

Julio de 2009

Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario



Manual de
Involucramiento
con
Comunidades

Guía Social de ARPEL # 3.3-2009**Desarrollo Sostenible de Comunidades – Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario
Manual de Involucramiento con Comunidades****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 Roberto Gutiérrez.

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

Revisores: Eduardo García Moreno – Repsol YPF
Sue Wolter Viana – PETROBRAS
Sandra Martínez – PLUSPETROL
Napo León Gómez – ECOPETROL
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

1.0	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	OBJETIVO	1
1.2	ESTRUCTURA DEL MANUAL	1
1.3	PRINCIPIOS DE INVOLUCRAMIENTO DE LA EMPRESA CON LAS COMUNIDADES	2
1.3.1	Involucramiento con la comunidad en la norma ISO 26000	2
1.3.2	Principios de involucramiento con <i>stakeholders</i>	2
2.0	ESTUDIO DE LA LÍNEA DE BASE DE LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LAS COMUNIDADES	5
2.1	OBJETIVO DEL ESTUDIO	5
2.2	ETAPAS DEL ESTUDIO	5
2.3	PERFIL E IMPACTOS DE LA EMPRESA.....	7
2.3.1	Perfil de la unidad de negocios o proyectos de petróleo y gas natural.....	7
2.3.2	Evaluación de cumplimiento legal socioambiental	8
2.3.3	Análisis de impactos socioambientales de la empresa	9
2.3.3.1	Evaluación de impactos en el medioambiente físico	10
2.3.3.2	Evaluación de impactos socio-económicos	13
2.3.3.3	Evaluación de impactos socioambientales de la cadena de valor.....	15
2.3.4	Identificación del área de influencia.....	16
2.4	CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNIDAD.....	17
2.4.1	Perfil de la comunidad.....	18
2.4.2	Identificación y mapeo de públicos de interés	20
2.4.3	Análisis de públicos de interés	24
2.5	ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	26
2.5.1	Oportunidades para las comunidades en la cadena de valor de la empresa	27
3.0	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DIÁLOGO SOCIAL	29
3.1	OBJETIVO	29
3.2	ANTECEDENTES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	29
3.2.1	Definiciones.....	29
3.2.2	Objetivos de la participación ciudadana.....	30
3.2.3	Marco regulatorio socioambiental y participación ciudadana.....	30
3.2.4	Participación ciudadana e involucramiento con las comunidades.....	31
3.2.5	Características de la participación ciudadana	31
3.2.6	Niveles de participación ciudadana	31
3.2.7	Formas de participación ciudadana	32
3.2.8	Desafíos de la participación ciudadana	35
3.3	DIÁLOGO SOCIAL CON STAKEHOLDERS.....	35
3.3.1	Definición.....	35
3.3.2	Antecedentes y características del diálogo social	36
3.3.3	Ventajas del diálogo social	36
3.3.4	Principios y requisitos del diálogo social	37
3.4	GESTIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL	38
3.4.1	Diálogo social en la gestión de relacionamiento comunitario	38
3.4.2	Condiciones básicas y factores clave para el diálogo social	39
3.4.3	Procesos de convergencia de intereses entre empresa y comunidad	41

3.4.4	Organización de la comunidad	41
3.4.5	Fases del proceso de involucramiento con la comunidad.....	42
3.4.5.1	Período de Inserción.....	42
3.4.5.2	Período de Permanencia.....	43
3.4.5.3	Período de Cierre y Abandono.....	43
3.4.6	Gestión de expectativas de los stakeholders y de compromisos y respuestas de la empresa	44
3.4.6.1	Expectativas de la comunidad.....	44
3.4.6.2	Gestión de expectativas.....	44
3.4.6.3	Canalización de consultas y expectativas	45
3.4.6.4	Registro y análisis.....	46
3.4.6.5	Respuesta a los públicos de interés	46
4.0	PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO LOCAL Y GESTIÓN DE PROGRAMAS DE INVERSIÓN SOCIAL	47
4.1	OBJETIVOS	47
4.2	PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO LOCAL.....	47
4.2.1	Definiciones.....	47
4.2.2	Ejes del Desarrollo Local	48
4.2.3	Fortalecimiento del tejido social y la gobernabilidad en la comunidad.....	49
4.3	INVERSIÓN SOCIAL EN LAS COMUNIDADES.....	50
4.3.1	Antecedentes.....	50
4.3.2	Definición.....	51
4.3.3	Planificación de Proyectos Sociales	51
4.3.4	Construcción de indicadores	52
4.3.5	Evaluación de proyectos sociales.....	53
4.3.5.1	Definición.....	53
4.3.5.2	Objetivo de la evaluación	53
4.3.5.3	Cómo evaluar proyectos sociales	54
4.3.6	Comunicación y reporting.....	54
5.0	CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	56
5.1	INTRODUCCIÓN.....	56
5.1.1	Relevancia de la evaluación y la priorización de proyectos	56
5.1.2	Inversión en las comunidades y "óptimo social"	57
5.1.3	Definiciones.....	58
5.1.4	Objetivos de los criterios de evaluación y priorización de proyectos	60
5.1.4.1	Objetivo general	60
5.1.4.2	Objetivos específicos	60
5.2	EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES.....	61
5.2.1	Ciclo de vida de un proyecto social	61
5.2.2	Evaluación de proyectos sociales según etapa del ciclo de vida del proyecto ...	61
5.2.2.1	Evaluación ex ante	62
5.2.2.2	Evaluación intermedia	62
5.2.2.3	Evaluación ex post	62
5.3	GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTO SOCIALES	63
5.3.1	Responsables de evaluar y priorizar proyectos de inversión social	63
5.3.2	Órganos resolutivos y órganos asesores.....	64

5.3.3	Enfoque participativo	64
5.3.4	Proceso de evaluación y priorización de proyectos sociales	65
5.3.4.1	Primera Etapa: Evaluación de proyectos	65
5.3.4.2	Segunda Etapa: Priorización de proyectos	66
5.3.5	Procedimientos para evaluar, priorizar y aprobar proyectos sociales	68
5.4	CRITERIOS PARA EVALUAR Y PRIORIZAR PROYECTO SOCIALES.....	69
5.4.1	Función de los criterios de evaluación y priorización de proyectos.....	69
5.4.2	Tipos de criterios para la evaluación y priorización de proyectos sociales.....	69
5.4.2.1	Criterios para identificar oportunidades y formular proyectos sociales	70
5.4.2.2	Criterios de elegibilidad	76
5.4.2.3	Criterios de diseño de proyectos sociales	80
5.4.2.4	Criterios de eficiencia	82
5.4.2.5	Criterios para priorizar proyectos sociales	85
5.4.2.6	Criterios para la evaluación intermedia y ex post de proyectos sociales ..	87
5.4.3	Recomendaciones para utilizar los criterios de evaluación y priorización de proyectos sociales	88
6.0	DESARROLLO DE ALIANZAS	91
6.1	OBJETIVOS	91
6.2	ASPECTOS GENERALES.....	91
6.3	PROCESO DE DESARROLLO DE ALIANZAS.....	92
6.3.1	Preparación previa	92
6.3.2	Planificación de la alianza con organizaciones de la sociedad civil	98
6.3.3	Desarrollo de la alianza	100
6.3.4	Evaluación y renovación de las alianzas	102
7.0	DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES	105
7.1	INTRODUCCIÓN.....	105
7.1.1	Estrategia de Relacionamiento Comunitario y Desarrollo de Proveedores Locales.	106
7.1.2	Rol de la industria de hidrocarburos en la promoción de emprendimientos productivos, actividades y servicios locales.....	107
7.1.3	Impacto de la promoción y el fortalecimiento de proveedores en el desarrollo local	107
7.1.4	Fundamentos para el desarrollo de proveedores locales y sus ventajas	108
7.1.5	Oportunidades para la empresa derivadas del desarrollo de proveedores locales .	109
7.2	PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	110
7.2.1	Objetivos	110
7.2.1.1	Objetivos generales.....	110
7.2.1.2	Objetivos específicos	110
7.2.2	Principios del Desarrollo de Proveedores	111
7.2.3	Áreas potenciales de desarrollo de proveedores para la industria de petróleo y gas.....	112
7.2.4	Responsables del Programa de Desarrollo de Proveedores	114
7.3	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES.....	114
7.3.1	Desarrollo de iniciativas empresariales complementarias a la actividad principal del sector de petróleo y gas natural.....	114

7.3.2	Procedimientos de licitación y adjudicación de proyectos para proveedores locales	115
7.3.3	Diseño del programa	116
7.3.4	Etapas del programa de desarrollo de proveedores	116
7.3.4.1	Etapa de diagnóstico	117
7.3.4.2	Etapa de planificación	118
7.3.4.3	Etapa de implementación	118
7.3.4.4	Evaluación	119
7.4	PROGRAMAS ASOCIATIVOS DE DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES	122
7.4.1	El rol de la autoridad y su compromiso con el desarrollo de proveedores locales..	122
7.4.2	Asistencia técnica e instrumentos público-privados de fomento	122
7.4.3	Condiciones necesarias para crear modelos asociativos de proveedores	123
7.4.4	Barreras para el desarrollo local de proveedores	127
7.5	BIBLIOGRAFÍA	128
8.0	PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO	131
8.1	INTRODUCCIÓN	131
8.1.1	Objetivo	131
8.1.2	Definición	131
8.1.3	Ventajas de un programa de voluntariado corporativo	131
8.2	DIAGNÓSTICO	132
8.3	PLANIFICACIÓN	135
8.3.1	Definir los objetivos de la empresa	135
8.3.2	Definir el foco del programa	136
8.3.3	Política de Voluntariado Corporativo	136
8.3.4	Gestión del Programa de Voluntariado	137
9.0	BIBLIOGRAFÍA	139
10.0	ANEXOS	141
	ANEXO I - PRINCIPIOS CLARKSON DE INVOLUCRAMIENTO CON STAKEHOLDERS	141
	ANEXO II - MÉTODOS DE MAPEO DE STAKEHOLDERS	142
	LISTA DE TABLAS Y FIGURAS DE LOS ANEXOS:	
	TABLA 1 - MATRIZ PODER/DINAMISMO (Gardner et al, 1986)	142
	TABLA 2 - TIPO DE RELACIÓN, SEGÚN PODER / INTERÉS	143
	TABLA 3 - MATRIZ PODER/ INTERÉS (GARDNER ET AL, 1986)	143
	TABLA 4 - MATRIZ DE STAKEHOLDERS LATENTES, EXPECTANTES Y DEFINITIVOS	144
	TABLA 5 - PASOS DEL ANÁLISIS DE FUERZAS DEL ENTORNO	147
	FIGURA 1 - MODELO PODER, LEGITIMIDAD Y URGENCIA	144
	FIGURA 2 - DIAGRAMA DE FUERZAS DEL ENTORNO	146

LISTA DE HERRAMIENTAS

HERRAMIENTA 1 - PERFIL DE LA EMPRESA	7
HERRAMIENTA 2 - IMPACTOS DE LA EMPRESA EN EL MEDIOAMBIENTE	11
HERRAMIENTA 3 - IMPACTOS SOCIOECONÓMICOS DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD	13
HERRAMIENTA 4 - CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A LA COMUNIDAD	14
HERRAMIENTA 5 - PERFIL DE LA COMUNIDAD O GRUPO HUMANO	19
HERRAMIENTA 6 - PÚBLICOS DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL	22
HERRAMIENTA 7 - ANALISIS DE STAKEHOLDERS	25
HERRAMIENTA 8 - MATRIZ DE DIAGNOSTICO DE INCLUSION DE PÚBLICOS DE INTERES Y GESTION DE EXPECTATIVAS	45
HERRAMIENTA 9 - PLANIFICACION DE PROYECTOS	51
HERRAMIENTA 10 - EVALUACIÓN DE ELEGIBILIDAD	79
HERRAMIENTA 11 - EVALUACIÓN DE DISEÑO DE PROYECTOS SOCIALES	81
HERRAMIENTA 12 - HERRAMIENTA PARA PRIORIZAR PROYECTOS	85
HERRAMIENTA 13 - EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	88
HERRAMIENTA 14 - OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE ALIANZAS	93
HERRAMIENTA 15 - ANALISIS DE BENEFICIOS DE UNA ALIANZA	95
HERRAMIENTA 16 - GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE ALIANZAS	96
HERRAMIENTA 17 - ANALISIS DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LAS ORGANIZACIONES ALIADAS ...	97
HERRAMIENTA 18 - ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	98
HERRAMIENTA 19 - PLANIFICACIÓN DE APROXIMACIÓN INICIAL	99
HERRAMIENTA 20 - DESARROLLO DEL PROPÓSITO Y EL ALINEAMIENTO DE LAS ALIANZAS	100
HERRAMIENTA 21 - ALINEAMIENTO EMPRESA – ORGANIZACIÓN SOCIAL	101
HERRAMIENTA 22 - EVALUACIÓN DE LA ALIANZA	102
HERRAMIENTA 23 - REVISIÓN DEL PORTFOLIO DE ALIANZAS DE LA EMPRESA	103
HERRAMIENTA 24 - VOLUNTARIADO CORPORATIVO: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	132
HERRAMIENTA 25 - ENCUESTA A TRABAJADORES PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO.	134

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - PRINCIPIOS DE INVOLUCRAMIENTO CON STAKEHOLDERS	3
TABLA 2 - ESTUDIO DE LA LINEA DE BASE SOCIOAMBIENTAL	6
TABLA 3 - IMPACTOS DE LA CADENA DE VALOR	16
TABLA 4 - AREAS DE INFLUENCIA	17
TABLA 5 - RECOMENDACIONES PARA EL ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS	24
TABLA 6 - MODELOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CLASIFICADOS POR GRADOS DE PODER ENTREGADOS A LOS PÚBLICOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	33
TABLA 7 - TÉCNICAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA SEGÚN OBJETIVOS	34
TABLA 8 - LOS 10 FACTORES CLAVE DEL DIÁLOGO SOCIAL	40
TABLA 9 - PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR, PRIORIZAR Y APROBAR PROYECTOS SOCIALES	68
TABLA 10 - CRITERIOS PARA EVALUAR Y PRIORIZAR PROYECTOS SOCIALES	70
TABLA 11 - ÁREAS ESTRATÉGICAS DE INVERSIÓN SOCIAL	71
TABLA 12 - TIPOS DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL O SOCIOAMBIENTAL	72
TABLA 13 - ANÁLISIS DE FACTORES DE CONTEXTO	75
TABLA 14 - HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	76

TABLA 15 - OPORTUNIDADES DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO	77
TABLA 16 - METODOS DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA.....	83
TABLA 17 - CLASIFICACION DE MIPYME SEGÚN EMPLEO.....	105
TABLA 18 - PRINCIPIOS DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES.....	111
TABLA 19 - ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES.....	113
TABLA 20 - IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES SEGÚN MOMENTOS DE VIDA DEL PROYECTO	119
TABLA 21 - RELACIONES GANAR-GANAR EN MODELOS ASOCIATIVOS DE PROVEEDORES	123
TABLA 22 - PLAN DE ACCIÓN PARA ESTABLECER ASOCIACIONES DE PROVEEDORES LOCALES.....	124
TABLA 23 - BARRERAS PARA EL DESARROLLO DE MIPYME.....	127
TABLA 24 - OBJETIVOS DE LA EMPRESA PARA DESARROLLAR PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO	135

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - STAKEHOLDERS DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD.....	21
FIGURA 2 - INVOLUCRAMIENTO DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD: ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	27
FIGURA 3 - OPORTUNIDADES EN LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE COMUNIDADES	28
FIGURA 4 - PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DIÁLOGO EN LA GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO.....	39
FIGURA 5 - FASES DEL PROCESO DE INVOLUCRAMIENTO CON LA COMUNIDAD.....	42
FIGURA 6 - EVALUACION EN LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.....	63
FIGURA 7 - PRIMERA ETAPA: EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES.....	66
FIGURA 8 - PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	67
FIGURA 9 - DIAGRAMA DEL PROCESO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES.....	121
FIGURA 10 - FOCALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	136

1.0 INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO

El Manual de Involucramiento con Comunidades forma parte del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario de ARPEL. Su objetivo es proponer un proceso que permita a la industria hidrocarburífera regional interactuar en forma estratégica con las comunidades, en base a la participación ciudadana activa, el diálogo y la inclusión.

El establecimiento y fortalecimiento de relaciones transparentes, participativas y confiables con las comunidades será el foco más relevante de la estrategia de involucramiento de las empresas. Esta relación permitirá, a su vez, la identificación, priorización, planificación, ejecución y evaluación de iniciativas y proyectos de inversión social con la finalidad de promover el desarrollo local.

En particular, el presente manual describe procesos y mecanismos que permitan a las empresas de petróleo y gas en Latinoamérica y el Caribe cumplir los siguientes objetivos:

- a) Establecer relaciones de beneficio mutuo y alianzas colaborativas con las comunidades, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.
- b) Lograr una efectiva inserción y permanencia en las comunidades en que desarrollan sus operaciones y actividades.

