

Julio de 2009

Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario



Marco
Conceptual

Guía Social de ARPEL # 3.1-2009**Desarrollo Sostenible de Comunidades – Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario
Marco Conceptual****Financiamiento**

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

Environmental Services Association of Alberta
Suite 102, 2528 Ellwood Drive SW.
Edmonton, Alberta
CANADA T6X 0A9
Tel.: 1- 780 – 429 – 6363
Fax: 1- 780 – 429 – 4249
E-mail: infor@esaa.org
<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 Urquidi – Director

Con la colaboración de Graham Parsons, Roberto Gutiérrez y Nichols Applied Management.

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: Carolina Sturla – Repsol YPF
Eduardo García Moreno – Repsol YPF
Jimmy Fernández Zúñiga – RECOPE
Sue Wolter Viana – PETROBRAS
Angélica Moya - PEMEX
Sandra Martínez – PLUSPETROL
Napo León Gómez – ECOPETROL
Clara Indacochea – PETROPERU
Alyne de Castro – PETROBRAS
Paul Edman de Almeida – PETROBRAS
Katia Vega – Empresa Petrolera CHACO
María del Carmen Tonelli – ECOPETROL
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

PRÓLOGO	iii
1.0 INTRODUCCION	1
2.0 LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETROLEO & GAS Y LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD.....	3
2.1 VISION ESTRATÉGICA DE ARPEL: DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL..	3
2.2 FACTORES DE CONTEXTO Y ESCENARIOS FUTUROS	4
2.3 GOBERNABILIDAD Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD	5
2.4 GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO	6
3.0 MARCO CONCEPTUAL.....	9
3.1 CONSIDERACIONES SOBRE LAS OPERACIONES DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS EN LA REGIÓN	9
3.2.1 La sostenibilidad y sus formas	10
3.2 MODELO CONCEPTUAL	10
3.2.2 Elementos estructurales de la base conceptual	12
3.3 LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO & GAS Y LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD .	13
3.3.1 Definición de Comunidad.....	13
3.3.2 Características y tipos de comunidad	13
3.3.3 La comunidad en los procesos de inserción social de la industria hidrocarburífera.....	14
3.3.4 Caracterización de la comunidad y criterios de pertenencia	15
3.3.5 Naturaleza, intereses y formas de relación con la comunidad según las fases de las actividades de la industria.....	15
3.3.6 Ejes de la relación de las empresas con la comunidad.....	17
4.0 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PROMOCIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	19
4.1 LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	19
4.2 GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES Y REPUTACIONALES	20
4.2.1 Impactos de la empresa en el entorno	21
4.2.2 Impactos del entorno en las actividades de la empresa	22
4.2.3 Interdependencia entre empresa y comunidad.....	23
4.3 RELACIONES ESTRATÉGICAS: INTEGRACIÓN DE LA EMPRESA CON LAS COMUNIDADES	23
4.3.1 Creación de valor social	24
4.3.2 Enfoque ecosistémico de comunidades.....	25
4.3.3 Carácter no vinculante de los aportes voluntarios de la empresa	25
4.4 COLABORACIÓN INTERSECTORIAL.....	26
4.5 TIPOS DE APORTES DE LAS EMPRESAS A LA COMUNIDAD	27
4.6 ESPECTRO DE RELACIONES DE EMPRESAS CON ORGANIZACIONES SOCIALES.....	29
4.6.1 Resultados de las alianzas entre empresas y organizaciones sociales	30
5.0 HACIA UNA POLÍTICA DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD.....	31
5.1 POLÍTICAS EMPRESARIALES Y PRINCIPIOS GLOBALES	31
5.1.1 Principios y Normas Internacionales	32
5.1.2 Tendencias: nuevos marcos regulatorios e iniciativas de alcance global	35
5.2 PRINCIPIOS TRANSVERSALES APLICABLES A LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD	36
5.3 INCLUSIÓN SOCIAL Y DIVERSIDAD.....	37
5.3.1 Promoción de la equidad de género en las comunidades	38
5.4 PRINCIPIOS Y COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD DE ARPEL.....	39
6.0 BIBLIOGRAFÍA	41
7.0 CAJA DE HERRAMIENTAS	43

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE ARPEL	4
FIGURA 2 - SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO	7
FIGURA 3 - ASPECTOS SOCIALES EN LOS CICLOS DE GASTOS DE CAPITAL Y GASTOS OPERACIONALES DE LOS PROYECTOS DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL.....	17
FIGURA 4 - ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO: DE LA GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES A LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL	24
FIGURA 5 - LA GENERACIÓN CONJUNTA DE VALOR SOCIAL Y VALOR ECONÓMICO	28
FIGURA 6 - CARACTERÍSTICAS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE ALIANZAS	30

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - ETAPAS Y ACTIVIDADES DE LOS PROYECTOS PETROLEROS.....	16
TABLA 2 - MOTIVACIONES Y ENFOQUES EMPRESARIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	20
TABLA 3 - CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD	26
TABLA 4 - EFECTOS DE LA ARTICULACIÓN ENTRE LOS SECTORES	27
TABLA 5 - PRINCIPIOS AMBIENTALES Y SOCIALES TRANSVERSALES.....	36
TABLA 6 - PRINCIPIOS Y COMPROMISOS DE LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL.....	39

PRÓLOGO

En el contexto de sus principios y prácticas de Responsabilidad Social (RS) y en el marco de la Promoción de Programas de Desarrollo de las Comunidades en la Industria, la Asociación Regional de Empresas del Petróleo y Gas Natural de América Latina y el Caribe, ARPEL, impulsó una iniciativa innovadora en materia de Desarrollo Sostenible de Comunidades, con la finalidad de facilitar la adopción e implantación de un modelo de gestión de relacionamiento comunitario en contextos eminentemente operacionales.

Esta iniciativa tiene por objeto sistematizar diferentes elementos relevantes para el involucramiento con comunidades, a través de su integración en un Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario. Si bien los aspectos clave han sido abordados por separado a través de una serie de guías metodológicas referenciales, éstos documentos forman parte de una visión sistémica del Relacionamiento Comunitario, cuyo objeto es orientar a las Empresas Miembro de ARPEL en sus procesos de inserción y permanencia en la comunidad, como parte de la planificación e implementación de sus proyectos y el desarrollo de sus actividades productivas e industriales en la región.

Para materializar este proyecto, ARPEL ha contado con el financiamiento de la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (CIDA) y el apoyo administrativo de la Asociación de Servicios Ambientales de Alberta (ESAA). Desde una perspectiva técnica, el proyecto ha sido impulsado y ejecutado directamente por la Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y El Caribe, con el valioso apoyo de su Comité de Responsabilidad Social.

ARPEL busca de esta forma contribuir a la sostenibilidad y reputación de la industria, a partir de la constatación de los evidentes y significativos cambios del entorno que enfrenta esta actividad económica intensiva en la utilización de recursos naturales, así como los nuevos desafíos que le plantea un mundo globalizado. En particular los proyectos y las actividades de exploración y explotación de recursos naturales no renovables están siendo objeto de crecientes cuestionamientos políticos y sociales, derivados de factores como el surgimiento y escalamiento a nivel global de la problemática medioambiental, las crecientes expectativas sociales en torno a la industria y el incremento de la participación ciudadana como factores de mayor peso que deben ser considerados a la hora de analizar su viabilidad. Por otra parte, el incremento sostenido de la magnitud de recursos financieros requeridos en los procesos de financiamiento de proyectos y operaciones, condicionados al cumplimiento de elevados estándares socio-ambientales internacionales, exigen a los actores de la industria una visión estratégica de su relación con las comunidades.

Lo anterior deriva en la necesidad de enmarcar los esfuerzos de las empresas de petróleo y de gas natural en una nueva visión de negocios desde la perspectiva de sus políticas de relacionamiento con las comunidades, que considere criterios objetivos de inclusión social y protección ambiental, a través de mecanismos de Responsabilidad Social que ofrezcan certeza a las inversiones y estabilidad a las operaciones y, por consiguiente, seguridad y tranquilidad a las comunidades involucradas.

1.0 INTRODUCCION

El presente documento describe y define el Marco Conceptual del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario desarrollado para los miembros de la Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe, ARPEL, en el contexto de su compromiso con el “Desarrollo Sostenible de Comunidades”, que forma parte de la implementación del proyecto de gobernanza (ARPEL Governance Project, AGP) en el período 2007 – 2012.

El Relacionamiento Comunitario constituye un componente de la gestión de la Responsabilidad Social (RS) de las empresas de petróleo y gas natural de la región, entre otros temas fundamentales¹ como son: Ética y Transparencia, Gobernanza, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medioambiente, Prácticas Operacionales Justas y Temas de Consumidores.

Este Marco Conceptual analiza, relaciona y sistematiza diversos elementos y aspectos vinculados a las actividades empresariales del sector, que los actores de la industria deben tener presentes en sus relaciones con la comunidad, así como en sus interacciones con el medio ambiente y sus componentes naturales.

Por una parte, la institucionalidad legal de los países de la región contempla marcos regulatorios y mecanismos concretos para la relación de la industria con las comunidades, en especial en el contexto de las políticas ambientales que rigen la implementación y la ejecución de proyectos, los que constituyen un piso mínimo de naturaleza legal que las empresas deben cumplir. Por otra parte, las empresas en forma individual –muchas de ellas en el contexto de sus políticas de Responsabilidad Social han profundizado los vínculos con las comunidades locales, asumiendo compromisos adicionales voluntarios que exceden el cumplimiento de la ley.

Estos compromisos voluntarios se manifiestan en dos vertientes estrechamente interrelacionadas, como son la adopción de las mejores tecnologías disponibles para minimizar impactos en el entorno y, por otra parte, involucrándose y contribuyendo al desarrollo social de las localidades vecinas.

Pese a lo extremadamente diversa y compleja que es la industria a nivel regional, con actores privados, estatales y mixtos, de carácter nacional, regional o multinacional, y con presencia en una o varias etapas de la cadena de valor del sector de los hidrocarburos, desde la exploración y producción hasta la distribución de combustibles, en la última década se ha observado una tendencia a profundizar lazos con las comunidades a través de modelos de relación innovadores, que responden de forma más eficiente a las necesidades y expectativas de la protección ambiental y de desarrollo social en el siglo XXI.

El presente Marco Conceptual propone mecanismos de maximización de valor y beneficio mutuo, a partir del aseguramiento del cumplimiento irrestricto de los marcos legales y de la implementación de iniciativas voluntarias para reducir el impacto de sus actividades y optimizar su aporte a la sociedad.

El contenido de esta propuesta se nutre de las mejores prácticas de la industria y del estado del arte de las relaciones entre empresas y comunidad para abordar los desafíos que actualmente enfrenta la humanidad en los ámbitos de la protección ambiental y la equidad social.

¹ Temas fundamentales de la RS según ISO/WD 26000 (WD 4.2/2008)

Como agentes claves de la sociedad, las empresas en su conjunto tienen un papel importante en la consecución de este objetivo. Los más acuciantes problemas ambientales y sociales que encabezan la agenda pública de los países de América Latina y el Caribe sólo pueden ser resueltos con la participación de todos los actores y a través de experiencias concretas a nivel de las comunidades, entendiéndose que a escala local se pueden encontrar soluciones replicables. Es esta una gran oportunidad de la empresa para ser parte de la solución y encontrar fórmulas creativas para insertarse armónicamente en su entorno, colaborando en el diseño y la implementación de caminos innovadores para hacer frente a los crecientes retos ambientales y sociales de la región.

Una de las mayores exigencias del desarrollo sostenible es que requiere de nuevas formas de pensar para resolver los riesgos y amenazas de las relaciones sociales, el medio ambiente y las economías. Los conocimientos, las tecnologías, los instrumentos de gestión y las políticas públicas brindan a la industria la oportunidad de optar por diferentes alternativas para decidir cómo sus operaciones, productos, servicios y otras actividades influirán en el planeta, en la población y los mercados.

Frente a la inmensidad del desafío y teniendo presente que los recursos siempre son limitados, las herramientas desarrolladas por ARPEL para promover el “Desarrollo Sostenible de Comunidades” orientarán a la industria de petróleo y gas que opera en América Latina y el Caribe a identificar el conjunto particular de asuntos sociales y ambientales que están en mejores condiciones de abordar, en términos de contribuir preferentemente a soluciones auto-sostenibles y que no impliquen dependencia de subsidios privados o gubernamentales futuros, obteniendo así el mayor beneficio competitivo posible.

2.0 LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETROLEO & GAS Y LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD

2.1 VISION ESTRATEGICA DE ARPEL: DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La misión de la Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL) es promover y facilitar el desarrollo y la integración de la industria de petróleo y gas natural en la región, fortaleciendo su reputación y su interacción con la sociedad. Como organización sectorial, agrupa a empresas e instituciones de petróleo y gas, estatales y privadas, que operan en Latinoamérica y el Caribe. Sus miembros representan más del 90% de las operaciones de *upstream* y *downstream* de la región.

En sus más de cuatro décadas de trayectoria, ARPEL ha apoyado el crecimiento y el desarrollo de la industria, a través de la diseminación de mejores prácticas; la generación de conocimiento de alto valor a partir del intercambio de información y experiencias entre sus miembros y con organizaciones internacionales de referencia; y mediante la creación de una plataforma de documentos, guías y otras herramientas especializadas.

Su visión es ser reconocido como un actor relevante en la integración energética y el desarrollo sostenible de la región. Sus valores son la cooperación, el conocimiento y la responsabilidad social. Desde 1976 posee status consultivo formal del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

En octubre de 2005 los miembros de ARPEL firmaron una "Declaración de Compromisos" (Anexo 1) para contribuir al desarrollo sostenible de la región por medio de acciones vinculadas a la responsabilidad social, la responsabilidad ambiental, la seguridad y salud ocupacional, la integración energética, la comunicación y la mejora continua.

La estrategia de ARPEL y sus miembros para el periodo 2007 – 2015 se focalizará en la promoción y facilitación de la gestión de la sostenibilidad y la reputación en tres áreas, según muestra la Figura 1: el área económica, el área de ecoeficiencia y el área socio-ambiental.

