regional como interlocutores de temas sociales y ambientales. - Insuficiente capacidad de manejo político de las autoridades y de los interlocutores de la comunidad ante situaciones de conflicto o crisis - Incumplimiento de los compromisos contraídos por la autoridad o las comunidades. - Bajos niveles de tolerancia, de respeto y de valores tendientes a la convivencia pacífica y a la cultura ciudadana. - Incertidumbre en torno a la gestión futura del conflicto por parte de los diferentes actores, y frecuente desarticulación de la empresa y las instituciones.
Los problemas económicos de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Altos índices de desempleo - Crisis en amplios sectores de la economía. - Altos niveles de los salarios petroleros. - Bajos niveles de capacitación de la población demandante de empleo.
Problemas socioeconómicos de	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del sector de hidrocarburos como empresas con capacidad económica para resolver problemas sociales.

⁷ El análisis se base en la investigación “Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo en Colombia: Subsector Hidrocarburos”, dirigida por Roberto Gutiérrez y publicada por Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco, Dividendo de Colombia y Universidad de Los Andes. Bogotá (2007)

⁸ Las presiones que enfrenta la industria petrolera fueron sistematizadas por la Asociación Colombiana del Petróleo en su Guía de Gestión Social para el Sector de Hidrocarburos (ACP, 2005).

<p>la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tradición de relaciones de dependencia. - Altos índices de necesidades básicas insatisfechas y déficit de infraestructura y servicios. - Altos niveles de violencia. - Manejo político de entidades del Estado a nivel nacional, departamental, regional y municipal y, por tanto, mayor preocupación por los beneficios particulares que por el interés general. - Poca capacidad de gestión de las comunidades o dificultades de unificar criterios en razón de las diferencias. - Temor por la contaminación ambiental, especialmente de las fuentes de agua.
<p>Estado y/ o gobiernos local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de recursos - Débil presencia institucional en la región - Falta de credibilidad y poca gobernabilidad - Insuficiente capacidad de gestión institucional y comunitaria - Poca capacidad de gestión de las entidades estatales y a veces manejo poco ético de la gestión pública. - Presencia de fuerzas que impiden la gestión estatal. Intervenciones descoordinadas y a veces contradictorias.
<p>Contratistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poco compromiso con el proceso. - Intervención puntual y previsión insuficiente de los problemas que se pueden generar. - Contribución al deterioro de la imagen de la empresa y de sus relaciones con la comunidad.
<p>Impacto de los proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el uso del suelo. - Demanda de mano de obra. - Alteración de las vías de comunicación existentes y en la infraestructura regional. - Desplazamiento de población. - Daños y perjuicios durante la construcción de los proyectos - Modificaciones ambientales por las obras. - Alteración en las relaciones.
<p>ONG's</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de degradación ambiental generada en el pasado y no atendida por el sector de hidrocarburos (pasivo ambiental) e impactos ambientales negativos actuales. - Percepción de deterioro social ocurrido en el pasado y del potencial, en especial en regiones habitadas por "minorías étnicas" y pueblos originarios.
<p>Reputación de la Industria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de los beneficios socioeconómicos que genera la actividad de hidrocarburos. - Imagen negativa heredada del pasado: <ul style="list-style-type: none"> a) industria que dispone de amplio recursos, pero que no genera riqueza, empleo ni se abastece en la región, y que promueve una economía de enclave y condiciones privilegiadas en sus instalaciones. b) sector que genera profundos desequilibrios en el pago de salarios y que utiliza mecanismos poco transparentes de contratación, a veces corruptos. c) Industria cuyos trabajadores tienen poca responsabilidad social.

	d) Industria cuyos trabajadores están de paso en la región y que asumen actitudes prepotentes y arrogantes.
Acciones Delictivas	<ul style="list-style-type: none"> - Permisividad social frente a ciertas conductas delictivas, como el hurto, como medio para la obtención de recursos - Temor de la población de denunciar acciones delictivas - Bajos niveles de educación de las comunidades y falta de sentido de pertenencia - Falta de autoridad y fiscalización del Estado - Corrupción de funcionarios públicos - Incidencia de grupos activistas que actúan al margen de la ley cuestionando el desarrollo del sector de hidrocarburos y afectando las actividades productivas

3.4 PASO 2: ANÁLISIS DE RIESGOS

En la literatura especializada el término “riesgo” se asocia en forma creciente con la probabilidad de ocurrencia de un cierto nivel de impacto⁹.

En materia de análisis de riesgo, la evaluación de la magnitud del riesgo permite determinar los niveles de seguridad requeridos para una determinada operación.

El “riesgo” puede ser determinado cuando se pueden conocer o predecir tres elementos:

1. los posibles escenarios futuros
2. las respectivas probabilidades de ocurrencia
3. la magnitud de los daños que se pueden causar

La mera incertidumbre se diferencia del riesgo, porque se refiere a una situación en la cual los posibles escenarios futuros, al igual como ocurre con el riesgo, también son conocidos o pueden ser anticipados, pero en que, la probabilidad de ocurrencia de los impactos asociados a los riesgos, resulta ser desconocida e impredecible.

La materialización del riesgo se produce por la ocurrencia de un siniestro, que conlleva a un daño. Por su parte, a fin de que la ocurrencia de un impacto constituya un perjuicio o un daño, este debe sobrepasar o exceder los límites que imponen los marcos regulatorios en materia de “piso legal” para tales hechos.

A este respecto, y por una convención de alcance global, el término “impacto” se refiere por lo general al medio ambiente natural y el de “riesgo” se refiere usualmente al ámbito de la salud humana.

La denominada “Teoría de las Decisiones” hace una distinción entre la observación empírica y la percepción de una condición significativa de riesgo, en la cual los conceptos de “riesgo” e “impacto” son tratados de manera equivalente.

⁹ Walter E. Westman: *“Ecology, Impact Assessment and Environmental Planning”*. University of California. Los Angeles (1997), pags. 97 y siguientes.

3.4.1 Valoración y priorización de riesgos

La etapa siguiente la denominaremos Análisis de Riesgos. En esta etapa se realiza la valoración y priorización de cada uno de los procesos con base en los riesgos ya identificados en cada inventario por proceso.

a) Valoración del riesgo

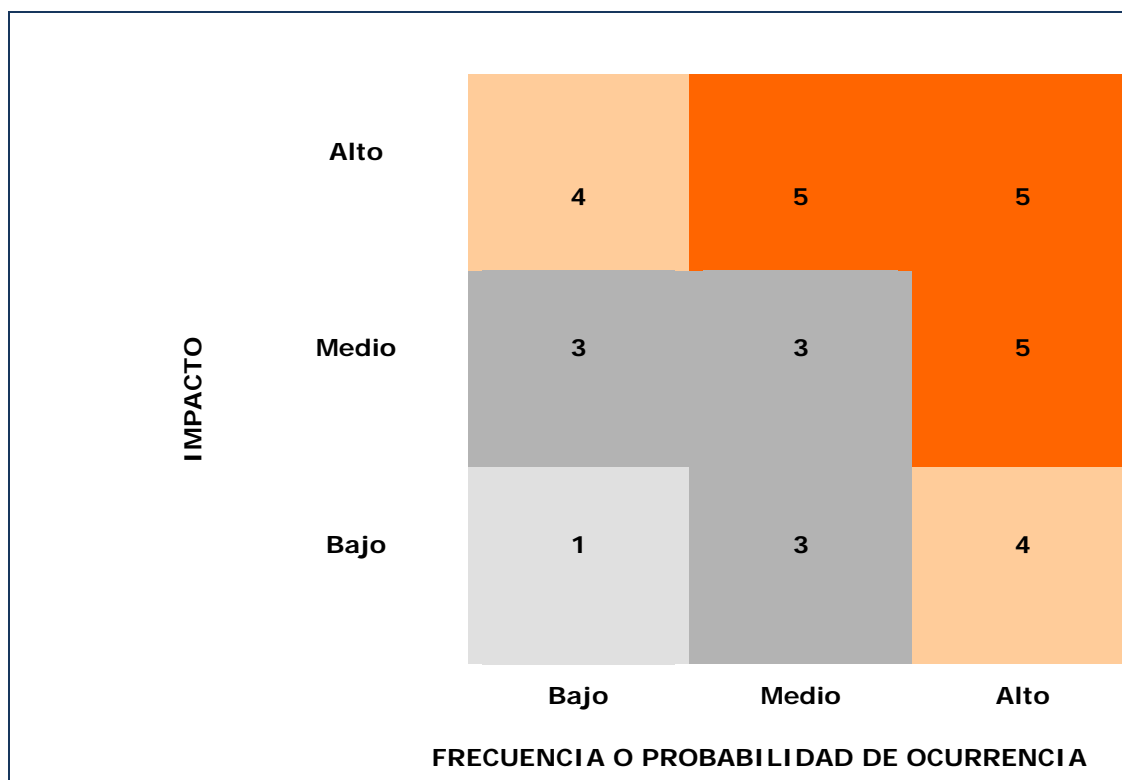
La valoración consistirá en asignar a los diferentes riesgos previamente identificados calificaciones dentro del rango de 0 a 5, dependiendo del impacto y la probabilidad de ocurrencia o frecuencia con que se haya presentado en los procesos, de acuerdo con la Figura 1 “Valoración de Riesgos”.

Impacto: Se entenderá por impacto al efecto que puede tener el riesgo en el momento de presentarse. La valoración va de bajo a alto en la medida en que mayor sea esa repercusión, sobre el área o proceso en el momento en que el riesgo sucediera. De no haberse presentado nunca, debe tenerse en cuenta todas las consecuencias, ya sean físicas, económicas, legales, sociales, de gestión, sobre las cuales intervenga el riesgo evaluado.

Frecuencia o probabilidad de ocurrencia: Se entenderá como el número de veces en que un evento considerado como riesgo se ha presentado o tiene la posibilidad de presentarse durante un plazo de tiempo, dejando libertad al evaluador para determinar cuándo una determinada frecuencia es considerada baja, media o alta.

Por ejemplo, se asume que el riesgo de incumplir normas técnicas ambientales se ha presentado o puede presentarse con frecuencia media y con un impacto alto, por las consecuencias que tiene en algunos componentes medioambientales, con lo cual el riesgo se valora con un cinco (5).

FIGURA 1 - VALORACION DE RIESGOS



Una vez determinado el nivel de exposición al riesgo de cada uno de los riesgos identificados en el Paso 1, debe completarse la tabla 4 “Exposición al Riesgo”, incluyendo la valoración respectiva, según se ilustra mediante el siguiente ejemplo.

TABLA 4 - EXPOSICION AL RIESGO

Proceso	Inventario de riesgos socioambientales por proceso	Nivel de Exposición
Operaciones de Exploración y Producción	1. Reasentamiento o relocalización de pueblos originarios, indígenas o de grupos humanos y/o afectación de sus costumbres, modos de vida, derechos ancestrales sobre el uso de recursos naturales y en particular del territorio y de la biodiversidad.	5
	2. Emplazamiento de proyectos o actividades en lugares de alta concentración de biodiversidad, de propiedad de pueblos originarios o indígenas, de gran valor paisajístico, turístico, arqueológico o con valor socio-ambiental	4
	3. Cambios en el uso del suelo	3
	4. Afectación de espacios naturales y su valor ambiental como stock de capital natural crítico.	4

b) Priorización de riesgos

El resultado del ejercicio de valoración se conocerá como exposición a los riesgos y facilitará su priorización, de acuerdo al nivel de riesgos determinados.

La priorización significa agrupar en orden descendente los diferentes riesgos, de acuerdo al nivel de exposición definido, según se ejemplifica en la tabla 5 “Priorización de Riesgos”.

Los riesgos valorados con 5, es decir que se ubican en la zona de exposición alta, serán objeto de observación y análisis prioritario.

Una vez valorados los riesgos por proceso son priorizados en orden descendente, en la siguiente forma, respetando los procesos y controles de mitigación.

TABLA 5 - PRIORIZACIÓN DE RIESGOS

Proceso	Inventario de riesgos socioambientales por proceso	Nivel de Exposición
Operaciones de Exploración y Producción	Reasentamiento o relocalización de pueblos originarios, indígenas o de grupos humanos y/o afectación de sus costumbres, modos de vida, derechos ancestrales sobre el uso de recursos naturales y en particular del territorio y de la biodiversidad.	5
Contratistas	Incumplimiento de estándares socioambientales	5
Cumplimiento Legal	Incumplimiento de Norma Técnica sobre Residuos Industriales Líquidos	4
Involucramiento con las Comunidades	Insuficientes espacios de diálogo con stakeholders de la comunidad	4

Comunicaciones	Inconsistencia entre los mensajes y la realidad	4
Otro		3

3.5 PASO 3: CONTROL Y/O MITIGACIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES

3.5.1 Medidas de control y/o mitigación

Una vez priorizados los riesgos, deben definirse los controles o medidas de mitigación para cada uno de ellos, de acuerdo con el criterio que el evaluador considere más adecuado.

Para ello puede utilizarse la tabla 6 “Mitigación y control de riesgos”, siguiendo el patrón del ejemplo.

TABLA 6 - MITIGACION Y CONTROL DE RIESGOS

Procesos	Inventario de riesgos por procesos	Nivel de Exposición	Medidas de mitigación y control del riesgo
Cumplimiento legal	1. Incumplimiento de norma técnica de residuos industriales líquidos	5	- Revisar proceso - Incorporar mejoras - Invertir en nuevas tecnologías
	2. Dificultad para verificar	4	- Implementar sistemas de auditoría interna - Definir un plan de monitoreo continuo

3.5.2 Evaluación de efectividad de medidas de control

A continuación, debe evaluarse en qué medida los controles contribuyen a reducir la probabilidad de los riesgos, en base a su posible contribución hacia el desarrollo confiable del proceso y la capacidad de brindar seguridad y confiabilidad en los resultados esperados. Lo anterior permite determinar sobre qué riesgo hay necesidad de fortalecer las medidas que conduzcan a su mitigación.

La escala de valoración de efectividad de los controles cubrirá un rango del 1 al 5 y se ajustará a los siguientes parámetros:

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

3.5.3 Mapa de Riesgos

Finalmente se elaborará una Matriz General de Riesgos por Proceso, la cual se constituirá en el mapa de riesgos de los procesos y sobre la cual se definirán los planes de acción a seguir, ya sea para controlarlos o para diseñar o fortalecer controles adecuados para mitigarlos, según se ejemplifica

en la tabla 7.

TABLA 7 - MATRIZ GENERAL DE RIESGOS POR PROCESOS

PROCESO: <u>Participación ciudadana</u>					
Inventario de riesgos por proceso	Nivel de Exposición	Medidas de control ejecutadas	Efectividad	Promedio de efectividad	Total (*)
1. Omitir a <i>stakeholders</i> relevantes	5	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar Mapa de <i>Stakeholders</i> Verificación de efectividad de los mecanismos de convocatoria Asegurar el formato de participación adecuado al objetivo de la participación ciudadana 	3 4 4	3.6	1.38
2. No cumplir con las formalidades legales del marco regulatorio	4	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de contenidos del marco regulatorio Verificar cumplimiento de procedimientos legales Asegurar cumplimiento de medidas de publicidad Cumplir con las fechas y plazos previstas 	5 5 4 3	4.25	0.94
3. No informar plazos para presentar objeciones o comentarios	4	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar Carta Gantt del procedimiento legal Asegurar amplia difusión a los <i>stakeholders</i> Facilitar mecanismos para presentación de observaciones de la comunidad 	3 4 4	3.6	1.11
(*) El resultado total está dado por la relación entre el "nivel de exposición" y el promedio de efectividad" de las medidas de control para cada riesgo. La interpretación de los resultados será:					
Valores	Nivel de control de riesgos				
0 - 1.0	- Riesgos controlados en forma adecuada				
1.0 - 1.2	- Riesgos controlados, pero que deben ser objeto de monitoreo y depuración periódica				
1.2 - 1.5	- Riesgos que deben ser objeto de revisión de controles o implementación de controles nuevos				
Superior a 1.5	- Riesgos que deben ser analizados y controles que deben reformularse en su totalidad para reducir tanto sus niveles de exposición como fortalecer sus controles que ayuden a mitigarlos				

4.0 ASPECTOS CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES Y REPUTACIONALES

4.1 ASPECTOS GENERALES

Una garantía para la industria del petróleo y gas natural en las gestiones de protección de sus operaciones e instalaciones de la eventualidad de riesgos socio-ambientales y reputacionales es la implementación del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario y los

procedimientos que lo conforman.

Una forma de cobertura óptima contra el riesgo social y reputacional es aquella que proviene del trasfondo del óptimo social y, fundamentalmente, de la convicción de la comunidad de que la empresa hidrocarburífera actúa en todo momento de manera responsable, teniendo presente y considerando las expectativas de sus *stakeholders*.

Cuando las operaciones de la empresa exceden los límites normativos impuestos por los marcos regulatorios ("piso legal"), a causa de una gestión socioambiental insuficiente, causando por esta vía impactos y daños al medioambiente y/o las comunidades, se configura un riesgo socioambiental que podría desembocar en situaciones de tensión y conflicto con los *stakeholders*.

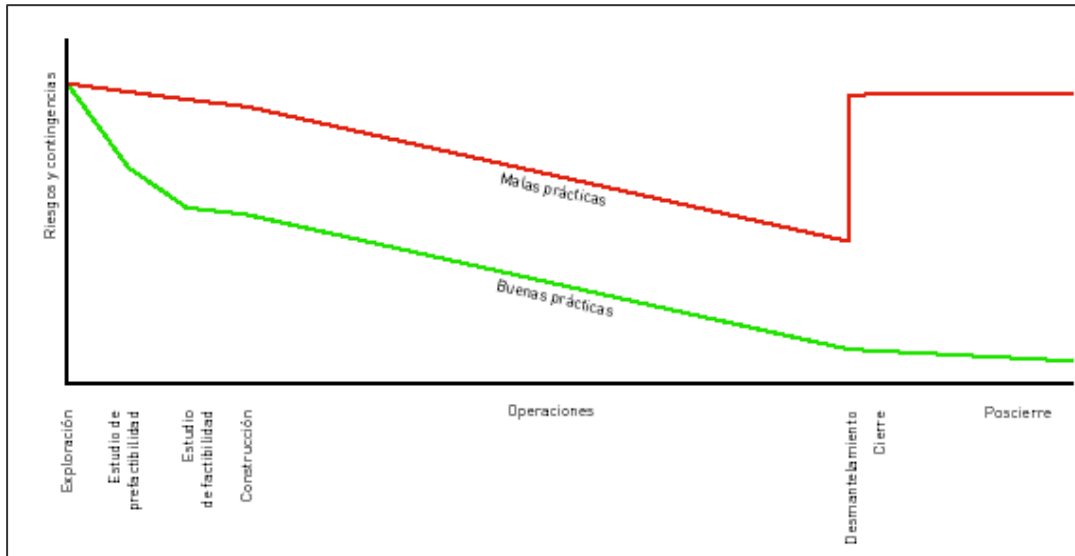
La Figura 2 "Relación entre Gestión Socioambiental y Riesgos en la Industria Extractiva" da cuenta de la alta correlación entre las buenas prácticas y la disminución de riesgos a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Algunas conclusiones preliminares son las siguientes:

- a) Los riesgos y contingencias socioambientales de un proyecto o actividad alcanzan su mayor nivel de sensibilidad y exposición en las fases de exploración y de cierre de faenas.
- b) Los riesgos del cierre pueden reducirse a un nivel mínimo como consecuencia de una eficiente gestión socio ambiental en la totalidad de las etapas previas del ciclo de vida de un proyecto.
- c) Mientras más eficiente resulta la gestión socio-ambiental previa, menores serán los riesgos y las contingencias en las fases de desmantelamiento, cierre y post-cierre de faenas e instalaciones.
- d) Por el contrario, una operación que no incorporó buenas prácticas en las fases de exploración y producción, enfrentará un riesgo muy alto de riesgos y contingencias a la hora del cierre y abandono.

Por lo general, la función de control y monitoreo de los potenciales riesgos socioambientales de las operaciones no está cubierta por las políticas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente de las empresas hidrocarburíferas, constituyendo un campo nuevo de requerimientos y necesidades para la industria.

Para estos efectos, las empresas se basan en la información contenida en los Estudios de Impacto Ambiental, en las disposiciones del marco regulatorio vigente y en las mejores prácticas de la industria que se encuentren disponibles.

FIGURA 2 - RELACIÓN ENTRE GESTIÓN SOCIOAMBIENTAL Y RIESGOS EN LA INDUSTRIA EXTRACTIVA



Fuente: International Council for Mining & Metals¹⁰

4.2 RIESGO REPUTACIONAL Y SOCIO-AMBIENTAL EN LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA

4.2.1 Operaciones del *upstream*

Los proyectos o actividades del llamado *upstream* por lo general interfieren o intervienen áreas con valor ambiental, en componentes de valor paisajístico o turístico, comarcas o territorios pertenecientes a etnias indígenas y grupos agrícolas de campesinos y ganaderos. Las empresas petroleras podrán afectar mediante sus actividades parques nacionales, reservas de la biosfera, santuarios de la naturaleza, parques marinos y otras zonas de protección de biodiversidad amenazadas y en diferente estado de protección y de conservación.

El riesgo reputacional proviene de la eventual ocurrencia de mega accidentes, daños ambientales de envergadura o impactos sociales de una cierta magnitud, cuyas consecuencias pueden traspasar las fronteras de aislamiento y lejanía en que se encuentran muchas operaciones e instalaciones, afectando el prestigio de la empresa.

El riesgo reputacional proviene de la eventual ocurrencia de mega accidentes, daños ambientales de envergadura o impactos sociales de una cierta magnitud, cuyas consecuencias pueden traspasar las fronteras de aislamiento y lejanía en que se encuentran muchas operaciones e instalaciones, afectando el prestigio de la empresa.

¹⁰ CONSEJO INTERNACIONAL DE MINERIA Y METALES: "Planificación del Cierre Integrado de Minas. Equipo de Herramientas". Pág. 10. (2009)

La relación de la empresa con la comunidad en estos casos estará frecuentemente marcada y caracterizada por relaciones de representatividad política con autoridades comarcales o rurales, y por lo general en forma directa con los diferentes niveles del gobierno central. Por lo general, la comunidad será representada en sus intereses por organizaciones ecologistas de alcance global y también por organizaciones no gubernamentales territoriales de alcance local, que se arrojarán el derecho de actuar en nombre de la comunidad local en los procesos de participación ciudadana y diálogo social.

4.2.2 Actividades del *mid y downstream*

Las actividades relacionadas a almacenamiento, transporte, refinación, carga y descarga, distribución y venta de productos -en consideración a su localización o lugares de funcionamiento- involucrarán y eventualmente afectarán zonas con mayor densidad poblacional.

Sus políticas de gestión de riesgos deberán incluir aspectos de salud y seguridad pública, con énfasis en los aspectos sanitario – ambientales.