1.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL

El presente manual aborda los siguientes aspectos específicos del relacionamiento comunitario:

1. Estudio y diagnóstico de línea de base de la relación de la empresa con la comunidad
2. Participación ciudadana y diálogo social con los stakeholders
3. Criterios para la priorización de proyectos
4. Participación en el desarrollo local
5. Inversión social
6. Desarrollo de alianzas
7. Desarrollo de proveedores y contratistas
8. Voluntariado corporativo

Cada uno de los aspectos abordados tendrá diferente relevancia y peso según el entorno específico y la(s) etapa(s) del ciclo de vida de las actividades de petróleo y gas natural. Los responsables de la gestión de Relacionamiento Comunitario serán quienes resuelvan, luego de un análisis del contexto y de

la propia organización, cuál será la mejor combinación de las herramientas propuestas para el cumplimiento de sus objetivos.

1.3 PRINCIPIOS DE INVOLUCRAMIENTO DE LA EMPRESA CON LAS COMUNIDADES

Las relaciones de la industria hidrocarburífera con las comunidades seguirán los lineamientos de las Políticas de Responsabilidad Social y de Relacionamiento Comunitario de ARPEL y/o las políticas propias de cada empresa.

En el marco del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario de ARPEL, el involucramiento de las empresas con los stakeholders de las comunidades constituye la base para la inserción social de las empresas y su contribución al

desarrollo local.

1.3.1 Involucramiento con la comunidad en la norma ISO 26000

Según señala la norma ISO 26000, *“El involucramiento de la comunidad contribuye al bien común y al fortalecimiento de la sociedad civil y de las instituciones que son elementos esenciales de la cohesión y la estabilidad social, así como de la justicia social. El involucramiento de una organización en la comunidad debe surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y tiene importantes intereses comunes con todos los miembros de ésta”* (ISO 26000 WD4.2).

Los principios del involucramiento y el desarrollo de la comunidad considerados en esta norma de RS son los siguientes:

1. **Reconocer el derecho de las personas a decidir sobre el destino de su comunidad.** De esta forma maximizar sus propias capacidades, recursos y oportunidades.
2. **Asociatividad:** Combinar las capacidades a través de relaciones asociativas y combinar experiencias, recursos y esfuerzos con otras organizaciones permite acciones más eficaces que aquellas emprendidas por una empresa en forma individual. Las asociaciones pueden incluir diferentes tipos de organizaciones y pueden operar a nivel internacional, nacional, regional o local.
3. **Reducción de la pobreza y la desigualdad:** Contribuir al aumento de los ingresos, la generación de riqueza y su distribución equitativa es una prioridad a nivel global.

1.3.2 Principios de involucramiento con stakeholders

En el modelo de gestión de Relacionamiento Comunitario de ARPEL la relación de la empresa con las comunidades es concebida como una interrelación continua y transparente, sustentada en la horizontalidad y la simetría de los actores, siguiendo el principio de inclusividad del estándar internacional para el involucramiento de stakeholders AA1000 (*Stakeholder Engagement*). Según se grafica en la

Tabla 1, estos principios son:

1. Inclusividad

- 2. Relevancia
- 3. Exhaustividad
- 4. Capacidad de respuesta

Las empresas de petróleo y gas podrán consultar además los Principios Clarkson¹ para las Relaciones con Stakeholders, según se detalla en el anexo I del presente Manual.

TABLA 1 - PRINCIPIOS DE INVOLUCRAMIENTO CON STAKEHOLDERS²

Compromiso de Accountability		
Inclusividad		
Responder a las necesidades y aspiraciones de los stakeholders		
Principios		
Relevancia	Exhaustividad	Capacidad de respuesta
Saber lo que es importante para su empresa y sus stakeholders	Comprender el impacto y lo que la gente piensa de su empresa	Responder de forma adecuada

¹ Los Principios Clarkson se originaron en el Centro para el Desempeño Corporativo Social y Ético del Centro Clarkson para la Eficacia Empresarial (Clarkson Centre for Business Ethics & Board Effectiveness) de la Joseph L. Rotman School of Management de la Universidad de Toronto, entre 1993 y 1998.

² Modelo para la norma sobre diálogo con públicos de interés o "Stakeholder Engagement" AA1000 de AccountAbility.

2.0 ESTUDIO DE LA LÍNEA DE BASE DE LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LAS COMUNIDADES

2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

El estudio de la línea de base de las relaciones de la empresa con la comunidad provee las herramientas para:

- a. conocer la situación de las comunidades ubicadas en el área de influencia de la empresa
- b. determinar los impactos positivos o negativos de la empresa en esta comunidad
- c. identificar los riesgos y oportunidades vinculados a los aspectos anteriores como elementos críticos para gestionar la relación entre la empresa y las comunidades.

Para definir la estrategia de involucramiento con las comunidades, así como para priorizar y planificar las iniciativas y programas que permitan cumplir con los objetivos de la empresa, esta requiere conocer y analizar el estado actual de sus relaciones con los diferentes stakeholders del área de influencia directa e indirecta de sus operaciones y actividades. Los antecedentes recabados en el estudio de línea de base son necesarios para el diseño de la estrategia de “inserción”, de “permanencia” y de eventual “abandono” de la empresa y de los correspondientes planes de gestión.

En el Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario de ARPEL, el estudio y diagnóstico de la línea de base socio-ambiental tiene por finalidad describir las condiciones existentes que son relevantes para la relación de la empresa con sus comunidades, incluyendo aspectos físico-químicos, biológicos, socioeconómicos y culturales, entre otros. Este diagnóstico será el punto de partida de la gestión integrada de las relaciones con la comunidad y servirá de referencia para las evaluaciones futuras.

2.2 ETAPAS DEL ESTUDIO

El estudio de línea de base considera el levantamiento de datos y análisis de tres ámbitos generales que determinan la relación entre empresa y comunidades:

1. Estudio y diagnóstico de la empresa: perfil, desempeño e impactos
2. Caracterización de la comunidad
3. Interacciones entre empresa y comunidad

El estudio se puede realizar en las distintas fases del ciclo de vida de un proyecto o actividad, tanto para establecer la línea de base, como para contar con parámetros para la gestión de relacionamiento comunitario. En general, los proyectos o actividades nuevas deberán realizar estos diagnósticos en forma obligatoria, cubriendo gran parte de los aspectos detallados en la Tabla 2, como parte de su evaluación de impacto socio-ambiental. Por su parte, las operaciones y actividades existentes pueden

actualizar estos diagnósticos en forma voluntaria con la periodicidad que estimen conveniente, como punto de partida o punto de control de la gestión socioambiental integrada.

TABLA 2 - ESTUDIO DE LA LINEA DE BASE SOCIOAMBIENTAL

Etapas de Diagnóstico y Evaluación		Proyectos o actividades nuevas "Inserción en la comunidad"	Operaciones y actividades en marcha "Permanencia en la comunidad"	Cierre y abandono de faenas "Salida de la comunidad"
Carácter de la evaluación		Obligatorio	Mixto	Mixto
1	Perfil del proyecto o actividad	EIA	Voluntario	Voluntario
2	Evaluación y aseguramiento de cumplimiento socioambiental o Piso Legal	EIA	Voluntario	Voluntario
3	Análisis de impactos socioambientales de la empresa	EIA - Descripción del proyecto - Plan de cumplimiento del piso legal - Línea de Base - Predicción y Evaluación de Impactos y eventuales situaciones de riesgo - Medidas de compensación/ mitigación y reparación - Monitoreos de variables relevantes	Voluntario: - Pasivos socio-ambientales (*) - Evaluación de impactos sociales y sobre la biodiversidad Obligatorio (EIA): - Monitoreos de variables relevantes - Monitoreo de implementación de medidas de compensación/ mitigación y reparación.	En el caso de la existencia de brownfields, la evaluación puede ser obligatoria. En los países de la región en que se ha legislado el cierre y abandono de faenas, se exige cumplir el plan de cierre y abandono, los impactos socioambientales y eventuales mecanismos de reparación y compensación.
4	Identificación del área de influencia	En la EIA	Voluntario	Voluntario
5	Caracterización de las comunidades	En la EIA, en caso de relocalización o afectación de sistemas de vida y costumbres de grupos humanos.	Se recomienda un levantamiento de línea de base socioambiental, aún en ausencia de exigencia legal.	En caso de no existir, se recomienda el levantamiento de línea de base socioambiental, aún en ausencia de exigencia legal.
6	Análisis de riesgos y oportunidades	Análisis de riesgos en la EIA	Se recomienda un análisis voluntario de riesgos y oportunidades en todos los escenarios.	Se recomienda un análisis voluntario de riesgos y oportunidades en todos los escenarios.

2.3 PERFIL E IMPACTOS DE LA EMPRESA

El perfil y diagnóstico de impactos de la empresa comprende el levantamiento, el análisis y la sistematización de datos con los siguientes propósitos:

- a) Elaborar el perfil del proyecto, de la actividad o de la unidad de negocios
- b) Evaluar el nivel de cumplimiento legal socioambiental
- c) Determinar el área de influencia directa
- d) Identificar los impactos socioambientales

2.3.1 Perfil de la unidad de negocios o proyectos de petróleo y gas natural

El primer paso del diagnóstico es la elaboración de un perfil del proyecto, de la actividad o de la unidad de negocios, según corresponda. Este perfil puede realizarse de conformidad a los lineamientos y elementos de la herramienta 1 “Perfil de la Empresa”. Cada empresa puede agregar los campos de información que estime relevantes en función de sus propias características.

HERRAMIENTA 1 - PERFIL DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa:	
Proyecto, Actividad o Unidad de Negocios:	
Ubicación geográfica:	<i>(Comuna o comarca, provincia, región, país)</i>
Fecha de inicio de operaciones:	
Vida útil estimada:	
Régimen de propiedad o tipo de concesión:	
Responsable Legal del proyecto, actividad o Unidad de Negocios	
Responsable del Relacionamento Comunitario <i>(Nombre, cargo y dependencia)</i>	
Descripción del Proyecto, actividad o unidad de negocios	<i>(Ej. exploración, producción, transporte, refinación, procesamiento, distribución y disposición final. Referir reservas, cifras de producción y de ventas, según corresponda.)</i>
Instalaciones e infraestructura asociadas al proyecto, la actividad o unidad de negocios	<i>(Ej.: sísmica, sondajes, prospecciones, número de pozos, estaciones de producción, líneas de transferencia y ductos, y su longitud, etc. Agregar indicadores específicos cuando corresponda, como número de pozos perforados por unidad de superficie, etc.</i>

Inversión estimada del proyecto/ gasto operacional anual de la actividad o unidad de negocios	<i>(CAPEX u OPEX, según corresponda)</i>
Empleos directos e indirectos <i>(Desglosado por tipo de contrato, actividad, género, origen local o foráneo)</i>	
Comunidades ubicadas en el área de influencia del proyecto actividad o Unidad de Negocios <i>(Se complementa con herramienta 5, que describe el perfil de cada comunidad. En el caso de vías, ductos y terminales, describir las características más relevantes que definen al conjunto de superficiarios, incluyendo zonas protegidas y de interés ambiental.)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 2) 3) 4)

2.3.2 Evaluación de cumplimiento legal socioambiental

En América Latina y el Caribe es fundamental que las empresas intensivas en la exploración, extracción y explotación de recursos naturales estén en condiciones de acreditar el pleno cumplimiento del “piso legal”. Ello como primer paso en la construcción de reputación y credibilidad ante la comunidad y de sustento elemental para el aseguramiento de sus actividades operacionales.

La empresa debe tener certidumbre respecto del grado de cumplimiento de los contenidos del denominado “piso legal”, así como conocer los potenciales riesgos y alcances de eventuales situaciones incumplidas o no resueltas que pudieran llegar a constituir una contingencia patrimonial, ambiental o sanitaria, incluyendo la existencia de eventuales pasivos ambientales.

Es necesario realizar en forma periódica, de conformidad a buenas prácticas de la industria, evaluaciones de carácter ambiental y social, las que deberán pronunciarse acerca del grado de cumplimiento legal por parte de la empresa de petróleo y gas. Esta actividad deberá ser realizada preferentemente por entidades evaluadoras y certificadoras independientes que den garantía de seriedad a la comunidad, a las autoridades y a la empresa en particular.

Este debe ser un procedimiento regular de las empresas y sus resultados deben formar parte de los informes de rendición de cuentas (empresas estatales) o informes de sostenibilidad, como mecanismo que asegura la transparencia del actuar empresarial y el fortalecimiento de la reputación.

Los procedimientos específicos para asegurar el cumplimiento del piso legal están descritos en el Manual Referencial de Aplicación de Marcos Regulatorios que forma parte del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario. Estos procedimientos se refieren a la evaluación de cumplimiento de los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de estándares técnicos
2. Verificación de cumplimiento legal
3. Cumplimiento de principios y códigos de conducta voluntarios de la empresa

4. Cumplimiento de compromisos públicos y formales asumidos por la empresa
5. Cumplimiento de acuerdos de la empresa con la comunidad

Dada la insuficiente confianza de la comunidad internacional y la ciudadanía respecto del cumplimiento del marco legal y regulatorio en los países en vías de desarrollo, los organismos internacionales han impulsado el desarrollo de estándares sectoriales para asegurar mínimas certezas, como la iniciativa de la Corporación Financiera Internacional (CFI) para implementar, en conjunto con la banca internacional, los llamados "Principios del Ecuador". Es recomendable que el diagnóstico incluya la evaluación del cumplimiento de estos estándares adicionales.

2.3.3 Análisis de impactos socioambientales de la empresa

El tercer paso del diagnóstico es el análisis de los impactos socioambientales del proyecto, de la actividad o de la unidad de negocios en su entorno.

Los impactos son cambios o alteraciones causados directa o indirectamente por un proyecto o actividad de la empresa en el medioambiente, en el contexto social y económico de

un área determinada.

En relación a los impactos, la empresa debe considerar los siguientes aspectos:

1. Clasificación de impactos

Los impactos se clasifican en las siguientes categorías:

- positivos o negativos
- planificados o involuntarios
- primarios o secundarios
- reversibles o irreversibles
- transitorios o permanentes
- instantáneos o acumulativos

2. Mecanismos para el análisis de impactos

El análisis de los impactos puede realizarse mediante diversos mecanismos:

- a) La Evaluación de Impacto Ambiental, EIA, es el instrumento fundamental de gestión para establecer la línea de base y determinar los impactos socio-ambientales de un proyecto o actividad. Esta evaluación se realiza a través de diversos vehículos legales e institucionales y debe ser aprobado por la autoridad.

Esta evaluación establece el alcance y la magnitud de los impactos previsible y detalla los compromisos asumidos por la empresa, proponiendo medidas de mitigación, de compensación o de reparación, en función de las exigencias previstas en el marco regulatorio y de los resultados de los acuerdos alcanzados en los procesos de participación ciudadana.

La recolección y el análisis de la información sobre los impactos socio-ambientales deben realizarse en forma obligatoria para el caso de los proyectos y actividades

hidrocarbúrficas nuevas, y de manera voluntaria, para las operaciones existentes. En el último caso, se debe incluir la evaluación de pasivos ambientales y sociales.?

- b) Para efectos de la evaluación voluntaria de impactos socio-ambientales se proponen tres herramientas complementarias. Estas se basan en indicadores desarrollados por diversos organismos tales como la Corporación Financiera Internacional y la metodología GRI G3. Estos indicadores deben ser adaptados y complementados por cada empresa a los contextos y las realidades específicas de sus operaciones y su entorno.
- Impactos en el medioambiente físico y biológico
 - Impactos socioeconómicos
 - Impactos de la cadena de valor

2.3.3.1 Evaluación de impactos en el medioambiente físico

La evaluación de la dimensión ambiental de la sostenibilidad de un proyecto o actividad se refiere a sus impactos en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua.

En términos generales la evaluación cubre los siguientes aspectos:

- a. Flujos de entrada de las operación (e.g. materiales, energía, agua)
- b. Flujos de salida (e.g. emisiones, vertidos, residuos)
- c. Biodiversidad y protección del medioambiente (impactos y/o iniciativas voluntarias de protección o conservación)
- d. Inversiones y gastos ambientales

Los sistemas de seguimiento, monitoreo y registro de datos sobre el desempeño ambiental son, en general, de responsabilidad de las áreas de operaciones y de medioambiente de la empresa.

Sin embargo, en la gestión de relacionamiento comunitario estos antecedentes son fundamentales para conocer los impactos de la empresa en el entorno natural y social, y forman parte de los elementos de diagnóstico para establecer la línea de base o el estatus de la relación de la empresa con las comunidades.

La recolección de información deberá reconocer, como fuente primigenia, los parámetros técnicos o estándares básicos detallados en el marco regulatorio y que, por lo general, han sido incorporados en los Estudios de Impacto Ambiental presentados por la empresa y aprobados por la autoridad.