En el área económica, ARPEL impulsará el desarrollo y la integración de la industria de petróleo y gas. El actual proceso de transformación de la gestión de las empresas de petróleo y gas considera un cambio paulatino hacia una definición más amplia de empresas de energía, para favorecer la integración y la seguridad energética regional.

En el área de ecoeficiencia se priorizará la optimización de emisiones, el uso efectivo de los recursos no renovables, la búsqueda de otras fuentes de energía y la eficiencia energética.

En el área socio-ambiental, la gestión de la sostenibilidad priorizará los aspectos de la integridad operacional y las relaciones con las comunidades. La integridad operacional abarca los sistemas de gestión de ambiente, salud y seguridad, para prevenir, eliminar y administrar los riesgos operacionales, favoreciendo la reducción de incidentes con impacto en instalaciones, personas y medio ambiente.

Las relaciones con las comunidades se basarán en un Sistema de Gestión que contemple mecanismos para la caracterización y formulación de estrategias de gestión para cada una de ellas. Tendrá en cuenta todos los elementos que forman parte de la Responsabilidad Social Empresarial, y estará vinculado con la gestión de la integridad de la operación.

FIGURA 1 - MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE ARPEL



2.2 FACTORES DE CONTEXTO Y ESCENARIOS FUTUROS

Las empresas miembro de ARPEL cuentan, en la mayoría de los casos, con una larga experiencia de relaciones comunitarias, incluyendo políticas, sistemas de gestión, programas o iniciativas específicas desarrolladas con esta finalidad. Sin embargo, existe la necesidad de desarrollar marcos conceptuales y guías actualizadas y en sintonía con los nuevos desafíos que enfrenta la industria en la región,

derivados fundamentalmente de diversas condiciones de contexto y escenarios futuros que se esbozan a continuación:

- La evolución de los conceptos de responsabilidad social y de relaciones con públicos de interés a nivel global, hacia modelos de interacción más horizontales y participativos, de más largo plazo, y que apuntan a la creación de valor en el triple balance: económico, ambiental y social.
- Las crecientes expectativas económicas, ambientales y sociales de las comunidades; el mejor y más acabado conocimiento de sus derechos, referidos principalmente a la protección de su salud, de sus bienes y su patrimonio; y el incremento del activismo de movimientos ambientalistas y sociales, con mayor capacidad de articulación, poder y control social.

- La presencia de nuevos actores de la industria en la región, entre ellas empresas junior, procedentes de otras regiones y con otras culturas (China, la India, Japón, Argelia, etc.).
- El proceso paulatino y posible de transformación de las empresas de hidrocarburos en empresas de energía, con diversificación de portafolios y desarrollo de nuevas líneas de negocios, entre ellos los biocombustibles de primera y segunda generación, y energías renovables como geotermia, energía solar, eólica, mareomotriz, entre otras.
- Como consecuencia de los anteriores, se amplía el universo de tipos de comunidades con que interactúa directa e indirectamente la industria; por ejemplo, el cultivo de especies para la producción de biocombustibles extiende el radio de acción del sector, e impactarán a la actividad agrícola. Así mismo, los efectos de las operaciones extractivas y productivas sobre el medioambiente y las personas se diversifican y cubren espectros más diversos.
- La agudización de problemas ambientales y sociales de naturaleza global y el aumento de las expectativas de la sociedad en torno al rol de las empresas en la búsqueda de soluciones a problemas que habitualmente deben ser abordados por el Estado.
- La necesidad de fortalecer los enfoques de colaboración intersectorial con el Estado y el sector no lucrativo para participar en la preservación o construcción de los denominados “bienes públicos globales” entre los que se destacan los así denominados “capitales naturales críticos” y bienes públicos de naturaleza y condición demanial.
- La tendencia a nuevas regulaciones, iniciativas voluntarias e implementación de instrumentos de mercado para la disminución de la contaminación, la inequidad social y la promoción de relaciones más transparentes con la sociedad.
- Mayor jerarquía y prevalencia constitucional en los países de la región de tratados, convenciones y estándares internacionales socio-ambientales por sobre los marcos regulatorios de cada país.
- La declaración de mayores áreas y extensiones de territorios como áreas bajo protección oficial por motivos ambientales, como conservación de biodiversidad y ciclos biogeoquímicos y la protección legal de componentes socio-culturales referidos a derechos indígenas y valores sociales, incluyendo aspectos paisajísticos, arqueológicos, turísticos, y agrícolas.

2.3 GOBERNABILIDAD Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Con objeto de promover las buenas prácticas de gobernanza en la región y para abordar aspectos socio-ambientales de las operaciones de petróleo y gas de América Latina y el Caribe, ARPEL inició en 2007, en conjunto con la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (CIDA), con quien mantiene una larga relación de cooperación, un proyecto de amplio alcance

para la industria, denominado “Arpel Governance Project” (AGP). El proyecto contempla cuatro componentes:

1. Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Empresas Miembro de ARPEL
2. Promoción de Programas de Desarrollo Sostenible de Comunidades en la Industria
3. Asuntos de Pueblos Indígenas

4. Gobernabilidad e Integración Energética Regional

El presente documento forma parte del componente N° 2, “Promoción de Programas de Desarrollo de Comunidades en la Industria del Petróleo y Gas de América Latina y El Caribe”, específicamente del sub-componente 2.1 “Desarrollo Sostenible de Comunidades”. En el marco de este sub-componente se desarrolló una caja de herramientas para orientar a las empresas miembros de ARPEL en el fortalecimiento de su vínculo con la sociedad, para el mantenimiento de una relación transparente y duradera, mejorando la reputación de la industria regional del petróleo y el gas.

El Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario se compone de diversos documentos (Figura 2) que, desde una perspectiva sistémica, se relacionan entre sí y cuyo fin es proveer a la industria de un marco conceptual y de herramientas específicas para definir sus políticas, sistemas de gestión y el diseño de sus programas y acciones de relaciones con la comunidad, teniendo presente un enfoque estratégico de creación de valor compartido para empresas y comunidades bajo la óptica de “socios en el desarrollo sostenible”.

2.4 GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO

El Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario desarrollado para la industria regional de petróleo y gas natural, en el contexto del Desarrollo Sostenible de Comunidades, está conformado por los siguientes elementos:

A. El presente **Marco Conceptual**, que aborda los aspectos y características de la industria, así como su interrelación con el entorno; factores de contexto, conceptos y principios que puedan servir de orientación a las empresas de la industria en la definición de sus políticas y en el diseño de sus iniciativas de relacionamiento con las comunidades:

B. Descripción del **Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario**

C. Un conjunto de cinco manuales referenciales para guiar aspectos específicos de la gestión de la relación de las empresas con las comunidades:

1. **Manual de referencia para la aplicación de los Marcos Regulatorios Socio-Ambientales en América Latina y el Caribe**
2. **Manual de Involucramiento con Comunidades**
3. **Manual de Relacionamiento con Pueblos Indígenas**
4. **Manual de Gestión de Riesgos Socio-Ambientales y Reputacionales**
5. **Manual de Comunicaciones y Reporting**

FIGURA 2 - SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO



3.0 MARCO CONCEPTUAL

3.1 CONSIDERACIONES SOBRE LAS OPERACIONES DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS EN LA REGIÓN

Dada la diversidad y cantidad de empresas que operan en la industria del petróleo y gas en la región, sus particulares características, así como la multiplicidad de factores que interactúan e inciden en la esfera de sus actividades, en el medio social y el medioambiente, se han tomado en consideración los siguientes elementos para la definición de este Marco Conceptual:

- a) que la propiedad de las empresas ligadas a ARPEL pertenecen al dominio tanto estatal, como privado o mixto;
- b) que las empresas de ARPEL, si bien pueden diferir en tamaño relativo y, como consecuencia, dichas diferencias puede causar distorsiones en el análisis en ciertos casos particulares, por lo general se ven expuestas y enfrentadas a una importante similitud de situaciones;
- c) que la naturaleza transfronteriza de las actividades de la industria y la internacionalización de empresas nacionales permite universalizar y facilitar la aplicación de reglas y estándares socioambientales regionales, pero teniendo siempre en cuenta las idiosincrasias locales;
- d) que la industria de petróleo y gas desarrolla actividades que generan dinámicas sociales y medioambientales en las áreas de influencia, frente a un rol inicialmente pasivo y meramente reactivo de las comunidades, sin perjuicio del rol del Estado como garante de la gobernabilidad y de las condiciones institucionales para la convivencia y la paz social entre las partes;
- e) que el rol del Estado y de la autoridad respecto de las comunidades, la industria del petróleo y gas, y de sus interacciones, es ser un referente de políticas públicas destinadas a promover el desarrollo económico y social, y proteger el medioambiente; así como fiscalizar el cumplimiento del "marco legal" y de las obligaciones de todo "buen ciudadano".
- f) la convergencia de intereses económicos, ambientales, institucionales, sociales y generacionales en distintas combinaciones según las ubicación geográfica de las operaciones en los siguientes tipos de emplazamiento:
 - ✓ en zonas más alejadas de las poblaciones o asentamientos humanos tradicionales, esto es, de baja densidad poblacional y elevados niveles de capital natural, clasificadas en áreas de preservación, protegidas, y no protegidas, donde habitualmente se desarrolla la exploración y explotación del recurso.
 - ✓ en zonas de tipo mixto y de naturaleza periférica, que permiten garantizar la conectividad de la industria con sus mercados, gasoductos, terminales portuarios y plantas de refinación;

- ✓ en zonas clásicas o eminentemente urbanas y de altas densidades poblacionales, caracterizadas por ser los centros de recepción, depósito, distribución, consumo y disposición final de los productos;
- g) que los combustibles fósiles son uno de los en materia de emisiones de gases efecto invernadero y, por ende, objeto de mayores y crecientes presiones sociales provenientes de los efectos causados por el cambio climático y el calentamiento global. Esto genera la necesidad para la industria de desarrollar mecanismos de seguimiento y de eventuales contrapesos voluntarios por su "huella de carbono" (*carbon footprint*).

3.2 MODELO CONCEPTUAL

3.2.1 La sostenibilidad y sus formas

ARPEL y sus miembros han adherido y expresado su compromiso con el desarrollo sostenible, definido como aquél desarrollo que es capaz de *"satisfacer las necesidades del presente, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"* (Informe Brundtland, Nuestro Futuro Común, 1987).

El desarrollo sostenible requiere de la armonización de tres elementos fundamentales: la creación de riqueza, la protección ambiental y la equidad social, a los que se suman los principios de transparencia institucional y de solidaridad generacional.

A partir de un enfoque de desarrollo sostenible, y teniendo en consideración las particularidades de la industria enunciadas precedentemente, el marco conceptual para abordar la relación con las comunidades se basa en la interacción continua y sistémica de tres elementos fundamentales que se denominan piso legal, máximo técnico y óptimo social. Tiene presente además el énfasis que el modelo debe poner en aspectos de medioambiente y de género.

El modelo conceptual se basa en las siguientes consideraciones:

1. La sostenibilidad, como aspecto central de la interacción entre actividad industrial, medio ambiente y comunidades, puede asumir diversas formas en consideración a la intensidad y frecuencia con que interactúan los tres elementos que la constituyen. Dichas formas están determinadas por las características de los diferentes tipos de capital que intervienen en esta relación, i.e. capital financiero, capital natural y capital humano, todo ello en función de los criterios políticos de solidaridad generacional que posea una determinada sociedad o comunidad en el tiempo (Sistemas de Herencias de Capital).
2. Las comunidades pueden verse comprometidas como consecuencia de las actividades del petróleo y gas en sus diferentes etapas (*up-, mid- downstream*) y, en consecuencia, pueden movilizarse en pos de sus intereses individuales y/o colectivos a través de los llamados mecanismos de participación ciudadana de tipo formal o informal. Los alcances espaciales de estos mecanismos, esto es si serán de naturaleza local, nacional o global, estarán determinados por la naturaleza de las problemáticas de sostenibilidad y la existencia de políticas y prácticas de responsabilidad social de las empresas, en particular de su contribución y aporte social local.

3. La legitimidad o ilegitimidad del accionar de las empresas y de las comunidades se deriva de la existencia de una base jurídica elemental que es el marco legal y regulatorio de cada uno de los países de la región. Este "piso legal" suministra los fundamentos para el desarrollo de las actividades industriales y del accionar de los derechos ciudadanos.
4. Por otra parte, la legitimidad de las actividades de la industria proviene y se consolida respecto a la comunidad a partir de la aplicación y cumplimiento del denominado "máximo técnico", el cual debe hacerse cargo en forma científica y tecnificada del conjunto de externalidades socioambientales negativas, a través de la adopción de las mejores tecnologías disponibles, y de un adecuado uso de políticas públicas e instrumentos de política ambiental y social.
5. La actividad industrial se valida igualmente a través de la implementación voluntaria del óptimo social, cuyo alcance, magnitud y naturaleza será una función de la política de involucramiento con la comunidad de cada empresa en particular, una vez garantizados formalmente los cumplimientos de las fases del piso legal y del máximo técnico.
6. La participación de las comunidades en la totalidad de los procesos de interfase entre las actividades de las empresas y el entorno socioambiental debe estar cimentada sobre la base de la existencia de información amplia y oportuna, así como un interés comprometido y sustancial verificable, como por ejemplo que éstas pudieran ser impactadas y afectadas por las actividades industriales en su salud, sus bienes y patrimonio y los derechos ancestrales de los pueblos originarios.
7. La existencia de dicho interés comprometido y sustancial por parte de los grupos de interés, y la posibilidad de que éste sea identificado y determinado de manera sencilla y eficiente, permitirá -en el diseño de las políticas y los acuerdos sociales- separar de manera constructiva los contenidos objetivos de las demandas sociales y colectivas, de aquellas aspiraciones de naturaleza subjetiva e interés individual.

Según se detalla en los Manuales que forman parte del "Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario", el involucramiento de los público de interés, la comunidad o la ciudadanía en las actividades industriales, requiere que el proceso comience con la identificación de aquellos públicos múltiples que tienen o pudieran tener un interés sustancial debido a los alcances y efectos que para ellos o a quienes representen tendrán las actividades productivas propuestas (Westman, 1984).