4.3 CERTEZA JURÍDICA Y SEGURIDAD DE LAS INVERSIONES

Las autorizaciones gubernamentales relativas a las evaluaciones de los impactos socio-ambientales de los proyectos o actividades de la industria del petróleo y gas natural en la región, constituyen una resolución administrativa que, en la mayoría de los casos, no otorga suficiente certeza jurídica para el desarrollo estable en el tiempo de dichos proyectos o actividades, así como

tampoco para la indispensable seguridad política que requiere toda inversión de capital.

Las licencias socioambientales que se otorgan en los diferentes países proveen una precaria protección legal a los proyectos o actividades que se vayan a ejecutar o a modificar. En la mayoría de los casos no confieren un derecho de propiedad o dominio que los titulares puedan ejercer irrestrictamente sobre dichas resoluciones.

- a) Sólo constituyen un permiso, concedido en base a la mera discrecionalidad del Estado, por lo cual en la mayoría de los países de la región pueden ser modificados, caducados, revocados y cancelados unilateralmente y en cualquier tiempo por la misma autoridad administrativa que la dictó.
- b) En el formato político actual de los marcos regulatorios de la región, los derechos que confiere a sus titulares la resolución aprobatoria de los estudios de impacto ambiental son, más bien, de rango menor, como por ejemplo el derecho para las empresas de ejercer su actividad industrial.
- c) Las autoridades socio-ambientales de los países de la región detentan facultades legales para cerrar y clausurar las instalaciones y operaciones de cualquier actividad o planta industrial en cualquier tiempo, sin otro riesgo que el de perder en juicio una determinada interpretación legal y pagar montos limitados de indemnizaciones, que en ningún caso corresponderán a las pérdidas totales que las empresas petroleras y de gas natural pudieran experimentar de verse obligadas a enfrentar situaciones como la descrita.
- d) Al no considerarse a la empresa como verdadera propietaria del derecho socio-ambiental contenido en la resolución de calificación ambiental dictada por la autoridad, esto es, que forme

parte de sus activos o de sus derechos de propiedad, dicha resolución podría ser objeto de una cancelación, revocación, modificación o caducidad sin que proceda en forma previa una actividad jurisdiccional de desposeimiento (“debido proceso”) o el pago de una indemnización por expropiación de la licencia legal.

- e) En consecuencia, en la mayoría de los países de la región, la actividad extractiva e industrial tiene una muy precaria protección legal, ya que los establecimientos e instalaciones pueden ser clausurados unilateralmente por la autoridad, la que incluso está facultada para modificar, revocar, cancelar o anular la autorización socio-ambiental en forma transitoria o permanente, incluso sin expresión de causa. En estos casos, las empresas sólo pueden reaccionar y hacer valer sus derechos, litigando en contra de los Estados, los servicios públicos o las Agencias Gubernamentales que hubieren actuado en forma arbitraria.
- f) Finalmente la ausencia casi total de consideraciones propietarias (*“property rights”*) en las resoluciones aprobatorias de impacto ambiental y la existencia de una amplia discrecionalidad gubernamental en el otorgamiento de los permisos socio-ambientales para la operación de proyectos o actividades, deja abierto el espacio para -entre otros efectos- el de contabilizar los daños y pasivos socio-ambientales causados por las operaciones y actividades en términos económicos y cargar su rehabilitación, reparación y restauración directamente a la actividad industrial.
- g) Sin perjuicio de las acciones judiciales y recursos jurisdiccionales que puedan intentarse en contra de los Estados y sus gobiernos por la eventual, modificación, revocación, caducidad o cancelación de las autorizaciones socio-ambientales, o por el cierre unilateral de instalaciones u operaciones, la importancia política de esta “precariedad jurídica” puede ser realmente significativa para la industria del petróleo y gas natural, pudiendo constituirse en un riesgo socioambiental significativo.

4.4 EL DAÑO AMBIENTAL Y SU RELACIÓN CON LOS RIESGOS SOCIO-AMBIENTALES Y REPUTACIONALES

La ocurrencia de daños ambientales y sus eventuales consecuencias sanitarias y sociales, tanto en el caso de proyectos o actividades validados ambiental y socialmente por las agencias gubernamentales en forma previa al inicio de su operación, como de aquellos proyectos que no requieren aprobaciones ambientales para operar, tendrá indefectiblemente un impacto significativo en la imagen de la empresa y en su prestigio, credibilidad y reputación.

Por lo anterior, la existencia de una autorización socio-ambiental de los proyectos y actividades es un resguardo de la empresa ante la eventualidad de ocurrencia de una situación de daño ambiental.

- a) Los proyectos o actividades que cuentan con licencia legal para operar dentro del marco de los Sistemas de Evaluación de Impacto Ambiental y que, cumpliendo los estándares técnicos autorizados, causen daños socio-ambientales, están actuando dentro de la legalidad vigente.

Lo anterior implica que, en caso de que la empresa llegue a ser objeto y sujeto de acciones legales por parte de la comunidad por los daños causados, tiene por lo general la posibilidad de recurrir en contra del Estado respectivo que aprobó el estudio de impacto ambiental, dada la

condición de responsabilidad de este último en la elaboración del marco técnico – jurídico en base al cual se autorizó el desarrollo de esa actividad en particular.

- b) Por el contrario, en la misma situación anterior, la empresa hidrocarburífera que no cuenta con una resolución o autorización socio-ambiental o no ha cumplido cabalmente con sus contenidos técnicos, no tendrá derecho a accionar legalmente en contra del Estado respectivo y deberá responder individualmente.

En el primer caso, es probable que las autoridades y la comunidad sean importantes aliados de la empresa desde el inicio del problema generado y, con mayor razón, al probarse que esta actuó en todo momento en forma diligente y responsable y, en especial, dentro de los límites, las condiciones y los márgenes de permisividad normativa de la autorización de calificación ambiental.

En ausencia de una autorización socio-ambiental, la autoridad y la comunidad no sentirán mayor afinidad ni empatía con la problemática que enfrenta la empresa. En consecuencia, a mayores omisiones y carencias en el plano regulatorio, mayores serán también las dificultades y problemas que la empresa deberá enfrentar para la solución de sus contingencias.

De producirse un daño ambiental en circunstancias de ausencia de autorización o de falta de cumplimiento legal, el daño reputacional de la empresa será exponencialmente mayor que en el caso expresado en el párrafo anterior.

4.4.1 Los seguros como cobertura contra riesgos socioambientales

En algunos marcos regulatorios de los países de Latinoamérica y el Caribe existe un sistema de pólizas y contratos de seguros contra responsabilidad civil extracontractual referidos a daños patrimoniales y ambientales. El “seguro ecológico” fue creado a fin de *“contar con un mecanismo que permita cubrir los perjuicios económicos cuantificables a personas determinadas como parte o consecuencia de daños al ambiente y a los recursos naturales buscando mejorar la operatividad de la justicia en este aspecto”*¹¹.

No obstante, la transferencia del riesgo socio-ambiental a un tercero por la vía de un contrato de seguros no resuelve el tema de fondo, en cuanto a que no neutraliza el daño reputacional que afectará el prestigio y la credibilidad de la empresa, una vez o después de acaecido el o los siniestros.

Las eventuales soluciones proporcionadas por los esquemas de seguros apuntan solo a garantizar flujos de dinero destinados fundamentalmente a reparar y restaurar las consecuencias de los daños socioambientales y los perjuicios materiales y personales asociados.

Por otro lado, los efectos irreversibles y permanentes de los daños socio-ambientales no se pueden mitigar y/o compensar siempre mediante dinero, sino que en la mayoría de los casos debe “restituirse” o “reembolsarse” en el equivalente del monto en “moneda verde” o algún otro tipo de pago a través de una “moneda de cambio” socio-ambiental.

¹¹Miguel Patiño Posse: *“Derecho Ambiental Colombiano”*. Páginas 93. Editorial Legis, Bogotá (1999)

4.5 RECOMENDACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS SOCIO-AMBIENTALES Y REPUTACIONALES

En atención a las circunstancias y desafíos actuales que enfrenta la industria del petróleo y gas en la región, las empresas deberán tener en consideración los siguientes elementos generales para la prevención de los riesgos socio-ambientales y reputacionales:

1. Fortalecer la credibilidad de su gestión socio – ambiental como elemento fundacional de la reputación.
2. Contar con políticas claras y públicas en materia de impactos socio-ambientales de las actividades, operaciones e instalaciones, que impliquen afectación, en cualquier forma, de comunidades o grupos humanos, su reasentamiento o relocalización, y muy en particular, de las costumbres, los rituales, y actividades ancestrales, los derechos adquiridos en relación con el uso y conservación de los recursos naturales, la biodiversidad y el medio ambiente.
3. Contar con sistemas y procedimientos de gestión de riesgos operacionales y ambientales, que permitan prevenir los efectos adversos derivados de accidentes, derrames y otras contingencias ambientales y sanitarias, que además de generar daños al medioambiente y la salud de las personas pueden impactar significativamente la reputación industrial.
4. Contar con una posición clara y definida sobre cambio climático y calentamiento global, respecto de lo cual deben diseñarse e impulsarse iniciativas “poli-funcionales” a la industria y que se traduzca en beneficios palpables para la comunidad y para el medio ambiente, en base a mecanismos de tipo voluntario o adicional basados en criterios de mercado, mejorando y profundizando los objetivos establecidos en el Protocolo de Kyoto, así como los actuales procedimientos de carácter obligatorio y coercitivo.
5. Contar con políticas claras y de conocimiento público sobre la voluntad de la industria petrolera de excluir y restringir la exploración y explotación de hidrocarburos en áreas o zonas protegidas en que exista presencia de capitales naturales críticos significativos (v.gr. glaciares, ventisqueros y nevados; patrimonios de la humanidad, parques nacionales, afectación de la relación espacio – recreación). Como parte de las políticas operacionales de las empresas petroleras, se sugiere que estas declaren que no realizarán actividades extractivas en áreas prohibidas y que utilizarán las más modernas tecnologías en áreas restringidas o socio-ambientalmente sensibles, tales como por ejemplo las Islas Galápagos, Isla de Pascua, sitios Ramsar, entre otros.
6. Contar con políticas sobre la participación de la industria del petróleo y gas natural en la investigación, diseño e implementación de sistemas de generación de energías renovables no convencionales (ERNC) tales como mareomotriz, eólica, solar, geotérmica.

4.5.1 Prevención de conflictos socioambientales

Los conflictos socio-ambientales se producen, en general, por la carencia o insuficiencia de estrategias previas de la industria petrolera para abordar las materias expuestas en los puntos anteriores. Estos aspectos constituyen, salvo muy raras o contadas excepciones, temas no legislados o no resueltos de manera proactiva por la industria.

Los conflictos socio-ambientales, al igual que cualquier otro tipo de conflicto, se resuelven en primera fase a partir de los elementos propios de un Estado de Derecho, es decir, en base a la actividad jurisdiccional del Estado ejercida tanto en sede judicial como en sede administrativa.

Normalmente los conflictos, y entre ellos también los socio-ambientales, terminan por una sentencia judicial o a través de un equivalente jurisdiccional como puede ser un contrato de transacción por el cual se pone fin a un litigio pendiente o se previene un litigio futuro, un avenimiento ante un juez o tribunal o por resoluciones obligatorias para las partes emanadas de un proceso de conciliación o de mediación.

También se ofrecen soluciones a los eventuales conflictos socio-ambientales a través de ciertos instrumentos de política socio-ambiental como son las negociaciones entre partes, la fijación de estándares socio-ambientales, etc.

4.6 LOS PRINCIPIOS DEL ECUADOR COMO LINEAMIENTOS SUGERIDOS (“SOFT LAW”) PARA LA REDUCCIÓN DEL RIESGO SOCIOAMBIENTAL EN EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Un aspecto a considerar en la gestión de riesgos socioambientales de la industria hidrocarburífera, es la incorporación, como parte del “piso legal”, de lineamientos normativos de tipo voluntario (*“soft law”*), en particular los así llamados “Principios del Ecuador”, vinculados al “Financiamiento de Proyectos” con recursos provenientes de la banca internacional.

Este referente normativo, de reciente diseño e implementación por parte de la Corporación Financiera Internacional (CFI), y adoptado por casi la totalidad de la banca comercial, responde a la necesidad de la comunidad financiera internacional de contar con un mayor grado de certeza jurídica y seguridad política en materia socio-ambiental, respecto de los proyectos a los que otorgan préstamos por montos iguales o superiores a MUS\$ 10 (10 millones de dólares americanos).

Este lineamiento socio-ambiental financiero es de naturaleza voluntaria y es utilizado por la banca en conjunto con los requerimientos de los marcos regulatorios de los países de Latinoamérica y el Caribe para proyectos y actividades ejecutadas en esta región.

La finalidad subyacente de estos principios impulsados por el Banco Mundial a través de la CFI, es la necesidad de las entidades financieras de contar con reglas y herramientas complementarias a las exigencias de los marcos regulatorios de cada país, para el desarrollo y la ejecución de proyectos financiados por la banca internacional. Esto principalmente para minimizar los efectos y las consecuencias de eventuales cuadros de inestabilidad política y de situaciones de riesgo socio-ambiental que pudieran generarse en aquellas comunidades en cuyos territorios se ejecutan proyectos o actividades financiados con fondos provenientes de estas instituciones crediticias.

En síntesis, existen situaciones concretas en que las entidades crediticias y financieras pudieran resultar involucradas legalmente -aún en ausencia de vinculación directa con la gestión de un proyecto- y verse comprometidas en caso de responsabilidad por daños socioambientales de hechos vinculados a esos proyectos o actividades. Lo anterior porque, sin perjuicio de haber sido financiados en total cumplimiento de los marcos regulatorios del país en que se ejecuta el proyecto, pudieran presentar

omisiones y debilidades respecto de las cuales las entidades financieras puedan ser sancionados por los marcos regulatorios de sus países de origen.

Los Principios del Ecuador condicionan el otorgamiento de créditos a proyectos de inversión estructurados bajo el formato de “financiamiento de proyectos” (*“Project Financing”*) por montos iguales o superiores a MUS\$ 10.0 al cumplimiento de un sistema de “acreditación o certificación voluntaria” de estándares sociales y ambientales.

Algunas consideraciones que debe tener presente la industria del petróleo y gas natural que utilice las directrices de los Principios del Ecuador son:

1. Los contenidos de los “pisos legales” de los marcos regulatorios de los países de Latinoamérica y El Caribe podrían ser complementados y eventualmente incrementar su rigidez, en función de estos nuevos lineamientos.
2. Cada banco o entidad financiera privada que haya adoptado los principios está facultado para proponer a sus clientes de “financiamiento de proyectos”, una metodología de procedimientos con validaciones socio – ambientales de carácter voluntario, en forma complementaria a los contenidos de los marcos regulatorios de cada país.
3. El surgimiento de los Principios del Ecuador se explica fundamentalmente por la existencia de un cierto grado de incertidumbre respecto del efectivo cumplimiento legal de los marcos regulatorios en los países en desarrollo y su efectividad práctica, principalmente por la común deficiencia en temas de fiscalización. A lo anterior, debe sumarse la ausencia de voluntad político- institucional en materia de verificación de cumplimientos de compromisos socio – ambientales contraídos entre empresa, autoridad y comunidad en el marco de negociaciones producidas durante los procesos de evaluación de impacto ambiental.
4. Los requerimientos socio-ambientales que no hayan sido considerados como exigencias por los diferentes marcos regulatorios y que se consideren esenciales para la realización de un proyecto, pueden ser incorporados a los proyectos o actividades que sean financiados con fondos provenientes de entidades que hayan adoptado los Principios del Ecuador. Esto se traduce en que los contenidos de los impactos socio – ambientales de los proyectos o actividades que no se encuentren comprendidos en los respectivos marcos regulatorios pero que si hayan sido “identificados”, “mapeados” o “catastrados” de conformidad a los lineamientos y el mandato técnico de los Principios del Ecuador constituyen para efectos de este análisis lo que podría denominarse “Piso socioambiental”.
5. La mayoría de las veces, los Marcos Regulatorios no recogen ni caracterizan realidades “socio – culturales” ni tampoco abordan la totalidad de los aspectos “sanitario – ambientales” y por ende este trabajo de identificación y/o compensación se debe efectuar de un modo “voluntario” o “adicional” que precisamente es lo que permite la adopción y aplicación de los contenidos de los Principios del Ecuador.
6. No se trata de un “Piso Legal” propiamente tal, sino que de aspectos socioambientales que surgen como hechos evidentes y producto del ejercicio de contrastar los alcances (*“scoping”*) del proyecto o actividad con la realidad “sociocultural” y “sanitario – ambiental” del área de influencia directa de cada emprendimiento empresarial y en aspectos no cubiertos por los marcos regulatorios. Se trata de la confrontación genuina entre los intereses de los actores legitimados de la comunidad con los efectos de los impactos socioambientales del proyecto o actividad que se quiere llevar a cabo.

7. Los resultados de este cruce de información entre el "Piso Legal" de cada marco regulatorio y los contenidos de los "Principios del Ecuador" genera como resultante la información basal de los fundamentos políticos y comerciales de las empresas para la posterior legitimación de los aportes o contribuciones "socioculturales" y "sanitario - ambientales".
8. Esto permite visualizar y más aún sincerar de manera precisa y clara los elementos que integran las partidas presupuestarias de los "costos de inserción" y/o de los "costos de permanencia", según la etapa en que se encuentre cada proyecto o actividad. La ausencia de una planificación estratégica previa que sea capaz de identificar y cuantificar los gastos y desembolsos que invertirá un proyecto o actividad en sus etapas de "inserción", "permanencia" y "abandono" o "salida" es, hasta ahora, un hecho difuso, que en términos económicos se conoce como "costo hundido".

5.0 GESTIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES

5.1 OBJETIVOS

El objetivo del presente capítulo es orientar la gestión de riesgos reputacionales para las empresas del petróleo y gas, en el marco de su Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario. En especial se entregarán pautas para:

- aumentar el capital de reputación de la industria a través de la construcción de relaciones de credibilidad y confianza con los stakeholders locales y para evitar conductas que puedan dañarla.
- gestionar los aspectos del desempeño socio-ambiental que pueden afectar la reputación de la empresa en las comunidades
- minimizar los costos asociados a la pérdida de credibilidad pública para favorecer el desarrollo de los proyectos y operaciones de la empresa.

5.2 DEFINICIÓN

La reputación es la valoración de los *stakeholders* del comportamiento de una organización, a partir de su cumplimiento de las expectativas y los compromisos con sus públicos. Entre las definiciones más utilizadas están las siguientes:

“La reputación es una representación perceptual de las acciones pasadas de una compañía y sus prospectos futuros, que describe su relación con los públicos clave” (Fombrum, 1996).¹²

“El liderazgo reputacional es la atracción racional y emocional que hace que una empresa sea la opción preferida para trabajar, comprar, invertir y compartir vecindad en un mismo territorio y que, además, posea la suficiente masa crítica en cuanto a tamaño y valor (Villafañe, 2004).¹³

La reputación es la identificación racional y emocional de los *stakeholders* con la empresa, sustentada en realidades y en percepciones.

Identidad, imagen y reputación

Es común la confusión conceptual respecto de términos asociados a la reputación, como son la identidad y la imagen de una organización.

¹² FOMBRUM, Charles. *“Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

¹³ VILLAFAÑE, Juste: *“La Buena Reputación, Claves del Valor Intangible de las Empresas”*, Universidad Complutense, Madrid, 2004.

La identidad corporativa se define como “el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas¹⁴”, y que abarcan cuatro ámbitos:

1. La identidad visual de la empresa:

Elementos visuales como logotipo, estándar de uso y aplicación de marca (*branding*), colores corporativos, estándar de construcciones tipo de oficinas e instalaciones, uniformes corporativos, etc.

2. Comunicación

Lo que la empresa comunica y los mensajes que emite a través de conductos formales e informales

3. Conducta corporativa

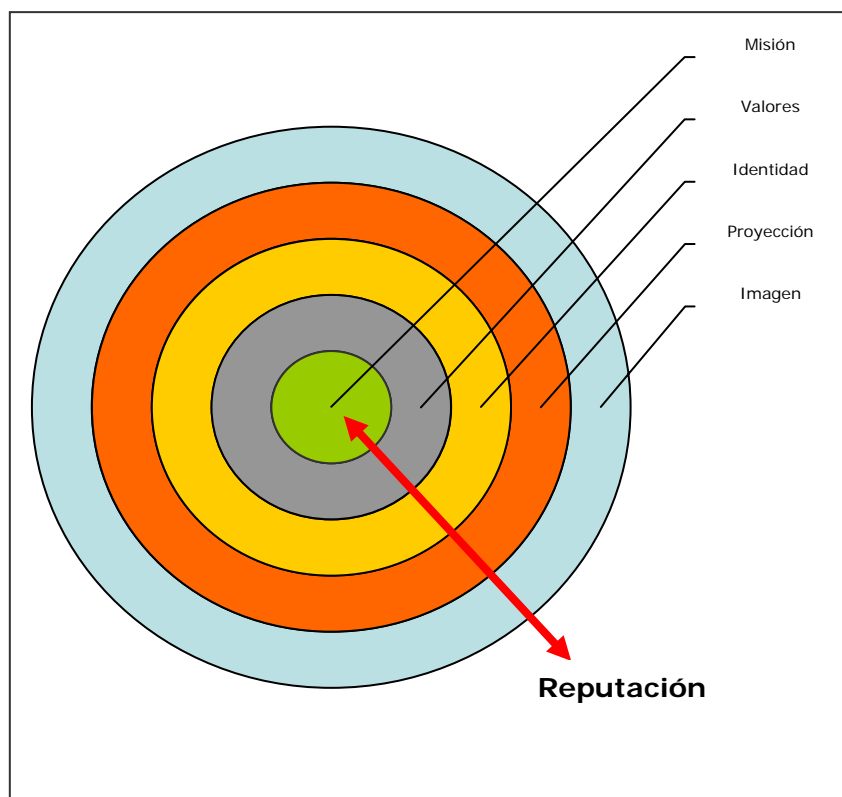
Los valores, la integridad y, en general, la forma en que desarrolla los negocios, así como el comportamiento de sus miembros.

4. Cultura organizacional

Factores como las creencias, los estilos, las motivaciones, los usos y costumbres, que determinan una manera particular de ser.

La imagen es la representación simbólica por medio de la proyección voluntaria y consciente de la organización. Para realizar esta proyección, las organizaciones se valen de herramientas como las relaciones públicas, la publicidad, el *branding*, los auspicios y patrocinios, y los espacios editoriales pagados (por ejemplo, inserciones y publireportajes en medios de comunicación), entre otros.

FIGURA 3 - IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACION DE UNA ORGANIZACION



Fuente: Charles Fombrum, Reputation Institute, 2002

¹⁴ DOWLING, Graham. “Corporate Reputation: Strategies for developing the corporate brand”. London, Kogan Page, 1994

La imagen no necesariamente corresponde a la identidad de una organización y genera expectativas asociadas a los atributos ofrecidos. Es de carácter coyuntural, difícil de objetivar y de efectos efímeros. Cuando una empresa proyecta una imagen que no es coherente con su realidad –por ejemplo, recurriendo a millonarias inversiones publicitarias- corre el serio riesgo de perder esa inversión, porque la imagen puede desplomarse de manera vertiginosa, fruto de la inconsistencia entre los atributos con que la organización se presenta o “vende” y una conducta que no está a la altura de las expectativas creadas en los *stakeholders*.