La herramienta 2 "Impactos de la empresa en el medioambiente" sirve de guía para el levantamiento de información sobre el impacto de la empresa en el entorno. En los casos en que corresponda, debe señalarse:

1. Si el desempeño cumple o no con los límites mínimos o máximos establecidos en la norma técnica del marco regulatorio.
2. Si el desempeño cumple o no con los estándares comprometidos públicamente por la empresa.

3. El porcentaje de la variación, tanto en caso de incumplimiento, como en el caso que el desempeño sea mejor que lo exigido por la ley.

Disponer de estos antecedentes actualizados en forma periódica facilita el levantamiento de datos para la elaboración de reportes de sostenibilidad, en especial el protocolo de indicadores de desempeño de la metodología GRI G3.

HERRAMIENTA 2 - IMPACTOS DE LA EMPRESA EN EL MEDIOAMBIENTE

Flujos de entrada	
Captación de agua, por tipo de fuentes: subterráneas, superficiales y otras (GRI G3/EN8)	
Cuerpos de agua afectadas significativamente por la captación de agua (GRI G3/EN9)	
Flujos de salida: emisiones, vertidos y residuos	
Contaminación acústica y ruidos molestos	
Vibraciones, emanaciones, percolaciones, olores y humos	
Emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero (GRI G3/EN16)	
Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y sus resultados (GRI G3/ EN18)	
Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono (GRI G3/EN19)	
Emisiones de NO, SO y otras emisiones significativas (GRI G3/EN 20)	
Vertimiento de residuos líquidos, desglosados según características bioquímicas y destino (GRI G3/EN 21)	
Gestión de aguas de formación	
Número y volumen de derrames accidentales significativos y su impacto. (GRI G3/EN 23) Superficie contaminada Recuperación de hidrocarburos	
Residuos sólidos según tipo y método de tratamiento (GRI G3/EN 22)	
Residuos peligrosos, según clasificación del Convenio de Basilea (<i>incluye generación, almacenamiento, transporte y disposición final</i>) (GRI G3/EN 24)	
Identificación de recursos hídricos y hábitat relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua o aguas de escorrentía (GRI G3/EN25)	
Flujos de entrada y salida	
Impactos significativos del transporte de productos (ductos o transporte terrestre y marítimo), de	

materiales, así como del transporte de personal. (GRI G3/ EN29) <i>Incluir planes de mantenimiento de vías, ductos y terminales</i>	
Biodiversidad y protección del medioambiente	
Valor ambiental del territorio en que se emplaza(rá) el proyecto o actividad y localización próxima a poblaciones, recursos y áreas protegidas.	
Alteración significativa en magnitud o duración del valor paisajístico o turístico de una zona.	
Alteración de monumentos, sitios con valor antropológico, arqueológico, histórico y del patrimonio cultural.	
Efectos sobre la cantidad y calidad de los recursos naturales renovables, incluidos el aire, agua y suelo.	
Pasivos ambientales	
Localización y superficie de territorio en que se realizan actividades de la empresa, adyacentes o dentro de espacios naturales protegidos, o áreas de alta diversidad biológica (GRI G3/ EN11). Agregar parques nacionales, y reservas marinas.	
Descripción de impactos significativos derivados de las actividades, productos y/o servicios de la empresa en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas (GRI G3/EN12). <i>(Apertura de caminos/ deforestación, etc.)</i>	
Estrategias y acciones de gestión de impactos de la empresa sobre la biodiversidad (GRI G3/ EN14)	
Iniciativas y actividades voluntarias de la empresa para la protección del medioambiente <ul style="list-style-type: none"> a) Educación ambiental de la comunidad b) Programas de conservación o protección de hábitat/ flora o fauna c) Programas voluntarios de restauración o remediación (GRI G3/ EN13) 	
Inversión o gasto en medioambiente	
Inversiones o gastos en tecnologías para reducir los impactos ambientales de las operaciones y actividades más allá de los mínimos legales (máximo técnico). (GRI G3/EN 30)	
Gastos en iniciativas voluntarias de educación ambiental, restauración de <i>hábitat</i> y remediación de pasivos de naturaleza ambiental o de los impactos de productos y servicios.	

2.3.3.2 Evaluación de impactos socio-económicos

Para evaluar los impactos socioeconómicos de un proyecto, actividad o unidad de negocios es preciso realizar un levantamiento de datos para cada una de las comunidades o grupos humanos que puedan ser identificados en el área de influencia directa respectiva. La herramienta 3 “Impactos Socioeconómicos de la Empresa en la Comunidad” y la

herramienta 4 “Contribución de la Empresa a la Comunidad” entregan pautas para realizar esta evaluación.

HERRAMIENTA 3 - IMPACTOS SOCIOECONÓMICOS DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD

Empresa:		
Proyecto, actividad o unidad de negocios:		
Denominación de la comunidad o grupo humano:		
Localización o ubicación geográfica:		
Distancia de las actividades u operación/ vías de acceso:		
Ámbito de Impacto	Indicadores	Comentarios
Demografía	Relación entre la presencia y actividad de la empresa con nuevos asentamientos humanos y la correlación con aspectos demográficos.	<i>Ejemplo: colonización, nuevos poblados, migraciones, desplazamientos y reasentamientos</i> <i>Tasas de natalidad, morbilidad y mortalidad</i>
Sociopolíticos	Impacto de la presencia de la empresa en las siguientes dimensiones: - Cambios institucionales y estructura política - Seguridad ciudadana - Tasas de criminalidad	<i>Reforzamiento político de las estructuras de poder existente, modificaciones o creación de nuevos referentes</i>
Socioculturales	Impactos de la empresa en: - Vivienda - Educación - Salud - Cultura, deporte y recreación - Servicios públicos como agua potable, energía, transporte, telecomunicaciones - Acceso a tecnologías de la información - Industria del ocio	<i>Complementar con el catastro general de contribuciones, iniciativas y proyectos con la comunidad (herramienta 4)</i>
Socioeconómicos	Participación de la empresa en la economía local a través de - provisión de servicios, por ejemplo de energía o combustibles (<i>indicar si ofrece subsidios, como lo hacen muchas empresas estatales,</i>	

	<p><i>especialmente en zonas aisladas)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratación de trabajadores locales (GRI G3/ EC7) - Empleo indirecto: número total, desglosado por edad, género, tipo de contrato - Capacitación y entrenamiento de mano de obra directa e indirecta de origen local - Contratación y provisión de productos y servicios a nivel local. (GRI G3 EC6) - Capacitación de proveedores y contratistas - Aporte a obras de infraestructura, por ejemplo caminos, terminales portuarios, inmuebles (GRI G3 EC8) - Aportes a mantención de infraestructura de uso público - Apoyo al emprendimiento local 	
--	---	--

HERRAMIENTA 4 - CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A LA COMUNIDAD

CONTRIBUCIONES ECONOMICAS ANUALES	
<p>Presupuesto anual total del proyecto u operación destinado a iniciativas o proyectos de relacionamiento comunitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Monto total de donaciones, desglosado por iniciativa (GRI G3/ EC1) b) Monto total de auspicios y patrocinios a actividades de la comunidad, desglosados por eventos c) Inversión bruta en proyectos sociales en curso y realizados en los últimos 3 años (GRI G3/ EC7), por año financiero d) Gastos en actividades de participación ciudadana y/o diálogo con públicos de interés e) Gastos en actividades de educación y capacitación de comunidades, desglosadas por tipo f) Otros gastos sociales (especificar) 	<p><i>(Cuando corresponda, desglosar por comunidad o grupo humano)</i></p>
<p>Contratación local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas (GRI G3/ EC7)</p>	<p><i>(Número de personas contratadas por tipo de contrato y porcentaje de la fuerza laboral local de la empresa)</i></p>
<p>Gasto total y proporción del gasto, correspondiente a provisión de productos y servicios de proveedores locales (GRI G3/ EC 6)</p>	
<p>Contribuciones Económicas Indirectas: Impacto de inversiones en infraestructuras y prestación de servicios destinados principalmente al beneficio público, mediante compromisos comerciales, pro bono, o en</p>	<p><i>(Por ejemplo, puentes, mantención de caminos, tendidos de líneas eléctricas, sistemas de agua potable, provisión de medios de transporte público, etc.)</i></p>

especie. (GRI G3/ EC 8)	
PROGRAMAS E INICIATIVAS EN LA COMUNIDAD	
Actividades de educación y capacitación a) Programas de educación y prevención de riesgos y enfermedades (GRI G3/ LA 8) b) Educación ambiental	<i>Describir las iniciativas y sus impactos</i>
Catastro y descripción de programas e iniciativas en las comunidades (GRI G3/ SO1): a) características b) alcance c) efectividad	Objetivos, beneficiarios, socios, inversión, recursos de contrapartida, indicadores impactos esperados, Plazos, responsables.
PARTICIPACIÓN DE GRUPOS DE INTERES	
Formas de inclusión de los grupos de interés, frecuencia de su participación, por tipos y categoría de grupos de interés (GRI G3/ 4.16)	<i>(e.g. estudios y encuestas, asambleas, mesas de trabajo, grupos de discusión, grupos de expertos sociales, grupos de asesores, cabildos, conversatorios, etc.)</i>
Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en que ha respondido la empresa. (GRI G3 4.17)	
Mecanismos de comunicación e información a las comunidades utilizados por la empresa.	

2.3.3.3 Evaluación de impactos socioambientales de la cadena de valor

Una alternativa para analizar en forma integrada la totalidad de los impactos de una empresa en la comunidad, es la evaluación de "Impactos de la Cadena de Valor" (Porter, 2007) según se muestra en la Tabla 3.

Este modelo distingue los siguientes tipos de impacto socioambientales:

1. Los impactos generados por las actividades primarias de la industria, es decir vinculadas a la exploración, producción, transporte, refinación y distribución de crudo, combustibles y gas natural.
2. Los impactos derivados de las instalaciones y actividades de apoyo a las actividades primarias, como infraestructura, gobierno corporativo, administración, recursos humanos, abastecimiento e innovación tecnológica.

TABLA 3 - IMPACTOS DE LA CADENA DE VALOR³

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura y gobierno de la empresa Financiamiento, planificación, relaciones con públicos de interés, Prácticas de gobierno corporativo, conducta ética, probidad y transparencia				
	Gestión de Recursos Humanos Contratación, retención, capacitación, sistema de compensaciones				
	Desarrollo de Tecnología Diseño de procesos, investigación Colaboración con universidades y centros de investigación Calidad y seguridad del producto				
	Abastecimiento Insumos, maquinaria, servicios Prácticas de abastecimiento y suministro				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada Impactos del transporte Líneas eléctricas	Operaciones Gestión de agua y energía Emisiones y vertidos Ruidos y vibraciones Residuos y materiales peligrosos Impactos sobre la biodiversidad Salud ambiental Seguridad	Logística de Salida Impacto terrestre, aéreo y marítimo por transporte de productos Vías y ductos Transporte y disposición final de sustancias peligrosas Disposición de residuos sólidos Distribución	Marketing y Ventas Marketing y publicidad Fijación de precios Información al consumidor	Servicio Posventa Disposición final de derivados del petróleo y productos obsoletos (combustibles, aceites, petroquímicos)

2.3.4 Identificación del área de influencia

En su estudio diagnóstico basal la empresa debe identificar sus áreas de influencia directa e indirecta, entendiendo por ello el espacio geográfico y socioambiental donde se verifican cambios directos o indirectos como consecuencia de la puesta en marcha o de las operaciones habituales de los proyectos, las actividades o las unidades de negocios de la industria.

Por área de influencia se entiende el espacio geográfico que, además de contener los recursos naturales, la biodiversidad y las poblados humanos caracterizadas en el estudio de línea de base, comprende el área adyacente y remota de un proyecto o actividad y dentro de cuyo perímetro se producen los impactos socio- ambientales. El área adyacente es el área de influencia directa y el área remota es el área de influencia indirecta.

Las áreas de influencia pueden dividirse en cuatro categorías: espacio físico y socioambiental, espacio sociocultural, espacio sociopolítico y espacio socioeconómico, según se define en la Tabla 4.

³ Adaptado de Michael E. Porter, "El mapa de las oportunidades sociales," en Harvard Business Review, Dic. 2007

La identificación del área de influencia del proyecto u operación, y de cada uno de su cuatro ámbitos, permite delimitar el espacio en que se enmarcará la gestión de relacionamiento comunitario y focalizar las acciones e iniciativas en aquellas comunidades o grupos de interés que sean claves para una inserción o permanencia exitosa, y por ende para la obtención de la licencia social y la reputación de la empresa.

El énfasis en alguna de las categorías de áreas de influencia será diferente en cada caso particular, pero siempre con un marcado acento en el espacio físico y sociocultural para las actividades de exploración y producción.

Las áreas de influencia son dinámicas y van cambiando en función de la naturaleza y características de los impactos, así como de los cambios del contexto, lo que exige una revisión periódica por parte de la empresa de estas definiciones.

TABLA 4 - AREAS DE INFLUENCIA

CATEGORÍA DE ÁREAS DE INFLUENCIA		TIPOS Y CARACTERIZACIÓN DE IMPACTOS
1	Espacio físico y socioambiental	Es el área geográfica en donde las operaciones afectan componentes ambientales, como suelo, agua, aire, flora, fauna, y sociales, como impactos en la salud, las rutas de transporte, etc.
2	Espacio sociocultural	Es el área en que se producen cambios demográficos y sociales, como estilos y calidad de vida, estructura de las familias, formas de organización, de relación, representación de intereses, conflictos, etc.
3	Espacio socioeconómico	Es el área en que se verifican cambios asociados al empleo, las actividades económicas, el ingreso de las familias, el emprendimiento, desarrollo de proveedores y precios locales por efectos de la presencia de la empresa.
4	Espacio sociopolítico	Es el ámbito en el cual el gobierno local y las organizaciones comunales tienen la facultad de influir mediante sus decisiones en las actividades o la continuidad de la operación, como a través del otorgamiento de permisos ambientales y sectoriales, la fiscalización de actividades y la implementación de planes y programas que afectan al desarrollo de la comunidad.

2.4 CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNIDAD

El objetivo de la caracterización de la comunidad es conocer y entender la realidad y las expectativas e intereses de las comunidades potencialmente afectadas por una operación o actividad hidrocarburífera.

La caracterización de la comunidad considera tres aspectos

básicos:

1. Elaboración de un perfil de la comunidad
2. Identificación y mapeo de públicos de interés
3. Análisis de públicos de interés

El análisis de la información reunida en esta fase de diagnóstico contribuye a los siguientes fines:

- a. Establecer una línea de base socioeconómica de la comunidad para determinar eventuales impactos futuros
- b. Identificar a los stakeholders de la empresa en la comunidad, sus intereses y expectativas
- c. Proveer antecedentes para el diseño de la estrategia de involucramiento y el plan de actividades y programas de inversión social.

2.4.1 Perfil de la comunidad

La elaboración de un perfil de la comunidad es un ejercicio indispensable para la gestión de relacionamiento comunitario, debido a que:

- a) proporciona los antecedentes para dimensionar el contexto en que se inserta(rá) el proyecto o actividad en el entorno local.
- b) provee información para diseñar procesos de consulta pública y diálogo social, tanto aquellos exigidos en los marcos regulatorios, como aquellos que la empresa decide realizar por iniciativa propia y en forma voluntaria.

El perfil se puede obtener a partir de un estudio de los antecedentes demográficos, socio-ambientales, sociopolíticos y económicos de la comunidad. La empresa debe elaborar un perfil de cada una de las comunidades o grupos humanos vecinos a sus proyectos, actividades o unidades de negocios, y éste debe ser actualizado en forma periódica y sistemática al menos una vez al año.

La herramienta 5 “Perfil de la Comunidad” sugiere la información básica que debe ser recolectada para construir un perfil de la comunidad, y en particular de los grupos humanos localizados en el área de influencia directa. Esta herramienta puede ser adaptada por la empresa a cada situación específica, pudiendo agregar antecedentes adicionales no considerados, y/u obviando aquellos campos de información no pertinentes.