8. La interacción participativa y las instancias de diálogo entre empresa y comunidad se darán con mayor frecuencia, profundidad e intensidad en las áreas de mayor densidad poblacional, como ocurre típicamente en las operaciones de *midstream* y *downstream* y, por el contrario, a nivel de *upstream* se dará mas bien una interacción político-institucional con fuerte presencia de la autoridad política y de organizaciones no gubernamentales en representación de intereses de grupos o comunidades indígenas o rurales y en defensa del medio ambiente.
9. La participación de la comunidad y las políticas e instancias de discusión y diálogo en relación con las actividades y proyectos de la industria será de naturaleza disímil tratándose de iniciativas y operaciones nuevas, o si se trata en cambio de actividades industriales que ya se encuentran en etapa de explotación y solo enfrentan fases de ampliación, modificación, cierre de instalaciones y/o abandono de actividades (i.e. proyectos y actividades del tipo *greenfield* y *brownfield*). También será determinante el hecho de si se trata de proyectos y actividades pertenecientes al *upstream*, *midstream* o *downstream*, ya que el foco principal de los intereses

variará según se trate de intervenir componentes del capital natural y recursos naturales y/o de los medios y tecnologías para su transformación en capital humano y social.

3.2.2 Elementos estructurales de la base conceptual

El Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario se ha estructurado sobre las siguientes bases conceptuales:

- a) El elemento integrador de las distintas etapas y niveles de interrelación entre empresa y comunidades es una visión desde el interior de la empresa hacia su entorno, sin perjuicio de la existencia de intereses recíprocos que puedan reflejarse en acuerdos y convenios de colaboración intersectorial y relaciones de beneficio mutuo entre ambas partes.
- b) El modelo conceptual se basa en un cruce transversal de las dinámicas propias de la gestión de negocios de la industria, y el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad, a través de procesos de participación, de diálogo y de inserción social. Ello incluye la adopción de tecnologías de punta para minimizar el impacto de las actividades y procesos industriales en el medio ambiente, así como la totalidad de los impactos sociales positivos en el desarrollo local y la calidad de vida, como por ejemplo en ámbitos de vivienda, transporte, educación, cultura, alimentación, recreación y desarrollo local, en general. Se trata de llevar a la superficie pública todos los aportes directos o indirectos de la empresa a la comunidad y que actualmente no se visualizan en su conjunto, lo cual configura para las empresas una situación de "costos hundidos".
- c) De lo anterior se desprende la necesidad de identificar, cuantificar y sincerar financiera y contablemente los "costos de inserción", los "costos de permanencia" y los "costos de salida" de los proyectos o actividades en las comunidades. La contabilización agregada de estos costos constituye lo que denominamos el "costo de involucramiento" con la comunidad.
- d) La implementación de lo expresado precedentemente genera la posibilidad de presupuestar y contabilizar anticipadamente los desembolsos en materia de Relacionamiento Comunitario para los proyectos o actividades que se van a realizar o que se encuentren en etapa de operación, como verdaderas inversiones de capital o gastos operacionales, pudiendo incluso traducirse en beneficios tributarios y financieros que minimizarían el costo económico en que se incurra por este concepto.
- e) Finalmente, el presente modelo se ha diseñado sobre la base de tres conceptos matrices interrelacionados, que se exponen y desarrollan en los diferentes documentos que componen el Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario, y que son: el "cumplimiento o piso legal"; el "máximo técnico" y el "óptimo social".

3.3 LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO & GAS Y LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD

3.3.1 Definición de Comunidad

En la industria² se ha definido a la comunidad local como *“una población diversa y heterogénea localizada en un territorio, que recibe el impacto directo o indirecto de las operaciones petroleras, con intereses comunes y expectativas hacia ellas. Según la estructura social, los territorios y las comunidades tendrán mayor o menor dimensión”*.

3.3.2 Características y tipos de comunidad

En su actuación pública, la comunidad debe tender a alcanzar un grado efectivo de organización y empoderamiento en representación de sus miembros y asociados, enmarcando sus dinámicas políticas y sociales dentro de los procesos institucionales de participación ciudadana y ajustándose a ciertos patrones de conducta y

formalidades políticas elementales de reconocida práctica universal.

De esta forma, la comunidad deberá estar conformada y, en la mayoría de los casos, representada por asociaciones de personas o agrupaciones de ciudadanos que han convenido actuar en forma coordinada, en base a una organización de intereses compartidos y de conveniencia mutua, a partir de la legitimidad que les concede por ejemplo la condición natural de ser ciudadanos de un país, residentes de una comuna, habitantes de una cierta localidad, o miembros de una determinada agrupación social.

En prácticamente la totalidad de los países de América Latina y el Caribe la noción socio-política de comunidad representa al conjunto de personas reunidas institucionalmente de manera legítima ante la aparición de una nueva actividad que viene a impactar un área o sector en el que se encuentran radicados y en donde están ubicados sus bienes e intereses, que, en definitiva, podrán o no entrar en colisión con aquellos nuevos intereses que se propone desarrollar.

La irrupción del concepto de comunidad en el marco regulatorio y dentro del conjunto de definiciones políticas que conforman los alcances actuales del quehacer de la actividad económica industrial, encuentra parte de su origen en el cambio vertiginoso de los métodos y sistemas de explotación de recursos naturales, innovadoras tecnologías y permanentes avances científicos, elevadas magnitudes de recursos financieros disponibles y escalas crecientes en las tasas de explotación de los recursos naturales.

²Principios Éticos y Criterios de Gestión Social, Asociación Colombiana del Petróleo

La comunidad, como entidad sujeto de derechos de tipo colectivo o público, se presenta en este escenario de las siguientes formas:

- En forma directa, a través de organizaciones ciudadanas con personalidad jurídica, tales como juntas de vecinos, agrupaciones sindicales, organizaciones filantrópicas, asociaciones de propietarios, cooperativas de asociados, pueblos originarios y comunidades rurales, etc.
- En forma indirecta, a través de autoridades de gobierno y organizaciones no gubernamentales que pueden representar a grupos provenientes de comunidades rurales, a pueblos originarios y etnias de baja representatividad en el componente general y a grupos de interés específico.
- Personas naturales cuyos intereses se vean perturbados o afectados de alguna forma por la irrupción de las nuevas actividades.

3.3.3 La comunidad en los procesos de inserción social de la industria hidrocarburífera

La comunidad configura el referente principal para el despliegue, la validación y finalmente la legitimación de los mecanismos de inserción de la empresa en un marco de estabilidad política y económica que deben proveer los marcos regulatorios de los países con actividad energética en la región.

La inserción de la empresa debe realizarse con estricta sujeción a los parámetros políticos y legales vigentes (piso legal); en total cumplimiento de los estándares de seguridad, salud ocupacional, ambientales y sociales, a través de tecnologías y metodologías de procesos extractivos y productivos que sean adecuadas (máximo técnico); y, mediante el diseño, la negociación e implementación de políticas de responsabilidad social (RS) que, materializadas en acuerdos voluntarios de beneficio mutuo entre la empresa y las comunidades, permitirán convenir en la naturaleza y alcances del óptimo social para una comunidad determinada, y que será, en definitiva, el elemento determinante y esencial de la legitimidad social y ambiental (licencia social) de las operaciones de la empresa.

En el contexto de su política de RS y de la gestión de las relaciones con sus diferentes grupos de interés, las comunidades vecinas a las actividades industriales constituyen un foco de atención de primera prioridad. Esta relación se basa en la consideración de los siguientes factores:

- Algunas unidades productivas están localizadas en áreas geográficas dispersas y aisladas, en las cuáles las oportunidades de desarrollar actividades económicas alternativas son limitadas. En muchos casos los trabajadores de las empresas y sus familias viven en esas áreas remotas, y su calidad de vida está relacionada con la presencia de la empresa.
- La empresa juega un significativo rol económico, ambiental y social en esas comunidades. En algunos casos constituye el principal actor económico a través de la creación de empleo indirecto y la contratación de productos y servicios a nivel local. Puede animar la vida cultural y deportiva de una localidad, promover la educación y capacitación, contribuir a mejorar las condiciones de accesibilidad, pero por otra parte puede transformar los hábitos y ritmos de la cultura local, generar impactos medioambientales indeseados, entre otras externalidades.

- La inserción de la empresa puede ser de diversa índole: a través de alianzas con actores locales; inversión social; actividades de voluntariado corporativo; apoyo a actividades de la comunidad; iniciativas de desarrollo local; participación en programas de conservación de la naturaleza y cuidado del medioambiente, etc.
- Como actor del sector energético puede promover iniciativas energéticas que contribuyen al desarrollo local, mejorando el acceso de la población a servicios energéticos adecuados a un precio razonable y sostenible, el uso creciente de fuentes de energía renovable y medidas que contribuyan a la eficiencia y el ahorro en el consumo de la energía, entre ellas la transferencia tecnológica y la educación.

3.3.4 Caracterización de la comunidad y criterios de pertenencia

En relación con las actividades de inserción y permanencia de una empresa petrolera en una comunidad determinada, es fundamental efectuar en forma previa y mantener actualizada una caracterización completa de dicha comunidad y su entorno, ámbito interdisciplinario de especialización de las ciencias sociales, de la biología, medio ambiente, etc.,. Dicha caracterización deberá contener información clave de sus formas de organización,

de representación, métodos de asignación de tareas y responsabilidades, historia, valores culturales, ciudadanos y religiosos, además de una revisión de sus costumbres sociales y políticas.

La pertenencia efectiva por parte de sus miembros en una comunidad es un elemento que juega un papel clave al momento de que la empresa petrolera resuelva institucionalizar los acuerdos político-sociales con sus representantes y con aquellas personas que tienen empoderamiento, ya que a su vez configura el vínculo de legitimación de la participación de los miembros de la comunidad en los beneficios sinérgicos o de mutuo beneficio de los mecanismos voluntarios de asociación y que forman parte del denominado óptimo social. Así, el óptimo social se constituye en unos de los elementos fundamentales y esenciales de la licencia social, en la medida en que los acuerdos voluntarios de la empresa con la comunidad sean susceptibles de ser monitoreados, cuantificados y medidos mediante indicadores de sostenibilidad que reflejen aspectos de naturaleza social y ambiental.

Los acuerdos voluntarios de asociación, como elemento determinante del óptimo social, deben ser negociados y formalizados por agentes representativos de las comunidades, tanto al momento de la inserción de las operaciones y actividades de la empresa, como en aquellos casos en que se haga necesario validar la permanencia de instalaciones y de operaciones pre-existentes.

3.3.5 Naturaleza, intereses y formas de relación con la comunidad según las fases de las actividades de la industria

Las diferentes etapas por las que atraviesa un determinado proyecto (Tabla 1), desde la fase de diseño, hasta su entrada en operaciones en el *upstream* y *midstream*, o el estado puramente operacional de una actividad de la industria petrolera en su fase de *downstream*, deben ser asumidas como cruciales y determinantes para el proceso de legitimación y validación ante la comunidad en que se encuentra inserta, que, en definitiva, será la receptora de los impactos negativos y

positivos causados por tal proyecto o actividad. A ello se suma la problemática cotidiana en los centros de distribución y consumo al detalle a través de las estaciones de servicio.

Con el objeto de abordar este aspecto, es necesario examinar en forma separada y secuenciada las fases de los proyectos o actividades que implican nuevos desarrollos en el *upstream* y *midstream*, diferenciadas de aquellas que tienen lugar en el denominado *downstream*, principalmente en consideración a si se trata de un nuevo proyecto o actividad, o si se trata de un proyecto o actividad existente que se modifica o que requiere de un reforzamiento que garantice y afiance sus posibilidades de permanencia.

En la fase de *upstream* y *midstream*, lo que podría denominarse costos de inserción del proyecto o actividad en la comunidad, deberán considerarse y contabilizarse como una partida presupuestaria de los llamados "*Capital Expenditures CAPEX,-* o Gastos de Capital, y lo que podría denominarse Costos de Permanencia de la actividad en la comunidad deberán considerarse y contabilizarse como una partida presupuestaria de los llamados "*Operational Expenditures- OPEX,*" o Gastos Operacionales.

TABLA 1 - ETAPAS Y ACTIVIDADES DE LOS PROYECTOS PETROLEROS

Fase <i>upstream</i>	Fase <i>midstream</i>	Fase <i>downstream</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Exploración prospección - Sísmica - Perforación de pozos - Extracción o explotación de hidrocarburos - Almacenamiento inicial del crudo (baterías de recepción) - Procesamiento inicial de hidrocarburos (separación de agua, de gas y de crudo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Transporte terrestre y marítimo, y recepción del crudo para refinación. <i>(líneas de flujo, oleoductos y gasoductos, embarque y descargas en terminales transporte marítimo y terrestre a puntos de refinación)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción, almacenamiento y procesamiento de crudo/ refinación - Transporte y distribución del producto refinado: combustibles y lubricantes - Recepción, almacenamiento y venta al por mayor y al detalle de combustibles procesados - Disposición, inertización y abatimiento de residuos y desechos

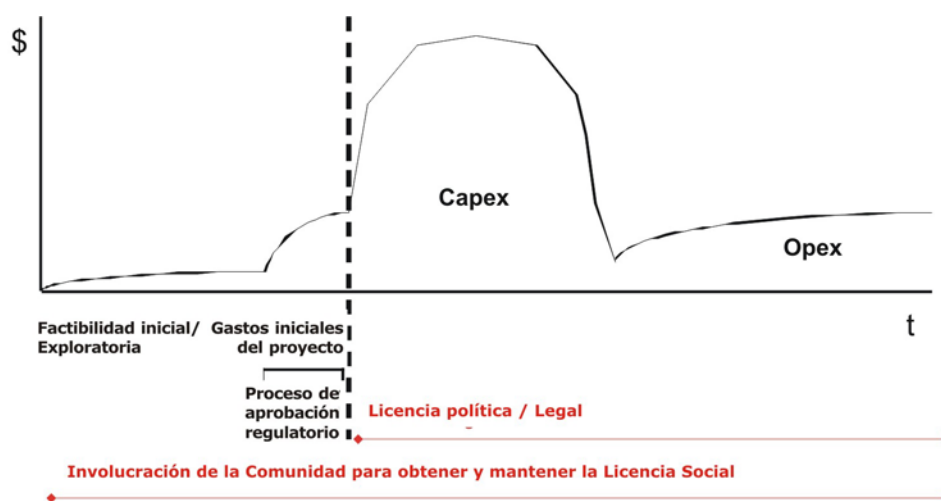
Esta caracterización arbitraria de la vida industrial de una actividad petrolera, basada en los dos períodos que caracterizan los momentos financieros por los que atraviesa una empresa, esto es, el origen de los recursos financieros que recibe para su iniciación, construcción y puesta en marcha de parte de terceros o de su propia generación, por una parte y, por la otra, la naturaleza y magnitud de los desafíos sociales y ambientales que le corresponderá enfrentar durante la vida útil de sus actividades, desde sus inicios hasta su cierre y abandono (en lo que denominamos determinación de los costos de inserción y de los costos de permanencia), se vinculan en forma directa y lineal con las dimensiones y naturaleza de los desafíos en materia ciudadana. Por ende estos últimos serán una función directa de las potenciales contingencias y compromisos que se deberán ir asumiendo por las empresas petroleras en la medida y en consideración a los contenidos de sus políticas de responsabilidad social (Figura 3).