Como muestra la figura 3, la reputación, a diferencia de la imagen, se genera en el interior de la organización, se basa en la transparencia, es de carácter estructural y tiene efectos duraderos. Constituye un fondo de confianza que se acumula y consolida como resultado del reconocimiento de una conducta consistente en el tiempo y verificable.

5.3 IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN

La importancia de la reputación de una empresa deriva de la creciente valorización pública de la transparencia, la credibilidad y la confianza en las organizaciones. En promedio, el 65% del valor de mercado de una compañía está representado por sus activos intangibles¹⁵, entre los que se cuentan la marca, el conocimiento, la propiedad

intelectual y la reputación.

La tendencia indica un incremento en la valorización de los intangibles corporativos, llegando a representar hasta más del 90% del valor bursátil de una empresa. Como dijo Greenspan¹⁶, *“en el mundo de hoy, donde las ideas están desplazando cada vez más a los bienes físicos en la producción de valor económico, la competencia por la reputación se convierte en una fuerza motora muy significativa”*.

Acrecentar el capital reputacional de una empresa significa, en primer lugar, mejorar su valor de mercado. Una empresa con una reconocida reputación es, además, más competitiva y está mejor posicionada para obtener la “licencia social”.

La buena reputación constituye también el mejor blindaje para evitar situaciones de crisis o para recuperarse con mayor rapidez de sus efectos. En la tabla 8 “Ventajas de una Buena Reputación” se resumen las ventajas de la gestión de la reputación y su contribución a la creación de valor de las empresas.

TABLA 8 - VENTAJAS DE UNA BUEN REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

- Mayor facilidad de acceso a capital y a costos más bajos
- Mayor facilidad para la atracción de talentos, el reclutamiento y la retención de colaboradores
- Mayor lealtad de los empleados
- Mayor valor de marca (*brand equity*)
- Mayores oportunidades de negocios y alianzas comerciales
- Mayor lealtad de clientes e incremento en la participación de mercado
- Mejor disposición de los gobiernos para otorgar la licencia legal y disminución de la intervención fiscalizadora del Estado
- Más rápida recuperación de una crisis

¹⁵ Reputation Institute/ <http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/ri-insights>

¹⁶ Clase magistral en la Universidad de Harvard, mientras era Presidente de la Reserva Federal del Tesoro de los Estados Unidos. *Commencement address.*, Cambridge, Massachusetts (1999)

- Menor riesgo de interrupción de las operaciones por factores sociales internos y externos
- Disposición más favorable de los stakeholders para otorgar la "licencia social".

Los costos de inserción y/o de permanencia de la comunidad de una empresa con una sólida reputación son, en general, más bajos que aquellos que debe asumir una empresa precedida de una mala reputación. Por todos estos motivos, la gestión de los riesgos reputacionales es un aspecto crítico de la gestión empresarial.

A nivel local, la reputación de la empresa facilita su inserción e involucramiento con las comunidades. En particular en las actividades de exploración, una empresa precedida de buena reputación tiene más facilidad para lograr la aceptación de las comunidades y de establecer relaciones de confianza con ellas. Esa disposición favorable de los públicos se traduce en un costo de inserción menor al que enfrenta una empresa desconocida, y que debe primero demostrar a través de su conducta si es confiable para la comunidad, y que una empresa precedida de mala reputación, que desde la entrada tiende a enfrentar mayores tensiones y conflictos por efecto de sus actuaciones pasadas, incluso si éstas tuvieron lugar en otras localidades, regiones o países.

En ese sentido, invertir esfuerzos en construir una buena reputación y evitar situaciones de riesgo, no sólo agrega valor a las actividades presentes en una localidad determinada, sino es una inversión que se refleja en menores costos de proyectos y operaciones futuras de toda la empresa.

5.3.1 Antecedentes de la gestión de la reputación

La sociedad enfrenta a nivel global una fuerte erosión de la confianza en sus instituciones y organizaciones, incluyendo gobiernos, organismos multilaterales, el sector sin fines de lucro y también las empresas.

Desde principios del presente milenio, luego de los primeros grandes escándalos financieros de varias grandes corporaciones que desaparecieron a consecuencia de la pérdida de su credibilidad, los índices de desconfianza en las empresas han crecido sostenidamente.

Las marcas más poderosas se vieron expuestas como nunca antes al escrutinio de la opinión pública. Sus cuidadas imágenes, construida mediante millonarias inversiones publicitarias y acciones de relaciones públicas, comenzaron a correr el riesgo de desplomarse con rapidez si la empresa era denunciada por malas prácticas de negocios con sus diferentes *stakeholders*.

El activismo social ejercido por organizaciones ciudadanas y ONG's dedicadas a monitorear la conducta empresarial (e.g. organizaciones o redes de organizaciones conocidas en inglés como "*watchdogs*"), ha aumentado y se centra en la denuncia de las malas prácticas de las marcas más conocidas y valoradas, que concitan mayor atención y cobertura de los medios de comunicación.

Las marcas más fuertes y conocidas son el blanco preferido del escrutinio público, y por lo tanto más vulnerables a cualquier error que pudieran cometer.

La gestión sistemática y profesional de la reputación basada en conductas responsables basadas en valores, comenzó a ser la clave para minimizar los riesgos y daños reputacionales.

5.3.2 La reputación y la relación con las comunidades

La Gestión de la Reputación Corporativa y del Relacionamiento Comunitario son dimensiones interdependientes, que se retroalimentan entre sí. La inserción armónica de la empresa en las comunidades contribuye a una buena reputación y una buena reputación facilita el relacionamiento comunitario.

5.4 GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

La gestión de la reputación, para expresarlo de manera simple, se resume en la siguiente cita de Sócrates: *“La forma de ganar una buena reputación consiste en esforzarse por ser lo que deseas parecer”*.

La reputación de la empresa se forja cuando la conducta empresarial cumple consistentemente con las expectativas de los stakeholders. Los públicos comparan los valores y el comportamiento ideales que esperan de una empresa, con su experiencia personal en la interacción directa, la información que reciben sobre ella y los atributos que le asignan. Cuando existen brechas y las expectativas no son cumplidas, se produce la pérdida de reputación.

La reputación es básicamente el resultado de dos factores esenciales:

- a) el desempeño empresarial en diferentes dimensiones en relación a las expectativas de la sociedad
- b) la manera en que este comportamiento es percibido por los *stakeholders*

El conocimiento de las expectativas de los *stakeholders* es un primer elemento clave para la gestión de la reputación.

Las expectativas de la sociedad son una de las presiones más importantes que definirán las agendas de los líderes de negocio del futuro, una encuesta del Foro Económico Mundial.¹⁷ En el ámbito de la Responsabilidad Social identificó cuatro retos específicos: reconstruir la confianza pública y de los inversionistas; promover la integridad corporativa, la transparencia y *“accountability”*; y una estrecha vinculación con el entorno.

5.4.1 Paso 1: Evalúe el desempeño de la empresa

La primera condición de una empresa para alcanzar una buena reputación en las comunidades es asegurar un adecuado desempeño en todos los ámbitos de la gestión socioambiental. Como dice Brady (2005), *“El primer paso necesario es el desempeño; luego la transparencia, que crea confianza, y la confianza crea valor”*¹⁸.

La reputación de la empresa se relaciona con siete dimensiones del desempeño, de acuerdo al modelo de gestión desarrollado por Reputation Institute¹⁹ y que sirve de marco metodológico al estudio de reputación RepTrack Pulse, muy valorado en el sector corporativo a nivel global para medir y comparar el desempeño corporativo en diversos mercados.

¹⁷ FORO ECONÓMICO MUNDIAL: *“Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship”* (2002)

¹⁸ BRADY, Arlo: *“The Sustainability Effect, Rethinking Corporate Reputation in the 21 Century”*, Palgrave/ Macmillan, USA (2005).

¹⁹ FOMBRUM, Charles. *“Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”*. Harvard Business School Press, Boston (1996)

Según se indica en la tabla 9 “Dimensiones de la reputación empresarial”, las siete dimensiones de la reputación son las siguientes: gobierno corporativo, liderazgo, desempeño, innovación, calidad del empleo, productos y servicios y ciudadanía corporativa.

El peso específico de cada uno de las áreas de desempeño en la reputación de la empresa es diferente en cada mercado y país, en función de la historia, la cultura y la sensibilidad ciudadana respectiva.

TABLA 9 - DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

Dimensión		Atributos de la empresa
1.	Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Abierta y transparente • Conducta ética • Justa y responsable en la forma de hacer negocios • Inclusiva
2.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Líder de mercado o del sector • Líderes atractivos • Excelencia en la gestión • Clara visión de futuro
3.	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Rentable • Expectativas sostenidas de crecimiento • Alto retorno para inversionistas • Altos estándares en sus procesos (certificaciones y normas)
4.	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios de vanguardia • Incorporación de tecnologías y procedimientos de punta
5.	Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad • Costo-eficiente (relación precio calidad (<i>value for money</i>)) • Excelencia del servicio al cliente o de posventa • En sintonía con las necesidades del mercado y de los clientes o consumidores
6.	Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución justa a trabajadores • Igualdad de oportunidades • Un buen lugar para trabajar • Desarrollo laboral personal
7.	Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad ambiental • Apoyo a causas e iniciativas sociales • Impacto positivo en la sociedad • Prácticas de convivencia responsable con sus grupos de interés • Acciones en favor de la comunidad

A nivel de comunidades, las dimensiones que tienen mayor incidencia en la reputación de la empresa son dos:

- a) Gobierno Corporativo, con atributos como la transparencia, la conducta ética, las prácticas operacionales justas y la inclusividad
- b) Ciudadanía, con énfasis en aspectos como responsabilidad ambiental, apoyo a iniciativas y causas sociales, impactos positivos en la sociedad, prácticas de convivencia responsable y acciones a favor de la comunidad

Un segundo modelo sobre los ámbitos de desempeño de la empresa que determinan la reputación corporativa (Brady, 2005) describe siete dimensiones, que en términos generales se asemejan al modelo del Rep Track Pulse. Éstas son:

1. Conocimiento y habilidades
2. Conexión emocional
3. Liderazgo y visión
4. Calidad
5. Credibilidad Financiera
6. Credibilidad Social
7. Credibilidad Ambiental

Brady enfatiza la creciente comprensión de las empresas sobre la estrecha relación entre negocios, sociedad y medioambiente, con la reputación corporativa. Sostiene que para incrementar la reputación corporativa general, las empresas deben estar conscientes de las tendencias sociopolíticas emergentes y mejorar su desempeño en conexión con las demandas de sus públicos de interés.

Según Brady, el círculo virtuoso de la relación de la empresa con los stakeholders que permite una buena reputación es el siguiente:

EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

1. Identificar a los stakeholders, teniendo presente que muchos de ellos pueden pertenecer a más de una categoría
2. Construir una relación basada en la confianza y el diálogo
3. Hacer acuerdos y definir objetivos e indicadores que permitan verificar cumplimiento
4. Diseñar y ejecutar planes y programas y cumplir los compromisos
5. Demostrar: verificar y comunicar

Cualquiera sea el modelo de referencia que elija la empresa, el primer paso para la gestión de la reputación será evaluar el desempeño en cada uno de éstos ámbitos y detectar las debilidades que pudieran poner en riesgos la reputación. Para estos efectos, se puede utilizar la matriz de la tabla 1 y contrastar con la realidad de la propia empresa.

5.4.2 Paso 2: Conozca la percepción pública de la empresa

El segundo factor clave de la reputación de la empresa es la percepción de los stakeholders. En las comunidades esta percepción depende de los siguientes factores:

1. Desempeño pasado y actual de la empresa en la comunidad
2. Experiencias previas de interacción socio-ambiental
3. Patrones culturales, religiosos, ideológicos, las actitudes, creencia y opiniones
4. Influencia de líderes de opinión, movimientos y grupos organizados.

La tarea es conocer las percepciones de los stakeholders en la comunidad, identificar las áreas de riesgo y de oportunidades para la acción y la comunicación de la empresa, formular recomendaciones y prevenir a los ejecutivos responsables de las áreas correspondientes, según sea el caso.

La medición de la percepción de la empresa se relaciona con cuatro criterios básicos: estima, admiración, buenos sentimientos y confianza, según el RepTrack Pulse, la herramienta más prestigiada a nivel global para la medición de la reputación.

Estima	Admiración
Buenos sentimientos	Confianza

La relación de la empresa con los *stakeholders* y el conocimiento de sus expectativas, en los términos que se detallan en el [Manual de Involucramiento con Comunidades](#), son claves para la gestión de riesgos reputacionales.

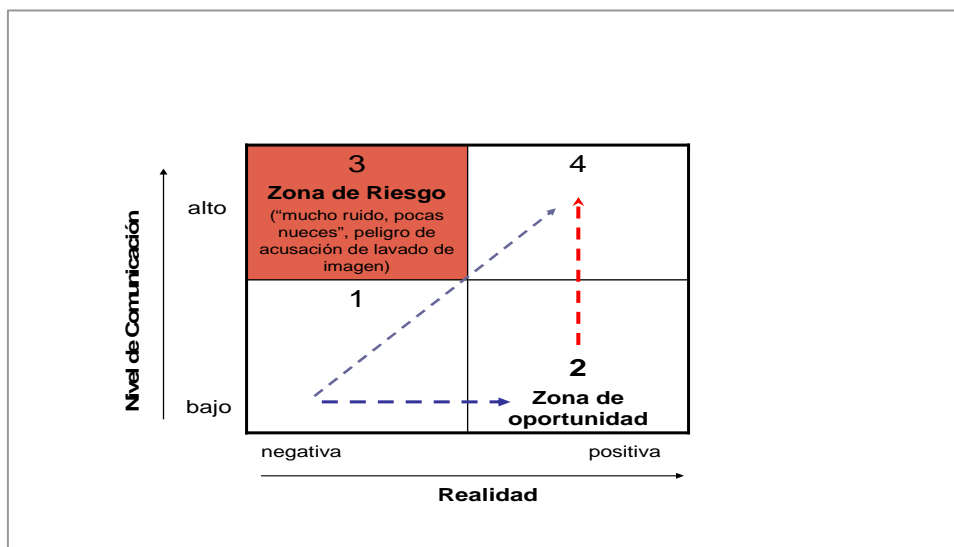
5.4.3 Paso 3: Identifique las brechas entre desempeño y percepciones

Un tercer paso es contrastar el desempeño efectivo de la empresa, con las percepciones sociales y construir un mapa para visualizar los riesgos y las oportunidades que se desprenden del cruce de la información. Como referencia para elaborar el mapa de riesgos se puede utilizar la Tabla 3 "Riesgos derivados del contexto de la industria petrolera" incluida en el apartado 3.3.2 del presente Manual, y que especifica las presiones del entorno sobre la empresa.

Además de los riesgos generados por condiciones del contexto, otro grupo de riesgos para la reputación se genera cuando la propia empresa crea expectativas sociales que no está en condiciones de cumplir, asumiendo compromisos públicos formales o informales, expresados por cualquiera de sus representantes, tanto en el contacto directo con los stakeholders en la comunidad, o a través de medios formales de información y de difusión.

Una herramienta útil para realizar esta tarea es la Matriz de Riesgo y Oportunidades para la Comunicación, según se describe la figura 4.

FIGURA 4 - MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA COMUNICACION



El mayor riesgo se sitúa en la zona de altas expectativas creadas por la empresa y no sustentadas en realidades y un desempeño verificable, según explica la tabla 10 “Mapa de oportunidades y riesgos reputacionales”.

Las mayores oportunidades se sitúan en la zona en que, existiendo altos estándares de desempeño, éstos no han sido comunicados y son desconocidos para los stakeholders de la comunidad. En el Manual de Comunicaciones y Reporting se entregan herramientas para una efectiva comunicación con las comunidades.

TABLA 10 - MAPA DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS REPUTACIONALES

ZONA	REALIDAD	COMUNICACION	ANALISIS
1	La empresa no tiene un buen desempeño, ni desarrolla iniciativas, acciones, programas en línea con las expectativas sociales.	La empresa no comunica	Zona de desafíos para la acción y la comunicación Actuar para mejorar el desempeño y comunicar lo que se hace.
2	La empresa tiene un buen desempeño. Existen iniciativas, acciones, programas o realidades positivas	El desempeño y las iniciativas no son comunicados por la empresa a la comunidad.	Zona de oportunidad para la comunicación
3	La empresa no tiene un buen desempeño socioambiental.	La empresa genera expectativas sociales a través de la comunicación, sin sustento en la realidad. No hay consistencia entre discurso y acción.	Zona de riesgo Reputacional Riesgo de pérdida de credibilidad, confianza, estima y reputación
4	La empresa expresa sus valores y principios en su relación con las comunidades a través del involucramiento con sus <i>stakeholders</i> y su contribución al desarrollo local.	Las iniciativas y programas se comunican a todos los públicos.	Zona deseada para la gestión de la reputación La empresa tiene un buen desempeño y lo comunica Consolidación o fortalecimiento de la reputación

5.4.4 Paso 4: Mida la reputación de su empresa

Una herramienta común a la que recurren las empresas para medir su reputación son los estudios de percepción u opinión pública. Diversas organizaciones a nivel global han desarrollado metodologías específicas para medir la reputación corporativa.

Las más conocidas y que prestan servicios de consultoría en algunos países de la región son:

- a) Reputation Quotient, Reputation Institute, USA, www.reputationinstitute.com
- b) MERCO, Monitor Español de Reputación Corporativa, España www.merco.info
- c) Good Reputation Index, Australia
- d) Reputation Strength Study, Reputation Rating Research, USA, www.ratingresearch.com
- e) Reputation Degree Index, Fundación Getulio Vargas /Gecko Socioambiental Consulting, Brasil
- f) Fortune/ ROPER Corporate Reputation Index, USA

Adicionalmente, existen diversos rankings de las empresas más admiradas, como "Global Most Admired Companies" o "World's Most Respected Companies".

5.5 RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN DE SU EMPRESA EN LAS COMUNIDADES

1. Respete la ley y demuestre su cumplimiento

La reputación y el prestigio de la empresa de petróleo y gas exige estar en condiciones de demostrar, en todo momento y al primer requerimiento de autoridades y miembros representativos de la comunidad, el absoluto y pleno cumplimiento del marco regulatorio vigente para la industria, ante la creciente pérdida de credibilidad en los sistemas institucionales y marcos regulatorios de algunos mercados de la región. El cumplimiento legal es su mejor protección para caso de siniestros o accidentes en las operaciones.

En especial, procure que la empresa se destaque por:

- Estudios de Impacto Ambiental exitosos
- Demostración de cumplimiento legal mediante auditorías socio-ambientales y buenos resultados frente a fiscalizaciones de la autoridad
- Difusión de informes de auditorías de cumplimiento socio-ambiental (reportes de sostenibilidad verificados)

2. Promueva conductas de negocio basadas en la ética empresarial

<p>Institucionalice un código de ética en la empresa y capacite a todos los trabajadores de la empresa.</p> <p>¿Qué se entiende por ética empresarial? Cortina²⁰ la define como “un tipo de saber que ayuda a quienes trabajan en la empresa a tomar decisiones prudentes y justas fundamentadas en valores morales.”</p> <p>Sensibilice a todos los miembros de la organización respecto del impacto de su conducta en las comunidades. Por ejemplo, uso de tiempo libre, actividades de recreación y ocio, conducción responsable, cuidado de los espacios naturales, respeto a la propiedad privada, etc.</p>
<p>3. Incorpore tecnologías de punta en sus operaciones y procesos</p> <p>Asegure que la empresa incorpore las mejores tecnologías a su alcance para que su desempeño ambiental sea superior a los estándares exigidos por la ley (máximo técnico).</p>
<p>4. Promueva el liderazgo de la alta dirección</p> <p>La gestión de la reputación tiene que ir de la mano de un estilo de liderazgo.</p> <p>Los altos directivos de las empresas líderes de los <i>rankings</i> de reputación corporativa, destinan mucho tiempo a la comunicación con los grupos de interés.</p> <p>La reputación personal de un gerente general puede influir hasta en un 50% en la reputación de una empresa²¹. Su credibilidad y conducta ética son más importantes que la rentabilidad en la impresión que se forman los públicos de la empresa.</p>
<p>5. Cumpla con principios y normas internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestre un alto desempeño • Certifique sus operaciones
<p>6. Sea consistente en el cumplimiento de compromisos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cree expectativas que no puede cumplir • Tenga presente el dicho “ser, más que parecer” • Busque coherencia entre lo que comunica y la conducta de la empresa. • Asegure que la comunicación de su empresa esté respaldada por hechos
<p>7. Sea una empresa abierta y transparente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sea cercano <p>Los stakeholders que se sienten cerca de la empresa pueden transformarse en promotores o embajadores de ella. Es el efecto conocido como “<i>worth of mouth</i>” o boca a boca.</p>
<p>8. Construya relaciones de confianza</p> <p>Un aspecto crítico de la relación de la empresa con sus stakeholders es la confianza. Según Burke (1999),</p> <p><i>“La confianza es necesaria para desarrollar una reputación positiva en la comunidad. Donde hay confianza, hay respeto, hay voluntad para aceptar sus expresiones y acciones. No hay suspicacias, no hay agendas ocultas. Los problemas y las dificultades pueden ser abordadas: las personas que confían unas en otras pueden entender que ocurren errores, que las personas se empeñarán en corregir tales errores. La confianza no puede ser controlada ni manipulada. Se basa en la reputación de la compañía, la que a su vez está basada en percepciones. La confianza es, en todo caso, un commodity perecible, que requiere ser nutrido y sustentado”.</i>²²</p> <p>La creación de “fondos de confianza” y de reputación exige estrategias de vinculación eficientes con sus stakeholders. Para conocer sus expectativas y responder a ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profundice el conocimiento mutuo • Fomente la interacción en torno a intereses comunes

²⁰ CORTINA, Adela y Conill, Jesús. “*Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*”, Siglo del Hombre Editores, Santafé de Bogotá, 1998

²¹ GAINES-ROSS, Leslie: “*CEO Capital. A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*”. Ed. Wiley. New Jersey, 2003

²² BURKE, Edmund M. “*Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice*.” Praeger Publishers, Westport, 1999

- Establezca mecanismos de diálogo y consulta
- Construya acuerdos y relaciones de largo alcance

9. Tenga presencia y participe en la vida comunitaria

- Asegure la inclusión de los stakeholders
- Promueva el desarrollo local
- Desarrolle alianzas con socios confiables y estimados en la comunidad
- Participe en redes sociales

10. Reporte el desempeño de la empresa a las comunidades

Los reportes sociales o de sostenibilidad son cada vez más valorados como un medio para transparentar el desempeño económico, ambiental y social de la empresa.