Las fuentes de información para construir el perfil son variadas y difieren de caso en caso. Sin embargo, en términos generales se pueden obtener datos de las siguientes fuentes:

- a. Consultas públicas y encuestas
- b. Fuentes oficiales, e.g. censo nacional o local, estadísticas e informes de ministerios, reparticiones públicas a nivel central o regional
- c. Municipios y otras reparticiones públicas de nivel local
- d. Archivos y Bibliotecas
- e. Medios de Comunicación: archivos de prensa
- f. Centros de estudio y universidades
- g. Organizaciones territoriales y civiles, ONG's
- h. Organizaciones empresariales, gremiales y profesionales

HERRAMIENTA 5 - PERFIL DE LA COMUNIDAD O GRUPO HUMANO

Nombre de la Empresa:		
Proyecto, Actividad o Unidad de Negocios:		
Denominación de la comunidad o grupo:		
Localización o ubicación geográfica:		
Distancia de la operación y vías de acceso:		
Antecedentes	Indicadores	Comentarios
Antecedentes demográficos	<ul style="list-style-type: none"> - Población total, desagregada por composición etaria, de género, idioma, principales grupos étnicos, religiosos y minoritarios - Densidad demográfica/ tasas de natalidad, morbilidad y mortalidad - Densidad y concentración poblacional - Tendencias migratorias, permanentes o temporales 	<i>Utilizar datos de censos oficiales y categorizaciones propias de cada país/estado.</i>
Antecedentes sociopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> - Año de establecimiento de la comunidad o grupo humano - Antecedentes históricos - Institucionalidad política y mecanismos de autoridad - Relacionamiento político - Sistemas de representación tradicionales u otros alternativos - Relaciones entre grupos étnicos y relaciones de género - Tasas de participación electoral y ciudadana (elecciones populares) - Estabilidad institucional - Tasas de criminalidad y seguridad ciudadana - Conflictos territoriales - Fortaleza o debilidad de las organizaciones e instituciones - Dinámicas sociales tales como la prostitución, la delincuencia, marginalidad urbana, alcoholismo, drogadicción, violencia de género, entre otras - Nómina de principales instituciones políticas 	<i>Consultar archivos y bibliotecas locales. Entrevistas con autoridades, líderes tradicionales y representantes de la comunidad.</i>
Antecedentes sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Estratificación social - Pobreza - Vivienda - Servicios públicos 	<i>En general, antecedentes sobre número de establecimientos/ instituciones, infraestructura, capacidad, cobertura y calidad de la</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Educación - Salud y epidemiología - Actividades cultural, deporte y recreación - Costumbres, tradiciones y rituales - Fiestas religiosas y otras celebraciones locales - Principales instituciones y organizaciones civiles - Medios de Comunicación 	<p><i>atención.</i></p> <p><i>Programas específicos</i></p>
Antecedentes ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - Línea de Base Ambiental, incluidos pasivos ambientales (<i>ver caso a caso</i>) - Calidad y disponibilidad de recursos naturales - Capital natural crítico - Caracterización de diversidad biológica, Áreas Protegidas y Reservas Marinas - Especies en peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y listados nacionales, cuyos <i>hábitat</i> se encuentren en áreas afectadas o intervenidas (EN 15) - Determinación de Zonas de Latencia o Saturación - Planes de Prevención y Descontaminación - Principales iniciativas de conservación y educación ambiental impulsadas desde la comunidad. - Organizaciones ambientales 	<p><i>Revisar EIA del proyecto o la operación, o en su defecto de otras iniciativas en el área.</i></p> <p><i>Incluir dependencia de las comunidades locales de la explotación de recursos naturales y su impacto en la degradación de los hábitat</i></p>
Antecedentes socioeconómicos y de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Índices de actividad económica - Capacidad y calidad de infraestructura - Tasa de empleo y principales ocupaciones o fuentes laborales 	<p><i>Principales actividades económicas en la comunidad y su aporte a la economía local regional y nacional.</i></p> <p><i>Tendencias en el desarrollo</i></p>

2.4.2 Identificación y mapeo de públicos de interés

Paso 1: Identifique a los stakeholders de la empresa en la comunidad

La comunidad está conformada por individuos y organizaciones. Las organizaciones pueden ser de tipo formal o informal, e incluyen a las organizaciones territoriales y de base, las instituciones públicas, y las organizaciones no gubernamentales, entre otras categorías.

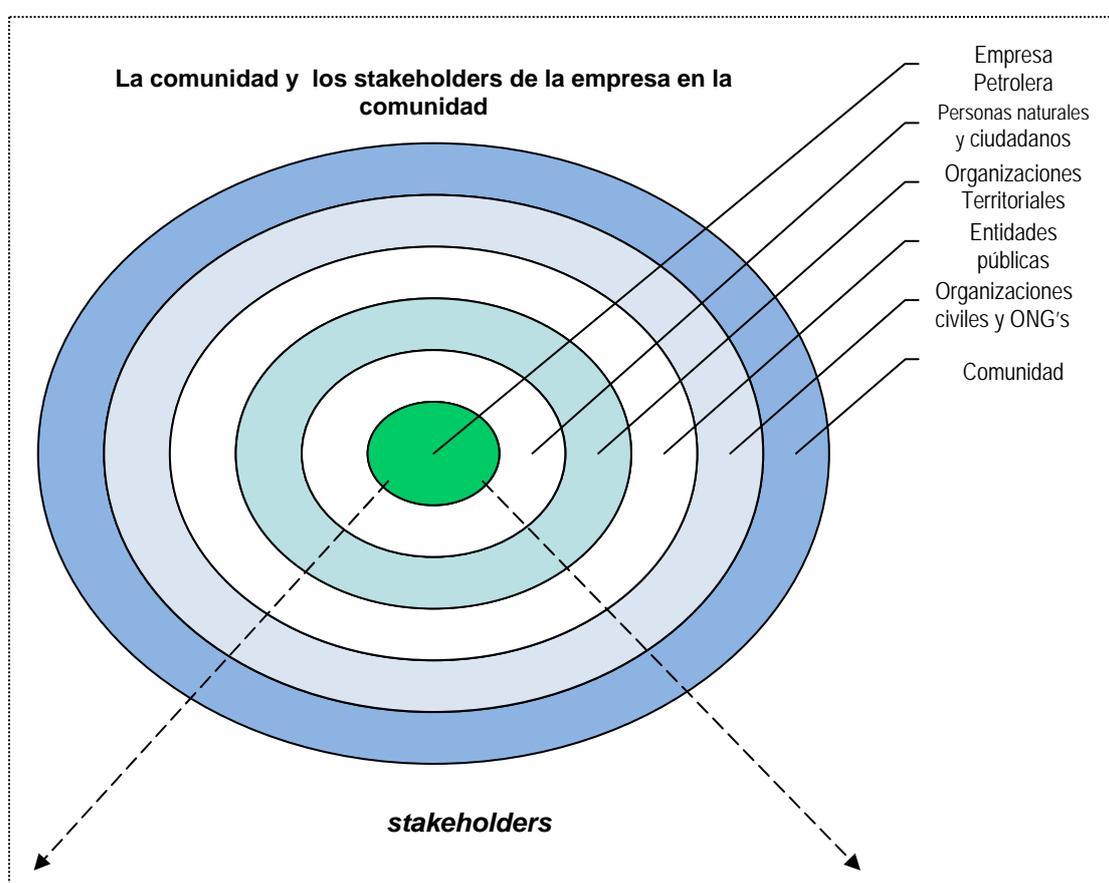
Todos los individuos que pertenecen a la comunidad pueden, a su vez ser miembros de organizaciones formales o informales.

Las organizaciones comunitarias son aquellas organizaciones no lucrativas que representan los intereses de los grupos locales, tales como juntas de vecinos, asociaciones de consumidores, pueblos indígenas, organizaciones de beneficencia, clubes deportivos, etc.

Las Organizaciones no Gubernamentales son entidades conformadas por miembros de la comunidad y/o ciudadanos que se articulan en función de intereses compartidos tales como la defensa de valores culturales, ambientales y sociales.

No necesariamente todas las personas que viven en una comunidad son stakeholders de la empresa. Los públicos de interés o stakeholders son aquellos individuos o grupos organizados que son influenciados o pueden influenciar las actividades o decisiones de la empresa, según se grafica en la Figura 1. En su conjunto, conforman aquella parte de la comunidad que tiene un interés legítimo y un rol preponderante para ser considerados e incluidos en las políticas y acciones de involucramiento de la empresa. Por este motivo, las empresas deben identificar a sus stakeholders en la comunidad.

FIGURA 1 - STAKEHOLDERS DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD



La herramienta 6 "Públicos de interés de las empresas de Petróleo y Gas Natural" permite identificar categorías y categorías de stakeholders típicos de la industria del petróleo y gas.

HERRAMIENTA 6 - PÚBLICOS DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL

Categoría de Stakeholder	Representado por
Públicos de la comunidad afectados o impactados	
Vecinos (propietarios, arrendatarios, superficiarios)	Individuos, personas naturales, juntas de vecinos
Organizaciones Comunitarias de Base	Líderes comunitarios, grupos de desarrollo local, juntas de adelanto
Empleados residentes en la comunidad y sus grupos familiares	Individuos, agrupaciones, esposas, hijos
Contratistas	
Proveedores	
Comunidades no vecinas afectados por inmisiones (<i>e.g. ruido, vibraciones, emisiones, polvo, impactos visuales y paisajísticos, tráfico, residuos industriales líquidos y sólidos, etc.</i>)	Superficiarios, comunidades adyacentes a vías, ductos, rutas de transporte terrestre, terminales marítimos, centros de almacenamiento y distribución
Otras empresas del sector hidrocarburífero	
Empresas de otros rubros, (<i>e.g. industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, forestales</i>)	
Otros públicos relevantes	
Públicos de interés	
Organizaciones de beneficencia o de servicio social	Ej. Cruz Roja
Instituciones educacionales y centros de capacitación	
Instituciones de salud y centros de orientación familiar	
Organizaciones no gubernamentales de alcance internacional, nacional o local	Grupos ambientalistas, de derechos humanos, igualdad de género, sociedad civil organizada
Organizaciones comunitarias	Clubes deportivos o de recreación, centros de madres, organizaciones de la infancia y la juventud, organizaciones femeninas, organizaciones de desarrollo local
Organizaciones empresariales	Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, Asociaciones agrícolas, industriales, gremiales

Autoridades	
Autoridades de Gobierno a nivel nacional	Reparticiones públicas de Medioambiente, Salud, Industria, Economía, Hidrocarburos, Desarrollo Social, etc.
Autoridades de Gobierno Federal/ regional/ provincial	Gobernadores, Consejos regionales o provinciales, gobierno regional o provincial
Autoridades distritales / municipales/ locales	Alcaldes, Consejos Municipales, Concejales, directores o jefes locales de reparticiones públicas
Autoridades tradicionales	Grupos políticos, religiosos, líderes espirituales, personajes ilustres
Pueblos Indígenas	Autoridades ancestrales, Consejos de Ancianos,
Líderes de opinión	Medios de comunicación, líderes comunitarios, deportistas destacados
Otros	

Paso 2: Elabore una lista de todos los actores relevantes para su empresa en la comunidad

La identificación de los stakeholders debe cubrir todas las localidades y grupos humanos en su área de influencia directa. Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones.

- Para la categorización de *stakeholders* recurra a la herramienta 6 de “Stakeholders típicos en la comunidad de las empresas de Petróleo y Gas Natural”.
- Tenga presente que el listado de stakeholders es dinámico y que muchos actores ocupan en forma simultánea diferentes roles en la comunidad.
- Recuerde que los stakeholders incluyen a personas naturales y a organizaciones.
- En el caso de las organizaciones, identifique quiénes son los representantes formales o informales de esa organización.
- Si ya tiene un listado de stakeholders, manténgalo al día.
- Establezca un programa periódico de actualización.

Paso 3: Confeccione el mapa de *stakeholders* en la comunidad

Durante el proceso de identificación de públicos de interés es necesario clasificar a los stakeholders en función de factores como los intereses que representan, el grado de influencia que tienen para apoyar u obstaculizar a la empresa y los métodos que debe utilizar la empresa para relacionarse con ellos.

El mapeo de stakeholders es el proceso para analizar la posición de los stakeholders de la organización e identificar su influencia y expectativas, y permite establecer las prioridades para la toma de decisiones estratégicas de Relacionamento Comunitario de la empresa.

En el Anexo II del presente manual se proveen las siguientes metodologías genéricas para el mapeo de *stakeholders*:

- a) Matriz de Poder/ Dinamismo
- b) Matriz de Poder/ Interés
- c) Modelo de Poder, Legitimidad y Urgencia
- d) Análisis del campo de fuerzas del entorno

2.4.3 Análisis de públicos de interés

2.4.3 Análisis de públicos de interés

El análisis de los stakeholders incluye el conocimiento de su influencia, sus intereses, expectativas y percepciones en relación a los proyectos o actividades de la empresa.

- Por interés se entiende la “atención que se pone en algo”, la “necesidad o conveniencia de tipo carácter o colectivo” o el “provecho o utilidad que tiene una cosa o persona”.
- Las expectativas se refieren a los principios, las conductas y acciones que los públicos interesados esperan de la empresa para darle su voto de confianza.
- Las percepciones son la forma en que los públicos interesados ven o perciben a la empresa.

Identificar los intereses, las expectativas y las percepciones de los stakeholders es una tarea compleja, ya que estos factores son esencialmente dinámicos y, en consecuencia pueden cambiar en forma rápida e impredecible.

El análisis de *stakeholders* permite determinar la influencia de cualquier grupo o individuo de la comunidad que pueda afectar o ser afectado por las actividades de una empresa.. En particular, el análisis de *stakeholders* provee información sobre los siguientes aspectos:

- a. la forma en que los distintos stakeholders pueden afectar a la empresa y sus actividades
- b. la forma en que los stakeholders pueden ser impactados de distintas maneras por las actividades de la empresa
- c. la actitud de los stakeholders hacia la empresa, sus actividades y proyectos
- d. los derechos y expectativas de los stakeholders
- e. la existencia de potenciales conflictos de interés y de competencia entre los stakeholders.

TABLA 5 - RECOMENDACIONES PARA EL ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

Responda a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes son las personas u organizaciones que pueden influenciar su actividad, operación, negocio, su sector o sus mercados más importantes?
- ✓ ¿Cuál es la relación de la empresa con cada *stakeholder*?
- ✓ ¿Quiénes son los principales aliados y potenciales promotores de la empresa en el ámbito en que opera?
- ✓ ¿Quiénes son los principales detractores u obstrutores?
- ✓ ¿A qué grupos u organizaciones pertenece el *stakeholder*?
- ✓ ¿Qué importancia tiene el stakeholder para esa(s) organización(es)?
- ✓ ¿Cuál es el poder del stakeholder?

- ✓ ¿Cuáles son las prioridades, los intereses y las expectativas del *stakeholder*?
- ✓ ¿Qué estrategias tiene para enfrentar a los stakeholders y sus demandas específicas?
- ✓ ¿Cómo responderá a estos, por ejemplo, en términos de información, comunicación o educación?

Para tener presente:

- ✓ El análisis del stakeholder debe actualizarse continuamente, debido a que el poder y las asociaciones de los stakeholders más relevantes pueden cambiar con rapidez.
- ✓ Algunos individuos pueden pertenecer a múltiples grupos de stakeholders.
- ✓ Algunos grupos de stakeholders pueden pertenecer a una organización formal y otros a agrupaciones informales o asociaciones espontáneas.
- ✓ En condiciones y coyunturas específicas es posible identificar a otros individuos o grupos adicionales que pueden ser de importancia para la empresa.
- ✓ Los grupos de stakeholders se alinean de forma distinta en función del proyecto o asunto específico.
- ✓ Hay que estar atentos al entorno porque, como señala Hall (2005), *"a veces surgen personajes totalmente imprevistos que, en apariencia no tienen ninguna relación con la cadena de valor de una empresa y por esa razón no suelen estar bajo el radar"*⁴ y que pueden ocasionar problemas y conflictos inesperados.

La herramienta 7 "Análisis de Stakeholders" ofrece un formato simple de aplicar para analizar a los públicos de interés de la empresa en la comunidad.

HERRAMIENTA 7 - ANALISIS DE STAKEHOLDERS

Antecedentes generales del stakeholder		
Identificación del stakeholder/ organización o grupo	<i>(nombre de la persona, grupo o grupo organizado)</i>	
Área de Influencia	<i>(sector o localidad a la que pertenece)</i>	
Tipo de Stakeholder	<i>Por ejemplo, vecino, autoridad, ONG</i>	
Personas naturales	<i>Sólo responder en caso de personas naturales</i>	
a) grupo(s) u organización(es) a que pertenece	<i>Señale cada uno de los grupos u organizaciones a las que el stakeholder pertenece</i>	
b) cargo(s) que desempeña	<i>Por ejemplo, miembro de la Cruz Roja, Presidente del Cuerpo de Bomberos, dirigente vecinal, etc.</i>	
c) influencia/ poder en esa organización		
Stakeholder organizacional	<i>Sólo responder para stakeholders institucionales (ONG's, organizaciones sociales, instituciones públicas, etc.)</i>	
a) representante formal o legal		
b) integrantes de las directivas		
c) otros interlocutores influyentes		
Análisis del stakeholder		
Frecuencia de la relación con la	a) regular	<i>Detalle frecuencia de la</i>

⁴ HALL, Jeremy et al. "¿Es su empresa socialmente vulnerable?" en Harvard Business Review América Latina. Agosto 2005.

empresa	b) ocasional c) ninguna	<i>relación</i>
Calidad de la relación	a) cordial b) indiferente c) conflictiva	Detalle calidad de la relación
Expectativa o demanda		<i>Señale la importancia de esta expectativa para el propio stakeholder, en una escala de 1- 3, donde 1 equivale a "poca importancia" y 3 a "muchísima importancia"</i>
Oportunidad o riesgo para la empresa		<i>Por ejemplo, liderazgo positivo y credibilidad en la comunidad,</i>
Importancia del stakeholder para la operación	a) alta b) media c) baja d) ninguna	

2.5 ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

El diagnóstico de la relación de la empresa con las comunidades concluye con un análisis de la relación o la interfase entre la empresa y la comunidad, y de los riesgos y oportunidades que presenta esta interacción.