Durante el período de estudio, prospección, exploración, descubrimiento y hasta la puesta en producción de un pozo en los contornos del *upstream*, se deberá afrontar por primera vez la discusión e implementación de cómo abordar los requerimientos y exigencias del piso legal; de la viabilidad económica, ambiental y social del máximo técnico y en definitiva establecer con claridad hasta adonde

está dispuesta esa actividad hidrocarburífera específica a establecer acuerdos y asumir compromisos mutuos con el fin de una inserción sinérgica con la comunidad en la que se encontrarán sus instalaciones industriales.

Por definición, el costo de inserción ambiental y social de la empresa petrolera en la comunidad durante las etapas iniciales y hasta antes de la puesta en marcha, será en definitiva más elevado que el costo de permanencia de sus operaciones en el tiempo y siempre que éstas en el mediano y largo plazo puedan ser percibidas y consideradas como exitosas.

FIGURA 3 - ASPECTOS SOCIALES EN LOS CICLOS DE GASTOS DE CAPITAL Y GASTOS OPERACIONALES DE LOS PROYECTOS DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL



En las primeras etapas de los proyectos, las interacciones con la comunidad descansan básicamente en los formatos y mecanismos de participación ciudadana contemplados en las regulaciones ambientales de los respectivos países. Esas plataformas formales son un punto de partida y una buena oportunidad para planificar *ab initium* una estrategia de relación con las comunidades que pueda presupuestarse y proyectarse en el tiempo, y que combine el cumplimiento de los mínimos legales con las iniciativas voluntarias que la empresa decida llevar a cabo con miras a lograr un óptimo social.

3.3.6 Ejes de la relación de las empresas con la comunidad

A través de sus programas de relaciones con la comunidad, como un elemento clave de sus políticas de responsabilidad social, las empresas se hacen cargo de las externalidades que genera su actividad productiva y se insertan en las localidades de forma responsable, contribuyendo al desarrollo local.

La presencia de la empresa en la comunidad se articula en torno a dos ejes, según establece el documento de trabajo para la creación de una norma internacional de responsabilidad social³ y que están íntimamente conectados. Estos son:

- a) Involucramiento con las comunidades

³ Borrador Norma RS ISO 26000 WD4.2, junio 2008

b) Inversión social y promoción de desarrollo de la comunidad

a) Involucramiento con las comunidades

Por involucramiento se entiende la *“relación de cooperación mutua entre la organización y sus partes interesadas para conseguir resultados mutuamente aceptables”*. Abarca las relaciones que establece la empresa con las organizaciones e instituciones en las comunidades en que opera. La naturaleza y el tipo de la relación determinarán el impacto de su contribución al proceso de desarrollo.

Una comunidad que cuenta con un tejido social fuerte, y en la que existen relaciones de confianza e instituciones sociales sólidas es una comunidad más sostenible. Las empresas pueden contribuir a la cohesión e incremento del capital social a través de la participación en asociaciones, especialmente cuando éstas contribuyen a propósitos ciudadanos comunes y al bien público y refuerzan el sentido de pertenencia a la comunidad.

b) Inversión social y promoción de desarrollo de la comunidad

La segunda esfera está dada por la participación de la empresa en el desarrollo de la comunidad, entendido como *“aquel proceso que promueve un nivel mayor de bienestar en las dimensiones económica, social, cultural, política y ambiental”*.

Comprende el aumento y la diversificación de las actividades económicas y la distribución equilibrada de los beneficios del crecimiento. Las dimensiones sociales del proceso de desarrollo se relacionan con las condiciones que determinan una buena calidad de vida, como el acceso a la salud y la educación, las instituciones democráticas y el estado de derecho.

Si bien la responsabilidad por el desarrollo social y económico recae primeramente en los gobiernos, las empresas tienen la posibilidad de contribuir a este proceso, en especial a través del mejoramiento de las capacidades colectivas de la comunidad, utilizando enfoques participativos para identificar e implementar las iniciativas de inversión social. Las estrategias para identificar, implementar y gestionar estas iniciativas se detallan en el Manual de Involucramiento con la Comunidad.

4.0 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PROMOCIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

4.1 LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La gestión empresarial de las Relaciones con la Comunidad constituye uno de los temas prioritarios de la Responsabilidad Social (RS), una visión de negocios que han adoptado las empresas líderes a nivel global para contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad, creando al mismo tiempo valor para ellas mismas.

Desde los años setenta, “la responsabilidad social de las empresas significa algo, pero su significado no es el mismo para toda la gente” (Votaw, 1972). Desde entonces los enfoques y las teorías se han multiplicado. En un intento por clarificar en qué consiste la relación entre empresas y sociedad, Garriga y Melé (2004) clasificaron las principales teorías y enfoques que han explorado el campo de la responsabilidad social de las empresas. Su tipología considera cuatro dimensiones –económica, política, social y ética– en las relaciones entre empresas y sociedad. Aunque en pocas existe un reconocimiento explícito de las cuatro dimensiones, en la mayoría es posible establecer cómo junto con producir utilidades en el largo plazo, se puede usar el poder de las empresas en forma responsable, integrando las demandas sociales y contribuyendo con un actuar ético a una mejor sociedad.

Entre las numerosas definiciones para el concepto de Responsabilidad Social, la Organización Internacional de Normalización, en un proceso participativo global de múltiples partes interesadas para consensuar una norma que oriente su gestión, propone la siguiente definición preliminar:

“Responsabilidad Social son acciones de una organización para asumir responsabilidad por el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; están basadas en el comportamiento ético, el cumplimiento de las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales; y, están integradas en las actividades actuales de la organización” (Borrador ISO 26000 WD4.2, 2008).

Las motivaciones predominantes para que las empresas adopten enfoques de Responsabilidad Social y de relaciones con las comunidades son cuatro: obligación moral, sostenibilidad, licencia social y reputación (Porter & Kramer, 2006).

Las tendencias descritas (Tabla 2) ponen un mayor acento en la tensión que puede existir entre empresa y sociedad, que en su interdependencia y las oportunidades de cooperación. Una perspectiva más estratégica apunta a la integración de los negocios con las comunidades a través de la creación combinada de valor económico, valor ambiental y valor social.

TABLA 2 - MOTIVACIONES Y ENFOQUES EMPRESARIALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Enfoque o justificación	Principio	Características
Obligación moral	Las empresas asumen el deber ético de ser buenos ciudadanos (<i>corporate citizenship</i>) y que sus decisiones de negocios están basadas en principios y altos estándares de integridad, probidad y respeto por sus stakeholders y el ambiente en el cual se desenvuelven.	Es uno de los enfoques más comúnmente esgrimidos, pero parece también ser una motivación de menor credibilidad pública. (Cortina & Sotoconil, 1998)
Sostenibilidad	Las empresas invocan el llamado triple resultado de desempeño económico, social y ambiental. El principio apela al interés propio, sosteniendo que las operaciones industriales eficientes en el uso de recursos naturales y en la protección del medioambiente, así como las conductas sociales que favorecen la equidad social, garantizan la viabilidad económica de la empresa en el largo plazo.	Este enfoque enfatiza la protección medioambiental y las buenas relaciones comunitarias como un medio para facilitar un creciente desarrollo económico. Compromete la búsqueda de equilibrio o balance entre la rentabilidad, la protección ambiental y la creación de valor social.
Licencia social	Las empresas necesitan el permiso explícito de los gobiernos, pero también el permiso tácito de las comunidades y otros públicos de interés, para cumplir su misión. Es un enfoque pragmático, que ofrece un marco para que las empresas identifiquen expectativas ambientales y sociales que son importantes para sus públicos de interés y decidan cómo responder, y fomenta el diálogo constructivo entre las partes (i.e. reguladores, ciudadanos, ONG's, entre otros).	Este enfoque predomina en empresas que dependen del consentimiento del gobierno y la aprobación o " <i>good will</i> " de las comunidades, como es el caso del sector de industrias extractivas o altamente reguladas, entre éstas la industria del petróleo y gas.
Reputación	Las empresas justifican iniciativas de RS bajo el argumento de aumentar la credibilidad, fortalecer la marca, elevar la moral e incrementar el valor bursátil.	Este enfoque también es común en industrias estigmatizadas, las que desarrollan iniciativas de RS para crear un fondo de confianza con sus públicos de interés, con la expectativa principal de aumentar la lealtad de sus consumidores, y atenuar las críticas en caso de crisis. La buena reputación fortalece la marca y contribuye al aumentar el valor de mercado de la empresa.

4.2 GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES Y REPUTACIONALES

Una aproximación frecuente de las empresas a la Responsabilidad Social es el enfoque de la gestión de riesgos socioambientales y reputacionales, que busca asegurar la estabilidad de las operaciones y actividades a través de la obtención de la licencia social, así como el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad para proteger la reputación de la marca.

El desafío de la industria es, por un lado, desarrollar un aparato tecnológico adecuado para prevenir los riesgos operacionales, mitigar o compensar los impactos y remediarlos cuando fuere del caso, y por otra parte, construir formas y mecanismos para gestionar riesgos socioambientales y reputacionales y

abordar las posibles divergencias en beneficio del conjunto de la sociedad, incluyendo a la empresa y las comunidades.

La gestión de riesgos socioambientales y reputacionales exige, como condición esencial, el aseguramiento del cumplimiento de las exigencias que impone el marco regulatorio o “piso legal”. En segundo término requiere la identificación y el análisis de los impactos recíprocos de la empresa y el entorno, los que adoptan dos formas:

1. Los impactos -tanto positivos y negativos- que tiene la empresa en la comunidad y el medioambiente.
2. La influencia –tanto positiva o negativa- de las condiciones del entorno en las actividades y operaciones de la empresa.

En el análisis es relevante considerar la interdependencia presente de ambos tipos de impacto, tanto los de salida como los de entrada, así como la proyección de estos impactos en el tiempo para predecir horizontes futuros.

4.2.1 Impactos de la empresa en el entorno

Toda actividad en la cadena de valor de una empresa genera impactos sociales y ambientales, los que pueden clasificarse en positivos o negativos, y sus diferentes matices. La intensidad o importancia de estos impactos depende de cómo la empresa se hace cargo de ellos. Un sistema de gestión de relacionamiento comunitario permite administrar los riesgos socioambientales y reputacionales

de estos impactos y sus diversas dimensiones y manifestaciones.

La exploración de hidrocarburos y la extracción, el transporte y procesamiento del petróleo y gas natural son actividades que implican determinados impactos sobre el medio natural. La industria usa recursos naturales, genera riesgos tanto para el ser humano como para el entorno, produce desechos, compete con otros por espacio físico y la obtención de servicios ambientales.

Los impactos de la industria de hidrocarburos en las comunidades pueden relacionarse con las siguientes esferas:

- desarrollo económico local
- empleo y empleabilidad
- emprendimiento y desarrollo de proveedores locales
- sobrecarga/desarrollo de la infraestructura social (e.g. sistema de salud pública, educación)
- mejoramiento/deterioro de infraestructura física (e.g. red vial, espacios de recreación)
- colonización o reasentamientos humanos
- creación/ saneamiento o remediación de pasivos ambientales
- deterioro/mejoramiento o incremento de espacios públicos y de recreación
- efectos en la salud pública e higiene ambiental
- pérdida/conservación o recuperación de biodiversidad

- contaminación/ planes de manejo de aire, cursos de agua y suelos
- contaminación acústica, lumínica, visual y paisajística
- impactos en otras actividades productivas (e.g. agropecuaria, turística)
- cambios en la cultura local (e.g. estilos de vida, patrones de recreación y ocio)
- acceso a servicios básicos (e.g. agua potable, alcantarillado, energía, telecomunicaciones)
- acceso a tecnologías de la información, TIC's
- fortalecimiento o detrimento de la integridad étnica y la cultura local

Las empresas no sólo deben identificar y monitorear estos impactos presentes, sino además prevenir impactos futuros. Para ello deben ser capaces de anticipar los posibles y cambiantes escenarios sociales, para no afectar su viabilidad a largo plazo.

El problema de riesgo ambiental por contaminación puede minimizarse mediante la ciencia y la tecnología, desde la lógica de resolver problemas, es decir, encontrando para cada objeción técnica o ambiental una solución cada vez más refinada y perfecta.

Mientras en términos generales los impactos ambientales de la operación, tanto desde la perspectiva de la eficiencia en el uso de recursos naturales, como de contaminación, pueden gestionarse y reducirse a través de la incorporación de las mejores tecnologías disponibles (e.g. Best Available Control Technology, BACT) o "tecnología de punta", la gestión de los impactos sociales suele ser más compleja, según se analizará más adelante.

4.2.2 Impactos del entorno en las actividades de la empresa

Para el análisis y la gestión del riesgo social y reputacional es preciso hacer también el ejercicio inverso, e identificar las dinámicas y factores del entorno de la empresa que tienen influencia en el normal desarrollo de sus operaciones y actividades, o el potencial de afectarlas en el futuro.