11. Sea proactivo

“La mejor defensa es una buena ofensiva. Una sólida y duramente ganada reputación por administración ambiental, responsabilidad social y conducta ética.” (Willard, 2003)

12. Comuníquese ampliamente

Puesto que la reputación se sustenta en percepciones, la comunicación es una herramienta de gestión estratégica muy valiosa, que apunta a obtener visibilidad y diferenciación, a partir de los principios de consistencia, autenticidad y transparencia.

La comunicación empresarial debe ser consistente: Sus mensajes no son sólo aquellos discursos explícitos que deliberadamente emite, sino todas las señales que pueden ser percibidos por el entorno.

“Comuniqué, comuniqué, comuniqué”, recomienda Austin (1998) “...y luego, transite del dicho al hecho. Son las acciones que sustentan las palabras, las que crean la confianza.”

Recuerde:

- Es más relevante saber escuchar que hablar
- Planifique la comunicación de cada iniciativa o proyecto
- Tenga un plan de comunicaciones de crisis

13. Instale mecanismos de retroalimentación

Los mecanismos de retroalimentación son esenciales para medir el impacto de las iniciativas sociales o ambientales de las empresas en la percepción de sus públicos.

- Cuente con mecanismos de quejas, reclamos y sugerencias
- Establezca instancias para la comunicación directa con las comunidades

14. Monitoree los medios de comunicación tradicionales y los medios virtuales

Introduzca la práctica habitual de:

- Seguimiento de medios de comunicación regionales y comunitarios (por ejemplo a través de servicios de *clipping*)
- Seguimiento de blogs y medios virtuales

En los blogs se emiten opiniones y se comparte información que puede aludir a su empresa y la percepción que existe de ella en contextos locales específicos.

Una herramienta útil para el seguimiento periódico de blogs es la herramienta www.technorati.com, que permite acceder a los blogs en que se ha mencionado un criterio de búsqueda en particular, como por ejemplo el nombre de una empresa o de una de sus unidades de negocio en particular.

15. Monitoree los medios informativos de las ONG’s y redes ambientalistas

A nivel regional, al igual que a nivel global, existen numerosas organizaciones y redes que aglutinan a diversas organizaciones de la sociedad civil, y que ejercen control social y ciudadano sobre la conducta empresarial: sindicatos, organizaciones de consumidores, organizaciones ambientales, entre otras.

Revise sus boletines electrónicos, páginas *web* y otros medios informativos para conocer su visión sobre las actividades de la industria extractiva y de hidrocarburos.

El sector es objeto de la atención especializada de varios de estos “observatorios sociales” (“*watchdogs*”), cuya misión es monitorear y, eventualmente, denunciar las conductas empresariales.

16. Evite la comunicación que pueda interpretarse como “lavado de imagen” (*greenwash*)

Tenga mucho cuidado a la hora de difundir las iniciativas de RSE y de apoyo a la comunidad que promueve su empresa. Evite que esta comunicación sea interpretada como “lavado de imagen” o *greenwash*.

En particular, ponga atención en las actividades publicitarias: campañas de marketing con causa, avisos e inserciones sobre programas ambientales y sociales, auspicios de eventos de la comunidad, publicación de fotografías en páginas sociales de la prensa escrita.

No use imágenes o expresiones engañosas. La utilización de conceptos como “eficiencia”, procesos “limpios” o productos “verdes”, “sostenibilidad”, “reciclable”, “biodegradable”, entre otros, requiere de mucha responsabilidad. No exponga su empresa a desmentidos.

17. No subestime el poder de las ONG’s

“Encuestas recientes evidencian la creciente influencia de las ONG’s y los temas por los que abogan. El público simplemente no cree que son los fanáticos y salvajes que algunas visiones simplistas suponen. En un estudio de Edelman Worldwide, los líderes de opinión europeos señalan que confían el doble en ONG’s que en los gobiernos, y sustancialmente más que a las empresas”.²³

²³ GAINES-ROSS, Leslie. Op. cit , págs. 170 y 171

6.0 BIBLIOGRAFÍA

- **ANDERSON**, Teresa: *"Protests and the Politics of Protection"*, en Security Management International, American Society for Industrial Security (2002)
- **ASOCIACIÓN COLOMBIANA DEL PETRÓLEO**: Guía de Gestión Social para el Sector de Hidrocarburos (ACP, 2005).
- **AUSTIN**, James E. *"Partnering for Progress"*. Harvard Business School, Social Enterprise Series, Work paper N° 5 (1998)
- **BRADY**, Arlo: *"The Sustainability Effect, Rethinking Corporate Reputation in the 21 Century"*, Palgrave/ Macmillan, USA (2005).
- **BURKE**, Edmund M. *"Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice."* Praeger Publishers. Westport, (1999)
- **BUSTAMANTE**, Teodoro: *"Las perspectivas de discusión de los temas socio-ambientales vinculados a la explotación petrolera en el Ecuador"*, en "Petróleo y Desarrollo Sostenible en Ecuador", FLACSO Ecuador, Quito, 2003, pp. 27-49
- **CORTINA**, Adela y Conill, Jesús. *"Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial"*, Siglo del Hombre Editores, Santafé de Bogotá (1998)
- **DOWLING**, Graham. *"Corporate Reputation: Strategies for developing the corporate brand"*. London, Kogan Page, 1994
- **FOMBRUM**, Charles. *"Reputation: Realizing Value from the Corporate Image"*. Harvard Business School Press, Boston (1996)
- **FORO ECONÓMICO MUNDIAL**: *"Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship"* (2002)
- **GAINES-ROSS**, Leslie: *"CEO Capital. A Guide to Building CEO Reputation and Company Success"*, Ed. Wiley, New Jersey (2003)
- **GREENSPAN**, Alan: *Commencement address*, Harvard University, Cambridge, Massachusetts (1999)
- **GUTIÉRREZ**, Roberto *"Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo en Colombia: Subsector Hidrocarburos"*, Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco, Dividendo de Colombia y Universidad de Los Andes. Bogotá (2007)
- **INTERNACIONAL ALERT**: *Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: Guía para la Industria Extractiva.* (2005)
- **PATIÑO POSSE**. Miguel: *"Derecho Ambiental Colombiano"*. Páginas 93. Editorial Legis, Bogotá (1999)
- **REPUTATION INSTITUTE**: *"Global Pulse US 2008"*
http://reputationinstitute.com/events/US_Oil_Gas_Results-Global_Pulse_08.pdf

- **SEEGER**, Maia: *"Reputación y RSE"*. Serie RSE Diario Financiero y Universidad del Desarrollo, Fascículo N° 5, Santiago de Chile, octubre 2006.
- **VILLAFAÑE**, Juste: *"La Buena Reputación, Claves del Valor Intangible de las Empresas"*, Universidad Complutense. Madrid (2004)
- **WERNER**, Klaus & **WEISS**, Hans: *"El Libro Negro de Las Marcas"*. Editorial Grijalbo Mondadori, Madrid (2004)
- **WESTMAN** E., Walter *"Ecology, Impact Assessment and Environmental Planning"*. University of California, Los Angeles (1997), págs. 97 y siguientes
- **WILLARD**, Bob: *"The Perfect Storm of Market Risks or Opportunities"*, New Society Publishers, Canadá (2003)

ANEXO I: PREVENCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES

ANEXO I

TABLA DE CONTENIDO

ANEXO I: PREVENCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	49
1.0 INTRODUCCIÓN	53
1.1 OBJETIVO	53
1.2 OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS	53
1.3 ANTECEDENTES.....	54
1.4 CONCEPTOS Y DEFINICIONES	55
2.0 ANÁLISIS Y MANEJO DE CONFLICTOS.....	57
2.1 ELEMENTOS DE LA PREVENCIÓN Y EL MANEJO DE CONFLICTOS	57
2.2 CAPACIDADES.....	57
2.3 ANÁLISIS DE ACTORES Y CONFLICTIVIDAD	58
2.3.1 Objetivos	58
2.3.2 Proceso de análisis de actores y de conflictividad	58
2.4 ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS	59
2.4.1 Objetivo.....	59
2.4.2 Diseño e implementación de un Plan de Manejo de Conflictos	60
3.0 BIBLIOGRAFÍA	65
4.0 CAJA DE HERRAMIENTAS	66
HERRAMIENTA 1 - TABLA DE REFERENCIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ACTORES Y GRUPOS DE INTERÉS	66
HERRAMIENTA 2 - MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE ACTORES Y GRUPOS DE INTERÉS	67
HERRAMIENTA 3 - RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE ACTORES Y PROBLEMAS	68
HERRAMIENTA 4 - MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONFLICTIVIDAD	69
HERRAMIENTA 5 - EVALUACION DE OPORTUNIDADES, COSTOS Y RIESGOS.....	70
HERRAMIENTA 6 - INDICADORES PARA LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS	71

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	61
TABLA 2 - FORMATO DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	63

1.0 INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO

El presente anexo del Manual de Gestión de Riesgos Socio-Ambientales y Reputacionales de ARPEL entrega herramientas básicas y orientación práctica a los niveles gerenciales y los equipos de relacionamiento comunitario de las empresas del petróleo y gas natural de América Latina y el Caribe para el análisis de conflictos y el diseño e implementación de estrategias y procesos de colaboración que procuren la prevención y la resolución de situaciones conflictivas, como elemento central del sistema de relaciones con comunidades.

El objetivo es instalar capacidades para transformar escenarios de conflicto potenciales o manifiestos en relaciones de colaboración y confianza con las comunidades del área de influencia directa de un determinado proyecto.

Dicho enfoque requerirá de las empresas tres elementos centrales:

- a) la instalación y el fortalecimiento de capacidades al interior de las empresas
- b) la adopción y aplicación de metodologías y herramientas para el análisis y manejo
- c) el diseño y la implementación de procesos colaborativos

1.2 OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

Si bien en la actualidad son crecientes los esfuerzos de las empresas de petróleo y gas que operan en Latinoamérica y el Caribe para abordar el manejo de conflictos socio-ambientales, es posible señalar a manera de diagnóstico inicial, dos desafíos fundamentales:

- 1) que el tratamiento de los conflictos sea abordado desde un enfoque de prevención (aún se reacciona de manera tardía y poco efectiva), y
- 2) que la actuación de las empresas frente a escenarios de conflictividad sea enmarcada en el diseño de estrategias que atiendan el tema de manera integral y específica, más que a través de acciones puntuales, aisladas, y no planificadas.

Sin duda, la eficiencia operativa y la rentabilidad económica de un proyecto serán más fáciles de alcanzar en un ambiente de paz y estabilidad social, que en uno de tensión, conflicto y confrontación.

Prevenir, manejar y resolver conflictos de manera oportuna y efectiva será siempre sinónimo de una mejor reputación en las instituciones financieras, los gobiernos, las comunidades y los diversos grupos de interés.

Se hace necesario tener la capacidad de construir procesos colaborativos y generar espacios de diálogo y negociación equitativos, basados en el reconocimiento del otro como un actor social legítimo, para prevenir crisis y violencia y construir procesos de buena gobernanza.

Cualquier buena práctica de prevención, manejo o resolución de conflictos, irá de la mano de acuerdos voluntarios que se traduzcan en acciones y aportes concretos a las comunidades. El diseñar y emprender iniciativas de desarrollo local bien definidas ([ver Manual de Involucramiento con Comunidades](#)) será determinante para abrir un abanico de opciones de salida a situaciones de crisis.

1.3 ANTECEDENTES

Durante la última década la región de Latinoamérica y el Caribe ha presenciado un aumento en la frecuencia y la intensidad de los conflictos socio-ambientales en torno a proyectos productivos, derivados por un lado de una mayor competencia por el acceso a los recursos naturales, como también a una mayor sensibilidad pública frente a los impactos que las actividades económicas y, en especial, la industria extractiva pudiera tener sobre el medioambiente y la calidad de vida de las comunidades.

Esta escalada de conflictividad se ha traducido en una barrera para iniciar nuevos proyectos o ampliar los ya existentes, como también en muchos casos en obstaculizar el normal desarrollo de las actividades en curso, con los consiguientes riegos e impredecibles costos asociados para todos los sectores involucrados.

El sector empresarial tiende -en muchos casos- a interpretar los conflictos socioambientales como la consecuencia de dos factores básicos:

1. Errores de la empresa en la administración, el diseño o la implementación de un determinado proyecto
2. Pretensiones de las comunidades de obtener beneficios o ventajas que no corresponden o son injustificados

Esta perspectiva convencional de abordar los conflictos ha llevado a las empresas a mantener una actitud reactiva o a entablar procesos de diálogo o negociación con el fin de evitar que un determinado conflicto se manifieste, procurando consolidar un interés unilateral y manteniendo cierto *status quo*.

La práctica de desconocer a ciertos actores y grupos de interés claves ha generado condiciones propicias para que las situaciones de conflictividad se transformen inevitablemente en crisis, en que es muy difícil, o muy costoso, realizar cualquier tipo de intervención.

Entendiendo los conflictos como un aspecto normal de las relaciones entre grupos de actores con distintos intereses y expectativas, y asumiéndolos como una oportunidad para discutir y consensuar modelos de desarrollo sostenible, se hace necesario abordarlos desde una nueva visión y tratarlos como un agente de cambio. Esa mirada del conflicto permite que éste se transforme en el punto de partida de los siguientes procesos:

- a) La transformación de relaciones humanas
- b) La construcción de espacios de colaboración efectiva
- c) La definición conjunta y participativa de planes de desarrollo local

El desarrollo de un determinado proyecto de petróleo y gas natural con un enfoque de prevención, exige atender de manera proactiva los focos de posible conflicto, y no percibir de forma negativa el hecho de que éstos se manifiesten.

El reto fundamental es evitar escaladas de tensiones y/o violencia que puedan generar consecuencias socio-ambientales irreversibles y negativas para las comunidades locales y los recursos naturales que las

sustentan, y que, a su vez, se conviertan en un obstáculo insalvable para el desarrollo de un determinado proyecto productivo y un punto de quiebre de las relaciones con grupos de interés locales.

1.4 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

24

El presente anexo se basa en las siguientes definiciones y conceptos:

- a) **Problema socio-ambiental:** *“Afectación objetiva al ambiente y los recursos naturales que amenaza el bienestar humano o la integridad de un determinado ecosistema”.* Ejemplos de problemas socio-ambientales son la contaminación de un río como consecuencia de un derrame de hidrocarburos o la tala indiscriminada de un bosque, entre otros. No es necesario que se configure un problema socioambiental para que exista un conflicto. Con la simple percepción de que exista un problema ya es suficiente para que se generen dinámicas de conflictividad.
- b) **Conflicto socioambiental:** *“Proceso de interacción colectiva caracterizado por una dinámica de oposición y controversia entre grupos de interés que resulta de sus incompatibilidades, reales o percibidas, en torno al control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos.”²⁵*
- c) **Parte interesada:** En una dinámica de conflicto, llamaremos parte interesada a *“aquel individuo o grupo que toma posiciones, define objetivos y actúa en torno a ellos”.* Sin partes interesadas que confronten posiciones no habrá conflicto.
- d) **Prevención y manejo de conflictos:** *“Conjunto de estrategias y actividades que procuran abordar un conflicto para prevenir una escalada de tensiones y/o para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa”.*
- e) **Prevención de conflictos:** Resulta un concepto de relativa precisión, pues más que el conflicto mismo, lo que se debe buscar prevenir es la crisis, su forma violenta de manifestación y todas aquellas consecuencias negativas (y en algunos casos irreversibles) que de ella se deriven. Para efectos del abordaje del tema a través de este manual hablaremos entonces más bien de **“prevención de crisis”**.
- f) **Crisis:** *“Momento específico de un conflicto, en el cual la dinámica de oposición y controversia se expresa en una escalada de tensiones y/o violencia.”* Si en función de esta definición, nos preguntáramos si es posible que haya conflicto sin crisis, la respuesta es sí. Si bien es importante generar condiciones para la prevención de conflictos, es necesario que las estrategias y procesos de colaboración tengan como objetivo prioritario la debida y oportuna atención de factores de escalada hacia la crisis.
- g) **Transformación de conflictos:** *“Proceso sostenible en el tiempo, que busca resolver, más que una disputa en concreto, los problemas que dan origen al conflicto en todas sus dimensiones: ambientales, sociales, culturales y políticas”²⁶*

²⁴ Programa de Prevención y Manejo de Conflictos Socio-ambientales de la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) /: www.ffla.net

²⁵ Definición del Grupo de Lima (2005) en *“Encrucijadas Ambientales en América Latina. Entre el Conflicto y la Colaboración”*, editado por Hernán Darío Correa y Iokiñe Rodríguez, Universidad para la Paz, Programa CyC, 2006

²⁶ Correa y Rodríguez, 2006

El enfoque de transformación, tiene como propósito promover procesos de cambio constructivos, posee una visión temporal con horizonte de largo plazo (pasado, presente y futuro) y pone atención central al tema de las relaciones de poder entre los actores como base para comprender aquellas causas profundas de los conflictos, sin descartar sin embargo, los aspectos comunicacionales para su oportuna resolución.

En el paradigma de la transformación de conflictos, estos deberían pasar por un proceso ideal de cuatro etapas consecutivas:

- 1) latencia
 - 2) confrontación
 - 3) negociación y
 - 4) definición de políticas públicas²⁷
- h) **Gobernanza:** *“Aquellos mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales el estado, el sector privado y la sociedad civil articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen con sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias”²⁸.*
- i) **Buena gobernanza:** Los principios en base a los cuales se ejerce la gobernanza, es decir: legitimidad y voz²⁹ (participación y búsqueda de consensos³⁰) rendición de cuentas (transparencia); desempeño (capacidad para responder, eficacia y eficiencia); justicia social (equidad y aplicación de la ley); y dirección (visión estratégica).

²⁷ Dumas y Luna, 2008

²⁸ Adaptado de Good Governance and Sustainable Human Development, UNDP, 1997.

²⁹ Cinco Principios de Buena Gobernanza, CF: Instituto de Gobernanza, 2002, Canadá

³⁰ Good Governance and Sustainable Human Development, UNDP, 1997

2.0 ANÁLISIS Y MANEJO DE CONFLICTOS

2.1 ELEMENTOS DE LA PREVENCIÓN Y EL MANEJO DE CONFLICTOS

La prevención y el manejo de conflictos constituyen un aspecto central y estratégico de las relaciones de la empresa con las comunidades, motivo por el cual se requiere implementar un proceso y herramientas específicas de gestión en las diferentes etapas de un proyecto, bajo la lógica de la mejora continua.

El presente capítulo propone herramientas, instrumentos y formatos para guiar la puesta en práctica de dos elementos centrales de la prevención y el manejo de conflictos:

- 1) Análisis de actores y conflictividad
- 2) Diseño de estrategias y procesos de manejo

Los insumos entregados facilitarán la comprensión del escenario y el contexto de un conflicto, y permitirán identificar quiénes están involucrados, visualizar posibles alternativas de salida y definir elementos básicos de cómo intervenir en un determinado caso.

Las herramientas son de amplia aplicación y podrán ayudar significativamente en la toma de decisiones efectivas. No existe un esquema predeterminado para su uso, debiendo adaptarse a cada realidad, situación o lugar del proyecto, según escenarios, actores y contextos abordados.

A través del uso de estas metodologías y herramientas será posible manejar situaciones de conflictividad de manera más adecuada, de modo de que los proyectos puedan lograr un normal desarrollo. Sin embargo, no en todos los casos los conflictos podrán ser resueltos.

2.2 CAPACIDADES

Para prevenir, manejar y resolver conflictos socio-ambientales de manera oportuna y efectiva, y poder transformar escenarios de conflictividad en relaciones de colaboración y confianza sostenibles, es imprescindible contar con una adecuada capacidad, es decir, profesionales (o equipos de profesionales) que tengan cierta idoneidad, habilidades y conocimientos necesarios para implementar las herramientas entregadas en este Manual y en particular, para poder llevar adelante procesos de tipo colaborativo.

Si se entrega la responsabilidad del tratamiento de conflictos a personal cuyas principales capacidades y obligaciones estén enfocados en otras áreas, es poco probable que las estrategias y los procesos se ejecuten con éxito.

En términos prácticos, analizar, prevenir, manejar y resolver conflictos requerirá desarrollar conocimiento y experiencia en la aplicación práctica de metodologías y herramientas, y en la conducción de los procesos. Sin duda alguna, se trata de una tarea eminentemente práctica.

Por tal motivo, no es realista buscar instalar capacidades solamente a través de cursos y programas académicos teóricos. Consolidar conocimientos y aplicar herramientas en casos y realidades locales, requerirá -al menos en una primera fase- contar en la práctica con apoyo y acompañamiento técnico especializado, y con la generación de espacios para el intercambio de experiencias y aprendizajes entre las empresas del sector de petróleo y gas natural y la industria extractiva, en general.

2.3 ANÁLISIS DE ACTORES Y CONFLICTIVIDAD

2.3.1 Objetivos

El análisis de actores y conflictividad es indispensable para la prevención de riesgos socioambientales, aún en ausencia de un conflicto manifiesto.

Los objetivos del análisis de actores y conflictividad son los siguientes:

- a) Identificar y analizar de manera exhaustiva a los actores y grupos de interés.
- b) Profundizar la comprensión y caracterización de sus intereses, necesidades y posiciones respecto de un determinado proyecto a implementar.
- c) Determinar escenario y dinámica de conflictividad (potencial o manifiesta) como insumo base para el diseño de estrategias de prevención o manejo.

2.3.2 Proceso de análisis de actores y de conflictividad

El análisis de actores y de conflictividad debe realizarse de manera temprana durante las etapas iniciales del proyecto de petróleo y gas natural y bajo un enfoque de prevención, una vez que se cuente con la correspondiente Línea de Base Social como insumo.

PASO 1 IDENTIFICACIÓN INICIAL DE ACTORES Y GRUPOS DE INTERÉS

La identificación y el análisis de actores es un proceso dinámico, que debe ser actualizado a lo largo de las diferentes etapas del proyecto, es decir, de prefactibilidad, construcción, operación y cierre.

Este primer paso debe ser abordado por el profesional o el equipo de la empresa responsable de interactuar con las comunidades.

En cada proyecto existen ciertas relaciones ya establecidas con la comunidad. Enumérelas en un listado preliminar. Algunos actores serán fácilmente identificables, como la comunidad vecina al proyecto y los gobiernos locales o regionales, entre otros. Éstos son los grupos de interés directos.

Existirán otros stakeholders más difíciles de identificar (grupos de interés indirectos) por lo que deberá analizar detenidamente las diversas dinámicas de interés y su relación posible con el proyecto. Ejemplos de estos grupos pueden ser ONG's o académicos situados en localidades alejadas al proyecto.

PASO 2 VERIFICACIÓN DE ACTORES Y GRUPOS DE INTERÉS

Procure precisar y complementar el listado elaborado en el paso 1. Puede realizar un ejercicio de verificación de actores con sus colegas y los equipos al interior de la empresa, o tomar contacto con actores externos que usted ya conoce, que puedan sugerir otros stakeholders directos del proyecto. Se recomienda utilizar para estos efectos la **herramienta 1: “Tabla de referencia para la identificación de actores y grupos de interés”**.