Los riesgos en la relación entre empresas de la industria y comunidades se abordan con mayor precisión en el Manual de Gestión de Riesgos Socioambientales y Reputacionales del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario.

Las oportunidades para la inserción local a través de iniciativas que generen beneficios para las comunidades y las propias empresas pueden ser analizadas utilizando el modelo de Porter & Kramer (2006). De acuerdo a este enfoque de análisis estratégico, las oportunidades para el desarrollo de programas y acciones de Responsabilidad Social Estratégica se encuentran en dos grandes ámbitos:

1. Oportunidades en la cadena de valor de la empresa (una mirada al interior de la empresa)
2. Oportunidades para iniciativas estratégicas de involucramiento e inversión social y ambiental, para mejorar aspectos centrales del contexto competitivo de la empresa y contribuir al desarrollo local sostenible (mirada al entorno de la empresa).

La gestión de Relacionamiento Comunitario de las empresas de petróleo y gas natural se enfocará fundamentalmente en acciones relacionadas estos dos ejes de oportunidades de involucramiento con las comunidades. Los campos resaltados en color verde de la figura 2, adaptada de Porter y Kramer (2006), grafican estos espacios de oportunidad.

FIGURA 2 - INVOLUCRAMIENTO DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD: ENFOQUE ESTRATÉGICO

1 Impactos socio-ambientales genéricos de la empresa	2 Impactos socio-ambientales de la cadena de valor de la empresa	3 Impactos de la empresa en dimensiones socio-ambientales del entorno
Cumplimiento normativo y regulatorio	Mitigar, compensar o reparar impactos negativos causados por las actividades de la cadena de valor de la empresa	Iniciativas estratégicas de involucramiento en las comunidades e inversión social y ambiental, para mejorar aspectos importantes del contexto competitivo de la empresa y contribuir al desarrollo local sostenible.
"Piso legal"		
Buena ciudadanía Filantropía	Transformar las actividades de la cadena de valor en beneficio mutuo para la empresa y las comunidades.	
Responsabilidad Social Reactiva	Responsabilidad Social Estratégica Óptimo Social	

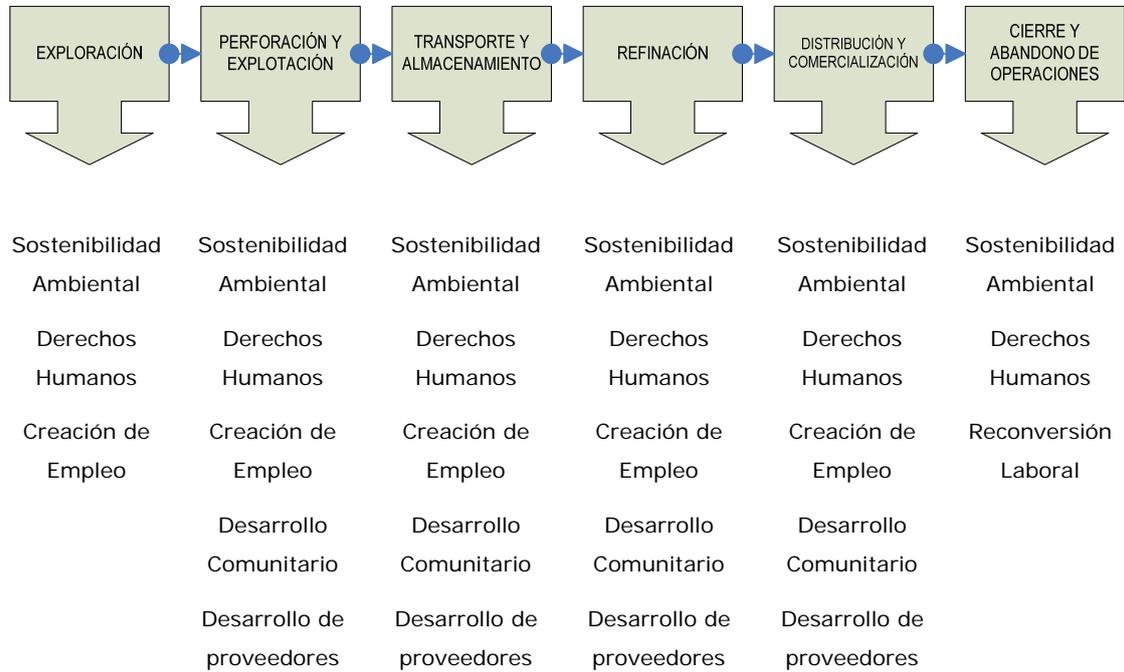
2.5.1 Oportunidades para las comunidades en la cadena de valor de la empresa

Las empresas del sector de hidrocarburos pueden actuar de manera socialmente responsable con las comunidades en cada uno de los eslabones de su cadena de valor. La figura 3 muestra las distintas posibilidades que se presentan en cada uno de ellos.

Cada empresa puede analizar las oportunidades que se presentan en su propia cadena de valor para involucrar a los públicos de interés y generar valor social. Los aspectos de

desarrollo de proveedores y contratistas a nivel local y la participación de la empresa en el desarrollo local sostenible son componentes relevantes de la gestión de Relacionamiento Comunitario y son abordados en detalle en los siguientes capítulos del presente Manual.

FIGURA 3 - OPORTUNIDADES EN LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y GAS NATURAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE COMUNIDADES⁵



⁵ Adaptado de la investigación "Emprendimientos Sociales en Sectores Estratégicos de Desarrollo en Colombia" liderada por Roberto Gutiérrez. Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco, Dividendo por Colombia, Universidad de Los Andes. Bogotá: 2007 (pp. 70)

3.0 PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DIÁLOGO SOCIAL

3.1 OBJETIVO

La presente sección entrega orientaciones y lineamientos a las empresas de petróleo y gas natural de América Latina y el Caribe sobre los procesos de participación ciudadana y la instauración de espacios formales y permanentes de

diálogo social con las comunidades locales.

En particular define:

1. Quiénes deben o pueden participar
2. Qué aspectos y formalidades están involucrados en la participación ciudadana y el diálogo con públicos de interés
3. Cuáles mecanismos de consulta e interacción con las comunidades puede promover la empresa
4. Cómo gestionar las expectativas de los *stakeholders* y los compromisos voluntarios asumidos con las comunidades

3.2 ANTECEDENTES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

3.2.1 Definiciones

- a. Ciudadanía: El concepto de ciudadanía ha cambiado a lo largo de la historia occidental haciéndose cada vez menos excluyente y puede definirse como *"El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público⁶."*

Entre los más importantes derechos ciudadanos destacan los de participación en los beneficios de la vida en común, además de la participación política, mediante el derecho al voto. Entre los deberes ciudadanos destacan la obligación de respetar los derechos de terceros, de contribuir al bien común y resguardar los valores predominantes.

- b. Ciudadano: *"Es una persona capaz, en cooperación con otros, de crear o transformar el orden social que ella misma quiere vivir, cumplir y proteger, para la dignidad de todos⁷."*

⁶ Derek Heater. *Ciudadanía. Una breve historia*. Alianza Editorial. Madrid (2007).

- c. Participación ciudadana: *“Acto voluntario de interacción social dirigido a tener parte en alguna actividad pública (o privada) de modo de intervenir en su curso y beneficiarse de ella”⁸.*

3.2.2 Objetivos de la participación ciudadana

La participación de la comunidad -individualmente y/o a través de organizaciones formales- en relación a acciones que podrán generar cambios en su entorno físico y social, canaliza la intervención de los grupos de interés en los asuntos que les afectan directa o indirectamente y valida los procesos de toma de decisiones y acuerdos, dando sostenibilidad social a los proyectos o actividades que se

desarrollen posteriormente.

El Banco Mundial define la participación ciudadana como *“un proceso por medio del cual las partes interesadas influyen y comparten el control sobre iniciativas, decisiones y recursos de desarrollo que les afectan”⁹.*

3.2.3 Marco regulatorio socioambiental y participación ciudadana

Prácticamente la totalidad de las legislaciones de los países latinoamericanos y del Caribe incluyen el principio participativo en sus marcos regulatorios socio- ambientales como parte del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, SEIA. A través de este mecanismo se busca asegurar *“que terceros distintos que los patrimonialmente afectados puedan accionar para proteger el medioambiente e incluso obtener la restauración del daño ambiental”¹⁰.*

Específicamente, la participación ciudadana busca recoger la opinión de los estamentos de la sociedad civil, representada por los sectores productivos, los trabajadores, académicos y organizaciones no gubernamentales.

La participación ciudadana se inicia habitualmente en los procesos de evaluación de impacto ambiental de las operaciones y actividades de la industria, y obedece a formalidades y requisitos propios de los marcos regulatorios de los países de América Latina y el Caribe, constituyendo un elemento clave para la legitimación de la institucionalidad responsable de la evaluación y aprobación de nuevos proyectos.

Las disposiciones generales relativas a formalidades y requisitos para garantizar el funcionamiento del instrumento de gestión denominado “Participación Ciudadana” pueden ser revisadas en el [Manual Referencial para la Aplicación de Marcos Regulatorios](#) (Capítulo 4/ Herramientas 3, 4 y 5), que forma parte del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario de ARPEL.

⁷ Toro A., José Bernardo. *El ciudadano y su papel en la construcción de lo social*. Alcaldía Mayor de Bogotá - Universidad Javeriana. Diplomado en gestión comunitaria y gerencia social, Unidad 1. Bogotá. (2000)

⁸ Guimaraes, Roberto. *“Participación Comunitaria, Estado y Desarrollo”*. Revista Interamericana de Planificación”, N° 83-84 (1987)

⁹ World Bank and Participation, Operations Policy Department, 1994

¹⁰ La cita, extraída del mensaje presidencial N° 387-324 del 14 septiembre de 1992, mediante el cual el Presidente de la República de Chile envió al Congreso el Proyecto de Ley de Bases del Medioambiente, ilustra el espíritu que subyace al aspecto de la participación ciudadana en los marcos regulatorios de la región.

3.2.4 Participación ciudadana e involucramiento con las comunidades

Los canales formales de participación ciudadana previstos en el marco regulatorio para la etapa de evaluación y aprobación de proyectos por parte de la autoridad, constituyen una oportunidad que las empresas pueden aprovechar con objeto de establecer instancias estables de diálogo social con las comunidades.

Los mecanismos de participación exigidos por la ley constituyen una excelente oportunidad y punto de partida para construir espacios formales y periódicos de diálogo, que se consoliden como los espacios de interacción por excelencia de la empresa con la comunidad.

De esta manera los mecanismos de participación ciudadana no sólo cumplirán objetivos en la etapa de inserción, sino que pueden transformarse en valiosos instrumentos voluntarios de carácter permanente para el involucramiento con los *stakeholders* en las etapas posteriores, permitiendo consolidar la relación y alcanzar el "óptimo social".

La participación proactiva e informada de los actores sociales en diferentes procesos del relacionamiento entre empresa y comunidad será fundamental para fortalecer la confianza en la interacción, mejorar la cantidad y relevancia de la información intercambiada, e incrementar la calidad y sostenibilidad de los procesos de negociación, así como de los acuerdos que se alcancen.

3.2.5 Características de la participación ciudadana

Las características de la participación ciudadana (Meunier, 2004)¹¹ son las siguientes:

- a) Representa un acto de voluntad personal que no se puede imponer
- b) Trasciende el acto individual y se traduce en una acción colectiva y organizada
- c) Supone un sentimiento de pertenencia
- d) Requiere de grados de autonomía y poder para intervenir en un proceso e proponer modificaciones en el diseño de un proyecto.

3.2.6 Niveles de participación ciudadana

a) Información, comunicación y consulta

Se caracteriza por la relación unilateral de una a otra parte, sin generar retroalimentación.

En sentido estricto, las diversas modalidades de información y consulta, tales como comités o grupos asesores, en que la comunidad simplemente opina sobre proyectos o programas a través de actos unilaterales de voluntad de quien los formula y no como un derecho establecido, no se consideran en propiedad instancias de participación

¹¹ Paulina Meunier, "La participación Ciudadana en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental Chileno", en "Prevención y Solución de Conflictos Ambientales". Segundas Jornadas Nacionales de Derecho Ambiental. Universidad de Chile. Editorial Lexis-Nexis. Santiago (2004)

Sin embargo éstas pueden desempeñar un rol importante para implementar un proceso formal de participación ciudadana. El Manual Referencial de Aplicación de Marcos Regulatorios describe los mecanismos previstos en la ley sobre acceso a la información socioambiental. El Manual de Comunicaciones y Reporting provee herramientas voluntarias de gestión para la comunicación y la rendición de cuentas voluntaria por parte de la empresa.

b) Diálogo

Instancias de comunicación de doble vía para el intercambio de información, de perspectivas, opiniones, intereses y expectativas recíprocas.

c) Negociación y convergencia de intereses

Proceso destinado a alcanzar acuerdos entre las partes y asumir compromisos en relación a tareas y objetivos específicos.

d) Gestión participativa

Proceso en que se comparte la toma de decisiones y las responsabilidades en la gestión del desarrollo del territorio.

**3.2.7 Formas de
participación
ciudadana**

La participación ciudadana puede canalizarse a través de diversas modalidades o formatos que apuntan a lograr resultados específicos y que pueden ser seleccionados en función de los objetivos de la empresa. De esta forma, caben dentro de los modelos de participación ciudadana instancias como presentaciones informativas, audiencias públicas, consultas, conversatorios, cabildos, mesas de

trabajo, comités, entre otros formatos.

En la tabla 6 se señalan distintos modelos de participación ciudadana y sus características, clasificados por el grado de poder que se entrega a los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones, así como las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

TABLA 6 - MODELOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, CLASIFICADOS POR GRADOS DE PODER ENTREGADOS A LOS PÚBLICOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES¹²

Modelo de participación ciudadana	Características	Poder (facultativo)	Ventajas	Desventajas
Información y comunicación	Presentaciones, videos, medios impresos, noticias, anuncios, etc.	Ninguno	Rápido Transparente Informativo Educativo Masivo	Riesgo de sesgo comunicacional Parcialidad Riesgo de sobre-exposición y vulnerabilidad
Consulta Conversatorio Cabildo	Audiencia pública Defensoría del Pueblo Veeduría en representación de la ciudadanía	Bajo	Eficiente recolección de información y validación de datos Comunicación de dos vías Debate en espacios acotados	No permite comunicación fluida en el tiempo Requiere invertir tiempo, recursos humanos y financieros Refuerza el rol de líderes de la comunidad Potencia la articulación de núcleos de resistencia
Planificación conjunta	Comité o consejo asesor Talleres participativos Mesas tripartitas o mesas de diálogo	Mediano	Permite retroalimentación continua Incrementa nivel de involucramiento Fortalece el liderazgo y la articulación social	Intensivo en uso de tiempo, recursos humanos y materiales Vinculante
Autoridad delegada	Paneles de Monitoreo Ciudadano Comisión de planificación ciudadana	Alto	Estimula la participación Da mayor legitimidad a la toma de decisiones Fortalece las relaciones	Compromete recursos financieros y materiales en el largo plazo Vinculante

Existen numerosas técnicas de participación ciudadana, según los objetivos buscados por la empresa en su planificación. La tabla 7 describe las técnicas de participación ciudadana que resultan más eficientes para cumplir objetivos específicos de la empresa en su gestión de Relacionamiento Comunitario.

¹² Adaptado de Collins (1978) y Lang & Armour (1980)

TABLA 7 - TÉCNICAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA SEGÚN OBJETIVOS

Técnica o herramienta de participación	Objetivos de Planificación					
	Informar/Educar	Identificar Problemas/Valores	Recoger Ideas/Resolver Problemas	Feedback	Evaluación	Resolver Conflictos/Consensos
Audiencias públicas		x		x		
Asambleas públicas	x	x		x		
Reuniones informales con pequeños grupos	x	x	x	x	x	x
Reuniones informativas para público en general	x					
Presentaciones a organizaciones de la comunidad	x	x		x		
Seminarios informativos	x			x		
Oficina de atención de público en la operación		x	x	x	x	
Visitas de planificación local		x		x	x	
Brochures y folletos informativos	x					
Módulos de información pública	x		x	x		
Visitas de campo o terreno	x	x				
Maquetas de difusión del proyecto	x			x	x	x
Material para medios de comunicación masivos	x					
Respuesta a consultas públicas	x					
Comunicados de prensa solicitando comentarios	x			x		
Cartas de solicitud de comentarios			x	x		
Talleres		x	x	x	x	x
Consejos asesores		x	x	x	x	
Grupos de trabajo		x	x		x	
Empleo de residentes en		x	x			x

la comunidad						
Representación de intereses de la comunidad			x		x	x
Veedor o defensor del pueblo		x	x	x	x	x
Revisión de Estudio de Impacto Ambiental por el público	x			x	x	

3.2.8 Desafíos de la participación ciudadana

Uno de los desafíos de la empresa es lograr que la mayor cantidad de stakeholders intervenga activamente en los procesos de participación ciudadana diseñados para validar y legitimar sus proyectos y actividades, en especial, involucrar a los individuos o grupos de interés que no han querido o no han podido participar por diversas causas.