Al observar el contexto social se advierte la existencia de temas o problemas genéricos que afectan a la sociedad en un sentido más amplio, o a las comunidades, en un contexto local, pero que no influyen significativamente en la marcha de la empresa. Sin embargo otros aspectos sociales sí tienen la posibilidad de influir en las empresas, como son los siguientes factores:

- Dimensiones sociales que puedan afectar significativamente las actividades y operaciones habituales de una empresa (e.g. inestabilidad política, problemas macroeconómicos, tensiones y conflictos sociales, ingobernabilidad, ausencia del Estado, delincuencia y criminalidad, etc.);
- Disponibilidad, en cantidad y calidad, de materias primas, insumos, mano de obra capacitada, servicios básicos e industria local de apoyo (por ejemplo recursos naturales, acceso a servicios básicos, infraestructura, etc.);
- Parámetros y estándares ambientales y de seguridad y salud ocupacional y sus distintas normas (e.g. de calidad, emisión, gestión de residuos, entre otros).

- Dimensiones sociales del contexto en el cual surge la estrategia y la rivalidad entre las empresas (por ejemplo, la protección a la propiedad intelectual, la transparencia en los reportes y los niveles de corrupción en el medio);
- Situaciones de conflicto o violencia social;
- Demandas de la comunidad ante la aparición de actividades de la empresa; y
- Rechazo social de la comunidad a la presencia de la empresa.

La identificación de este tipo de impactos, presentes o potenciales es otra de las funciones de la gestión de riesgos sociales y reputacionales, en el marco del relacionamiento de la empresa con las comunidades.

4.2.3 Interdependencia entre empresa y comunidad

El enfoque de gestión de riesgos sociales y reputacionales que toma en consideración la interdependencia de empresas y comunidades, el conjunto de impactos de doble vía y la diversidad de intereses en juego, ha probado una gran eficacia por dos razones:

1. Permite disminuir los costos en función de los beneficios obtenidos, y
2. Permite identificar y cumplir objetivos comunes a todos los actores involucrados, tales como mayor equidad y menor intensidad de los conflictos.

La obtención de estos beneficios comunes es, además, mayor a la suma de los beneficios individuales de la empresa y de los stakeholders, puesto que más allá de atender intereses particulares, contribuye a mejorar la calidad de vida y la creación de valor social en las comunidades.

4.3 ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO: INTEGRACIÓN DE LA EMPRESA CON LAS COMUNIDADES

Para la formulación de una estrategia corporativa de relacionamiento comunitario que permita optimizar las oportunidades de integración de las empresas con las comunidades, es preciso diseñar una secuencia de acciones que considere tres etapas (Figura 4):

1. Asegurar el cumplimiento del marco legal y cumplir los estándares financieros internacionales
2. Gestionar los impactos de la empresa en la comunidad y los posibles impactos del entorno en la empresa, con el fin de minimizar riesgos socioambientales y reputacionales.
3. Crear valor social a través de iniciativas de participación en el desarrollo local y programas de inversión en las comunidades.

FIGURA 4 - ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO: DE LA GESTIÓN DE RIESGOS SOCIOAMBIENTALES A LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL



4.3.1 Creación de valor social

Una relación estratégica de la empresa con las comunidades apunta a resultados que van más allá de la gestión de riesgos, si bien esta función aporta insumos relevantes para la etapa siguiente, como es el análisis de los impactos de la empresa en el entorno y, en sentido inverso, el impacto del entorno en la empresa. Ambos

grupos de antecedentes permiten identificar los puntos de intersección de los intereses de la empresa con las comunidades. Esta área común de intereses compartidos es el punto de partida para el diseño de estrategias y programas de relacionamiento comunitario que garantizan a la empresa las condiciones sociales de contexto que aseguren la viabilidad de las actividades sectoriales y la creación de valor económico para los propietarios o accionistas en el tiempo y que contribuyan al mismo tiempo al desarrollo local y la creación de valor social.

A través de este enfoque, y sobre la base del diálogo social y los acuerdos voluntarios la empresa responde a las expectativas de los públicos de interés, construyendo compromisos de largo plazo con las comunidades. El desafío es crear una identidad compartida, un sentido de pertenencia, una relación de emprendimiento conjunto (*joint venture*) que perdure en el tiempo. Por un lado se busca que las comunidades se sientan involucradas con la empresa, que la perciban como parte de ella, y por otro lado, que la propia empresa se sienta parte de la comunidad, como resultado de un proceso sostenido de construcción de confianza que deriva en una suerte de "pacto social".

La gestión de relacionamiento comunitario puede convertirse en una importante fuente de progreso social, a medida que la empresa focalice recursos, experticia, conocimiento y talento de gestión al resolver aquellos problemas en que tiene un interés y que al mismo tiempo benefician a la sociedad.

4.3.2 Enfoque ecosistémico de comunidades

Una nueva forma de abordar la sostenibilidad en el plano local, basada en el concepto de "ecología de comunidades"⁴, plantea que los tres pilares de la sostenibilidad (económico, social y ambiental) de la empresa deben gestionarse como factores interdependientes. El desempeño del triple balance (*i.e. triple bottom line*), que habitualmente se administra por separado, debe integrarse, porque en la vida comunitaria los aspectos ambientales y sociales se encuentran íntimamente ligados. La interacción de las comunidades con su medioambiente es clave para entender sus modos de vida y de producción, y establecer relaciones de largo plazo con ellas.

El uso del concepto de ecología de comunidades provee un marco a la gestión de las relaciones con la comunidad, con acento en la calidad de los vínculos con la empresa, para construir relaciones de cercanía y confianza. La empresa, además de focalizar en sus impactos o los resultados de sus programas, debe tener en cuenta la calidad y efectividad del proceso de vinculación, porque sólo un proceso exitoso puede conducir a buenos resultados e impactos de los programas e iniciativas.

Mientras más efectiva es la inserción de la empresa en la comunidad y, como consecuencia de ello, más se acortan las distancias entre ambas partes, es más fácil obtener retroalimentación de los *stakeholders* locales –una clave para la creación de valor. Esta inserción requiere una nueva cultura y estructura corporativa – una empresa inserta en la comunidad– que tenga una comprensión más amplia sobre cómo construir una red de interacciones que permita fortalecer sus vínculos con el entorno local.

4.3.3 Carácter no vinculante de los aportes voluntarios de la empresa

Los acuerdos de colaboración y las iniciativas de inversión social de la empresa en las comunidades -a diferencia de los pisos legales y parámetros técnicos comprometidos - son adicionales o voluntarios, y no pueden llegar a constituir una obligación vinculante para la industria, ya que se estaría desvirtuando su esencia.

Las sinergias de la comunidad e industria, y la convergencia en iniciativas socio- ambientales en ámbitos de interés común, son, para la empresa, actividades secundarias en relación a su función productiva principal y, por el contrario, para las comunidades pueden constituir oportunidades esenciales para el desarrollo y el acceso a una mejor calidad de vida.

Los modelos filantrópicos y asistencialistas constituyen formas de inserción social que crean relaciones de dependencia y falta de autonomía de las comunidades, y que hacen crisis cuando las empresas retiran estos aportes, o deciden el cese o cierre de sus operaciones en una localidad determinada.

En cambio, los modelos de inserción que apuntan al empoderamiento, la autonomía de las comunidades y la autosostenibilidad de los proyectos en un horizonte preestablecido, tienen la capacidad de subsistir y permanecer en el tiempo sin necesidad de la presencia y la participación de la empresa.

⁴ El concepto de Ecología de Comunidades aplicado a las relaciones de las empresas con su entorno ha sido desarrollado, entre otros, por el Centro de Emprendimientos Sociales Sostenibles de la Johnson School of Management de Cornell University, Estados Unidos, en especial por Erik Simanis, Co-Director del BoP Protocol Project y líder de la Plataforma de Investigación -Acción en la Base de la Pirámide del mismo centro de estudios. Más antecedentes en <http://www.nextbillion.net/blogs/2008/04/22/interview-with-erik-simanis-bop-green-development-and-much-more>

Hacer explícito el carácter de la adicionalidad de las iniciativas voluntarias es un mecanismo indispensable para facilitar el término de un programa o proyecto social en los plazos previstos para ello o al momento de encarar el abandono y cierre de faenas y operaciones por parte de la industria. En los lineamientos que se hayan diseñado y acordado de manera previa y consensuada con la comunidad, deberá constar el hecho que los proyectos que subsistan con posterioridad al cierre de las actividades industriales serán aquellos que gocen de plena autonomía e independencia respecto de la actividad industrial principal. Por su parte aquellas que constituyan una función dependiente y derivada de la actividad principal de la industria quedarán suspendidas hasta su reanudación o se extinguirán en conjunto con la actividad principal según el tipo o clase de cierre de operaciones de que se trate.

TABLA 3 - CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

- Comprender la interrelación entre la empresa y la comunidad, en un análisis caso a caso
- Insertar la relación con las comunidades en las estrategias y actividades habituales de la empresa, desde la fase de planificación y hasta el cierre y abandono de las operaciones
- Aplicar el principio de valor compartido en las decisiones de negocios y en las políticas de inversión social
- Establecer relaciones de colaboración basadas en modelos participativos
- Considerar el enfoque ecosistémico de las comunidades y la compleja red de relaciones entre el medioambiente y los actores sociales
- Privilegiar iniciativas que potencien y fortalezcan a ambas partes
- Explicitar el carácter no vinculante de las iniciativas y proyectos voluntarios
- Tener presente que las prácticas que benefician a una sola parte a expensas de la otra, son riesgosas. Cualquier asimetría en las ganancias de una parte, en el equilibrio entre éstas, socavará la prosperidad del conjunto en el largo plazo.
- Poner acento en el proceso y no sólo en los impactos o resultados esperados

4.4 COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

En el contexto de un enfoque sistémico, adquiere creciente valoración la articulación de alianzas entre el Estado, la empresa y la comunidad para potenciar los impactos de la contribución al desarrollo local. Esta articulación se refiere a las iniciativas empresariales que contemplan la cooperación y las alianzas con el sector público y el

denominado "tercer sector" o sociedad civil organizada.

Como muestra la tabla 4 (Toro, 2005), la articulación de las empresas con el sector público y la sociedad civil, tanto a nivel central como a escala local, contribuye a crear y mantener condiciones de marco indispensables para la gobernabilidad, la estabilidad política y la seguridad en un territorio determinado y -por ende- para la proyección de las empresas en el tiempo. Esta colaboración es más efectiva para las partes cuando se enfoca en aspectos claves para el cumplimiento de la misión de los actores; cuando permite lograr cambios sistémicos; cuando ofrece oportunidades para la creatividad y la innovación, más que para "resolver problemas"; y cuando se establece un compromiso compartido (Senge, 2006).

TABLA 4 - EFECTOS DE LA ARTICULACIÓN ENTRE LOS SECTORES

Tipo de articulación	Efectos
Sectores aislados	Anarquía
Estado y empresa, sociedad aislada	Corporativismo
Estado y sociedad, empresa aislada	Populismo
Empresa y sociedad, desconocimiento del Estado	Deslegitimación
Los tres sectores articulados	Gobernabilidad

4.5 TIPOS DE APORTES DE LAS EMPRESAS A LA COMUNIDAD

Los aportes de las empresas a las comunidades pueden adoptar distintas formas. La más común y obvia está relacionada con la misión esencial de la empresa de proveer bienes o servicios. Las empresas también pueden perseguir objetivos ambientales y sociales. En estos casos no se concentran sólo en generar valor económico, sino también aportan a la protección ambiental y la equidad

social. Estos últimos aportes pueden ser de muy variado tipo.

Por lo general, las empresas se ven enfrentadas a solicitudes de dinero o donaciones en especie por parte de las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil. Este tipo de contribuciones desaprovecha las enormes capacidades y la infraestructura que tienen las empresas. Cuando las empresas ponen su capital intelectual y sus sistemas logísticos al servicio de una iniciativa ambiental o social, sus aportes son únicos y pueden alcanzar mayor impacto que cualquier otro tipo de contribución. Por esto, es importante entender a través de qué mecanismos las empresas pueden contribuir a la creación de valor social.

Crear valor social consiste en mejorar las condiciones de vida de un grupo humano, a través de la remoción de barreras a la inclusión social, apoyar a poblaciones debilitadas o sin voz, o disminuir las externalidades negativas de ciertas actividades económicas (SEKN, 2006). La figura 5 relaciona la generación de valor económico con la generación de valor social de una empresa; este análisis también puede extrapolarse al valor ambiental. Las actividades empresariales tienen tanto un componente económico como uno social: en un momento dado del tiempo, para proveer un bien o un servicio, una empresa –entre otras externalidades sociales positivas – genera empleo, avances tecnológicos, desarrollo de infraestructura y pago de impuestos.

La alternativa más común y conocida para la mayoría de las empresas para aportar a las comunidades son las donaciones y contribuciones en dinero y especie. Esta es la primera alternativa en la figura 5. En esta forma de filantropía tradicional, la decisión de la empresa es la de consumir valor económico para generar mayor valor social. Las relaciones entre la empresa donante y los beneficiarios son relaciones distantes y esporádicas. No hay un compromiso continuo, sino una decisión de aportar en un momento del tiempo; volver a hacerlo depende de una decisión futura.

Una segunda alternativa es lograr generar mayor valor social sin aumentar ni disminuir el valor económico. Cuando una empresa facilita su infraestructura para una causa social (e.g. una red de cajeros electrónicos, recaudación de fondos para una iniciativa benéfica en cajas de cadenas de *retail*, la distribución de productos comunitarios en las estaciones de servicio de una gasolinera) no genera en forma directa valor económico para el negocio, pero tampoco lo consume.