PASO 3 ANÁLISIS DE ACTORES Y GRUPOS DE INTERÉS

Una vez identificados los actores y grupos de interés, proceda a aplicar la **herramienta 2: “Matriz para el análisis de actores y grupos de interés”**.

En función de las respuestas a las diversas preguntas planteadas en esa matriz, se procederá a agrupar y priorizar a los stakeholders (actores o grupos) que serán impactados en mayor medida, o que tienen más interés en el proyecto, y que por ende requerirán de mayor atención por parte de la empresa.

PASO 4 ANÁLISIS DE CONFLICTIVIDAD

Recopile información proveniente de diversas fuentes. Podrá hacerlo a través de entrevistas con actores clave, mediante observación directa, realización de reuniones informales o talleres de trabajo y/o revisión de información secundaria. Para tales efectos utilice la **herramienta 3 “Pauta para la recolección de información”**.

En el caso de potenciales conflictos o conflictos manifiestos -identificados en el Paso 3 o expresados a través de determinadas posiciones públicas o medidas de hecho de ciertos actores- proceda a la aplicación de la **herramienta 4: “Matriz de análisis de conflictividad”**, para comprender sus características y dinámicas posibles.

Para lograr un adecuado análisis de un determinado conflicto, es necesario recolectar información relacionada con dos aspectos:

- 1) el problema que da origen a la situación de conflicto
- 2) los actores involucrados

2.4 ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS

2.4.1 Objetivo

Facilitar el análisis de posibles alternativas de salida frente a un escenario de conflicto socioambiental y la definición de una estrategia para formular un proceso de manejo.

2.4.2 Diseño e implementación de un Plan de Manejo de Conflictos

El proceso de manejo de conflictos debe implementarse en caso de la aparición de un conflicto manifiesto y bajo un enfoque de resolución, en cualquiera de las etapas de un proyecto.

Previo al diseño y la implementación del proceso, en la fase de prevención, debe haberse identificado a los actores y grupos de interés, analizado sus posiciones y demandas, para poder determinar preliminarmente el escenario y la dinámica del conflicto.³¹

PASO 1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SALIDA

Proceda a identificar posibles opciones de solución o salida a la situación de conflicto, tomando en consideración las posiciones, intereses y necesidades de los actores en disputa. Utilice como referencia la tabla 1 "Alternativas de Resolución de Conflictos".

La distinción entre posiciones, intereses y necesidades de las partes en conflicto es un elemento central de cualquier análisis. Enfocarse en la diferencia de las posiciones significará evidenciar incompatibilidades y asumir un abordaje inflexible, que no abre opciones ni alternativas de salida más allá de las mismas posiciones, y en que indefectiblemente una parte ganará y la otra perderá.

Existen dos grupos de opciones para la resolución de conflictos socio-ambientales: los sistemas colaborativos, basados en enfoques de intereses y los sistemas adversariales, basados en enfoques de poder y derecho.

a) Sistemas adversariales

En los denominados sistemas adversariales (estructurados sobre el derecho y el poder), las dinámicas de los procesos serán siempre competitivas y los actores se remitirán a hacer ofertas y contraofertas para resolver su problema.

b) Sistemas colaborativos

Los sistemas colaborativos (enfocados en intereses y necesidades de los actores) permitirán visualizar más fácilmente puntos en común y temas de concordancia.

Definiremos como procesos colaborativos a *"aquellos que convocan a individuos y grupos con diferentes intereses y puntos de vista sobre un tema o sobre un problema, con el objetivo de trabajar juntos en el desarrollo de un programa de acción, o en la resolución de un conflicto, utilizando un enfoque basado en el consenso"*.

Este tipo de procesos posibilita construir relaciones más inclusivas y equitativas, y buscar satisfacer -en la mayor medida posible- a todas las partes. Se abre un abanico de resultados posibles y se cuenta con una mayor flexibilidad de acción, logrando decisiones legítimas y sustentables como consecuencia del consenso participativo. Así se construye acción colectiva desde el diálogo.

La dinámica de los procesos colaborativos, requiere -en la mayoría de los casos- la presencia de un tercero imparcial, que ayude a definir reglas del proceso, construir consensos y responsable de que todos los actores participen con igualdad de voz y tratamiento.

³¹ Deberá haberse aplicado la herramienta N° 1 "Análisis de actores y conflictividad".

Transformar posiciones en intereses equivaldrá a obtener mejores espacios y oportunidades para el logro de relaciones de colaboración y confianza.

TABLA 1 - ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

SISTEMAS COLABORATIVOS		
Negociación	Facilitación	Mediación
<p>Se trata de un proceso entre dos o más partes que tiene por objetivo alcanzar un acuerdo.</p> <p>Es una estrategia en la que se cede algo con el fin de obtener otra cosa. Se basa en el establecimiento de compromisos y acuerdos entre las partes.</p> <p>Una negociación bien llevada deberá generar como resultado la satisfacción de las partes.</p> <p>Habitualmente se realiza de manera directa (entre las partes involucradas) pero puede también en ciertos casos, realizarse a través de un tercero negociador, que brindará a las partes información y propuestas de acuerdos.</p>	<p>Es un proceso facilitado por un tercero imparcial que ayuda a las partes a comunicarse, a entenderse y ponerse de acuerdo.</p> <p>El rol del facilitador apunta solamente a asegurar condiciones para un buen proceso, donde todos tengan la misma oportunidad de ser escuchados y expresar sus puntos de vista.</p> <p>El llegar o no a acuerdos dependerá exclusivamente de las partes.</p> <p>El facilitador cumple varias funciones: recopilar información básica y formular preguntas que ayuden a las partes a clarificar la situación y las posibles salidas, entre otras.</p>	<p>Consiste en un proceso donde las partes en conflicto aceptan de común acuerdo la intervención de un tercero (mediador) que ayuda a discutir temas complejos y a llegar a un acuerdo.</p> <p>Puede sugerir posibles estrategias de salida sobre la base de las propuestas de las partes, pero no tiene ningún poder de decisión sobre el resultado final.</p>
SISTEMAS ADVERSARIALES		
Arbitraje	Juicio	Instancia administrativa
<p>Las partes en conflicto delegan su capacidad de decisión y transfieren a un tercero imparcial el poder de tomar una resolución, que será aceptada de manera obligatoria por las partes.</p> <p>El árbitro analiza información y escuchar argumentos de ambas partes.</p> <p>El arbitraje es solicitado de manera libre y voluntaria por una de las partes involucradas, pero debe ser aceptado por todas. En caso contrario, éste no tendrá la debida legitimidad y su salida pierde viabilidad.</p> <p>Las decisiones del árbitro son vinculantes e inapelables.</p>	<p>Consiste en explorar y encontrar vías de salida en el marco del sistema judicial, a través de los procedimientos e instancias establecidas en la ley.</p> <p>Si no ha sido posible lograr una salida por medio de sistemas colaborativos, las partes tienen la opción de recurrir a un juicio ante la instancia correspondiente.</p>	<p>Refiere a la posibilidad cierta de encontrar una salida a un determinado conflicto, a través de la toma de una decisión por parte de una autoridad competente, conforme a lo establecido en la ley y procedimientos administrativos.</p> <p>Se trata de una decisión unilateral frente a un problema que determina un conflicto y que constituye la causa central del mismo.</p>

PASO 2 EVALUACION DE OPORTUNIDADES, COSTOS Y RIESGOS

Seguidamente, realice una evaluación de cada una de las alternativas consideradas, aplicando la **herramienta 5: "Evaluación de Oportunidades, Costos y Riesgos"**. Esta herramienta permite visualizar información para la toma de decisiones respecto de:

- a) qué hacer frente al conflicto
- b) qué opción de salida se debe abordar
- c) qué riesgos se asumen a la hora de optar por una u otra vía de resolución.

Las diversas opciones de salida (resolución) a un determinado conflicto deberán ser analizadas, evaluadas y comparadas de acuerdo a sus alcances y limitaciones, costos, beneficios y riesgos, tomando en consideración intereses y necesidades de los diversos actores, y el escenario y la dinámica de conflictividad.

Deberán evaluarse variables como aspectos económicos, de reputación, tiempos y plazos, efectos externos (e.g. financieristas), variables políticas, sociales, ambientales, culturales, etc. Podrán ser tangibles e intangibles, presentes o futuras.

Efectúe un balance con el fin de determinar cuál de las opciones es la más conveniente a los intereses y necesidades de su empresa o proyecto. El balance corresponde al resultado de la evaluación, en función del análisis de costos/ beneficios. Se debe tomar la decisión menos costosa, más beneficiosa y menos riesgosa para la empresa.

PASO 3 PLANIFICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Una vez determinada la posible alternativa de resolución, proceda a identificar los componentes necesarios para la construcción de una estrategia de intervención a partir de:

- a) la redefinición del conflicto
- b) la identificación de metas del proceso
- c) la evaluación de condicionamientos externos
- d) la definición de un mecanismo de convocatoria,
- e) la estructura de participación y los roles de actores y grupos

La definición de cada una de las variables señaladas genera insumos para el diseño de un plan de acción, según la tabla 2 "Formato de una estrategia de intervención".

TABLA 2 - FORMATO DE UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA
1. Redefinición constructiva del conflicto	El conflicto es presentado por las partes de manera polarizada, basado en posiciones. (NO vs. SI al proyecto petrolero.) Se debe entonces buscar y proponer una forma de redefinirlo de manera constructiva en base a los intereses de las partes.	
2. Identificación de metas del proceso	Defina inicialmente una propuesta de metas claras para el proceso, la cual deberá ser discutida, complementada y acordada con los demás actores. Metas claras permiten acotar las expectativas de los actores.	<i>Posibles metas pueden ser: el intercambio de información, el alcanzar determinado acuerdo para resolver el conflicto, el desarrollo de un plan de acción conjunto con la comunidad, etc.</i>
3. Evaluación de contexto (factores externos)	Considere y evalúe aquellos procesos o situaciones que excedan su capacidad de control, pero que pueden tener una incidencia directa sobre el proceso. (Ej.: la realización de elecciones durante el proceso, o un proceso judicial en curso)	
4. Mecanismo de formalización del proceso	Explore y defina un posible mecanismo que vincule el proceso con instancias de toma de decisiones respondiendo a la pregunta: ¿cómo nos aseguramos que la institución o autoridad que tiene que tomar una decisión sobre este conflicto va a adoptar los resultados de este proceso?	
5. Convocatoria	La convocatoria deberá procurar la participación de todas las partes con un interés significativo afectado, de los públicos de decisión, e incluso de aquellos que tienen el poder de “boicotear” una solución negociada. Se debe considerar un convocante legítima a los ojos de todos los actores identificados y definir los medios de convocatoria que se utilizarán.	
6. Estructura de Participación	Planifique y defina el formato de participación: secuencia y número de reuniones que demandará el proceso, cantidad de participantes, etc. Es necesario identificar además mecanismos de representación de los diversos intereses en juego.	
7. Definición de Roles	Defina roles en el equipo que participará en el proceso: quién convoca, quién es facilitador, quién hablará en representación de la empresa, quiénes responderán ciertos temas técnicos, quiénes tomarán nota y realizarán el registro, quienes sistematizarán los resultados, quiénes estarán a cargo de aspectos logísticos, quiénes serán responsables de la comunicación, quiénes podrían ser observadores externos, etc.	
8. Construcción de propuestas de acuerdo	Identifique inicialmente aquellos posibles puntos de acuerdo común para construir propuestas tentativas. Toda propuesta deberá incluir objetivos, actividades, responsabilidades, roles, recursos comprometidos y mecanismo de seguimiento. Las propuestas de acuerdos deberán ser sencillas y fáciles de comunicar.	

PASO 4 IDENTIFICACION DE INDICADORES Y MONITOREO

Previo a implementar su estrategia, defina los indicadores que utilizará para medir los resultados del proceso.

Complete la **herramienta 6 “Indicadores para la Prevención de Conflictos”** antes de poner en marcha su estrategia de intervención. Describa para cada indicador la situación actual, formule escenarios posibles una vez concluida la intervención y elementos que permitan verificar el grado de cumplimiento de resultados.

Los indicadores propuestos son solo una referencia base. Usted deberá actualizarlos, adaptarlos o, en su defecto, formular indicadores nuevos o adicionales, de acuerdo a las características del caso/conflicto y o en función del proceso de resolución llevado adelante.

Proceda a realizar una lectura inicial de indicadores que le permitan establecer una línea de base sobre la cual monitorear mejoras en las relaciones con los actores, respecto de la situación de conflictividad inicial y las metas del proceso.

Practique una segunda medición de indicadores post-intervención.

3.0 BIBLIOGRAFÍA

- **HOFFMAN B** y **J. VAN DER BERG**: *"Pautas y Metodologías para el Manejo y la Resolución de Conflictos"*, One World Sustainable Investments (2004)
- **RODRÍGUEZ I** y **H. CORREA** *"Lecciones, enfoques y retos en la transformación de conflictos socio-ambientales en América Latina: La Experiencia del Programa "CyC"*. Encrucijadas Ambientales en América Latina. Programa C y C, Universidad para la Paz, San José, Costa Rica, ISBN 9977-925-38-0. pp. 135-146. (2005.)
- **DUMAS J.** y **D. LUNA** *"Fondo Respuesta para América del Sur: Una experiencia para la construcción de mecanismos de respuesta temprana a conflictos socioambientales en América Latina"*. Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) Quito, Ecuador, ISBN 978-9942-01-536-5, 82 pp. (2008)
- **DUMAS, JUAN** *"Conflictos Socioambientales y Crisis de Gobernabilidad, Apuntes para un mapa de causas, factores y consecuencias"*. Fundación Futuro Latinoamericano (2006)
- **FIERRO, CARLOS** *"Petróleo en la Amazonía: Aprendiendo a Dialogar"* Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) Quito, Ecuador, 32 pp. (2004)
- **FONTAINE, GUILLAUME** (2003) *"El precio del petróleo: Conflictos socio-ambientales y gobernabilidad en la región amazónica"*. FLACSO Ecuador, Serie Atrio, Quito, Ecuador, ISBN 9978-67-076-9, pp. 529
- **VAREA, ANAMARÍA** et al, *Marea negra en la Amazonía. Conflictos socio-ambientales vinculados a la actividad petrolera en el Ecuador*, Quito, Abya-Yala, ILDIS, FTPP, UICN, 400 p. (1995)
- **INSTITUTE ON GOVERNANCE** (2003) *"Principles for Good Governance in the 21st Century"*, Policy Brief No. 15, Canadá
- **UNDP** *"Governance for sustainable human development"*. A UNDP policy document United Nations Development Programme (1997)
- **ICMM** *"Herramientas para el Desarrollo Comunitario"*. Programa de Apoyo a la Gestión del Sector Energético (ESMAP), Banco Mundial y Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) ISBN: 0-9549954-3-0. (2005)

Otras fuentes :

- Fundación Futuro Latinoamericano www.ffla.net
- Fundación Cambio Democrático www.cambiodemocratico.org

4.0 CAJA DE HERRAMIENTAS

HERRAMIENTA 1 - TABLA DE REFERENCIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ACTORES Y GRUPOS DE INTERÉS

Comunidades	Grupos de interés
<ul style="list-style-type: none"> Comunidad local ubicada en área de influencia directa del proyecto Comunidad emplazada en área de influencia indirecta Comunidad local cerca de su oficina principal Comunidad regional Comunidad nacional Comunidad internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Agrupaciones de Salud Pública Agrupaciones de Seguridad Ciudadana Grupos de Derechos Humanos Grupos de Justicia Social Comités de Agua Potable y Saneamiento Comités de base de partidos políticos Otros grupos
Grupos especialmente afectados	Otras organizaciones de la sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> Vecinos y grupos más cercanos a operaciones Ancianos/ enfermos/ discapacitados Indígenas Afro descendientes Niños/ colegios/orfanatos 	<ul style="list-style-type: none"> Iglesias y organizaciones religiosas Sindicatos o gremios laborales Organizaciones educativas Organizaciones de caridad Organizaciones en favor de la niñez Organizaciones en favor de los ancianos Asociaciones profesionales y comerciales Otros
Institucionalidad pública y reguladores	Nivel interno de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> Funcionarios de gobierno locales Funcionarios de gobierno regionales Funcionarios de gobierno nacionales Concejales (municipio) Senadores y diputados 	<ul style="list-style-type: none"> Junta Directiva o Directorio Gerente General Comité Ejecutivo Accionistas Asesores legales Ejecutivos de Salud, Seguridad y Ambiente Recursos Humanos o Departamentos de personal Comunicaciones Corporativas Otros
Sector empresarial	Personas/ grupos con un interés especial

<ul style="list-style-type: none"> • Empresas o industrias emplazadas en el área de influencia directa del proyecto • Empresas o industrias emplazadas en el área de influencia indirecta del proyecto • Compañías competidoras en el rubro • Proveedores • Clientes • Gremios industriales o empresariales • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Con interés en el área de influencia directa del proyecto (pequeños productores, agricultores, ganaderos, pescadores) • Con intereses en su compañía (socios existentes) • Con intereses en su industria • Aquellos que ya están involucrados. • Aquellos que desean estar involucrados. • Aquellos que trabajan en respuesta a emergencias • A quien usted desea involucrar • Medios de comunicación • Otros
ONG's ambientales y Organizaciones de Base	Reguladores
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos locales (Juntas de vecinos, Comités) • ONG's locales, regionales y/o nacionales • ONG's internacionales • Activistas ambientales • Otros líderes de la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios de servicios públicos con competencia • Organismos fiscalizadores/contralores • Otros

HERRAMIENTA 2 - MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE ACTORES Y GRUPOS DE INTERÉS

PREGUNTAS	ACTORES / GRUPO DE INTERÉS		
	EN MAYOR MEDIDA	MEDIANAMENTE	EN MENOR MEDIDA
¿Quiénes serán afectados directamente por los impactos negativos del proyecto?			
¿Quiénes se beneficiarán del proyecto?			
¿Quiénes serán responsables de implementar medidas para atenuar impactos negativos?			
¿La cooperación, capacidad o influencia de quiénes podría contribuir al éxito del proyecto?			
¿Quiénes son más vulnerables y no tienen opinión, hacia quienes deben dirigirse esfuerzos especiales de acercamiento, consulta, y participación?			
¿Quiénes apoyan los cambios que traerá el proyecto?			
¿Quiénes se oponen a los cambios que traerá el proyecto?			
¿La oposición de quiénes podría ser altamente perjudicial para el éxito del proyecto?			
¿Quiénes tomarán decisiones estratégicas para la aprobación/ejecución del proyecto?			

HERRAMIENTA 3 - RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE ACTORES Y PROBLEMAS

1. ¿Qué necesitamos saber de los stakeholders?

- ¿Quiénes son los principales actores interesados y quiénes son sus representantes?
- ¿Quiénes son actores secundarios?
- ¿Cuáles son sus posiciones, intereses y necesidades?
- ¿Qué tan bien definidos están los actores?
- ¿Qué autoridades públicas están/deberían estar involucradas?
- ¿Cuáles son sus actitudes a la hora de tratar el escenario de conflicto?
- ¿Cuáles son sus actitudes frente al contenido del conflicto?
- ¿Cuál es la historia de relaciones entre los actores?
- ¿Qué tipo de emociones están en juego entre ellos?
- ¿Existe un potencial de escalada de tensiones y/o violencia?
- ¿Cuáles son posibles factores de escalada de conflicto?
- ¿Cuál es el rol de los valores en este conflicto?
- ¿Cuánto invierten los distintos actores en este conflicto?
- ¿Qué nivel de asimetría de poder existe y entre quienes?
- ¿Qué tácticas y acciones utilizan los diferentes actores para enfrentar el conflicto?

2. ¿Qué necesitamos saber sobre el problema que da origen al conflicto?

- ¿Cuál es la forma más precisa de describir el problema?
- ¿Están en juego intereses, valores, o sólo diferencias percibidas?
- ¿Cuáles son los aspectos centrales del problema y cuales son secundarios?
- ¿Cuáles son sus causas estructurales y próximas?
- ¿Cuáles son los puntos de acuerdo y cuáles los de desacuerdo?
- ¿Cuáles son aspectos urgentes?
- ¿Qué valor le da cada una de las partes a los recursos naturales que están en juego?
- ¿Cuáles son posibles opciones de solución a implementar?

HERRAMIENTA 4 - MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONFLICTIVIDAD

ACTOR/ GRUPO DE INTERÉS	POSICIÓN	INTERESES/ NECESIDADES	FUENTES DE PODER					ESTRATEGIA
			Económico	Legal	Social	Técnico	Político	

GUÍA DE APLICACIÓN

HERRAMIENTA 4: MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONFLICTIVIDAD

Complete la siguiente matriz a partir de los antecedentes e información recolectada a través de entrevistas con actores clave, mediante la observación directa, la realización de reuniones informales o de talleres de trabajo y/o la revisión de información secundaria.

Trate de ser lo más objetivo posible en el tratamiento de la información y su análisis.

Definiciones para el uso de la herramienta:

- **Actores y grupos** identificados y analizados en los pasos 1, 2 y 3.
- **Posición:** Posturas que un actor adopta tratando de satisfacer sus necesidades e intereses. Es lo que un actor desea (¡Nos oponemos a la construcción del oleoducto! / Estoy a favor del proyecto petrolero.)
- **Interés:** Es aquello que un actor desea obtener
- **Necesidad:** Es aquello que un actor necesita para la existencia humana digna.
- **Poder:** Puede ser:
 - a) la capacidad de actores o grupos de lograr lo que quieren
 - b) capacidad de sensibilizar a otros respecto de una situación específica y movilizarlos mediante acciones concretas
 - c) capacidad de ejecutar acciones que puedan cambiar determinadas circunstancias
- **Estrategia:** Es el conjunto de acciones que un actor o grupo está llevando adelante para lograr defender su posición y procurar satisfacer sus intereses/necesidades.