La participación ciudadana se robustece cuando los *stakeholders* perciben que por su intermedio pueden canalizar sus intereses y expectativas de una manera alternativa al conflicto socioambiental, minimizando la judicialización como mecanismo de controversias. La participación ciudadana efectiva como mecanismo de prevención de riesgos socioambientales se aborda con mayor detalle en el [Manual de Gestión de Riesgos Socioambientales y Reputacionales](#).

3.3 DIÁLOGO SOCIAL CON STAKEHOLDERS

3.3.1 Definición

El diálogo (del griego *logos*, palabra, discurso) es una modalidad del discurso oral y escrito en la que se comunican entre sí dos o más personas, en un intercambio de ideas por cualquier medio. Incluye los más diversos tipos

de interacción entre individuos y organizaciones.

El diálogo se caracteriza por un sentido de búsqueda de la verdad. Los criterios que deben prevalecer en el diálogo son:

- a. apertura
- b. atención a las ideas del interlocutor
- c. disposición a modificar los propios puntos de vista

El concepto de diálogo social surgió en el ámbito de las prácticas laborales y, según lo define la OIT, comprende todo tipo de negociaciones y consultas - e incluso el mero intercambio de información - entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales.

Los alcances del diálogo social se han extendido a los diferentes tipos de diálogo intersectorial. De acuerdo con la composición de las partes, éste puede ser bipartito o tripartito, dependiendo de la participación de los tres sectores de la sociedad: la empresa, la sociedad civil y el sector público. Cuando participan dos de estos sectores se habla de diálogos bipartitos. Cuando participan los tres sectores, se habla de diálogos tripartitos.

3.3.2 Antecedentes y características del diálogo social

Si bien el diálogo ocurre en forma natural y permanente en el transcurso normal de las actividades de cualquier organización, el diálogo proactivo y estructurado con los públicos de interés es una herramienta emergente que las empresas han adoptado en forma creciente en el marco de la Responsabilidad Social.

Desde una perspectiva estratégica, el diálogo social -como práctica habitual de negocios- es un elemento central para construir relaciones de confianza con los stakeholders, una condición indispensable para la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.

Uno de los primeros casos emblemáticos de diálogo con públicos de interés se llevó a cabo con motivo del debate sobre la disposición final o la reutilización de la plataforma petrolera Brent Spar de Shell, luego del accidente ambiental de dicha empresa a fines de la década de los noventa.

Los consultores que lideraron el proceso de diálogo social¹³ enfatizaron que, a diferencia de las consultas públicas, éste se caracteriza por:

- a) Establecer relaciones de “ganar-ganar”
- b) Explorar intereses, valores, necesidades y aprehensiones, tanto compartidos como divergentes, con los públicos de interés
- c) Focalizar en los procesos más que en los asuntos¹⁴ en sí
- d) Construir y fortalecer relaciones de confianza

El diálogo social es, en todo caso, un mecanismo de deliberación pública, un espacio de presentación de las perspectivas y propuestas de la sociedad civil y las entidades públicas y las empresas respecto de un proyecto. Esta plataforma reconoce y recoge los acuerdos y los disensos, pero no es un espacio de toma de decisiones ni de resolución de los desacuerdos. La finalidad, en este caso, es considerar las opiniones recibidas para la toma de decisiones y la forma de su implementación.

3.3.3 Ventajas del diálogo social

El diálogo social o diálogo multi-stakeholder es una oportunidad de aprendizaje para la empresa y un primer paso para crear y fortalecer relaciones saludables y de largo plazo con las comunidades.

Algunas de sus ventajas son las siguientes:

- a. permite estimular la discusión interactiva con los públicos de interés sobre temas de importancia para la empresa y las comunidades

¹³ The Environment Council: “*Guidelines for Stakeholder Dialogue, a Joint Venture*”. The Environment Council and Shell International. Londres (1999)

¹⁴ El término “*issue*” en inglés se traduce al español como “*asunto*” de acuerdo a los consensos alcanzados por los grupos de trabajo de la norma RS ISO 26000, en desarrollo.

- b. conduce a un debate más informado de las partes
- c. entrega antecedentes relevantes para la toma de decisiones sobre los enfoques y la dirección de los proyectos
- d. permite anticipar desafíos futuros y proyectar escenarios de mediano y largo plazo
- e. construye y fortalece relaciones de respeto, confianza y cercanía entre las partes

3.3.4 Principios y requisitos del diálogo social

Los procesos de diálogo social de la empresa con las comunidades deben considerar los cuatro principios de involucramiento con públicos de interés definidos en el estándar AA1000:

a) Inclusividad

Considerar la más amplia inclusión de los públicos de interés y sus intereses y expectativas.

b) Relevancia

Proporcionar a los stakeholders información suficiente y oportuna acerca de la empresa y su desempeño, con el objetivo de que puedan ser capaces de hacer juicios, tomar decisiones y ejecutar acciones basados en esa información.

c) Exhaustividad

Identificar y comprender los aspectos relevantes de su desempeño sostenible, que se asocia a elementos sobre los cuales tiene responsabilidad administrativa y legal (actividades, productos, servicios, sitios y filiales o coligadas).

d) Capacidad de respuesta

Responder a las expectativas e intereses de los stakeholders, y comunicarlas de manera adecuada.

El estándar para la gestión del diálogo con públicos de interés AA1000 da especial relevancia al principio de inclusividad, es decir de considerar los puntos de vista y necesidades de los stakeholders en todas las fases del proceso de rendición de cuentas, auditoría y reporte social y ético. Además, *“Los puntos de vista de los stakeholders se obtienen mediante un proceso que les permita expresarse sin temor ni restricción. La inclusividad requiere la consideración de stakeholders sin voz, incluyendo a las generaciones futuras y el medioambiente”* (ISEA, 1999).

3.4 GESTIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL

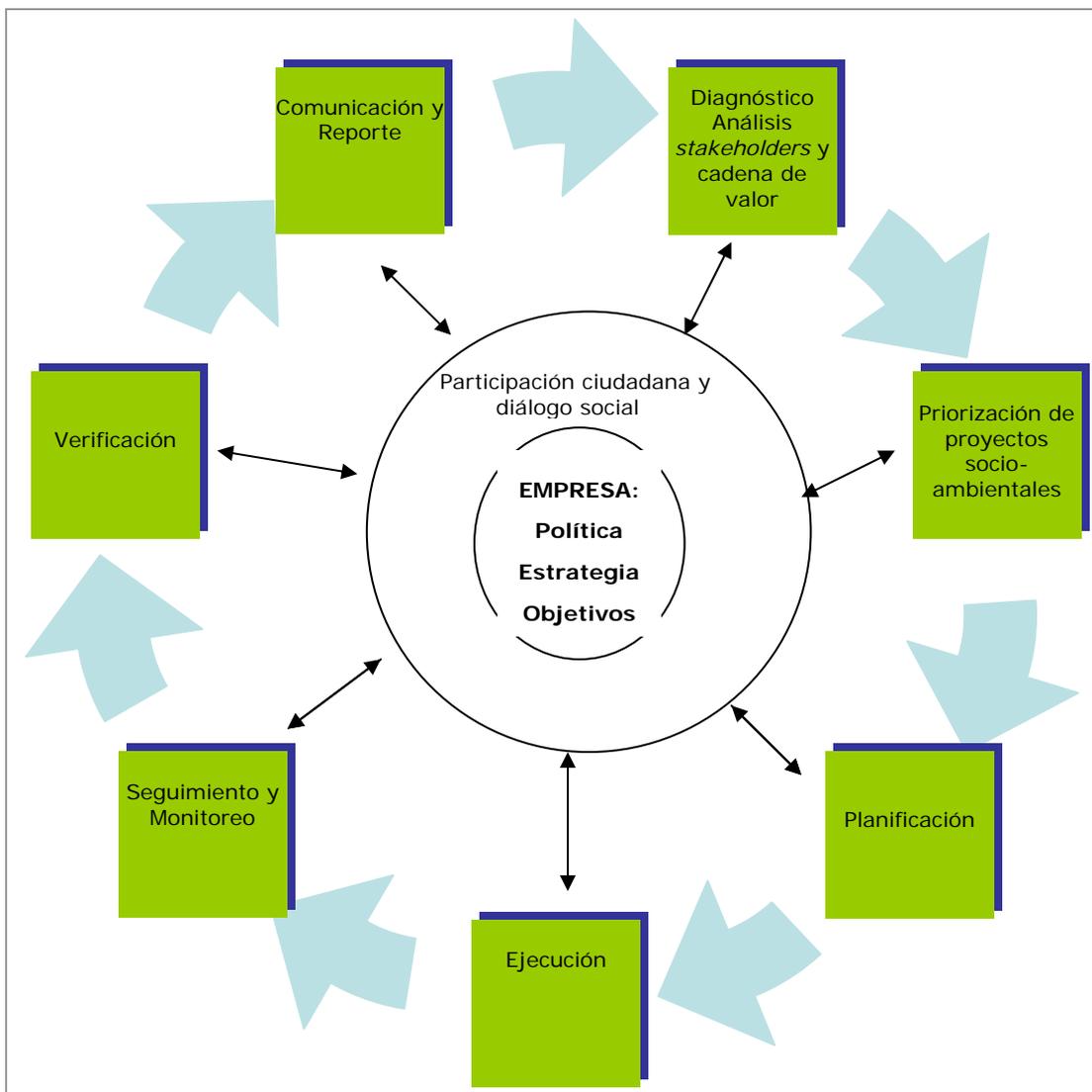
3.4.1 Diálogo social en la gestión de relacionamiento comunitario

La gestión de relacionamiento comunitario de las empresas de petróleo y gas natural de América Latina y el Caribe implica incorporar mecanismos de participación ciudadana y diálogo social en todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto, como base del proceso de involucramiento con los públicos de interés.

Además, según se grafica en la figura 4, la participación ciudadana y el diálogo social está presente en todas las etapas de la gestión de Relacionamiento Comunitario, partiendo por la fase de diagnóstico, de priorización de iniciativas y proyectos, de planificación e implementación, de seguimiento y monitoreo, de verificación y de comunicaciones y reporte sobre desempeño, en un ciclo de mejora continua.

Los mecanismos de diálogo social más representativos son las mesas de trabajo o de diálogo bipartitas, con participación de la empresa y de la comunidad, o tripartitas, en que además se integra a representantes del gobierno local.

FIGURA 4 - PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DIÁLOGO EN LA GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO



3.4.2 Condiciones básicas y factores clave para el diálogo social

La gestión de involucramiento de grupos de interés requiere de las siguientes condiciones básicas:

- 1) Permitir a los stakeholders identificar e incorporar a otros grupos de interés
- 2) Obtener la confianza de los stakeholders respecto de los auditores sociales -internos o externos- es decir, de los responsables de conducir, monitorear y/o verificar el proceso de identificación y evaluación de los temas de interés que surgen en los espacios de diálogo
- 3) Asegurar instancias de diálogo continuo y de dos vías en vez de meros procesos de consulta unilateral
- 4) Asegurar que las partes cuenten con el suficiente conocimiento e información previa para dar opiniones y tomar decisiones informadas

- 5) Involucrar a los stakeholders en la definición de los términos y las formalidades propias de las instancias del diálogo. Éstos incluirán -pero no estarán limitados a- los temas que a ser tratados a partir de una agenda previamente consensuada entre los diferentes actores, la metodología y técnicas de diálogo utilizadas, los mecanismos para la formulación de preguntas, las formas en que se presentarán y analizarán los requerimientos, y finalmente el proceso de retroalimentación y respuesta
- 6) Contar, en lo posible, con facilitadores y relatores independientes, que sean apreciados y respetados por los públicos de interés
- 7) Permitir a los stakeholders expresarse sin restricciones ni temor a represalias; los stakeholders deben tener conciencia de que sus opiniones serán consideradas con seriedad y que serán objeto de acciones posteriores según su mérito. Por lo tanto, tendrán consecuencias al menos propositivas para ellos y otros grupos de interés.

Contar con mecanismos de difusión y retroalimentación para permitir a otros públicos interesados pronunciarse sobre el proceso de involucramiento de stakeholders.

De acuerdo a un estudio realizado por el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, existen al menos diez factores que resultan claves para asegurar procesos de diálogo social exitosos. Estos factores se detallan en la Tabla 8.

TABLA 8 - LOS 10 FACTORES CLAVE DEL DIÁLOGO SOCIAL¹⁵

1) Dedique suficiente tiempo a la planificación
2) Piense en un proceso de mediano y largo plazo y consulte a sus públicos de interés si desean comunicación continua, en qué forma y de qué tipo
3) Tenga conciencia de las expectativas creadas: las suyas y las de otros
4) Sea realista: no comience algo que no pueda concluir
5) Apunte a la calidad y no la cantidad: los participantes deben ser invitados en función de su credibilidad y habilidad para proponer ideas
6) Manténgase alejado de consignas y posturas públicas; cambie el foco del debate hacia intereses y valores específicos
7) Permita el disenso genuino; todos deben esforzarse en compartir diferentes perspectivas, escuchar y aprender.
8) Sea tan transparente y abierto como pueda
9) Intente crear responsabilidades compartidas con respecto de las acciones que se emprenderán en respuesta a las expectativas surgidas durante el diálogo
10) Sea flexible para modificar un programa en base a las expectativas de los públicos de interés

¹⁵ World Business Council for Sustainable Development. "Stakeholder Dialogue: The WBCSD's approach to engagement". <http://www.wbcsd.org/DocRoot/xxBp16bdV46UI2JpR1CC/stakeholder.pdf>

3.4.3 Procesos de convergencia de intereses entre empresa y comunidad

La interacción con los stakeholders permite a las empresas formular y poner en marcha estrategias y tomar decisiones que sean aceptables para todos o la mayor parte de los miembros de la comunidad, o al menos no dejar desatendidas las expectativas de alguno de los stakeholders legitimados o influyentes de la comunidad.

En general, es imposible satisfacer la totalidad de las demandas de los diferentes stakeholders. Por lo tanto, la administración de sus demandas se convierte en un acto de

equilibrio o una conciliación de intereses.

La convergencia de intereses puede lograrse a través de diferentes estrategias, las cuales generan diferentes formas y combinaciones de poder¹⁶, según se describe a continuación:

- a. **Convergencias auto-fundadas** (poder democrático). Diferentes actores, con intereses distintos frente a un propósito (convergentes y/o divergentes, total o parcialmente), se reconocen mutuamente en sus diferencias y pueden -a través del debate, el dialogo y la negociación- ceder y recibir cesiones de intereses para articular y proyectar un interés colectivo. El fundamento es la libertad y la autonomía de las partes.
- b. **Convergencias impuestas** (poder autoritario). Uno o varios actores con capacidad de ejercer coacción, definen e imponen el propósito y el tipo de convergencia, por encima de la diversidad de intereses de los otros actores implicados.
- c. **Convergencias compradas** (poder clientelista). Uno o varios actores con capital económico y/o simbólico, piden y obtienen (con dinero y/o promesas) de otros actores implicados la renuncia o negación a sus propios intereses para adherirse al interés del comprador. El fundamento es la dependencia.

La gestión de relacionamiento comunitario de ARPEL se centrará en la búsqueda de convergencias auto-fundadas entre los diferentes stakeholders como vía para construir relaciones sostenibles con las comunidades. Su mayor beneficio será la gobernabilidad, entendida como la capacidad de los diferentes actores sociales de darse orden y lograr acuerdos para poder satisfacer intereses individuales y colectivos.

3.4.4 Organización de la comunidad

Los procesos de convergencia de intereses se facilitan en comunidades que cuentan con mayores niveles de organización y asociatividad.

Para las empresas será más fácil establecer procesos de diálogo y llegar a acuerdos en aquellas comunidades representadas por organizaciones que canalicen adecuadamente sus intereses y expectativas. La articulación o asociación de los stakeholders representa una ventaja a la hora de negociar, más que una amenaza.