Una tercera alternativa cuando una empresa quiere aumentar su impacto en la sociedad, es buscar aumentar tanto la generación de valor social como de valor económico. La creación conjunta de ambos tipos de valor puede lograrse incluyendo la dimensión social en la estrategia empresarial o integrando iniciativas sociales en algunos eslabones de la cadena de valor del negocio. Por ejemplo, una comercializadora que distribuye productos ofrecidos por poblaciones vulnerables está dándole oportunidad a esas comunidades de tener un mercado para vender sus productos; una petrolera que, desde la etapa inicial de exploración, involucra a las comunidades de la zona en todos los eslabones posibles de la cadena de valor de su negocio (por ejemplo, como proveedores, contratistas o empleados).

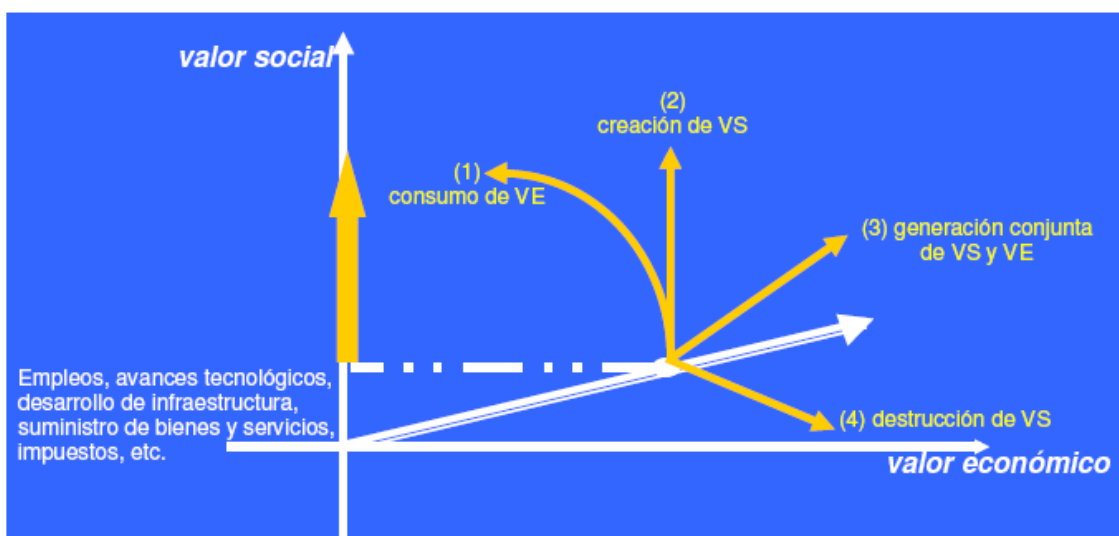
La última alternativa representa a una empresa que aumenta la generación de valor económico, mientras consume o destruye valor social o ambiental. Desafortunadamente, este camino no es infrecuente; aquellas compañías cuyos procesos productivos contaminan el medio ambiente o contribuyen a problemas sociales como la corrupción o la discriminación, ilustran el cuarto camino descrito en la figura 5.

Cada día surgen más casos en los cuales ha sido sinérgico combinar la generación de valor social con valor económico, lo cual garantiza el impacto y la permanencia en el tiempo de esas iniciativas.

La figura 5 ilustra las distintas combinaciones posibles en la generación de valor socio ambiental y de valor económico por parte de una empresa. Como cualquier actividad empresarial tiene dimensiones económicas, sociales y ambientales, la pregunta es cómo conseguir aumentar el valor social, sin erosionar el valor económico o ambiental. Tres de los cuatro caminos señalados en la figura 5 consiguen ese objetivo, pero unos son más sostenibles que otros.

FIGURA 5 - LA GENERACIÓN CONJUNTA DE VALOR SOCIAL Y VALOR ECONÓMICO

Fuente: Gutiérrez, 2007



Hacer realidad alguno de los tres tipos de aportes posibles por parte del sector empresarial, requiere de establecer relaciones de colaboración, las que pueden ser de muy distinta naturaleza. A continuación se describen distintos tipos de colaboración entre empresas y organizaciones.

4.6 ESPECTRO DE RELACIONES DE EMPRESAS CON ORGANIZACIONES SOCIALES

Hace dos décadas, las relaciones del sector empresarial con las comunidades tenían, en su mayor parte, las características de relaciones filantrópicas. Las relaciones filantrópicas son relaciones entre un donante y sus beneficiarios, que reciben lo que la generosidad y disposición del primero puede ofrecer como una mera liberalidad. La decisión sobre la donación y cada una de sus características es potestad de la empresa. Las relaciones establecidas son asimétricas y distantes, con contactos

esporádicos, sin un compromiso de continuidad.

Con el tiempo, este tipo de relaciones ha sido complementado con otras formas de interacción que proveen un mayor valor para ambas partes. Un segundo tipo de relación entre una empresa y una organización con fines sociales es aquella en donde hay un intercambio más equilibrado. En estas colaboraciones de tipo transaccional hay una negociación para establecer cuáles son los aportes y cuáles los beneficios de cada una de las partes involucradas. En estas relaciones hay mayor compromiso, porque cada uno de los actores aporta recursos y competencias específicas, existen expectativas y hay seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el extremo de lo que se ha llamado continuo de colaboración (Austin, 2003), hay un tercer tipo de alianzas que tienen un carácter integrativo. En este tipo de colaboración las organizaciones participantes combinan recursos para crear nuevos bienes o servicios. El trabajo conjunto de las colaboraciones integrativas hace porosas y desdibuja las fronteras organizacionales. La relación entre empresa y organización social se estructura alrededor de una cadena de valor común y ambas organizaciones están comprometidas con su éxito.

La colaboración entre empresas, organizaciones comunitarias y de la sociedad civil, puede evolucionar en un continuo que se inicia con acciones filantrópicas, pasando por alianzas transaccionales y terminando con colaboraciones integrativas. En esa progresión los vínculos se intensifican y adquieren un mayor valor estratégico para ambas partes. También adquieren un mayor nivel de complejidad que hace difícil entablar varias alianzas integrativas a la vez.

Las características del vínculo en cada una de las etapas de la colaboración de las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, y su evolución desde la fase filantrópica a un modelo integrativo son descritas en la Figura 6. Esta figura permite observar las características de los distintos tipos de relación que es posible generar entre empresas y organizaciones sociales. En un extremo están las relaciones filantrópicas que demandan escaso compromiso y bajos costos de administración, pero que no generan gran valor ni la sostenibilidad deseada. En el otro extremo están las relaciones integrativas, que demandan mucho compromiso y el aporte de distintos tipos de recursos para obtener, a través de una compleja administración, el mayor valor posible y una alta probabilidad de continuidad en el tiempo.

En un portafolio de colaboraciones es posible combinar acciones filantrópicas sencillas, alianzas transaccionales de cierta complejidad (y de valor intermedio) y una o dos alianzas integrativas

complejas (del mayor valor). Los resultados de la colaboración transforman a las empresas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las comunidades involucradas.

FIGURA 6 - CARACTERÍSTICAS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE ALIANZAS

Naturaleza del vínculo	Filantrópica	Transaccional	Integrativa
Nivel de compromiso	Bajo	→	Alto
Importancia para la misión	Periférica	→	Central
Magnitud de recursos	Baja	→	Elevada
Tipo de recursos	Dinero	→	Capacidades centrales
Espectro de actividades	Estrecho	→	Amplio
Nivel de interacción	Poco frecuente	→	Intenso
Complejidad administrativa	Simple	→	Compleja
Valor estratégico	Menor	→	Sustancial

Fuente: James E. Austin, El desafío de la colaboración. Ediciones Gránica, Buenos Aires, 2003.

4.6.1 Resultados de las alianzas entre empresas y organizaciones sociales

Además de las transformaciones organizacionales que resultan de trabajar en alianza, las comunidades involucradas en el proceso resultan beneficiadas. Algunos de los beneficios para las comunidades incluyen procesos de formación y capacitación, y de fortalecimiento hacia su autodeterminación. El resultado de estos procesos es la disminución de barreras de acceso a bienes y servicios, el enriquecimiento del debate político y la inclusión social (Austin, Reficco et al., 2005).

Alcanzar estos beneficios requiere de la transferencia de conocimientos y el desarrollo de habilidades que permitan aumentar la capacidad de las comunidades de manejar competentemente sus ecosistemas y de establecer redes para adaptarse, aprender y conectarse con los mercados. También es un requisito una actitud de apropiación, un sentido de propiedad sobre los recursos locales, que genera una demanda por el cuidado y la mejor administración de esos recursos (World Resources Institute, 2008).

5.0 HACIA UNA POLÍTICA DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

5.1 POLÍTICAS EMPRESARIALES Y PRINCIPIOS GLOBALES

Si bien en la gestión de relaciones de la empresa con la comunidad suelen prevalecer enfoques pragmáticos que se orientan al cumplimiento de objetivos específicos, como son minimizar riesgos socioambientales y reputacionales y obtener la licencia social, esta gestión debe estar alineada con la misión y la visión y los valores de la empresa. La tendencia de las empresas globales líderes es a integrar las

dimensiones sociales y ambientales de la sostenibilidad a su estrategia de negocios. En primer lugar, a través de enunciados de misiones inspiradoras, que no se restringen a la búsqueda del crecimiento de la empresa, el aumento de su participación de mercado, el retorno a los inversionistas o la calidad de sus productos y servicios, sino prometen proveer soluciones a necesidades más amplias de la sociedad.

Este enfoque apunta a lograr una mayor empatía con las sensibilidades socio-ambientales de la sociedad contemporánea y, en particular, de públicos de interés con nuevas expectativas, como consumidores e inversionistas éticos, sindicatos, ONG's y comunidades, internalizando las variables del entorno ambiental y social como factores de la competitividad y viabilidad de la empresa en el tiempo.

Si bien el desarrollo de los países es guiado y conducido por políticas públicas, este proceso requiere de la contribuciones de todos los sectores y de organizaciones de todos los tamaños para el cumplimiento de objetivos globales prioritarios, como son la lucha contra la pobreza y la inequidad, la mitigación y adaptación frente al cambio climático, la seguridad energética y la creciente escasez de agua para el consumo humano, entre otros.

Las exigencias de los públicos a las organizaciones en general es a asumir compromisos en la solución de estos problemas y a cumplir códigos de conducta alineados con valores y principios voluntarios universales, como aquellos contenidos en diversas declaraciones y estándares que gozan de consenso y credibilidad global.

Lo anterior se ha traducido, en el caso de las empresas, a la definición de códigos de conducta y el diseño de políticas y programas que recogen y adaptan estos lineamientos a los principios, las prácticas de negocios y la cultura particular de cada una de ellas.

En el caso de la gestión de relacionamiento comunitario, y para dar coherencia a sus estrategias de inserción social, las empresas formulan una política corporativa de relaciones con la comunidad, que define los principios que guiarán sus iniciativas, los ejes y los objetivos centrales de sus programas. Esta política suele formar parte de una política más amplia de compromiso con el desarrollo sostenible, la Responsabilidad Social o las relaciones con los públicos de interés.

5.1.1 Principios y Normas Internacionales

Dado que la tendencia global es a la adhesión voluntaria de las empresas a principios y códigos de conducta universalmente aceptados, y el cumplimiento de estándares internacionales, es conveniente tener presentes estas orientaciones, porque permiten mayores sinergias en la acción concertada de los diferentes actores que asumen responsabilidad en la promoción del desarrollo sostenible en las comunidades. Algunos de los objetivos, principios y estándares globales en relación al desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social de las empresas son los siguientes:

Declaración del Milenio de Naciones Unidas

Los objetivos de Desarrollo del Milenio, expresados en la Declaración del Milenio de Naciones Unidas de 2000, se proponen erradicar la pobreza y la desigualdad en el mundo al año 2015 (Anexo 1), a través del cumplimiento de metas específicas. Muchas empresas de envergadura a nivel global, entre ellas algunas representantes del sector del petróleo y gas que operan en América Latina y El Caribe, han incorporado estos objetivos en sus propias políticas y contribuyen desde sus respectivos sectores industriales, con sus mejores capacidades, al logro de las metas y los objetivos propuestos.

Pacto Mundial de Naciones Unidas

En el ámbito específico de la Responsabilidad Social, los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Anexo 2) son también parámetros que han adoptado muchas empresas líderes en la región y, en particular del sector del petróleo y gas.

Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. La vocación de las Directrices es garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

Las líneas directrices de la OCDE son orientaciones relevantes a ser observadas por las empresas multinacionales que operan en la región, y además por todas las empresas de la industria que operan en Argentina, Brasil y Chile, que sin ser países miembros de la organización, han adherido a su declaración de principios.

Además, en virtud de un acuerdo⁵ entre la OCDE y la Organización de Normalización Internacional, ISO, en el área de Responsabilidad Social, las partes convienen que la norma internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social será consistente y complementaria a las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales.

Norma ISO 26000

La **ISO 26000** es una norma internacional en Responsabilidad Social, actualmente en proceso de elaboración por parte de un Grupo de Trabajo del Consejo de Gestión Técnica de la Internacional

⁵ Memorandum of Understanding between the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and the International Standard Organization (ISO) in the area of social responsibility, Mayo 2008

Standard Organization (ISO), con la colaboración de organizaciones internacionales, públicas y privadas. Estará disponible a partir del año 2010 para uso voluntario por empresas y otros sectores, para proporcionar una guía sobre los principios y temas prioritarios de la RS y la manera de implementar su gestión en una organización. No considera la certificación por terceras partes. Se basa en siete principios fundamentales⁶:

1. Rendición de cuentas
2. Transparencia
3. Comportamiento Ético
4. Respeto y consideración por las partes interesadas
5. Respeto al Estado de Derecho
6. Reconocimiento de Normas Internacionales
7. Derechos Humanos

Norma SA8000

Una de las primera normas globales en el ámbito fue impulsada por Social Accountability International (SAI), una organización de derechos humanos sin fines de lucro, dedicada a mejorar los lugares de trabajo y las comunidades a través del desarrollo y la implementación de la norma SA8000 (Anexo 3).

AccountAbility AA 1000

El propósito del Institute for Social and Ethical AccountAbility es promover la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible y proveer instrumentos y estándares para el diálogo con públicos de interés, la rendición de cuentas y el aseguramiento de la responsabilidad empresarial. La serie AA1000 comprende diversos estándares destinados a orientar a las organizaciones a establecer procesos sistemáticos de responsabilidad, involucrando a las partes interesadas en la creación de estrategias, políticas y programas. (Anexo 4).