HERRAMIENTA 5 - EVALUACION DE OPORTUNIDADES, COSTOS Y RIESGOS

ALTERNATIVA DE SALIDA/ RESOLUCIÓN	FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	DEBILIDADES/ RIESGOS	BALANCE
Ejemplo: Proceso de diálogo y negociación directa			
Ejemplo: Mediación con apoyo de tercera parte imparcial			
Ejemplo: Acción judicial			

HERRAMIENTA 6 - INDICADORES PARA LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Indicador	Línea de base	Situación al final de la intervención	Medio de verificación
1. Niveles de comunicación entre los actores <i>Comunicación inexistente, interrumpida, deficiente, confusa, etc.</i>			
2. Acceso a información de los actores			
3. Medidas de hecho <i>Presencia de acciones de presión y de demanda urgente (movilizaciones, protestas, acciones violentas, agresiones físicas, otras)</i>			
4. Demandas reiteradas no atendidas <i>Presentadas por parte de las comunidades a la empresa o las instituciones responsables</i>			
5. Desbalance de poder entre actores del conflicto			
6. Capacidad de alcanzar acuerdos			

ANEXO II: MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD

ANEXO II

TABLA DE CONTENIDO

ANEXO II: MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD	73
1.0 INTRODUCCIÓN	77
1.1 OBJETIVOS	77
1.2 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA BIODIVERSIDAD	77
1.3 BIODIVERSIDAD EN EL ESCENARIO GLOBAL	78
1.4 LA SITUACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	79
1.4.1 Pérdida de biodiversidad	79
1.4.2 Iniciativas de conservación de la biodiversidad	79
1.5 PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD	80
1.6 VENTAJAS DEL MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD PARA LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL	81
2.0 GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES Y REPUTACIONALES Y MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD	82
2.1 OPERANDO EN ENTORNOS DE ALTA FRAGILIDAD	82
2.2 ESCENARIOS DE RIESGO E IMPACTOS	83
2.2.1 Factores de riesgo para la biodiversidad derivados de las actividades hidrocarburíferas	83
2.2.2 Potenciales impactos en la biodiversidad	83
2.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS SOBRE LA BIODIVERSIDAD	84
3.0 MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS HIDROCARBURÍFEROS	86
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA BIODIVERSIDAD	86
3.2 ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE DE BIODIVERSIDAD	86
3.2.1 Etapas del Estudio de Línea de Base	87
3.3 EVALUACIÓN DE IMPORTANCIA DE LAS ÁREAS	88
3.4 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE IMPACTOS	89
3.5 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	89
3.5.1 Características de los indicadores	90
3.6 MITIGACIÓN Y REHABILITACIÓN	90
3.7 COMPENSACIÓN	91
3.8 PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN PROGRAMAS DE MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD ..	92
3.8.1 Participación efectiva de los <i>stakeholders</i>	92
4.0 CONSERVACIÓN MÁS ALLÁ DE LA COMPENSACIÓN	94
4.1 GESTIONANDO LA BIODIVERSIDAD DESDE NUEVOS ESCENARIOS Y NUEVAS VISIONES	94
4.2 EXPLORANDO ACTORES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS	94
4.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES	96
4.3.1 Posibles ámbitos de acción	96
4.3.2 Oportunidades para programas de manejo de la biodiversidad	97
4.3.3 Conservación y desarrollo productivo local: Una oportunidad estratégica	98
4.4 DISEÑO DE PROGRAMAS DE CONSERVACIÓN DE BIODIVERSIDAD	100
4.4.1 Estableciendo prioridades y metas	100
4.4.2 Desarrollando estrategias y acciones innovadoras	100
4.4.3 Midiendo resultados	100
5.0 GLOSARIO	102

6.0 BIBLIOGRAFÍA 102

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - ASPECTOS CLAVES PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS SOBRE BIODIVERSIDAD..... 84
TABLA 2 - SECUENCIA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LA BIODIVERSIDAD 85
TABLA 3 - CRITERIOS PARA DETERMINAR ZONAS DE ALTA BIODIVERSIDAD..... 88
TABLA 4 - RECOMENDACIONES PARA LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS..... 93
TABLA 5 - REFERENCIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS EN BIODIVERSIDAD 95
TABLA 6 - ELEMENTOS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN BIODIVERSIDAD..... 95
TABLA 7 - CRITERIOS PARA DEFINIR PROGRAMAS DE CONSERVACION 97
TABLA 8 - TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS ASOCIADOS A CONSERVACIÓN DE LA
BIODIVERSIDAD 99
TABLA 9 - MODELO DE REFERENCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA DE
CONSERVACIÓN..... 101

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - POSIBLES ÁMBITOS PARA LA CONSERVACIÓN DE BIODIVERSIDAD 96

1.0 INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS

El presente anexo del Manual de Riesgos Socioambientales y Reputacionales de ARPEL tiene por objetivo orientar a la industria de Petróleo y Gas Natural de América Latina y el Caribe, y entregar lineamientos para el manejo de la

biodiversidad en el marco del Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario.

El manejo de la biodiversidad se centra en cuatro dimensiones fundamentales:

- 1) la gestión de riesgos para la prevención de impactos en la biodiversidad
- 2) el manejo de la biodiversidad como aspecto estratégico en el desarrollo de proyectos hidrocarburíferos
- 3) desarrollo de iniciativas voluntarias de conservación
- 4) la participación de la comunidad en programas de manejo de la biodiversidad

1.2 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA BIODIVERSIDAD

La diversidad biológica (comúnmente denominada biodiversidad) es definida como la *“variabilidad entre los organismos vivos de todos los orígenes, incluido el terrestre, el marino, otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte. Esto incluye la diversidad entre las especies, y de los ecosistemas”*³².

En términos sencillos, es posible describir la biodiversidad como *“la variedad de especies animales y vegetales en su medio ambiente”*.

La biodiversidad está conformada por una compleja red de genes, individuos, especies, ecosistemas, hábitat y procesos ecológicos que sostienen la vida en el planeta, proporcionando al ser humano alimentos, medicinas, materias primas y servicios ecológicos que permiten respaldar la continua disponibilidad de aire limpio y agua dulce, el control de plagas y la regulación del clima entre muchos otros beneficios.

Entrelazados con los aspectos funcionales de la biodiversidad, se encuentran elementos espirituales, culturales y recreativos, que para muchas culturas revisten tanta importancia como los aspectos más funcionales de la biodiversidad.

El sector industrial como pilar fundamental del desarrollo, junto a otros actores clave (gobiernos, ONG's, mundo científico y comunidades locales) tiene un significativo papel que desempeñar en el manejo y la conservación de la biodiversidad. La industria del gas y del petróleo se enfrenta al desafío de contribuir a la conservación de la biodiversidad y desarrollar sus actividades y operaciones habituales en forma eficaz y responsable, para garantizar su protección.

³² Convenio sobre la Diversidad Biológica, Artículo 2. / En Internet: <http://www.cbd.int/>

1.3 BIODIVERSIDAD EN EL ESCENARIO GLOBAL

La biodiversidad atraviesa un complejo escenario a escala global. Su deterioro avanza rápidamente. Durante los últimos 50 años la intervención humana ha generado mayores cambios en los ecosistemas que en ningún otro período comparable de la historia de la humanidad.

Grandes superficies de ecosistemas y hábitat naturales de gran importancia global, como los bosques tropicales o los humedales, han entrado en sostenida reducción y se extinguen especies a una tasa 1.000 veces mayor que los índices históricos de que se tiene registro en el planeta.

Los servicios ambientales que prestan los ecosistemas biodiversos y sanos permiten satisfacer necesidades básicas del ser humano y mantener los equilibrios ambientales. No obstante, y de acuerdo a la Evaluación de Ecosistemas del Milenio³³ de los 24 servicios que prestan los ecosistemas, 15 están en franca decadencia:

- el abastecimiento de agua dulce
- la producción pesquera marina
- el número y la calidad de los lugares de valor espiritual y religioso
- la capacidad de purificación de la atmósfera frente a la contaminación
- la prevención de los desastres naturales,
- la polinización
- la capacidad de los ecosistemas agrícolas para luchar contra las plagas

Las comunidades más pobres y en mayor estado de vulnerabilidad (particularmente campesinos e indígenas) son quienes más sufren las consecuencias de la pérdida de diversidad biológica y del colapso de los ecosistemas, ya que dependen de manera directa de los servicios que brindan los ecosistemas para su subsistencia.

La sostenida pérdida de biodiversidad biológica se manifiesta, entre otros, en fenómenos planetarios como:

- la deforestación (se calcula que desde el año 2000 se han perdido anualmente 6 millones de hectáreas de bosques primarios)
- la degradación de ecosistemas costeros y marinos
- la disminución de especies silvestres y su peligro de extinción
- la fragmentación de hábitat naturales

³³ Estudio científico en el que participaron más de 1.300 expertos a lo largo en 95 países.
En Internet: <http://www.millenniumassessment.org/en/index.aspx>

1.4 LA SITUACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

En América Latina y el Caribe la pérdida de biodiversidad es una prioridad, que la región debe abordar si pretende lograr seguridad ambiental (ONU, 2007)³⁴. Si bien la región presenta una muy alta diversidad biológica, este patrimonio está fuertemente amenazado por pérdida del hábitat, la degradación y el cambio en los usos de la tierra, la deforestación y la contaminación marina y costera.

1.4.1 Pérdida de biodiversidad

Las cifras en relación a las amenazas que enfrenta la biodiversidad en la región son alarmantes. Algunas de ellas son las siguientes:

- La región contiene el 23,4 % de la cobertura forestal del mundo. El comercio, la urbanización no planificada y la falta de planificación en el uso de la tierra están conduciendo forzosamente a su conversión a pastizales y a monocultivos para la exportación.
- La deforestación afecta la cantidad y calidad del agua, causando erosión del suelo y dañando la biodiversidad.
- La degradación del suelo, afecta al 15.7 % de las tierras de la región: un 26 % en México y Centroamérica; el 14 % en Sudamérica.
- El daño costero está ampliamente extendido: cerca de un tercio de la línea costera en Norte y Centroamérica y cerca de la mitad de esto en las líneas costeras de Sudamérica están bajo amenazas de moderadas a altas, debido a los impactos del desarrollo.

1.4.2 Iniciativas de conservación de la biodiversidad

La acción concertada de diversos sectores para detener la pérdida de diversidad, incluyendo a actores del sector empresarial, han logrado resultados alentadores. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Las áreas protegidas (según la clasificación de la International Union for Conservation of Nature, UICN) cubren el 10,5 % del territorio total de la región y las tasas anuales de deforestación en el Amazonas están cayendo.
- Se están realizando nuevos esfuerzos en materia de protección de la biodiversidad, que incluyen la creación del Corredor Biológico Mesoamericano desde el sur de México hasta Panamá.
- Los programas de prevención integrada y control han reducido prácticamente a la mitad la reforestación de la Amazonia en relación a 2004, cubriendo 13.100 kilómetros cuadrados en 2006.
- Paraguay, que hasta 2004 tuvo una de las tasas más altas de pérdida de bosques, ha disminuido sus índices de deforestación en sus regiones del este en un 85%.

³⁴ **Perspectivas del Medio Ambiente Mundial**, Informe GEO 4, PNUMA, Nairobi (2007)

El mayor reto en la región (PNUMA, 2007) es el diseño de políticas de manejo sostenible de los capitales naturales y sociales y, en especial, asegurar la sintonía con los acuerdos ambientales internacionales. Por otra parte, los gobiernos están reconociendo en forma creciente la estrecha relación entre el manejo ambiental, la pobreza y la desigualdad.

1.5 PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN LA CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

El creciente deterioro de la diversidad biológica y la pérdida de hábitat hacen prioritaria la implementación de acciones de respuesta efectiva para la creación de nuevas áreas protegidas y programas de gestión de recursos naturales y de prevención de la contaminación. Solo así se podrá detener y dar marcha atrás a esta tendencia (Djoghla, 2007)³⁵.

Lograr una reducción significativa del ritmo actual de la pérdida de diversidad biológica en sus diversos niveles (global, regional, nacional y local) requerirá de dos aspectos fundamentales:

- 1) la revisión y adaptación de los actuales patrones de producción y consumo
- 2) la adopción de medidas oportunas y efectivas.

Si bien la exploración y explotación de hidrocarburos es una actividad industrial que genera potenciales impactos sobre la biodiversidad, la industria está transformándose en forma creciente en un actor preponderante para contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales globales, haciendo uso de sus conocimientos, recursos económicos, competencias técnicas y de su capacidad de liderazgo y gestión.

Iniciativas internacionales como el Convenio de Biodiversidad Biológica o la Convención de Ramsar sobre los Humedales³⁶, invitan al mundo empresarial a elaborar y adoptar nuevas políticas, estrategias y enfoques operacionales para el manejo de los ecosistemas, procurando evitar, minimizar, mitigar y compensar los impactos adversos en los ecosistemas. Sin embargo este llamado no sólo apunta a la gestión de los efectos operacionales adversos, sino es una convocatoria explícita a asumir nuevos roles y liderar procesos que promuevan la conservación en sus diversos niveles y escalas.

Las empresas de petróleo y gas que operan en Latinoamérica y el Caribe han mostrado significativos avances en la implementación de programas de protección al medio ambiente y de responsabilidad social. Sin embargo es aún incipiente la existencia de iniciativas para la conservación de biodiversidad que atiendan ecosistemas críticos o especies en peligro de extinción o pertenecientes a alguna categoría prioritaria de conservación.

En este último ámbito, es posible visualizar una amplia gama de contribuciones en diferentes niveles y escalas, siendo el financiamiento de iniciativas una de las prácticas más habituales. Sin embargo son muy pocas las empresas y las acciones que se enmarcan en el diseño de programas específicos, con claros objetivos, líneas de acción, metas y resultados que permitan evaluar cuán efectiva ha sido la contribución de las empresas a la conservación de biodiversidad.

³⁵ Mensaje de Ahmed Djoghla, Secretario Ejecutivo del Convenio sobre la Diversidad Biológica. "*Perspectiva Mundial sobre la Diversidad Biológica*" (2006)

³⁶ En Internet: www.ramsar.org

1.6 VENTAJAS DEL MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD PARA LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL

La integración del manejo de la biodiversidad en las operaciones hidrocarburíferas tiene relación con aspectos fundamentales de la gestión de riesgos socioambientales, es decir: minimizar la posibilidad de impactos y maximizar oportunidades para el involucramiento con las comunidades.

Eludir las consideraciones sobre biodiversidad a nivel de los proyectos exploratorios y productivos puede ocasionar serios problemas y retrasos en su ejecución, dificultando la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos

estratégicos de negocio. Un mal manejo de la biodiversidad podría dañar la reputación global de la empresa, afectando el acceso a recursos financieros, nuevas áreas de concesión, tierras, recursos humanos y a la buena voluntad pública, pudiendo llegar a limitar futuras oportunidades de negocio.

Además de las consideraciones éticas, un buen manejo de la biodiversidad por parte de la industria traerá aparejadas ventajas, tales como:

- Minimizar conflictos socio-ambientales de las operaciones en zonas de alta biodiversidad.
- Disminuir riesgos socio-ambientales y eventuales responsabilidades político - jurídicas.
- Procesos más expeditos y menos contenciosos en la obtención de permisos ambientales
- Disminución de conflictos socioambientales y de crisis de comunicaciones y reputación
- Nuevos y mejores espacios de relación y colaboración con los stakeholders
- Mejor reputación empresarial y posicionamiento más sólido en los mercados.
- Mayor confianza de las entidades financieras
- Mayor sostenibilidad del negocio

2.0 GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES Y REPUTACIONALES Y MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD

La creciente preocupación pública sobre la pérdida de la biodiversidad y la legitimidad de la defensa ciudadana de esta temática es una variable que deberá reconocerse como un importante factor de riesgo socioambiental que enfrentan las empresas en ausencia de políticas corporativas que la regulen.

En ese sentido, las iniciativas que una empresa pueda emprender para responder a esta emergente expectativa social será un factor clave para reducir riesgos, como retrasos en la ejecución de proyectos, costos inesperados derivados de la gestión de crisis, conflictos con las comunidades locales y los gobiernos, confrontación con las ONG's e incluso las posibles vicisitudes de un litigio penal o civil.

2.1 OPERANDO EN ENTORNOS DE ALTA FRAGILIDAD

Una de las principales características de la industria del petróleo y del gas natural es la operación en entornos de alta (y en algunos casos extrema) fragilidad socioambiental. Se trata de hábitat y ecosistemas que poseen singular biodiversidad y que van desde desiertos extremos, pasando por humedales, arrecifes de coral y bosques lluviosos tropicales, hasta tundras heladas, zonas costeras y parques marinos; y desde áreas rurales habitadas por campesinos y comunidades indígenas (en algunos casos en aislamiento voluntario) hasta comunidades de pescadores y entornos urbanos densamente poblados. Esta característica de las actividades hidrocarburíferas trae consigo el riesgo potencial de impacto negativo de las operaciones en la biodiversidad

En el contexto del presente anexo, definiremos riesgo para la biodiversidad como *"la posibilidad de que ocurran hechos que impacten negativamente a la diversidad biológica, sus valores y recursos asociados"*.

Al hablar de contingencias nos referimos a hechos o situaciones no deseadas. Esta definición orientadora contiene implícitos tres conceptos asociados:

- 1) amenaza
- 2) vulnerabilidad
- 3) impacto ambiental³⁷

Se considerará que la diversidad biológica está en riesgo cuando una determinada empresa y/o proyecto u operación no tiene la capacidad de desarrollar mecanismos de gestión que permitan evaluar, prevenir y dar respuesta oportuna y efectiva a posibles contingencias.

³⁷ El efecto negativo que produce una determinada acción antrópica o un evento natural sobre el medio ambiente y sus distintos recursos puede medirse como "la alteración negativa de una [línea de base](#)".

2.2 ESCENARIOS DE RIESGO E IMPACTOS

Las actividades hidrocarburíferas pueden tener una amplia gama de impactos negativos directos sobre los ecosistemas, tales como la contaminación del suelo, del aire y de los recursos hídricos, la fragmentación del hábitat, la deforestación y la erosión, entre otros.

En muchos casos se trata de actividades económicas pioneras en ciertas áreas con incipiente desarrollo, o simplemente no desarrolladas, lo cual implica intervenciones humanas asociadas, como procesos de migración, colonización de tierras y asentamiento espontáneo de nuevos grupos humanos, conversión agrícola y desarrollo de nueva infraestructura, que pueden causar daños adicionales a la biodiversidad a través de los denominados "impactos secundarios"³⁸.

2.2.1 Factores de riesgo para la biodiversidad derivados de las actividades hidrocarburíferas

Los riesgos para la diversidad derivados de las operaciones y actividades hidrocarburíferas, tanto en el *upstream* como en el *downstream*, son la posibilidad de la ocurrencia de eventos o emergencias asociados a los siguientes escenarios:

- Fenómenos naturales (movimientos sísmicos, huracanes, inundaciones, erupciones, tsunamis, etc.)
- Accidentes y fallas en operaciones (Ej: derrames y vertidos de hidrocarburos y de sustancias químicas, incendios, y otros)
- Accidentes en otras infraestructuras industriales, como terminales, vías y ductos
- Sabotajes y/o ataques deliberados a infraestructura u operaciones.

2.2.2 Potenciales impactos en la biodiversidad

Los posibles impactos de las actividades hidrocarburíferas en la biodiversidad son algunos de los siguientes:

- Modificación del paisaje y afectación de sus valores
- Afectación de ecosistemas y sus funciones ecológicas
- Transformaciones en el uso del suelo y cambios en su microbiología.
- Contaminación de suelo, aire y recursos hídricos (metales pesados)
- Deforestación y desertificación
- Destrucción y/o fragmentación de hábitat clave (ej. sitios de anidación, corredores migratorios, humedales)

³⁸ Estos impactos no se deben directamente a las actividades del proyecto, sino que son desencadenados debido a su presencia. Pueden llegar más allá de los límites del proyecto o incluso de los límites de la concesión, y perdurar más allá del ciclo de vida de un proyecto. Son causados normalmente por los cambios en la población humana en un área y por actividades económicas nuevas o adicionales que surgen en torno a la infraestructura que aporta el proyecto, como carreteras, puertos, campamentos o pequeñas ciudades. Estos impactos son particularmente pronunciados en áreas remotas y sin desarrollo.

- Alteraciones de cuencas, cuerpos de aguas y cursos fluviales (interrupción de flujos, drenaje o abastecimiento de acuíferos)
- Afectación a la fauna silvestre, especies endémicas en peligro y/o amenazadas
- Erosión y compactación de suelos

2.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS SOBRE LA BIODIVERSIDAD

El análisis y evaluación de riesgos socioambientales y en particular aquellos relacionados con la variable biodiversidad, deberá realizarse en la etapa más temprana posible de la planificación del proyecto, de modo de evitar así la generación de impactos negativos e identificar y ejecutar tempranamente las necesarias medidas de gestión. Este ejercicio deberá practicarse de igual manera para el caso de que empresas se hagan cargo de proyectos

que ya estén en operación en zonas de alta biodiversidad.

Las empresas deberán tomar decisiones operativas (y políticas) desde la construcción de mecanismos de gestión de riesgos que permita identificarlos y priorizarlos (Manual de Riesgos Socioambientales y Reputacionales), así como evaluar costos y beneficios de diferentes opciones, atendiendo criterios financieros, operativos, estratégicos, de imagen y reputación, incluyendo a aquellos posibles riesgos sobre la diversidad biológica.

Algunos aspectos claves para el análisis de riesgos sobre la diversidad se exponen en las tablas No 1 No 2.

TABLA 1 - ASPECTOS CLAVES PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS SOBRE BIODIVERSIDAD

- 1) Identificar los potenciales peligros y daños a la biodiversidad derivados de las actividades hidrocarburíferas
- 2) Analizar las consecuencias negativas para la diversidad biológica (recursos y valores) en cada situación.
- 3) Identificar los escenarios más probables
- 4) Estudiar el riesgo en cada escenario
- 5) Identificar "rutas" de accidentes y las consecuencias críticas sobre la diversidad biológica a corto, mediano y de largo plazo
- 6) Identificar acciones posibles de ser implementadas para reducir el riesgo
- 7) Identificar acciones para remediar eventuales impactos a la biodiversidad

Los criterios para determinar si un riesgo o un impacto será significativo variarán dependiendo del entorno, el tipo de proyecto y de las mismas empresas, ya que cada una de ellas tendrá su propia definición de trascendencia y su propio nivel de tolerancia al riesgo, basado en sus políticas ambientales y de RSE, valores y ética empresarial y capacidades.

TABLA 2 - SECUENCIA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LA BIODIVERSIDAD

1. Caracterización de la biodiversidad del área
<p>Línea de base:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Aspectos físicos (suelo, clima, geología, geomorfología, hidrología) b) Aspectos biológicos (flora y fauna) c) Aspectos socioeconómicos (uso del territorio, patrimonio cultural, infraestructura, población y principales actividades de subsistencia y económicas que dependen de la biodiversidad³⁹)
2. Análisis global de características de la operación
<p>Evaluación de la totalidad de las instalaciones e infraestructura desde una dimensión de seguridad industrial, como insumo clave para la descripción de escenarios de contingencia.</p>
3. Evaluación de Riesgos
<p>Análisis desde la interacción entre fenómenos naturales y operación y riesgos de la operación sobre la biodiversidad en distintos escenarios posibles. (incluye potenciales consecuencias sobre recursos de la biodiversidad)</p>

Las empresas deberán determinar de manera responsable si los impactos de sus actividades y operaciones pueden minimizarse o mitigarse a niveles aceptables -en función de los valores de biodiversidad del área- y si los riesgos de operar en área de alta fragilidad son demasiado altos, tanto con respecto a la misma biodiversidad, así como en términos de reputación para la compañía.

En ciertos casos, la variable biodiversidad podrá llegar a afectar la factibilidad económica y/o técnica de un proyecto y puede dar lugar finalmente a una decisión de no seguir adelante en la ejecución del mismo.

El factor de incertidumbre sobre los riesgos para la biodiversidad, no será motivo para ignorar la necesidad de gestión y acción. Muy por el contrario, este aspecto deberá ser atendido de particular manera, desde la aplicación del “Principio de Precaución” reconocido explícitamente en el mismo Convenio sobre la Diversidad Biológica.