Un caso específico de la industria de petróleo y gas, publicado en el Wall Street Journal¹⁷, ilustra las oportunidades de *“negociar con una sola entidad, en vez de hacerlo con miles de propietarios en forma*

¹⁶ José Bernardo Toro: “El poder como empoderamiento democrático. Documento para una discusión”. Bogotá, 2008

¹⁷ The Wall Street Journal: “Landowners Unite, get more for drilling rights”, Junio 6, 2008. Página A 4.

individual". El artículo señala que "las organizaciones de vecinos tienen mayor capacidad de persuadir a vecinos independientes de modificar sus puntos de vista y de autorizar las actividades de la industria", y agrega que "las compañías están tomando ventaja de la asociación de propietarios para acceder con mayor rapidez a mayor cantidad de territorios".

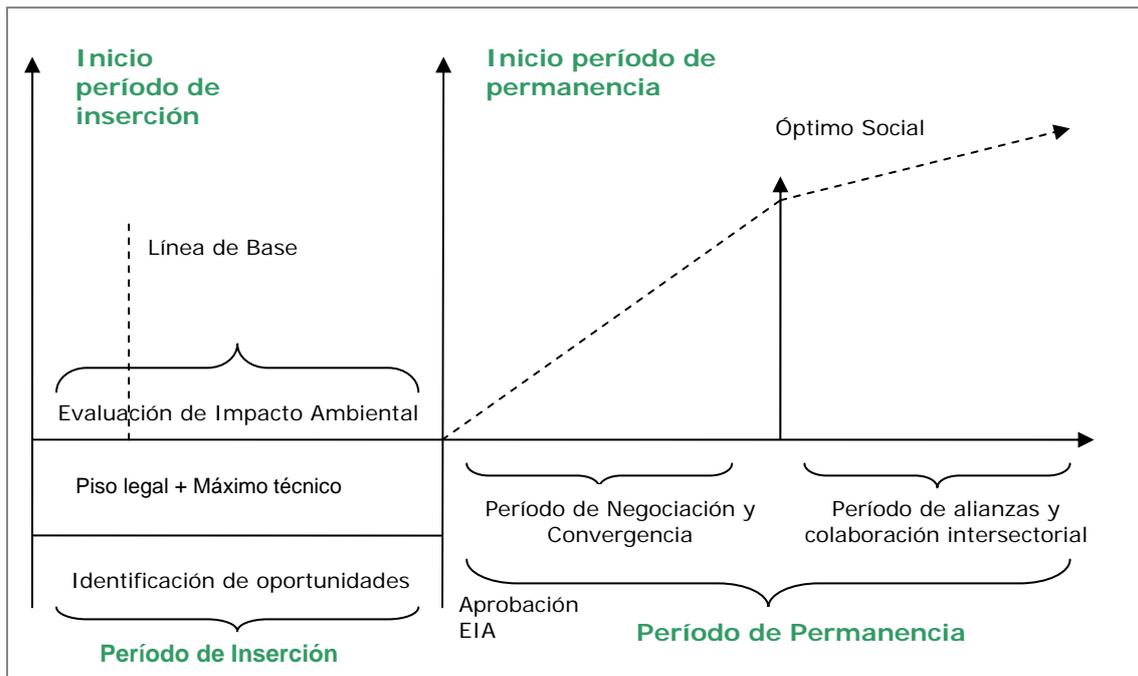
Fortalecer el tejido social en la comunidad es un desafío importante y además forma parte de las contribuciones que la empresa puede hacer al desarrollo local –según se explica en el capítulo respectivo- creando al mismo tiempo condiciones propicias para la convergencia de intereses.

3.4.5 Fases del proceso de involucramiento con la comunidad

El involucramiento de la industria de petróleo y gas natural con las comunidades reviste características particulares en durante las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos, los que pueden agruparse en tres grandes periodos: inserción, permanencia y salida. La figura 5 ilustra las fases del proceso de involucramiento de la empresa con

las comunidades, desde la etapa de diseño del proyecto hasta la plena operación de la actividad o unidad de negocios.

FIGURA 5 - FASES DEL PROCESO DE INVOLUCRAMIENTO CON LA COMUNIDAD



3.4.5.1 Período de Inserción

El período de inserción de la empresa en la comunidad se inicia con la preparación del Estudio de Impacto Ambiental del proyecto, siendo recomendable activar una participación ciudadana temprana, que se anticipe a los períodos de consulta y participación contemplados en los

marcos regulatorios de la región.

En el transcurso del Estudio de Impacto Ambiental se determina la línea de base socio-ambiental y se acuerdan -mediante los mecanismos de participación ciudadana y en conjunto con los stakeholders- los

parámetros técnicos que la empresa se compromete a cumplir y que formarán parte del piso legal, incluyendo eventuales medidas de mitigación, compensaciones o reparaciones.

En esta etapa la empresa debe demostrar su compromiso de internalizar los efectos provenientes de las externalidades negativas de sus procesos, adoptando las tecnologías y equipamiento que permitan cumplir con los estándares sanitarios y socioambientales definidos en el marco regulatorio, es decir, con las normas primarias y secundarias de calidad ambiental y con las normas de emisión. En forma voluntaria, se puede agregar, en consenso con la comunidad, inversiones adicionales en tecnologías de punta para elevar el desempeño sanitario y ambiental, alcanzando el máximo técnico de las operaciones.

La empresa comienza a identificar también las oportunidades para el desarrollo de iniciativas sociales voluntarias futuras en la comunidad.

3.4.5.2 Período de Permanencia

Una vez aprobado el Estudio de Impacto Ambiental presentado por la empresa a la autoridad y validado por la comunidad, se inicia el período de permanencia de la empresa en su entorno.

En una primera fase, se consolidarán los espacios continuos de diálogo social, los que se focalizarán en la negociación y la búsqueda de convergencia con la comunidad para definir los contenidos del óptimo social, es decir de la contribución voluntaria de la empresa a iniciativas de desarrollo local y proyectos de inversión social.

Este proceso dará lugar, con posterioridad, a un período de madurez de la relación, que se traducirá en alianzas y colaboración intersectorial y permitirá potenciar el impacto de los programas de inversión socioambiental.

3.4.5.3 Período de Cierre y Abandono

Es recomendable incluir y acotar los alcances de las obligaciones socioambientales de la empresa para la etapa de cierre y abandono de faenas en los Estudios de Impacto Ambiental, por los motivos que se señalan en el [Manual de Gestión de Riesgos Socioambientales y Reputacionales](#).

3.4.6 Gestión de expectativas de los stakeholders y de compromisos y respuestas de la empresa

3.4.6.1 Expectativas de la comunidad

La expresión “*expectativas de la comunidad*” es poco específica y puede implicar una amplia gama de elementos. Sin embargo, en términos amplios éstas responden a la pregunta ¿qué espera la comunidad de las empresas?

3.4.6.2 Gestión de expectativas

La gestión de las expectativas de los stakeholders implica desarrollar la siguiente secuencia de acciones:

1. Conocer y analizar las expectativas e intereses de sus *stakeholders*, valiéndose de las diferentes técnicas de consulta, participación y diálogo.
2. Llevar un registro público de expectativas e intereses formulados por sus *stakeholders* a través de diferentes mecanismos, tanto mediante la recepción de solicitudes, recomendaciones y quejas, así como a través de las instancias formales de diálogo.
3. Dar respuesta sistemática y formal a las expectativas expresadas a través de los distintos mecanismos de relacionamiento con las comunidades.
4. Registrar las respuestas entregadas a los *stakeholders* a través de los diferentes conductos formales, tanto escritos como verbales.
5. Realizar el seguimiento de los compromisos asumidos formal y públicamente en los espacios de participación y diálogo, o a través de sus medios de difusión, como boletines, gacetas y, en particular, los reportes de sostenibilidad y asegurará los medios para su cumplimiento.
6. Solicitar, en lo posible la verificación externa del cumplimiento de compromisos por terceras partes legitimadas. Esta verificación puede ser realizada por consultores especializados, como también por organizaciones de la sociedad civil u ONG’s que gocen de amplia credibilidad y legitimidad en las comunidades. Un mecanismo de creciente uso es la verificación externa de los contenidos de los reportes de sostenibilidad y, en particular, del cumplimiento de desempeño y compromisos con la comunidad. En el **Manual de Comunicaciones y Reporting** se entregan antecedentes más detallados sobre este mecanismo.

La herramienta 8 “Matriz de Diagnóstico de Inclusión Públicos de Interés y Gestión de Expectativas” facilita el registro de expectativas de los públicos de interés, el seguimiento de las respuestas y el cumplimiento de compromisos asumidos por la empresa.

HERRAMIENTA 8 - MATRIZ DE DIAGNOSTICO DE INCLUSION DE PÚBLICOS DE INTERES Y GESTION DE EXPECTATIVAS

PROYECTO, ACTIVIDAD O UNIDAD DE NEGOCIOS:							
FECHA:							
PUBLICOS DE INTERES o STAKEHOLDERS	MECANISMOS DE PARTICIPACION	PERIODICIDAD DE LA PARTICIPACION	MECANISMOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	REQUERIMIENTOS Y RECOMENDACIONES FORMULADAS	RESPUESTA DE LA EMPRESA	MECANISMOS DE GESTIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN DE LOS PÚBLICOS
<i>Seleccionar las categorías correspondientes y detallar.</i> <i>Por ejemplo, organizaciones comunitarias y actores relevantes</i>	<i>Por ejemplo:</i> - reuniones informativas - asambleas - mesas de trabajo y diálogo - encuestas - focus group - comités - Cuenta pública - Consejos PCE locales	<i>Detallar para cada una de las instancia</i>	- Boletines informativos, - Comunicados - Impresos - Revista institucional - Sitio web - Memoria - Impresos - Reporte de RSE		<i>Enumerar los intereses y necesidades relevantes en relación a la empresa planteados por cada uno de los grupos de públicos de interés.</i>	<i>Señalar cómo la empresa ha respondido formalmente a estos requerimientos.</i>	<i>Señalar los procedimientos para analizar y evaluar los requerimientos, determinar cursos de acción, mecanismos de para priorizar acciones y de respuesta, plazos y seguimiento a compromisos asumidos.</i>

3.4.6.3 Canalización de consultas y expectativas

Además de los espacios de participación ciudadana y las instancias de diálogo, la empresa contará al menos con los siguientes conductos para canalizar las expectativas y consultas habituales de los *stakeholders*:

- a) **Oficina de atención de público**, para recibir los requerimientos de sus stakeholders. Esta oficina atenderá con una periodicidad y en un lugar y horarios que determine la empresa, lo que cumplirá con regularidad y serán informados a las comunidades.
- b) **Procedimientos para la recepción por escrito de solicitudes, reclamos o sugerencias** de los miembros de la comunidad.
- c) **Número telefónico** para atender consultas y reclamos de las comunidades y, en especial, para situaciones de emergencia.
- d) **Mecanismos de alerta ciudadana**, para accionar sistemas de coordinación interna en respuesta a situaciones de emergencia o crisis planteadas por la comunidad.

3.4.6.4 Registro y análisis

Para gestionar los planteamientos de la comunidad, la empresa contará con mecanismos de registro, análisis y seguimiento de sus expectativas.

La empresa llevará registros de las siguientes materias:

- a) **Solicitudes de donaciones en dinero y especies**, así como de auspicios y patrocinios por parte de organizaciones e instituciones locales.
- b) **Proyectos de inversión social o de alianzas** presentados por los miembros de la comunidad a la empresa.
- c) **Reclamos y quejas** planteados por las comunidades
- d) **Expectativas, sugerencias y opiniones** planteadas por las comunidades.

La empresa analizará los antecedentes precedentes y, en el contexto de su gestión de relacionamiento comunitario, los considerará para la toma de decisiones correspondiente.

En línea con sus políticas y prioridades estratégicas, resolverá cómo responder a los intereses planteados por los públicos de interés, así como qué compromisos voluntarios asumirá a partir de los antecedentes y solicitudes recibidos.

3.4.6.5 Respuesta a los públicos de interés

La empresa contará con procedimientos para responder formalmente a los requerimientos y consultas planteadas por sus grupos de interés. En particular, cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Responderá por escrito a la totalidad de las solicitudes de donaciones, auspicios, participación en proyectos comunitarios y alianza, y otros requerimientos formulados por los públicos de interés, fundamentando su respuesta. Estas respuestas constituyen una oportunidad para difundir los ejes de inversión social priorizados por la empresa y de comunicar aspectos relevantes de sus proyectos en la comunidad.
- b) Informará en forma directa y a través de sus medios de difusión (e.g. página web, boletines informativos, revistas, publicaciones, inserciones en medios locales, reportes de sostenibilidad, entre otros) de los compromisos voluntarios asumidos con las comunidades, así como el cumplimiento de los mismos.
- c) Dará respuesta oficial de la posición de la empresa en relación a reclamos o quejas formuladas por la comunidad.
- d) Comunicará a través de diferentes conductos y medios, la forma en que ha incorporado las opiniones, sugerencias y demandas de la comunidad en el proceso de toma de decisiones.

4.0 PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO LOCAL Y GESTIÓN DE PROGRAMAS DE INVERSIÓN SOCIAL

4.1 OBJETIVOS

El presente capítulo describe el enfoque que utilizarán las empresas de petróleo y gas natural en Latinoamérica y El Caribe para contribuir al desarrollo local y gestionar programas de inversión social, favoreciendo su inserción y permanencia en las comunidades.

En particular, se entregan pautas para:

- a) Promover la participación de la empresa en el desarrollo local
- b) Invertir en iniciativas y proyectos comunitarios que aseguren alta rentabilidad social o socioambiental

4.2 PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO LOCAL

4.2.1 Definiciones

a) Desarrollo

Por desarrollo se entiende la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional y sostenible de los recursos y los sistemas naturales. La norma ISO 26000 especifica que *“el desarrollo se refiere a la disminución de la pobreza y al logro de una mejor calidad de vida”*.

El desarrollo abarca todas las dimensiones de la actividad humana: económica, social, ambiental, cultural, política, institucional, etc. En ese sentido más que un proceso solamente económico, el desarrollo constituye *“un proceso social y cultural...de activación y canalización de fuerzas sociales, de avance de la capacidad asociativa, de ejercicio de la iniciativa y la imaginación”* (Furtado, 1961).

b) Nivel local

Desde una perspectiva económica del desarrollo, el **nivel local** está representado por *“el medioambiente inmediato en el cual la mayor parte de las empresas, en particular las pequeñas, se forma, se desarrolla, encuentra servicios y recursos de los cuales depende su dinamismo y dentro del cual se entrelazan a las redes de trueque de informaciones y de relaciones técnicas o comerciales”*¹⁸.

¹⁸ Prévost, P. *El Desarrollo Económico Local*, Quebec, 1996.

El nivel local es definido también como *“una comunidad de actores públicos y privados, que ofrece un potencial de recursos humanos, financieros, infraestructuras educativas e institucionales, en la que se generan ideas y proyectos de desarrollo”* (Prévost, 1996).

c) Desarrollo Local

La concepto de “desarrollo local” no debe confundirse con la simple acción local. Esta es una iniciativa aislada y ocasional, desde fuera hacia dentro, y sin transformaciones sostenibles en un territorio determinado.

El desarrollo local es una estrategia concertada que presenta las siguientes características:

1. Aborda territorios y no iniciativas aisladas
2. Se focaliza en municipios, comarcas y hasta regiones, como también en barrios o conglomerados urbanos
3. Contempla un enfoque crecientemente multisectorial
4. Abarca iniciativas en sectores básicos (e.g. Salud, educación y asistencia social), así como estrategias de generación de empleo e ingresos, a partir de la identificación y el fortalecimiento de cadenas productivas micro-regionales
5. Promueve el fortalecimiento del capital social
6. Busca la articulación con el poder público municipal para potenciarlo como agente del desarrollo local

4.2.2 Ejes del Desarrollo Local

Las iniciativas de desarrollo local consideran tres grandes líneas de acción (Jordan & Azeredo, 2008)¹⁹, y en todas ellas puede involucrarse la empresa: formación de capital humano y capital social, desarrollo productivo y colaboración intersectorial

1. Formación de Capital Humano y Capital Social

La transformación del territorio se basa en el capital humano capaz de impulsar los cambios necesarios para salir del “estado actual” y construir el “estado deseado”. La planificación de la intervención parte de los propios actores -con posible facilitación externa- y se basa en las capacidades humanas disponibles.

Las empresas pueden contribuir a los procesos de formación y capacitación de capital humano y social como un pilar esencial de la estrategia de desarrollo local. Este capital instalado permite, a su vez, el empoderamiento de los actores capaces de realizar acciones y tomar decisiones conjuntas en pro del territorio y sus habitantes. La construcción y fortalecimiento del capital social, a través de procesos de desarrollo comunitario e institucional, ayuda a crear las condiciones para la sostenibilidad del desarrollo.

¹⁹ A. Jordan & B. Azeredo, *“Desarrollo local sostenible con la integración de la sociedad: experiencias recientes en Brasil”*¹⁹. Presentado en VIII International Conference of the International Society for Third-Sector Research (ISTR) and the Second European Conference of the EMES European Research Network and ISTR, Universidad de Barcelona, Julio 9-12, 2008.