Política y Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Social y Ambiental de la Corporación Financiera Internacional

Esta política y normas emanadas de la Corporación Financiera Internacional, vinculada al Banco Mundial, constituye otro de los marcos normativos relevantes para las empresas, en tanto su aplicación se ha extendido al sistema financiero internacional. Las Normas de Desempeño de la CFI cubren los siguientes aspectos:

1. Sistema de Gestión y Evaluación Social y Ambiental
2. Trabajo y Condiciones Laborales
3. Prevención y Disminución de la Contaminación
4. Salud y Seguridad de la Comunidad
5. Adquisición de Tierras y Reasentamiento Involuntario
6. Conservación de la Biodiversidad y Gestión Sostenible de los Recursos Naturales
7. Pueblos Indígenas
8. Patrimonio Cultural

⁶ Borrador Norma ISO 26000 WD 4.2, junio 2008

En particular, establece que los proyectos de la industria extractiva deben *“evaluar los riesgos de gobernabilidad frente a los beneficios esperados de esos proyectos. En el caso de proyectos significativos (aquellos que se espera representen diez por ciento o más de la renta pública), los riesgos deben ser mitigados de manera apropiada, y para proyectos menores, se examinan los beneficios netos esperados de los proyectos y los riesgos de una gobernabilidad débil”*.

También promueve la transparencia de los pagos fiscales de proyectos a los gobiernos anfitriones: *“los nuevos proyectos significativos (los que representarían el diez por ciento o más de la renta oficial), deben divulgar públicamente los pagos materiales del proyecto al gobierno anfitrión (tales como regalías, impuestos y participación en los beneficios), así como los términos relevantes de los acuerdos principales que son de interés público, tales como los acuerdos con el gobierno anfitrión (AGA) y los acuerdos intergubernamentales (AIG); y divulgar públicamente sus pagos materiales de dichos proyectos al gobierno o los gobiernos anfitriones”*.

En el caso de los proyectos de infraestructura que involucran la prestación final de servicios esenciales, como la distribución detallista de gas por tubería al público en general bajo condiciones de monopolio, la CFI alienta a que se divulgue públicamente la información relativa a tarifas de los hogares y los mecanismos para el ajuste de las tarifas, normas de servicio, obligaciones de inversión y la modalidad y alcance del apoyo que pueda estarse recibiendo del gobierno. En el caso de la privatización de dichos servicios de distribución, alienta la divulgación pública de los derechos para la concesión o los ingresos por concepto de la privatización.

Principios del Ecuador

La Política y Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Social y Ambiental de la Corporación Financiera Internacional ha sido adoptada por más de cincuenta bancos internacionales en sus esquemas de otorgamiento de créditos de *Project Finance* a proyectos de infraestructura y desarrollo con un costo total de capital de 10 millones de dólares y superior, bajo el paraguas de los principios voluntarios de la banca conocidos como Principios del Ecuador (Anexo 5). La observación de los criterios ambientales y sociales adoptados por la banca será un elemento crucial en el acceso futuro al crédito, toda vez que algunos bancos incluso han ido extremando sus exigencias, aplicando aspectos de estos principios a la casi totalidad de sus carteras corporativas en el segmento de grandes empresas.

Global Reporting Initiative

Otro estándar relativo al desarrollo sostenible y la RS, y que adquiere creciente relevancia en el marco de los principios de la transparencia y la rendición de cuentas, son las directrices del Global Reporting Initiative para la elaboración de informes de sostenibilidad. La Guía GRI G3 de 2006 se ha constituido en la principal herramienta del sector empresarial para la divulgación de su desempeño en el triple balance, y es utilizada como referencia por las empresas líderes globales, entre ellas en la industria del petróleo y gas, con experiencias destacadas en América Latina.

Los indicadores de desempeño de GRI, así como las especificaciones de contenidos básicos no sólo describen los campos de información que deben divulgar las empresas, sino además establecen criterios de gestión y priorizan aspectos de las actividades empresariales que son relevantes para la sociedad y sus públicos de interés. Desde esa perspectiva, la guía GRI G3 provee orientación valiosa para el diseño de sistemas de gestión e iniciativas para el desarrollo sostenible de comunidades. La aplicación de GRI G3 en esquemas de elaboración de reportes de sostenibilidad o reportes sociales es abordado en el Manual respectivo y que forma parte del Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario. GRI ha conformado un grupo de trabajo con algunas empresas petroleras para la creación de un suplemento sectorial para la industria de petróleo y gas que estará disponible para el año 2010.

Agenda 21

Uno de los principales resultados de la llamada Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992 es la denominada Agenda 21, consistente en un plan de acción de cara al siglo 21, que contempla estrategias y programas integrados de medidas para detener y revertir los efectos de la degradación ambiental, promoviendo el desarrollo sostenible en todos los países.

La Agenda 21 se basa en la premisa de que el desarrollo sustentable no es una opción sino un imperativo, tanto en términos ambientales como económicos. Si bien señala que la transición hacia un desarrollo sostenible será difícil, afirma que ésta es plenamente posible, pero requiere de un cambio mayor en las prioridades de los gobiernos y de las personas, involucrando una integración total de la dimensión ambiental en las políticas económicas y en la toma de decisiones en cualquier esfera de actividad, así como una mejor redistribución de recursos financieros y humanos a escala nacional e internacional.

5.1.2 Tendencias: nuevos marcos regulatorios e iniciativas de alcance global

La tendencia internacional es una creciente y más masiva aplicación de estándares y metodologías de alcance global para orientar la gestión sostenible de las empresas y la rendición de cuentas sobre triple balance, más allá de las exigencias locales y prácticas internacionales conocidas hasta ahora. La crisis de confianza en el sistema financiero significará una fuerte presión adicional sobre la accountability de las empresas y, por su tamaño e impacto,

la industria hidrocarburífera en particular no podrá soslayar la necesidad de prepararse para estos escenarios del futuro cercano.

En la región se han observado nuevas iniciativas de regulación, como la Ley N° 2594⁷ de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuyo objeto es *“la promoción de comportamientos social y ambientalmente responsables y sostenibles... fijándose para ello el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSa)”*, obligatorio para empresas con una dotación superior a 300 trabajadores y facturación superior a los niveles fijados por la Disp. N° 147/06 de la SEPYME. La ley contempla incentivos para aquellas empresas que, no estando obligadas a implementar el BRSa, decidan hacerlo de manera voluntaria.

En la misma línea, comienza a tener presencia en la región la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas o *Extractive Industries Transparency Initiative*, EITI, una alianza estratégica entre gobiernos, empresas, grupos de la sociedad civil y organismos internacionales, que tiene por objetivo hacer transparente y dar acceso público a los ciudadanos y ciudadanas de un país, la información sobre los pagos realizados por las industrias extractivas al Estado, como así mismo los ingresos percibidos y declarados por el Estado, de manera que estas cifras sean certificadas, difundidas y estén al alcance de todos.

EITI busca contribuir de esta forma a consolidar y mejorar la gobernabilidad, combatir la corrupción y la pobreza, reducir los conflictos con las poblaciones del entorno de las actividades de hidrocarburos y minería, y mostrar los beneficios efectivos que estas La EITI fue anunciada y propuesta, en la Conferencia Mundial sobre Desarrollo Sostenible realizada en Johannesburgo en septiembre del 2002 y

⁷ Sancionada con fuerza de ley por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con fecha 06/12/2007 y publicada en el BOCBA N° 2859 del 28/01/2008.

recibió el apoyo del Grupo de los Ocho con la aprobación de un Plan de Acción para combatir la corrupción.

En mayo del 2005, el Gobierno del Perú, comunicó su adhesión a la EITI y comprometiendo a las empresas extractivas a colaborar con su implementación.

**5.2 PRINCIPIOS
TRANSVERSALES
APLICABLES A LAS
RELACIONES CON LA
COMUNIDAD**

El aumento de las demandas y expectativas sociales, unidas al creciente escrutinio público y control social ejercido por la ciudadanía y en particular por movimientos de activistas y organizaciones no gubernamentales, ha tenido como respuesta la proliferación de principios y códigos de conducta aplicables al comportamiento del sector empresarial, que éste ha incorporado en forma creciente en la cultura corporativa.

Estas expectativas, como también el escrutinio público, son especialmente agudas respecto de la industria extractiva, entre ellas la industria del petróleo y gas, de la cual se esperan altos niveles de integridad y de compromiso con la sociedad y las comunidades en que desarrollan sus operaciones.

Algunos de los principios transversales que están presentes en la mayoría de los códigos y las normas voluntarias, y que pueden guiar a las empresas del petróleo y gas de América Latina y El Caribe en la definición de sus políticas están resumidos en la Tabla 8.

TABLA 5 - PRINCIPIOS AMBIENTALES Y SOCIALES TRANSVERSALES

Dimensión	Aspecto	Criterios
Ética y valores	Integridad y Ciudadanía corporativa	Actuar en cumplimiento de la ley y adherir a principios universales y normas internacionales.
	Transparencia y Rendición de Cuentas	Equilibrio, periodicidad, claridad, selección de aspectos relevantes para la empresa y la comunidad, comunicación eficiente, amplia y accesible
	Equidad	Promoción de Igualdad de oportunidades, evitar discriminación de cualquier tipo
Ambiente	Gestión de impactos	Prevenir, monitorear, evaluar, reducir, mitigar, compensar Reciclar y reutilizar Restaurar, reparar, Planificar cierre y abandono de faenas
	Gestión de riesgos ambientales y sociales	Integridad Operacional Diálogo participativo e informado con la comunidad Monitoreo participativo
	Ecoeficiencia	Uso eficiente de los recursos naturales
	Principio precautorio (Principio 15 de la Declaración de Río y el Art. 3 de la Convención	Abstenerse de realizar actividades económicas ante la posibilidad de riesgo sobre el medioambiente y la salud, de los procesos industriales, los productos y los servicios aún en ausencia de evidencia científica sobre el eventual

	de Cambio Climático)	daño.
	Protección ambiental	Conservación de la biodiversidad y áreas protegidas: parques naturales, humedales, áreas costeras, santuarios de la naturaleza, y en general protección del capital natural crítico.
Sociedad	Derechos Humanos	Respeto y promoción de principios universales
	Inclusión social	Combate a la pobreza Creación de valor compartido
	Relación con las comunidades	Participación regular e informada en los asuntos que los afectan directamente Consulta libre, previa, informada Inversión y desarrollo social Generar beneficio para todas las partes Crear oportunidades sociales y ambientales a través de las prácticas comerciales. Respeto a culturas, costumbres, patrimonio histórico y arqueológico, y su medioambiente. Respeto a pueblos originarios
	Gestión de riesgos sociales	Identificar y mapear <i>stakeholders</i> Identificar asuntos sociales importantes para una comunidad en el presente o en el futuro
	Colaboración y alianzas intersectoriales	Cooperación Fomentar la cooperación público-privada Estimular la articulación en redes y la inserción en sistemas de colaboración intersectorial Participar en la construcción de acuerdos entre distintos actores a través del diálogo intersectorial. Buscar la alineación entre los valores, objetivos y estrategias de los potenciales socios Generar valor para los socios en forma equilibrada y buscando su renovación Establecer un sistema de gestión efectiva de cada alianza
	Involucramiento con stakeholders	Información previa, consulta y participación Diálogo sostenido Conocer y responder a expectativas Sistemas de comunicación efectivos Reportes de desempeño

5.3 INCLUSIÓN SOCIAL Y DIVERSIDAD

La inclusión social en la región de América Latina y el Caribe sigue siendo uno de los grandes desafíos para el desarrollo, no sólo porque aún presenta un nivel de pobreza muy superior al que le correspondería de acuerdo con el grado de crecimiento económico, sino que además posee la distribución del ingreso más regresiva del mundo,

siendo la única cuyo promedio supera el 0,50 del índice de Gini (CEPAL, 2008).

Las brechas en materia de ingreso, productividad, empleo, capital social y cultural, educación, territorio, etnia y género se refuerzan entre sí e impactan especialmente a los grupos más vulnerables, entre ellos los niños, los ancianos, las mujeres y las comunidades indígenas.

Las empresas pueden contribuir a acortar estas brechas, asumiendo la gestión de la diversidad como una oportunidad, tanto en el reclutamiento y la integración pluricultural de sus trabajadores, como también impulsando políticas inclusivas en sus cadenas de proveedores, en la atención de clientes y consumidores, y en su relación con las comunidades.

La focalización en programas para dar acceso a oportunidades a pueblos originarios, otras minorías y, en general, a los miembros más desfavorecidos de la sociedad, es una forma en que las empresas pueden contribuir a favorecer la inclusión y la equidad social.

Las estrategias de diversidad apuntan, por otra parte, a fortalecer la identidad cultural de las comunidades, a través de iniciativas de apoyo a la preservación del patrimonio histórico, las tradiciones, costumbres, la lengua, modos de producción ancestrales y formas de vida particulares.

5.3.1 Promoción de la equidad de género en las comunidades

La adopción del enfoque de género en las relaciones con la comunidad permite promover la igualdad de oportunidades de la mujer en América Latina y el Caribe, a través de políticas y acciones que le ayuden a superar algunas de las principales limitaciones que enfrentan, como son la pobreza, la alta desocupación y dependencia, la falta de escolaridad y el analfabetismo, la maternidad adolescente y las deficientes condiciones de vivienda y de acceso a servicios básicos, como el agua potable, que afectan su salud y la socialización

El acceso de la mujer al mercado laboral aún es precario en los segmentos más pobres. Un estudio sobre trabajo femenino en 18 países latinoamericanos (CEPAL 2008) muestra que sólo un 36,5% de las mujeres del primer decil de la población tiene empleo. Sin embargo, la tasa de ocupación aumenta a un 61,1% en el último decil.

Un mecanismo fundamental para apoyar a las mujeres a acceder a actividades remuneradas es a través de mecanismos que le permitan conciliar el cuidado de la familia con su trabajo, sobre todo en los hogares pobres. Esto debe complementarse mediante actividades de capacitación laboral y reinserción ocupacional orientadas a la población activa de baja productividad, lo cual se traducirá en mejores opciones para ubicarse en el mundo laboral.