Como resultado del análisis y evaluación de riesgos para la biodiversidad se deberá obtener:

- a) La identificación de aquellas instalaciones que representan mayor riesgo para la biodiversidad
- b) La generación y planificación de medidas de gestión, respuesta efectiva y oportuna a contingencias (acciones preventivas y correctivas)

Si en la fase de análisis y evaluación se detectaren impactos significativos sobre la biodiversidad y, a pesar de eso, la empresa decida seguir adelante en un área en que existen altos riesgos potenciales, será conveniente que el plan de manejo de la biodiversidad vaya más allá del cumplimiento del piso legal para asegurar su protección.

El proyecto deberá incorporar objetivos y metas específicas para la conservación de la biodiversidad, asociados a indicadores que permitan verificar su cumplimiento.

³⁹ Uno de los temas a considerar en las consultas con las comunidades locales es la dependencia y/o relación respecto de los recursos de la biodiversidad, como alimento, agua, sustento y valor estético; así como impactos potenciales para la salud humana debido a la degradación de recursos naturales, y la probabilidad y/o consecuencias potenciales para las comunidades locales de los eventuales impactos.

3.0 MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS HIDROCARBURÍFEROS

El manejo de la biodiversidad es una función de la gestión socioambiental de las empresas de petróleo y gas de natural de América Latina y el Caribe. A continuación se presentan pautas y lineamientos para diagnosticar y construir líneas de base para la biodiversidad, evaluar la importancia de áreas, identificar y evaluar impactos de la empresa, construir indicadores e implementar medidas de mitigación, rehabilitación y compensación.

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA BIODIVERSIDAD

El diagnóstico tiene por objeto identificar los aspectos ambientales y sociales que deben considerarse en el manejo de la biodiversidad durante las diferentes etapas de desarrollo de un proyecto hidrocarburífero.

Requiere de un análisis inicial del contexto de la biodiversidad en el sitio de exploración o proyecto de expansión. Para realizar el diagnóstico se proponen las siguientes acciones:

- a) Revisar las disposiciones legales nacionales, regionales y locales relacionadas con la biodiversidad.
- b) Identificar si el sitio o el área de influencia es parte de una zona protegida (si es un área designada para la protección de la biodiversidad a nivel local, nacional, regional o internacional).
- c) Identificar si el sitio o el área de influencia, no estando protegido, ha sido identificado como una zona de alta prioridad para la conservación de la biodiversidad.
- d) Identificar si en el área de influencia existen especies amenazadas o en riesgo, según la Lista Roja de la UICN⁴⁰ o listados nacionales (aunque la zona no esté oficialmente protegida).
- e) Conocer los puntos de vista de los stakeholders acerca de si el área tiene valor tradicional o cultural significativo.

3.2 ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE DE BIODIVERSIDAD

Desde las fases más tempranas de implementación de un proyecto, se requerirá un estudio de la línea base de la biodiversidad que permita proporcionar la información necesaria sobre el escenario ambiental específico al área del proyecto y los componentes de biodiversidad que pueden verse afectados. Se trata de recopilar información

⁴⁰ La Lista Roja de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza ([UICN](#)) es el inventario más completo del estado de conservación de las especies de [animales](#) y [vegetales](#) a nivel mundial. Utiliza un conjunto de criterios para evaluar el riesgo de extinción de miles de especies y subespecies. Estos criterios son aplicables a todas las especies del mundo.

frente a la cual medir la dirección y la escala de cambio y los impactos consiguientes.

Los estudios de línea de base de biodiversidad tienen dos objetivos básicos:

- 1) identificar (o confirmar) las especies, hábitat y ecosistemas del área de influencia del proyecto, junto con sus funciones y servicios relacionados, y
- 2) identificar las designaciones legales y las especies, hábitat y ecosistemas establecidos como prioritarios.

Los métodos de estudio a utilizar dependerán de las características del proyecto y del emplazamiento. Para los emplazamientos existentes, el trabajo previo puede ser suficiente o puede ser necesario actualizarlo o complementarlo, mientras que para los emplazamientos o proyectos planeados, el estudio de línea de base puede integrarse a otros estudios, por ejemplo, durante los estudios geológicos preliminares y de recursos, o como parte del ámbito de las evaluaciones del impacto.

Al revisar los datos existentes o emprender el trabajo de campo, es importante considerar la variabilidad y la incertidumbre natural en la medición de la biodiversidad. Un estudio de línea de base es una “foto instantánea de un área en un determinado momento”. Por tal motivo serán necesarias múltiples “instantáneas”, que permitan cubrir por ejemplo, diferentes estaciones del año, de modo de lograr un cuadro más preciso de la condición de la biodiversidad de un área determinada.

3.2.1 Etapas del Estudio de Línea de Base

El estudio de línea de base considera las siguientes etapas:

- a) Conocer los puntos de vista de los stakeholders acerca de si el área tiene valor tradicional o cultural significativo relacionado con la biodiversidad existente
- b) Identificar socios potenciales que ayuden en el proceso del estudio de línea de base y analicen los datos resultantes.
- c) Determinar si existen vacíos en la información disponible (si no existe ninguno, puede no requerirse trabajo de campo adicional).
- d) Contratar a expertos apropiados (y donde sea posible, locales) para guiar y/o emprender estudios de campo y sistematizar la información recolectada.
- e) Identificar las especies prioritarias, la densidad de las especies, los hábitats y ecosistemas claves identificados durante la evaluación de preliminar de gabinete y aquellos con protección legal.
- f) Identificar las funciones de los ecosistemas, los procesos ecológicos claves y las sensibilidades del ecosistema (estos aspectos son más útiles que los recuentos generales de especies).
- g) Identificar los impactos existentes sobre la biodiversidad, incluidos aquellos que se derivan de presiones socioeconómicas, para establecer factores que podrían estar contribuyendo o que ya hayan contribuido a la degradación de la biodiversidad.

Se recomienda poner a disposición de los stakeholders los resultados del estudio de campo y el análisis de la información existente, para obtener retroalimentación y aportes adicionales. En algunos casos, la retroalimentación permite identificar necesidades de estudio adicionales.

3.3 EVALUACIÓN DE IMPORTANCIA DE LAS ÁREAS

Evaluar la biodiversidad es fundamental para entender la relevancia de los potenciales impactos ambientales y por lo tanto, las prioridades para la mitigación y la compensación.

Fuera de las zonas protegidas, pero dentro de áreas valiosas para la biodiversidad, la evaluación resulta más compleja. Sin embargo, la ausencia de un determinado

status de protección no debe ser interpretada como indicador de poca importancia para la biodiversidad.

En ausencia de un status de protección internacional o nacional, el desafío para las empresas será evaluar cualitativamente la importancia de estas áreas. Esto significa tener en cuenta una variedad de criterios para determinar si la zona es de importancia local, regional, nacional o internacional. Aunque no exista una estándar universal, se han definido algunos criterios comunes, incluidos en la Tabla 3: Criterios para determinar Zonas de Alta Biodiversidad.

TABLA 3 - CRITERIOS PARA DETERMINAR ZONAS DE ALTA BIODIVERSIDAD

<p>◆ Riqueza del hábitat/especies</p> <p>En general, cuanto mayor es la diversidad del hábitat o las especies en una zona, más valiosa es ésta. La diversidad del hábitat en un ecosistema puede ser de mucho valor.</p> <p>◆ Endemismo de las especies</p> <p>Por lo general, las especies endémicas se encuentran en áreas donde la población de una especie determinada ha sido aislada durante tanto tiempo que evolucionó, de tal forma, que obtuvo características distintivas de la especie original; lo que le impide la procreación con otras poblaciones de la especie.</p> <p>◆ Especies clave</p> <p>Una especie clave es aquella que ejerce una gran influencia sobre un ecosistema respecto de su abundancia o biomasa total.</p> <p>◆ Rareza</p> <p>El concepto de rareza puede aplicarse a ecosistemas y hábitat así como a las especies. La rareza es considerada como una medida de susceptibilidad a la extinción y el concepto se expresa en una variedad de términos tales como vulnerable, extraño, amenazado o en peligro.</p> <p>◆ Tamaño del hábitat</p> <p>Por lo general, es importante el tamaño de una zona natural. Debe ser lo suficientemente grande como para ser viable. Además, se debe relacionar con la resistencia de los ecosistemas y hábitat para las actividades en los márgenes, pérdida de especies y colonización de especies no deseadas. La conectividad del hábitat también es de importancia y se refiere al grado de uniones entre las áreas del hábitat natural. Lo deseable es contar con altos niveles de conectividad entre distintos hábitat o partes del mismo.</p> <p>◆ Tamaño de la población</p> <p>En la conservación internacional de aves por ejemplo, una práctica establecida es considerar el 1 % de la población total de una especie como importante en términos de requisitos de protección. Para ciertos grandes depredadores es importante saber si una zona es lo suficientemente extensa como para abarcar toda la variedad de individuos y permitirles procrear y sustentarse.</p> <p>◆ Fragilidad</p> <p>Se refiere a la sensibilidad a los cambios ambientales naturales o inducidos por los seres humanos así como a su resistencia a tales variaciones de un ecosistema o hábitat particular.</p> <p>◆ Valor de los servicios del ecosistema</p> <p>Actualmente se reconoce la importancia fundamental de los servicios ambientales que presta un ecosistema. En tanto que las técnicas de evaluación aún se están desarrollando, se debería realizar un esfuerzo para abordar este aspecto.</p>

3.4 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE IMPACTOS

La identificación y evaluación de impactos sobre la biodiversidad implica reconocer los efectos sobre la misma y sobre los sistemas fundamentales de sustento de vida (o servicios del ecosistema).

Los servicios del ecosistema pueden incluir el mantenimiento de los sistemas hidrológicos, la protección del suelo, la degradación de contaminantes, el reciclado de desechos y regulación del clima. La continua entrega de dichos servicios depende de la conservación de la biodiversidad y puede ser de mayor importancia para aquellas comunidades locales en estado de vulnerabilidad.

La evaluación de impactos debe incluir:

- a) nivel de impacto sobre los ecosistemas (y servicios relacionados), especies o recursos genéticos.
- b) naturaleza del impacto (primaria, secundaria, a largo o corto plazo). Los impactos primarios se dan cuando una actividad propuesta es directamente responsable del mismo; en tanto que los impactos secundarios son consecuencia indirecta del proyecto
- c) determinación de si el impacto es positivo, negativo o no tiene efecto alguno.
- d) magnitud del impacto en relación con la riqueza del hábitat o las especies, las dimensiones poblacionales, tamaños del hábitat, sensibilidad al ecosistema, alteraciones naturales recurrentes, etc.

Al evaluar impactos sobre la biodiversidad, se debe reconocer que la intensidad de los mismos varía a lo largo de la vida de un proyecto. Por lo general, es muy baja al comienzo y aumenta en forma marcada durante las fases de construcción y operación y disminuyen durante la implementación del cierre.

La importancia de los impactos previstos sobre la biodiversidad depende de la magnitud (o intensidad) del impacto y la sensibilidad del ecosistema o especies afectados y podrán ocurrir particularmente sobre los siguientes tres niveles:

1. a nivel de ecosistemas,
2. a nivel de especies
3. a nivel genético

3.5 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

La construcción de indicadores permite medir la efectividad de las acciones y medidas implementadas, posibilitando determinar niveles de avance en comparación con los objetivos trazados sobre la biodiversidad (alcance de impactos sobre la biodiversidad, éxito de las medidas de

mitigación, etc.)

La medición de resultados en biodiversidad no es una tarea fácil, considerando su naturaleza compleja y dinámica. Lograr construir indicadores efectivos es un desafío. Dado que la biodiversidad de un área en particular tiene numerosos componentes (cada uno interactuando con el otro sobre diversos períodos de tiempo, estaciones y espacio) los indicadores y su marco deben ser adaptable a posibles cambios que se observen a lo largo de los procesos.

Cada operación debe, en conjunto con los reguladores gubernamentales y stakeholders determinar qué grupo de indicadores se necesitará para medir y manejar los impactos sobre la biodiversidad.

Los indicadores pueden dividirse en:

1. Indicadores de Condición (e.g. riqueza o composición de las especies)
2. Indicadores de Presión (e.g. alcance de la deforestación de vegetación nativa)
3. Indicadores de Respuesta (e.g. zona de control de malezas o reforestación)

En presencia de un tema eminentemente técnico se debe recurrir a la asistencia de expertos para seleccionar y revisar los indicadores más adecuados a medir. Para la selección de los indicadores se recomienda consultar a los stakeholders y garantizar así que el conjunto de ellos sea socialmente aceptado.

3.5.1 Características de los indicadores

Para la construcción de indicadores se recomiendan las siguientes características:

- a) Que reflejen presiones (amenazas) a los valores de la biodiversidad, su condición y las respuestas de manejo a los impactos sobre ella.
- b) Que incluyan indicadores de la biodiversidad basados en las especies, la estructura y la función del ecosistema.
- c) Que cumplan con los requisitos normativos y estándares internacionales.

3.6 MITIGACIÓN Y REHABILITACIÓN

La mitigación y rehabilitación son respuestas a los impactos en la biodiversidad que surgen de la operación de los proyectos.

- a) **Mitigar** implica seleccionar e implementar medidas para reducir los impactos a la biodiversidad producidos por la actividad hidrocarburífera.
- b) **Rehabilitar** significará tomar medidas para reestablecer un área intervenida o impactada según las condiciones ecológicas preexistentes y/o acordadas con los stakeholders.

Siempre es deseable evitar los impactos adversos. Sin embargo, en escenarios donde esto no es posible, la clave será limitar la magnitud de los impactos a niveles aceptables. Para ello deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- a) **Evitar o limitar** impactos modificando una operación propuesta o existente. Un ejemplo puede ser cambiar la ubicación o el diseño de determinada infraestructura. Una posición más extrema sería no proceder con el desarrollo planificado.
- b) **Minimizar**, los impactos implementando decisiones o actividades para reducir consecuencias indeseadas sobre la biodiversidad.
- c) **Rectificar** los impactos rehabilitando o restaurando el ambiente afectado. Esto incluiría la recreación del hábitat para restituir los usos de la tierra y valores de la biodiversidad que existieron en la zona con anterioridad a la operación del proyecto.

- d) **Compensar** los impactos reemplazando o proporcionando recursos o medio ambientes sustitutos. Las medidas compensatorias se deberían utilizar como último recurso y podrían incluir las conocidas herramientas que compensan los daños producidos a la biodiversidad, tales como la compra de una zona de hábitat equivalente para su protección a largo plazo.

Las alternativas de mitigación deben acordarse con en el marco del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. Idealmente, las opciones deben consultarse, discutirse y priorizarse con los stakeholders afectados o especialistas en biodiversidad.

Por lo general, la restauración o recreación de zonas de valor para la biodiversidad en terrenos impactados lleva mucho más tiempo y energía que la protección de la vegetación nativa existente.

3.7 COMPENSACIÓN

En los casos en que la afectación o destrucción de un valioso ecosistema que no se encuentre sujeto a algún régimen de protección legal sea inevitable, se pueden considerar, como último recurso, ciertas medidas de

compensación, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Las medidas de compensación no deben utilizarse para justificar o compensar malas prácticas de manejo ambiental.
- b) Las zonas protegidas en compensación deben ser, preferentemente, áreas ecológicamente similares, de valor equivalente y no de menor tamaño que el hábitat natural original convertido o degradado por el proyecto. Además, deberían considerarse medidas de contingencia para contrarrestar impactos secundarios y futuras expansiones no planificadas.
- c) Las medidas de compensación deberían complementar otros programas gubernamentales o de otros socios en la conservación. También deberían ser sensibles a las prioridades de conservación en las iniciativas nacionales o regionales para implementar el Convenio sobre Diversidad Biológica
- d) La aplicación de medidas de compensación deberían generar una ganancia neta para la biodiversidad a lo largo del tiempo.
- e) Las medidas de compensación deben perdurar en el tiempo, compensando el impacto del desarrollo no sólo durante el período en el que ocurre el impacto, sino más allá de dicho período.
- f) Las medidas deben ser cuantificables, para lo cual resultará fundamental que se valore correctamente los impactos, limitaciones y beneficios.
- g) Deben ser focalizadas. Para ello se debe tener en cuenta que se debe compensar los impactos sobre una base de "igual por igual o mejor".
- h) Deben ser complementarias, es decir, sumarse a otros compromisos existentes y no estar financiados en virtud de un programa separado.
- i) Se debe monitorear el cumplimiento según lineamientos acordados, condiciones de licencia, cláusulas o contrato.
- j) Las medidas de compensación deben ser consultadas con los stakeholders. Éstas deben ser específicas para cada sitio y proyecto.

3.8 PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN PROGRAMAS DE MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD

Administrar de manera efectiva las relaciones de la empresa con la comunidad, es un aspecto determinante para la gestión de la biodiversidad. Si bien existe un creciente cuestionamiento del sector conservacionista y las comunidades locales hacia las actividades extractivas y el desarrollo de proyectos de petróleo y gas natural, muchos actores han entendido que estas actividades también representan una oportunidad única de alianzas para mejorar la conservación de la biodiversidad.

La presencia de empresas y proyectos en algunos territorios podría implicar externalidades positivas para mejorar el estado de la biodiversidad, particularmente en función de la capacidad de gestión y los recursos del sector empresarial.

En ese contexto, gestionar la interfaz empresa - comunidad a través del diálogo continuo, la articulación de actores, la facilitación de procesos y la construcción de puentes de colaboración con (y entre) aquellos interesados directos en conservar la diversidad biológica, y en particular con las comunidades locales, será parte de una estrategia efectiva para integrar consideraciones esenciales sobre biodiversidad en las políticas, sistemas, operaciones y marcos para la toma de decisiones de las empresas del rubro.

3.8.1 Participación efectiva de los stakeholders

Para efectos de este anexo denominaremos stakeholder a *“toda aquella organización, comunidad o individuo con determinado interés en el uso, manejo y/o conservación de la biodiversidad, que puede afectar o ser afectado por una actividad extractiva”*.

La participación efectiva de los stakeholders reviste una importancia fundamental para la comprensión de la interacción entre los proyectos hidrocarburíferos y la biodiversidad, tanto en la evaluación de posibles impactos negativos, en el diseño de medidas de mitigación, en la planificación de acciones de cierre y abandono de faenas, así como en el desarrollo de programas de conservación. Abarca una gran variedad de actividades, incluyendo el intercambio y acceso a información, planificación participativa, toma de decisiones conjuntas, asociaciones y alianzas estratégicas.

Si bien la participación de los stakeholders es un aspecto básico para la sostenibilidad de cualquier iniciativa, el desafío consiste en cómo administrar la participación de manera adecuada. Para ello se deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) diversos intereses, diferentes perspectivas y prioridades respecto a la biodiversidad y su manejo desde los stakeholders (algunos grupos podrán estar eventualmente en conflicto)
- b) proximidad a los recursos de biodiversidad
- c) dependencia de los recursos de biodiversidad para subsistir
- d) vinculación histórica
- e) derechos formales e informales
- f) intereses económicos y mandatos institucionales (para el caso de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales).

Las comunidades podrán aportar su percepción sobre la biodiversidad local desde su conocimiento tradicional, en especial en aquellas áreas donde la información puede ser escasa y limitada.

Experiencias en distintos lugares del mundo indican la necesidad de que este conocimiento sea incorporado por completo en los diversos procesos asociados a la gestión de la conservación, (evaluación de biodiversidad y de impacto ambiental, planes de manejo u otros).

Debe atenderse de particular manera aquellos escenarios donde los actores locales no cuentan con debido acceso a información, poseen limitada capacidad u organización. Será clave que las empresas promuevan el fortalecimiento de estos aspectos, de modo de empoderar a los socios locales y lograr las condiciones básicas para una participación efectiva.

TABLA 4 - RECOMENDACIONES PARA LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS

- **Ir más allá del cumplimiento.** Si bien la legislación ambiental contiene requisitos para la consultas a los stakeholders, las empresas podrán aprovechar estos espacios para construir relaciones duraderas, en lugar de realizarlo exclusivamente para cumplir con la obligación legal.
- **Construir relaciones sustentables a largo plazo y permanentes.** Las relaciones con los stakeholders deben considerarse como inversiones a largo plazo y, por lo tanto, es importante darse el tiempo para que éstas se desarrollen.
- **Garantizar el reconocimiento de las diferencias culturales,** en especial, de las comunidades nativas. El diálogo sólo puede ocurrir si una de las partes entiende las perspectivas de la otra y viceversa. La capacitación intercultural será importante para construir niveles de respeto básico.
- **Considerar la participación de terceros neutrales.** Podrá ser una forma de superar las asimetrías actuales o percibidas (en términos de poder, recursos, etc.), y también puede desarrollar confianza.
- **Desarrollar confianza.** La participación efectiva ocurre si hay confianza, pero la confianza a veces está ausente o es limitada al comienzo de la participación de los stakeholders.
- **Garantizar que los stakeholders sean escuchados y que las promesas se cumplen.**
- **Entrenamiento del personal de relaciones comunitarias.** Garantizar que el personal de relaciones comunitarias cuente con capacidades adecuadas para la articulación y facilitación de procesos

Adaptado de Business Partners for Development (2000)

4.0 CONSERVACIÓN MÁS ALLÁ DE LA COMPENSACIÓN

4.1 GESTIONANDO LA BIODIVERSIDAD DESDE NUEVOS ESCENARIOS Y NUEVAS VISIONES

Operar en entornos con elevados valores de biodiversidad trae consigo implícitamente una responsabilidad compartida en su gestión, más allá de mitigar impactos y compensar.

La importancia de conservar biodiversidad en el actual escenario global, el aumento de la observación y presión pública sobre las empresas en demanda de operación responsable y las nuevas tendencias de RSE, sirven como contexto para la construcción de una nueva visión de

gestión, donde las empresas van más allá del marco legal, trascienden la concepción clásica de mitigar y compensar impactos negativos, e comenzando a liderar y articular procesos, espacios y oportunidades estratégicas para beneficiar a la conservación de la biodiversidad, convirtiéndose así en un actor clave.

Esta nueva forma de gestionar toma particular relevancia en aquellos escenarios (locales, nacionales, regionales) donde la capacidad y los recursos para conservar la biodiversidad son limitados e insuficientes, permite garantizar de manera efectiva que no se produzca ninguna pérdida neta de biodiversidad y ofrece un indiscutido valor tangible al negocio, en términos de su sostenibilidad y para la reputación de la empresa.

4.2 EXPLORANDO ACTORES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

El desarrollo de alianzas con actores clave deberá basarse en relaciones entre socios con quienes compartir objetivos de conservación, estén en línea con las metas de la empresa (al menos para un emplazamiento o proyecto específico) y que tengan valor que añadir a la gestión de la biodiversidad (capacidades técnicas, investigación, conocimiento tradicional, cosmovisión).

Para tales efectos será necesario realizar un exhaustivo ejercicio de identificación de los stakeholders, según detalle de la Tabla 5: Referencia para la Identificación de los Stakeholders en Biodiversidad.

TABLA 5 - REFERENCIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS EN BIODIVERSIDAD

1. Comunidades y líderes locales
2. Agencias gubernamentales nacionales o locales con responsabilidad en el manejo, la conservación o la protección de la biodiversidad
3. ONG's con interés en la protección de la biodiversidad (e.g. fideicomisos de vida silvestre, sociedades de flora y fauna, grupos de observación de aves)
4. Organizaciones gubernamentales o no gubernamentales internacionales (ej. para el caso de áreas protegidas de importancia internacional)
5. Universidades, institutos y/o centros de investigación
6. Propietarios de tierras y otros usuarios de recursos naturales en la vecindad de un proyecto (en especial, personas que dependen del acceso a los recursos de la biodiversidad para su subsistencia)
7. Organizaciones comunitarias con interés en los recursos de la biodiversidad (clubes de pesca, cooperativas agrícolas u otros).
8. Otras empresas privadas con interés comercial en los recursos de la biodiversidad (ej. empresas forestales).

Una vez que se ha identificado a los *stakeholders*, es necesario realizar un ejercicio de análisis de los mismos, de modo de poder establecer:

- a) sus intereses respecto de la biodiversidad
- b) el nivel de compatibilidad o de conflicto de tales intereses (como la explotación versus la conservación)
- c) el nivel de compromiso y de involucramiento en la conservación o mejora del estado de la biodiversidad.

Este análisis considera los elementos clave que se explican en la tabla 6 y permitirá definir aquellos posibles socios estratégicos con quienes poder construir alianzas.

TABLA 6 - ELEMENTOS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN BIODIVERSIDAD

- a) Definir las características de los grupos clave
- b) Identificar sus intereses en relación con la biodiversidad
- c) Identificar posibles conflictos de intereses entre ellos y el tema de la biodiversidad, de manera tal que puedan ser manejadas las fuentes potenciales de tensiones en un eventual proyecto de conservación.
- d) Identificar aquellas relaciones entre los stakeholders que puedan facilitar las asociaciones en torno a asuntos de la biodiversidad;
- e) Identificar necesidades de los stakeholders para superar las limitaciones de su participación efectiva (ej. necesidades de lenguas o mecanismos de consulta tradicionales),
- f) Evaluar la capacidad de los distintos stakeholders para participar en las actividades de conservación
- g) Evaluar diferentes niveles de compromiso con cada uno de los grupos (con quienes es posible acceso a información, con quienes consulta, asociación, etc.)

4.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

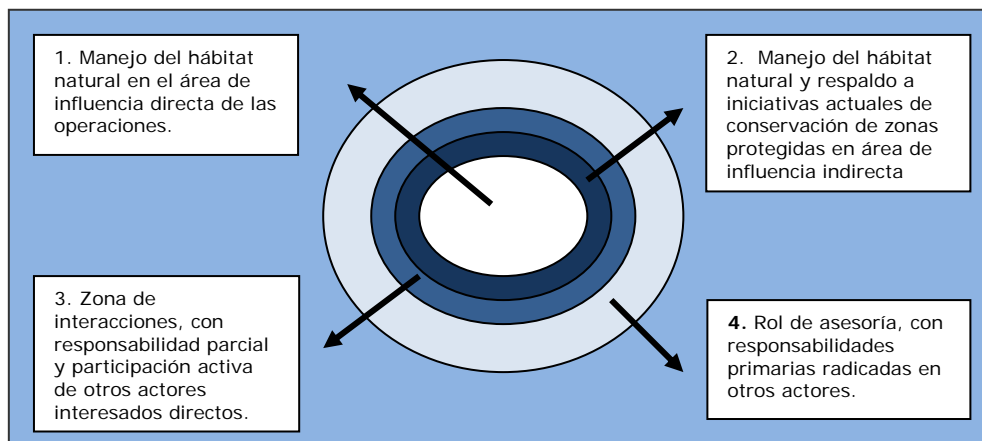
Se trata de identificar aquellos espacios y oportunidades potenciales para incrementar y mejorar la biodiversidad en el ámbito local, en la esfera de influencia operativa de los proyectos, o incluso más allá de la misma.

4.3.1 Posibles ámbitos de acción

Los posibles ámbitos de acción para desarrollar programas de conservación de la biodiversidad:

- a) Dentro de los límites de la operación se podrá manejar hábitats naturales en zonas no alteradas para mejorar su valor en términos de biodiversidad, o se podrán restaurar aquellos hábitats que han sufrido alteraciones históricas (no necesariamente vinculadas con explotación de hidrocarburos).
- b) Es posible extender dichas prácticas de manejo a la zona de concesión más amplia, ámbito que podrá ofrecer diversas oportunidades de conexión con iniciativas de conservación en proceso, o con zonas adyacentes protegidas.
- c) El tercera ámbito de acción es la llamada zona de interacciones, que refiere al área más amplia de interacciones ambientales o sociales (por ej. zonas de humedales que pueden conectar con cuencas o comunidades cercanas desde donde se contratan trabajadores). En este ámbito las posibilidades de beneficiar la conservación de biodiversidad son más diversas y pueden incluir participación de comunidades y otros socios.
- d) La cuarta posibilidad es potencialmente más amplia y cubre espacios para un rol de apoyo a iniciativas de conservación regional y nacional.

FIGURA 1 - POSIBLES ÁMBITOS PARA LA CONSERVACIÓN DE BIODIVERSIDAD⁴¹



⁴¹ Adaptado de S. Jonson (Río Tinto)

4.3.2 Oportunidades para programas de manejo de la biodiversidad

Identificar y tomar decisiones respecto de oportunidades e inversiones en conservación demandará analizar de manera temprana y oportuna riesgos y beneficios financieros, operativos y de reputación.

Una decisión precipitada puede aumentar los costos y la exposición de un determinado proyecto, siendo finalmente muy costoso, en términos de credibilidad y reputación,

retirar el apoyo a una iniciativa una vez que ya esté en ejecución.

Este ejercicio requerirá evaluar (con participación directa de los *stakeholders*) la situación económica, social y ambiental del entorno del proyecto, procurando desarrollar los programas y las estrategias más efectivas para beneficiar la conservación de la biodiversidad.

- a) **En áreas con cierto grado de desarrollo o industrialización**, las necesidades de conservación de biodiversidad podrán ser la falta de hábitat o la carencia de ecosistemas saludables. En ese caso las mejores oportunidades de conservación podrán estar relacionadas con el apoyo al saneamiento, la restauración o rehabilitación de ecosistemas.
- b) **En áreas sin mayor grado de desarrollo e intervención**, la mayor amenaza para la biodiversidad pueden ser la tala indiscriminada, la quema ilegal de bosques, la caza furtiva de especies en peligro, entre otras. Allí, las oportunidades de conservación más efectivas podrían implicar la protección de hábitat y ecosistemas clave, el apoyo a la gestión de un área protegida, o la identificación de alternativas sociales y económicas sustentables que puedan sustituir (diversificar) actividades productivas de impacto negativo sobre la diversidad biológica.

TABLA 7 - CRITERIOS PARA DEFINIR PROGRAMAS DE CONSERVACION

Consideraciones para definir iniciativas de conservación	Necesidades más comunes de manejo de la biodiversidad en la región	Potenciales oportunidades para aportar a la conservación de la biodiversidad
<ul style="list-style-type: none"> 1) Prioridades nacionales, regionales y locales de conservación de biodiversidad. 2) Riqueza/ valor de la biodiversidad de un área. 3) Grado de amenaza y presión de las actividades humanas sobre la biodiversidad. 4) Riesgos y oportunidades para la empresa 5) Disponibilidad de colaboradores locales 6) Impacto esperado 7) Alcance del proyecto 8) Disponibilidad de capacidad técnica y gestión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Falta de recursos/ estructura para gestionar áreas protegidas (u otras de alto valor para la biodiversidad) 2) Ecosistemas o especies importantes, amenazadas y desprotegidas. 3) Falta de capacidad gubernamental/ científica para estudiar y gestionar la biodiversidad. 4) Falta de concienciación pública y/o espacios de participación en la conservación. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Planes de manejo de ecosistemas y hábitat naturales para mejorar su valor. 2) Incremento del conocimiento científico sobre los ecosistemas o las especies a través de estudios a nivel ecosistema, hábitat o especie. 3) Apoyo a iniciativas existentes de conservación. 4) Apoyo a la creación de nuevas Áreas Protegidas (AP's) 5) Respaldo al desarrollo de capacidades técnicas en las organizaciones de conservación, agencias y/o comunidades. 6) Tratamiento de las amenazas subyacentes a la biodiversidad. (e.g. mediante participación en

		<p>iniciativas de medios de subsistencia alternativos para sustituir a algunas actividades económicas no sustentables, tales como el sobreexplotación de recursos, tala, etc.)</p> <p>7) Fomento de iniciativas integradas de desarrollo y conservación (conexión de acciones de conservación con desarrollo social y económico local).</p> <p>8) Desarrollo de campañas de comunicación, educación y concienciación del público</p>
--	--	--

4.3.3 Conservación y desarrollo productivo local: Una oportunidad estratégica

La implementación de proyectos de conservación de la biodiversidad es una excelente oportunidad de las empresas para integrar a las comunidades y trabajar junto a los gobiernos locales, fortaleciendo las relaciones comunitarias.

Los proyectos de conservación no sólo pueden ser un mecanismo para generar empleo local; además existen modelo de conservación que permiten desarrollar en paralelo emprendimientos económicos sostenibles, que generan fuentes adicionales de ingresos a los actores locales.

Es el caso de proyectos para desarrollar mercados de bienes y servicios ambientales, así como emprendimiento sostenibles de ecoturismo, cultivo de plantas medicinales, entre otros tipos de inactivas emergentes que combinan las actividades de conservación con la promoción de innovadoras actividades productivas.

La integración de las estrategias de conservación en los planes de desarrollo local y el activo involucramiento y participación de las comunidades, serán factores clave para el éxito y sostenibilidad de las mismas, abriendo valiosas oportunidades de desarrollo socioeconómico para aquellas comunidades ubicadas en torno de los proyectos hidrocarburíferos, las cuales en general, tienen elevados índices de pobreza.

En particular, las empresas podrán apoyar una gran diversidad de proyectos productivos asociados a la conservación de la diversidad, según se indica en la tabla 8.

TABLA 8 - TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS ASOCIADOS A CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

- Ecoturismo, agroturismo, o turismo comunitario de intereses especiales (e.g. *birdwatchers*)
- Producción orgánica de flores, plantas nativas y exóticas
- Manejo y comercialización de yerbas medicinales
- Sistemas agrarios sostenibles
- Desarrollo de recursos genéticos comerciables
- Ecoaldeas y/o granjas integradas
- Iniciativas relacionadas con mercados de bienes y servicios ambientales
- Manejo forestal comunitario (agroforestería)

Impulsar e incentivar emprendimientos locales que vinculen conservación y desarrollo productivo permitirá, entre otras ventajas:

- a) Aportar insumos al diseño experimental de sistemas integrados de producción basados en recursos de la biodiversidad
- b) Crear herramientas e incentivos económicos, o emprendimientos innovadores a cargo de actores locales
- c) Impulsar la creación de mercados de bienes y servicios ambientales
- d) Diversificar oportunidades de desarrollo económico local
- e) Valorizar el patrimonio natural (biodiversidad) histórico y cultural
- f) Capacitar y empoderar a las comunidades locales
- g) Construir capacidades en organizaciones locales
- h) Generar oportunidades de autoempleo, trabajo cooperativo y comunitario
- i) Promover buenas prácticas y tecnologías adecuadas para el uso racional de recursos de biodiversidad

En el siguiente recuadro se muestra un ejemplo de un proyecto piloto de ecoturismo y eco-silvicultura que da cuenta de los potenciales beneficios de un proyecto de conservación para el desarrollo de la comunidad local.

DESARROLLO DE UN PROYECTO PILOTO DE ECOTURISMO Y/O ECOSILVICULTURA

Objetivos.

- a) Disminuir la presión sobre un área de bosque tropical
- b) Elevar la conciencia de la comunidad sobre los impactos negativos de la tala de árboles y otros efectos antrópicos sobre la biodiversidad
- c) Diversificar las fuentes de trabajo y de ingreso local
- d) Fortalecer organizaciones locales

Además, el manejo de plantas silvestres, que constituyen un rico patrimonio genético, podría proveer de nuevas e innovadoras fuentes de ingresos a la población local. Existen diversos ejemplos de fomento de fuentes alternativas de alimentos o el uso medicinal, industrial, ornamental y/o cultural de especies, generando significativos aportes a las economías locales.

4.4 DISEÑO DE PROGRAMAS DE CONSERVACIÓN DE BIODIVERSIDAD

Los programas de conservación específicos permitirán poner en práctica las políticas socioambientales y de Responsabilidad Social de las empresas, pudiendo convertirse en un elemento central de la dinámica de relaciones con las comunidades locales.

En su diseño se deben conjugar aspectos científicos y herramientas de participación y colaboración, para identificar la biodiversidad que se decide proteger, decidir dónde y cómo conservarla y medir la efectividad del programa.

El concepto de manejo adaptativo⁴² podrá orientar la elaboración de programas, el establecimiento de metas y prioridades, el desarrollo de estrategias, la toma de acciones y la medición de resultados.

4.4.1 Estableciendo prioridades y metas

Para definir prioridades y metas y de conservación deben considerarse los siguientes aspectos:

1. Describir los resultados que se desea lograr para la biodiversidad. Resulta fundamental basarse en la mejor información científica disponible y consultar a grupos comunitarios locales, entes reguladores, académicos y otros stakeholders.
2. Tomar en consideración el establecimiento de metas de largo plazo, referentes a la abundancia y distribución geográfica de determinadas especies y sistemas ecológicos necesarios para asegurar la supervivencia de biodiversidad a una escala más amplia (subregional, regional, hemisférica, neotropical).
3. Establecer prioridades, es decir, pensar en aquellos lugares, amenazas a la biodiversidad y oportunidades estratégicas que tienen la mayor necesidad de acción de conservación o prometen el mayor impacto a nuestra inversión.

4.4.2 Desarrollando estrategias y acciones innovadoras

En función de las prioridades establecidas, se deben diseñar estrategias de conservación innovadoras para el logro de las metas de conservación. Las estrategias deben tomar en consideración aspectos tales como la información científica disponible, las amenazas críticas a la biodiversidad, así como a los intereses sociales, políticos y económicos en juego. Resultará clave la búsqueda de

soluciones que permitan satisfacer necesidades de las especies y ecosistemas, así como las de las comunidades.

4.4.3 Midiendo resultados

Se debe construir indicadores para medir la efectividad de las acciones del programa y responder a dos preguntas básicas:

- 1) ¿Cuál es el estado de la biodiversidad?

⁴² Estrategia para el manejo de biodiversidad que requiere ser evaluada constantemente, de modo de incluir mejoras en cada ciclo.

2) ¿Están teniendo nuestras acciones el impacto planeado?

La primera pregunta permitirá evaluar el estado de las especies y los ecosistemas. La segunda permitirá medir la efectividad de nuestras estrategias y acciones.

El ejercicio de medir avances y efectividad permitirá ir ajustando y adaptando la estrategia durante su ejecución, de acuerdo a los diversos escenarios y contextos, y bajo el enfoque del manejo adaptativo.

TABLA 9 - MODELO DE REFERENCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA DE CONSERVACIÓN

OBJETIVOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES
<p>GENERAL:</p> <p>Promover el uso racional de biodiversidad en áreas de influencia de operaciones de la empresa</p>	<p>Educación ambiental para comunidades del área</p>	<p>Generación de material educativo para la población local</p> <p>Promoción de grupos de acción local</p>
<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>Facilitar espacios y articular actores para la conservación de biodiversidad.</p> <p>Impulsar iniciativas de Comunicación, Educación y Concienciación del público para la valoración ambiental, económica, social y cultural de la biodiversidad</p> <p>Fomentar y participar de la implementación de acciones de manejo y conservación de la biodiversidad.</p> <p>Resguardar la seguridad ambiental de áreas de importancia frente a la ocurrencia de derrames de hidrocarburos.</p>	<p>Incentivo y participación en investigación científica</p> <p>Planes de Manejo como estrategia de conservación</p> <p>Fortalecimiento de capacidades para trabajadores</p> <p>Liderazgo para el intercambio de experiencias y conocimiento</p> <p>Seguridad ambiental y monitoreo de riesgos</p>	<p>Apoyo logístico a la realización de acciones de investigación en campo.</p> <p>Fomento y participación en estudios de investigación.</p> <p>Facilitación de procesos para la incorporación de sitios (y actores clave) a redes de investigación y conservación internacional.</p> <p>Facilitación de procesos y participación en planes de manejo, ordenamiento territorial, análisis de vulnerabilidad y manejo de riesgos, y ejecución de acciones de restauración en áreas degradadas.</p> <p>Articulación de actores (públicos, privados y comunidades locales) para la implementación de sistemas de buena gobernanza.</p> <p>Generación y distribución de material informativo (manuales, guías y folletos).</p> <p>Capacitación y entrenamiento en temas de interés (conservación de biodiversidad, operaciones petroleras en ecosistemas frágiles, vulnerabilidad y manejo de riesgos, etc.)</p> <p>Organización y convocatoria a espacios para la transferencia e intercambio de información y aprendizajes, para la discusión, la colaboración y la promoción de la conservación (foros, seminarios, grupos de trabajo técnico).</p> <p>Reportar auditorías ambientales en zonas de riesgo operacional y/o con presencia de ecosistemas prioritarios.</p> <p>Optimizar sistemas de contingencia frente a derrames de hidrocarburos y sus derivados (uso de tecnologías, planes de rescate, personal calificado).</p>

5.0 GLOSARIO

ÁREA PROTEGIDA: Área definida geográficamente que haya sido designada, regulada y/o administrada a fin de alcanzar objetivos específicos de conservación o mantenimiento de la diversidad biológica y de recursos naturales y culturales asociados.

CONSERVACIÓN: Gestión racional de los recursos biológicos para lograr el máximo beneficio real sustentable a la vez que se mantiene el potencial de los recursos para satisfacer las necesidades de las futuras generaciones. La conservación incluye la preservación, el mantenimiento, la utilización sustentable, la restauración y la mejora del medioambiente natural

ECOSISTEMA: Complejo dinámico de comunidades de plantas, animales y micro-organismos y su entorno no vivo, que interactúan como una unidad funcional en un lugar específico.

ESPECIE: Cada uno de los grupos en que se dividen los géneros y que se componen de individuos. La especie se subdivide a veces en variedades o razas.

ESPECIE EN PELIGRO DE EXTINCIÓN: Especie que se enfrenta a un riesgo muy alto de desaparecer en su estado natural en un futuro cercano.

ESPECIES NATIVAS: Especie, sub-especie o taxonomía inferior que vive dentro de su campo de acción natural (pasado o presente), incluida el área que puede alcanzar o eventualmente ocupar por sus propios medios o debido a factores externos.

EXTINCIÓN: Proceso irreversible por el que una especie o una población biológica definida deja de existir para siempre.

FRAGMENTACIÓN: Quebrantamiento de un hábitat, de un ecosistema o de un tipo de uso de la tierra en parcelas más pequeñas, a menudo aisladas, reduciendo de este modo el número de especies que puede soportar el hábitat, ecosistema o tipo de uso de la tierra.

GENES: Elementos en todos los seres vivos que transportan características hereditarias, que, cuando se expresan, hacen a cada individuo diferente de los demás.

HÁBITAT: Entorno físico y biológico del que depende una especie dada para su supervivencia; el lugar o tipo de área en el que se produce de manera natural un organismo o población.

IMPACTOS SECUNDARIOS: Resultados indirectos de las actividades (operaciones) del proyecto. Pueden traspasar los ámbitos de ejecución del proyecto o incluso los límites de la concesión y pueden empezar antes o extenderse más allá del ciclo de vida del proyecto.

MITIGACIÓN: Medidas y acciones tomadas para evitar, minimizar, reducir, rectificar y/o compensar los impactos adversos del desarrollo.

RECURSOS NATURALES: Recursos producidos por la naturaleza, subdivididos comúnmente en recursos no renovables, como los combustibles fósiles y los minerales, y recursos naturales renovables que propagan y sustentan la vida y que se auto-renuevan de manera natural cuando se gestionan adecuadamente, incluidas las plantas y los animales, así como el suelo y el agua.

RECURSOS BIOLÓGICOS: Recursos genéticos, organismos o partes de los mismos, poblaciones, o cualquier otro componente biótico de los ecosistemas con uso o valor potencial o real para la humanidad. Al contrario que los recursos no vivos, los recursos biológicos son renovables si se conservan y destructibles si no se conservan.

SERVICIOS DEL ECOSISTEMA: Beneficios, para el entorno natural, o para las personas que resultan de las funciones del ecosistema. Los ejemplos incluyen el soporte de la cadena alimenticia y la provisión de agua limpia.

6.0 BIBLIOGRAFÍA

- **MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005)** *Informe de Síntesis*. 43 pp.
- **SECRETARÍA CONVENIO SOBRE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA (2006)**. *Perspectiva Mundial sobre Diversidad Biológica 2*. Montreal- Canadá, 81 pp
- **ICMM (2006)**, *Good Practice Guidance for Mining and Biodiversity*, International Council on Mining and Metals, London-England., ISBN: 978-0-9553591-6-3, 148 pp.
- **EARTHWATCH, IUCN and WBCSD (2002)** *Business and Biodiversity: A Handbook for Corporate Action*.
- **MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005)**, *Ecosystems and Human Well-Being: Opportunities and Challenges for Business and Industry*. World Resources Institute.
- **EARTHWATCH (2002)** *Business and Biodiversity: Site Biodiversity Action Plans. A Guide to Managing Biodiversity on Your Site*.
- **RÍO TINTO (2004)** *Sustaining a Natural Balance: A Practical Guide to Integrating Biodiversity into Rio Tinto's Operational Activities*.
- **TNC (2007)** *Diseño para la conservación: Un Marco estratégico para el éxito de la misión*. The Nature Conservancy. 20 pp.
- **CORPORACIÓN AMBIENTES ACUÁTICOS DE CHILE (2005)**. *Los humedales no pueden esperar: Manual para el Uso Racional del Sistema de Humedales Costeros de Coquimbo*. Luna Quevedo, D. (ed.) 136pp, Santiago, Chile ISBN 956-8520-01-5
- **BUSINESS PARTNERS FOR DEVELOPMENT (2000)**, Working Paper No. 2: *Trisector Partnerships for Social Investment within the Oil, Gas and Mining Sectors: An Analytical Framework*. Secretaría de Grupo de Recursos Naturales de BPD, Londres.
- **IPIECA (2005)** *Guía para el desarrollo de Planes de Acción sobre Biodiversidad para el sector del gas y del petróleo*, International Petroleum Industry Environmental Conservation Association, 39 pp.
- **ENERGY AND BIODIVERSITY INITIATIVE (2007)** *Integrating Biodiversity Conservation into Oil & Gas Development*. EBI Report, The Energy & Biodiversity Initiative, 65 pp.

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
Sitio web: <http://www.arpel.org>