En general, las políticas y acciones de género de la empresa con las comunidades deben tener en consideración los siguientes aspectos:

- Que los impactos de las actividades empresariales en las comunidades afectan en forma distinta a mujeres y hombres.
- Que las empresas pueden contribuir a disminuir las condiciones de dependencia y vulnerabilidad de las mujeres a través de programas de inversión social, que promuevan una mayor simetría en la división del trabajo y el acceso a oportunidades para reducir la pobreza (e.g. recursos financieros, tecnología, capacitación y desarrollo de capital humano).
- Que las mujeres pueden tener un papel importante en la cadena productiva y que su contribución muchas veces pasa inadvertida y es subvalorada.

- Que la incorporación de la mujer en los espacios de diálogo, de participación, de negociación y de implementación de iniciativas de desarrollo comunitario requiere, en muchos casos de esfuerzos y estímulos adicionales para modificar patrones culturales preexistentes.

5.4 PRINCIPIOS Y COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD DE ARPEL

ARPEL y sus miembros suscribieron en 2005 una Declaración de Compromisos en que la industria establece los compromisos que orientarán su contribución al desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe, entendiendo que la energía constituye un pilar esencial para el crecimiento de la región.

TABLA 6 - PRINCIPIOS Y COMPROMISOS DE LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL

PRINCIPIOS Y COMPROMISOS DE LA INDUSTRIA REGIONAL DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL EN LATINOAMERICA Y EL CARIBE

- Ser pro-activa en la protección del medioambiente, la salud y la seguridad laboral
- Conducir los negocios en forma eficiente, ética y socialmente responsable
- Cumplir con las leyes en los países en que opera
- Apoyar el respeto por los derechos humanos fundamentales
- Respetar la diversidad cultural y las costumbres ancestrales

Los compromisos de ARPEL y sus miembros con las comunidades en la región y cada uno de los países están incorporados transversalmente en diferentes ámbitos de desempeño, entre ellos la Responsabilidad Social, el área de Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, y en las Comunicaciones.

En la dimensión de la Responsabilidad Social se comprometen a:

- Crear conciencia de la RS y promover la educación de líderes empresariales y gubernamentales socialmente responsables
- Propender a una mayor cooperación entre las empresas en actividades consideradas prioritarias
- Promover el desarrollo de alianzas estratégicas con autoridades gubernamentales y la sociedad civil, que fomenten el desarrollo económico y social
- Fomentar el desarrollo de actividades de la industria en un marco de respeto a los grupos humanos que habitan en las áreas de influencia de sus operaciones, promoviendo acciones de buena vecindad.
- Promover el diálogo para un relacionamiento sostenible con los pueblos indígenas
- Promover y apoyar la protección a los derechos de niños y adolescentes

En el ámbito de Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, la industria promoverá la cooperación con las partes interesadas, entre ellas las comunidades, para la prevención de contingencias. Así mismo se compromete a desarrollar una comunicación transparente y continua con todos sus públicos.

6.0 BIBLIOGRAFÍA

- **ARPEL**, *Declaración de Compromisos*, 2005
- **Asociación Colombiana del Petróleo**, *Principios Éticos y Criterios de Gestión Social*, Caja de Herramientas RSE
- **CEPAL**, División de Desarrollo Social. *Superar la Pobreza Mediante la Inclusión Digital*. Santiago: 2008
- **Consejo Mundial de Género, Unión Mundial para la Naturaleza, UICN**: *La Equidad de Género en la Responsabilidad Social Corporativa*.
- **James E. Austin, Ezequiel Reficco et al.**, *Alianzas Sociales en América Latina: Enseñanzas Extraídas de Colaboraciones entre el Sector Privado y Organizaciones de la Sociedad Civil*. Washington: BID, 2005.
- **Votaw**, "Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility." *California Management Review*, 1972, 15(2), 25–31.
- **Fabián Jaksic & Luis Marones**, *Ecología de Comunidades*. Universidad Católica de Chile, Santiago: 2006
- **Informe Bruntlandt**, *Nuestro Futuro Común*, 1987
- **Michael E. Porter & Mark R. Kramer**, *Estrategia y Sociedad; el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*", en *Harvard Business Review*, Edición Extraordinaria, Diciembre 2007, págs. 64 – 77.
- **Peter Senge et al**, *"The Necessary Revolution: How Individuals are Working Together to Create a Sustainable World"*. The Doubleday Publishing Group, USA, 2008.
- **Roberto Gutiérrez**, *Para ir más allá de los discursos: Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo en Colombia*. Bogotá: Fundación Corona, 2007.
- **Walter E. Westman**, *Ecology, Impact Assessment and Environmental Planning*, University of California, Wiley Interscience Publication, Los Angeles: 1984 (págs. 112 - 127).
- **World Resources Institute (WRI) in collaboration with United Nations Development Programme, United Nations Environment Programme, and World Bank**. *World Resources 2008: Roots of Resilience —Growing the Wealth of the Poor*. Washington, DC: WRI, 2008.

7.0 CAJA DE HERRAMIENTAS

ANEXO 1: LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Objetivo	Metas
Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre	Reducir el hambre y el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día
Objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal	Velar por que todos los niños y niñas puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria
Objetivo 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer	Eliminar la disparidad entre los géneros en todos los niveles de la enseñanza para 2015 y promover la autonomía de la mujer.
Objetivo 4. Reducir la mortalidad infantil	Reducir la mortalidad en la infancia en dos terceras partes, de los 93 niños por cada 1000 que morían antes de cumplir cinco años en 1990, a 31 por cada 1000 en 2015.
Objetivo 5. Mejorar la salud materna	Reducir en tres cuartas partes la tasa de mortalidad derivada de la maternidad.
Objetivo 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades graves	Detener y comenzar a reducir la propagación del VIH/SIDA Detener y comenzar a reducir la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves Mejorar el acceso a medicamentos.
Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	Incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales; invertir la pérdida de recursos del medio ambiente Reducir a la mitad la proporción de personas sin acceso al agua potable y saneamiento básico. Mejorar la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios
Objetivo 8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo	Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto que incluya el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos, el desarrollo y la reducción de la pobreza, en cada país y en el plano internacional. Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados y de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo. Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo. Proporcionar a los jóvenes un trabajo digno y productivo. En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo. En colaboración con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular, los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

ANEXO 2: PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

Derechos Humanos	
Principio 1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional
Principio 2	Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos
Normas Laborales	
Principio 3	Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva
Principio 4	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
Principio 5	Las empresas deben apoyar la abolición del trabajo infantil
Principio 6	Las empresas deben apoyar la eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación
Medio Ambiente	
Principio 7	Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales
Principio 8	Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental
Principio 9	Las empresas deben alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente
Anticorrupción	
Principio 10	Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno

ANEXO 3: NORMA SA8000

Social Accountability International (SAI) es una organización de derechos humanos sin fines de lucro, dedicada a mejorar los lugares de trabajo y las comunidades, a través del desarrollo y la implementación de SA8000, una norma de Responsabilidad Social uniforme y auditable mediante un sistema de verificación por terceras partes.

Su propósito es especifica los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía:

a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia.

b) Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma.

Sus principios fundamentales son los siguientes:

Principios fundamentales Norma SA8000	
1. Trabajo infantil	La compañía no utilizará, ni apoyará el uso de trabajo infantil.
2. Trabajo Forzado	La compañía no utilizará, ni auspiciará el uso de trabajos forzados, ni exigirá a su personal que deje bajo su custodia "depósitos", o documentos de identidad, al comenzar la relación laboral con la

	compañía.
3. Salud y Seguridad en el Trabajo	La compañía, teniendo en cuenta el conocimiento general existente sobre los riesgos en su industria, en general, así como sobre cualquier otro riesgo específico a su actividad, establecerá un entorno laboral seguro y saludable, y tomará medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella, mediante la limitación, hasta donde sea razonablemente práctico, de las causas de riesgo inherentes a dicho entorno laboral.
4. Libertad de Asociación y Derecho a Negociación Colectiva	La compañía respetará el derecho de sus empleados a formar sindicatos, y a ser miembros del sindicato de su elección, así como a negociar colectivamente.
5. Discriminación	La compañía no efectuará, ni auspiciará, ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar, remunerar, entrenar, promocionar, despedir, o jubilar a su personal.
6. Medidas disciplinarias	La compañía no utilizará, ni apoyará el uso de castigos corporales, coerción mental o física, ni abusos verbales.
7. Horario de Trabajo	La semana de trabajo normal será como la defina la ley, pero no excederá las 48 horas. Se otorgará al personal por lo menos un día libre en cada periodo de siete (7) días laborados. Todo trabajo que implique horas extras será reembolsado con paga adicional superior a la de las horas normales, pero bajo ninguna circunstancia deberá exceder 12 horas por empleado por semana. Las horas extras laborales serán voluntarias
8. Remuneración	La compañía garantizará que los salarios pagados por una semana de trabajo normal cumplan siempre, por lo menos, la normativa legal o las reglas mínimas establecidas por cada industria respectiva, de modo que sean suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal y para ofrecer cierta capacidad de gasto discrecional
9. Sistema de Gestión	La alta administración de la compañía definirá su política respecto a la responsabilidad social y a las condiciones laborales garantizando que ésta: a) Incluye el compromiso de cumplir con todos los requerimientos de esta Norma y con las obligaciones a las que la compañía se someta voluntariamente. b) Incluye el compromiso de acatar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, y de respetar los instrumentos internacionales listados en la Sección II, así como su interpretación. c) Incluye el compromiso de mejora continua.

ANEXO 4: SERIES AA 1000

Serie AA1000

Orienta a las organizaciones a establecer procesos sistemáticos de responsabilidad, involucrando a las partes interesadas en la creación de estrategias, políticas y programas, así como de objetivos, indicadores asociados y sistemas de comunicación. Define la «responsabilidad» en función de los siguientes criterios:

- transparencia para rendir cuentas a las partes interesadas;
- capacidad de respuesta para atender las preocupaciones de las partes interesadas; y
- cumplimiento de estándares con los cuales se compromete voluntariamente, así como las normas y regulaciones que debe acatar por razones legales.

Norma de Aseguramiento AA1000

Forma parte de la Serie AA1000 y es un estándar de aplicación general para auditar y verificar la calidad de un informe de sostenibilidad y de los procesos, sistemas y competencias asociados. Considera la aplicación de tres principios al proceso de aseguramiento:

- Principio 1 (P. 1): relevancia
- Principio 2 (P. 2): exhaustividad
- Principio 3 (P. 3): capacidad de respuesta

AA1000 Stakeholder Engagement Standard

Provee pautas para el diseño, la implementación, la evaluación y el aseguramiento de la calidad del proceso de involucramiento y diálogo con públicos de interés de la organización.

ANEXO 5: DECLARACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL ECUADOR

Sólo otorgaremos préstamos directamente a proyectos bajo las siguientes circunstancias:

1. Que hayamos categorizado el riesgo de un proyecto conforme a normas internas basadas en los criterios ambientales y sociales de selección de la CFI.
2. Para todos los proyectos Categoría A y Categoría B, el acreedor debe completar una Evaluación Ambiental (EA), cuya preparación sea consecuente con el resultado de nuestro proceso de categorización y aborde a nuestra satisfacción los temas ambientales y sociales clave identificados durante el proceso de categorización.
 - a) Que el informe del EA haya abordado, según corresponda, al contexto del negocio del proyecto:
 - b) la evaluación de las condiciones ambientales y sociales iniciales
 - c) los requerimientos fijados por leyes y reglamentos del país anfitrión, y tratados y convenios internacionales aplicables
 - d) el desarrollo sostenible y uso de recursos naturales renovables
 - e) la protección de la salud humana, bienes culturales y la biodiversidad, incluyendo especies en peligro de extinción y ecosistemas sensibles
 - f) el uso de sustancias peligrosas
 - g) los riesgos mayores
 - h) la seguridad y salud ocupacional
 - i) la prevención de incendios y seguridad vital
 - j) los impactos socioeconómicos
 - k) la adquisición y uso de la tierra
 - l) la reubicación de asentamientos
 - m) los impactos sobre pueblos y comunidades indígenas
 - n) los impactos acumulativos de los proyectos existentes, el proyecto propuesto y futuros proyectos que se anticipen
 - o) la participación de las partes afectadas en el diseño, revisión y ejecución del proyecto
 - p) la consideración de alternativas ambientalmente y socialmente factibles
 - q) la producción, distribución y uso eficiente de la energía
 - r) la prevención de la contaminación y minimización de desechos, controles de contaminación (efluentes líquidos y emisiones atmosféricas) y manejo de residuos sólidos y químicos).
3. Para todos los proyectos Categoría A, y según se considere apropiado para los proyectos Categoría B, el prestatario o tercero experto deberá haber elaborado un Plan de Manejo Ambiental (PMA) que se base en las conclusiones del EA. El PMA deberá abordar la mitigación, planes de acción, monitoreo, manejo del riesgo y calendarios.
4. Para todos los proyectos Categoría A y según se considere apropiado para los proyectos Categoría B, que estemos satisfechos de que el prestatario o tercero experto ha consultado, en forma estructurada y culturalmente apropiada con los grupos afectados por el proyecto, incluyendo a los

pueblos indígenas y ONG's locales. El EA, o un resumen del mismo, habrá sido puesto a disposición del público por un período mínimo razonable, en idioma local y en forma culturalmente apropiada. El EA y el PMA deberán tomar en cuenta tales consultas, y para Proyectos Categoría A, serán sometidos a la revisión de expertos independientes.

5. Que el Prestatario haya convenido en cumplir con el PMA en la construcción y operación del proyecto; entregar informes regulares, preparados por personal interno o terceros expertos, en cumplimiento con el PMA, y cuando corresponda, en sacar de servicio las instalaciones conforme a un Plan de Cierre acordado.
6. Según sea necesario, los acreedores deberán haber nombrado a un experto ambiental independiente para prestar servicios adicionales de monitoreo y presentación de informes.

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>