2. Desarrollo Productivo

El desarrollo humano y social se consolida con la presencia o instalación de capital productivo. La estrategia de desarrollo local acentúa la necesidad del desarrollo productivo difuso, extendido a PYME's y micro-emprendimientos.

Las empresas pueden contribuir al desarrollo productivo de las comunidades, ampliando el acceso a oportunidades y servicios innovadores de apoyo al emprendimiento, generando empleo, ingresos, acceso a los mercados, consumo, ahorro, e inversión en negocios identificados como viables. También pueden estimular la formación de redes y la agregación de valor para la inclusión de las micro, pequeñas y medianas empresas en cadenas productivas dinámicas.

3. Colaboración intersectorial

El desarrollo local involucra a los tres tipos de actores en la comunidad o sectores:

- a. **Gobierno** (primer sector), en sus diversas esferas de jurisdicción;
- b. **Mercado** (sector empresario) considerando tanto al sector productivo de bienes y servicios como a los consumidores
- c. **Sociedad civil** (tercer sector), incluyendo los ciudadanos, las organizaciones sociales y sus entidades representativas.

Debido a la complejidad del desafío del desarrollo local, éste no puede ser abordado aisladamente por cada institución o entidad. El esfuerzo de articulación, la formación de alianzas, acuerdos y convenios, y la cooperación mutua son imprescindibles. Implica buscar negociaciones del tipo "ganar-ganar", atender prioridades colectivas, controlar el exceso de "protagonismo" de algunos actores, considerar el desafío del desarrollo como el objetivo final en la planificación de las acciones del conjunto de los actores y las organizaciones involucradas.

La participación de la empresa en la creación y la consolidación de espacios de participación y concertación (*i.a.* foros, consejos, agencias, mesas tripartitas, etc.) es substancial en la estrategia de desarrollo local. Además, prepara el terreno para la gestión participativa, donde todos los actores, incluidas las empresas, se sienten co-responsables de las políticas públicas y los intereses colectivos.

4.2.3 Fortalecimiento del tejido social y la gobernabilidad en la comunidad

Una empresa es un sistema de alta energía que no encuentra sistemas similares en comunidades que no estén organizadas. Negociar y trabajar con comunidades desorganizadas es difícil e ineficiente.

Un aporte relevante que pueden realizar las empresas de petróleo y gas natural para superar la pobreza y la falta de oportunidades en una localidad es apoyar la creación y el fortalecimiento de las organizaciones sociales y contribuir así a aumentar el capital social de la comunidad. Como dijo Tocqueville, "*la ciencia de la asociación es la ciencia madre; el progreso de todo lo demás depende de ella*²⁰".

²⁰ Tocqueville Alexis De. *La Democracia en América*. Editorial Orbis, p. 198. Barcelona (1969)

Una sociedad es tanto más sólida en cuanto mayor sea el número de sus organizaciones o asociaciones productivas. Las personas que no pertenecen a organizaciones se sienten menos obligadas a respetar reglas y, al mismo tiempo, su aislamiento facilita que otros vulneren sus derechos (no tienen protección social). La gobernabilidad requiere el empoderamiento de las comunidades, es decir, de ciudadanos y actores sociales activos, para lograr la inclusión social, política, económica y cultural.

El tejido social se fortalece a través de las interacciones de la empresa con las organizaciones locales. Las empresas de petróleo y gas natural pueden ejercer un importante liderazgo en la articulación y facilitación de dinámicas que promuevan la asociatividad y convergencia de actores para impulsar el desarrollo de las comunidades en América Latina y el Caribe.

4.3 INVERSIÓN SOCIAL EN LAS COMUNIDADES

4.3.1 Antecedentes

La inversión social constituye un aspecto central de la Responsabilidad Social. Estudios y encuestas de opinión a nivel global dan cuenta de la existencia de elevadas expectativas de la sociedad actual respecto de un papel activo de las empresas en la solución de problemas sociales como pobreza, delincuencia y educación (Austin y Coatsworth, 2007).

En el marco de la Responsabilidad Social las empresas pueden canalizar su contribución a las comunidades a través del desarrollo de iniciativas y proyectos de inversión social. Estos proyectos se desarrollarán preferentemente a través de alianzas con organizaciones sin fines de lucro y entidades públicas.

La lógica para promover el desarrollo de alianzas es que las sinergias creadas permiten potenciar el impacto de las iniciativas y proyectos. Las competencias centrales de las empresas se enfocan en las actividades primarias del negocio y no en la atención de necesidades sociales y ambientales de una comunidad. Éstas sí son el objeto de las organizaciones de la sociedad civil, las que cuentan con experiencia y competencias para abordar estas temáticas. Si además los programas impulsados son coherentes con las políticas sociales del Estado, la efectividad de las iniciativas y proyectos puede ser aún mayor. El apalancamiento de recursos financieros, humanos, de infraestructura y articulación en red puede amplificar la escala de los impactos deseados.

El proceso para el “Desarrollo de alianzas” se describe en el capítulo 6. La definición de los focos de inversión social de cada empresa se aborda en el capítulo de “Criterios de priorización de proyectos”.

4.3.2 Definición

La norma ISO 26000 señala que *“la inversión social ocurre cuando la empresa invierte recursos en infraestructura y programas orientados a mejorar aspectos sociales de la vida de la comunidad, como medio de compensación por los impactos negativos de las operaciones de la empresa y también como una forma de contribuir al desarrollo de las comunidades en que las empresas operan”* (WD4.2, junio 2008).

El London Benchmarking Group define la inversión en las comunidades como *“el involucramiento estratégico de largo plazo a través de alianzas colaborativas con la comunidad para abordar un espectro limitado de temas sociales elegidos por la empresa para proteger sus intereses corporativos de largo plazo y fortalecer su reputación”*²¹.

4.3.3 Planificación de Proyectos Sociales

Las empresas de petróleo y gas enfrentan múltiples opciones para desarrollar iniciativas y proyectos de inversión social. El capítulo de “Criterios de Priorización de Proyectos” provee las herramientas y señala los mecanismos para que las empresas puedan identificar y elegir entre todas las opciones aquellas que ofrecen el mejor retorno a la inversión, en términos de cumplimiento de expectativas de los stakeholders y rentabilidad social, al mismo tiempo que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

Una vez identificadas y definidas las iniciativas sociales que la empresa desarrollará en la comunidad, deberá planificar cuidadosamente todos los aspectos de su ejecución, de acuerdo a los procedimientos y formatos propios de la empresa para la gestión de proyectos.

En el documento “Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario” se describen aspectos generales de la planificación de proyectos, incluyendo herramientas sugeridas para facilitar y estandarizar los formatos.

La empresa debe llevar un registro general consolidado de todos los proyectos vigentes, además de una ficha técnica y un marco lógico de cada uno de ellos. La planificación cubre todos los aspectos usualmente considerados en un proyecto e incluye al menos los campos que señala la herramienta 9

HERRAMIENTA 9 - PLANIFICACION DE PROYECTOS

Nombre del proyecto	
Descripción del proyecto	
Localidad en que se desarrolla	
Comunidad o stakeholders favorecidos	
Objetivo general	
Objetivos específicos	1. 2. 3.
Responsable del proyecto	
Equipo de apoyo (y su función)	

²¹ El London Benchmarking Group (LBG) es una agrupación de más de cien empresas que trabajan en conjunto para medir la inversión corporativa en las comunidades (Corporate Community Investment, CCI). La cita en inglés fue extraída del sitio web www.lbg-online.net/lbg y traducida por los autores del presente documento.

Aliados estratégicos	
Fecha de inicio y de término	
Cronograma de actividades	
Presupuesto total, desglosado por período (anual o mensual, según corresponda)	
Recursos aportados por la empresa: a) recursos financieros b) recursos humanos (H/H) c) aportes en especie (<i>in kind</i>) d) aportes en infraestructura e) gastos administrativos	<i>Los recursos no financieros deben ser valorados, como por ejemplo los gastos de administración.</i>
Recursos de contrapartida de los aliados: f) recursos financieros g) recursos humanos h) aportes en especie (<i>in kind</i>) i) aportes en infraestructura	
Resultados esperados: j) Resultados del proyecto k) Beneficios para la empresa l) Aporte a la comunidad/ desarrollo local	
Indicadores	
Metas parciales y plazos	
Cronograma (Carta Gantt)	
Sistemas de control y evaluación	
Plan de Comunicaciones	

4.3.4 Construcción de indicadores

Una iniciativa social determinada puede evaluarse en función de diversas variables:

1. Eficiencia
2. Efectividad o impacto
3. Relevancia
4. Sostenibilidad

En todos los casos anteriores se requiere cuantificar para valorar. Este punto presenta dificultades, porque se deben definir indicadores que permitan evaluar impactos que pueden ser subjetivos o intangibles, respecto de procesos sociales en que interviene una gran cantidad de variables difíciles de aislar.

Una dificultad específica deriva de la necesidad de valoración de "intangibles", en que no necesariamente habrá parámetros objetivos de costos versus beneficios, por lo que prevalecerá el "valor económico" que los diferentes stakeholders le asignen a los resultados y a cada uno de los elementos considerados para la evaluación de cumplimiento de objetivos.

Los indicadores no pueden limitarse a medir la relación costo/beneficio de los proyectos en el ámbito económico. Deben considerar además otras dimensiones, como las siguientes:

- a. Aspectos de gestión del proyecto (cumplimiento de plazos, ejecución presupuestaria, logro de metas específicas, etc.)
- b. Cumplimiento de estándares, normas internacionales y principios globales
- c. Cumplimiento de expectativas y necesidades de grupos de interés
- d. Alineación del proyecto con objetivos más amplios de la empresa, los estados o la sociedad civil, a nivel global, nacional o regional.

La definición de indicadores para medir el desempeño de los proyectos de inversión social en las comunidades es una tarea que debe realizarse con un enfoque caso a caso. Sin embargo en el capítulo de "Criterios de Priorización de Proyectos", así como en el Manual de Comunicaciones y Reporting se proponen indicadores específicos aceptados a nivel internacional, que pueden servir de guía y referencia para la construcción de indicadores asociados a cada proyecto.

4.3.5 Evaluación de proyectos sociales

4.3.5.1 Definición

Evaluar en términos generales significa *"señalar el valor de algo"*²². Para los efectos de una acción o un proyecto, evaluar significa asignar un valor a los resultados obtenidos, los cuales pueden variar dependiendo de los objetivos propuestos.

La evaluación social de proyectos es definida como (Fontaine, 1999) *"el proceso de identificación, medición y valorización de los beneficios y costos de un proyecto, desde el punto de vista del Bienestar Social"*.

4.3.5.2 Objetivo de la evaluación

El objetivo general de la evaluación de proyectos de inversión social de las empresas en las comunidades es medir su impacto en variadas dimensiones.

A través de la evaluación la empresa busca:

1. Asegurar que los ejes de inversión social y los proyectos están en sintonía con las expectativas de la comunidad y con los objetivos estratégicos de la empresa
2. Asegurar que el enfoque de gestión de los proyectos es eficiente
3. Constatar avances o retrocesos en el cumplimiento de metas y objetivos
4. Obtener datos que permitan mejorar los impactos y resultados de las iniciativas

²² Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima Segunda Edición

4.3.5.3 Cómo evaluar proyectos sociales

La empresa debe evaluar los proyectos en función del grado de cumplimiento de sus objetivos generales, los que se inscriben básicamente en dos categorías:

- a) Creación de valor para la empresa, en términos de fortalecimiento de la reputación, disposición pública favorable o ventajas para el negocio como consecuencia de la contribución al desarrollo de comunidad.
- b) Creación de valor social o socioambiental para las comunidades

En relación a la creación de valor para la empresa, se deberá definir indicadores relevantes para cada empresa o unidad de negocios en particular, vinculados al análisis de sus impactos en la comunidad, su reputación, los riesgos socioambientales, entre otros factores. Datos importantes de referencia serán variaciones en índices de reputación, registro de quejas, número y naturaleza de conflictos socioambientales, y costos asociados, disponibilidad de mano de obra calificada o proveedores a nivel local, etc.

Para evaluar el impacto social y ambiental de los proyectos que desarrolla la empresa en la comunidad, es indispensable considerar la percepción de los beneficiarios. Los indicadores se construirán, de preferencia, en conjunto con los stakeholders involucrados

Ambos grupos de indicadores son complementarios, teniendo presente que las iniciativas más sostenibles en el tiempo son aquellas que generen valor para todas las partes involucradas.

En el capítulo "Criterios de priorización y evaluación de proyectos", se describen otros factores que sirven de referencia para definir el conjunto de indicadores que permita evaluar los impactos de cada iniciativa en particular.

4.3.6 Comunicación y reporting

1. Comunicación

La comunicación amplia de la gestión de proyectos sociales a los stakeholders comprometidos, (e.g. públicos internos, accionistas o propietarios, autoridades, organizaciones civiles y las propias comunidades) es un aspecto central de

la Gestión de Relacionamiento Comunitario.,

En la planificación de cada proyecto debe incluirse un plan de comunicaciones *multistakeholder*, con un detalle de acciones comunicacionales que se implementarán desde las fases más tempranas de ejecución de la iniciativa social o ambiental, según los lineamientos y recomendaciones que se detallan en el [Manual de Comunicaciones y Reporting](#).

2. Reportes de Sostenibilidad

Los reportes de sostenibilidad o de RSE tiene actualmente un papel protagónico en la rendición de cuentas de la gestión de relacionamiento comunitario de las empresas –entre otras materias fundamentales- en especial cuando siguen las metodologías líderes a nivel global y cuenta con verificación externa.

Una limitación de estos reportes es su carácter corporativo, de alcance global, regional o nacional, que obliga a consolidar y resumir la información sobre el desempeño de las diferentes operaciones de la empresa en los distintos mercados en que actúa.

Lo anterior restringe el espacio disponible para proveer información amplia sobre los programas que desarrolla la empresa a nivel local y su contribución específica al desarrollo sostenible de las comunidades, por lo que es recomendable publicar reportes específicos para cada unidad de negocios, con información relevante para la comunidad local.

3. Legitimación externa

Los procesos de verificación externa son un mecanismo que da legitimidad a la comunicación de la empresa sobre su desempeño socioambiental.

Una práctica emergente, además de la verificación de contenidos de los reportes de sostenibilidad por auditores especializados, es la instauración de mecanismos de monitoreo y control por actores de la sociedad civil.

Los formatos más comunes son:

- Reconocimiento de organizaciones sociales, ONG's, entidades pública, y otras instituciones que gocen de gran credibilidad en la comunidad. Organizaciones internacionales como el World Wildlife Fund, Birdlife, The Nature Conservancy o la Convención de Ramsar han respaldado públicamente iniciativas desarrolladas por la industria.
- Premios, acreditaciones y certificaciones sociales y ambientales de organismos internacionales, instituciones y asociaciones nacionales y locales, ONG's, entre otros.
- Verificación por paneles ciudadanos, grupos de trabajo bipartitos o tripartitos de amplia representatividad de la comunidad, entre otros.

5.0 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

5.1 INTRODUCCIÓN

5.1.1 Relevancia de la evaluación y la priorización de proyectos

La inversión en proyectos del área social y socioambiental es un pilar de la gestión de relacionamiento comunitario de la industria de petróleo y gas natural y de su contribución al desarrollo local.

En América Latina y El Caribe, la inversión social de las empresas se ha dirigido tradicionalmente a atender necesidades de las poblaciones más vulnerables, considerando la existencia de altos niveles de pobreza y de

desigualdad. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cerca de 192 millones de personas en la región, un tercio de su población total, vive ahora en condiciones de pobreza, y 75 millones, un 13 por ciento, viven en extrema pobreza²³. De acuerdo a un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Latinoamérica es la región más desigual del mundo. Sólo 7 de 18 países latinoamericanos (Cuba no fue incluido) estarían en condiciones de cumplir el Objetivo de Desarrollo del Milenio de reducir en 50 por ciento la extrema pobreza antes de 2015.

Como indican los estudios de SEKN²⁴ sobre la filantropía estratégica y la RSE de las empresas en la región, *“cuando se piensa en la forma de mejorar las condiciones de vida de los sectores más pobres en América Latina, se suele pensar, primero que nada, en alimentación, educación y salud”*.

Recién en la última década las empresas han abordado formas más innovadoras para contribuir a la superación de la pobreza. Por ejemplo, a través de la transferencia de capacidades de gestión a las organizaciones sociales, porque *“una de las necesidades más urgentes –aunque no resulte tan obvia– consiste en ayudar a los líderes de las organizaciones no gubernamentales a convertirse en gerentes más efectivos. Después de todo, son esos líderes quienes movilizan y promueven las mejoras y cambios socio-económicos”*²⁵. A través de las alianzas multisectoriales, los emprendimientos sociales, los negocios inclusivos, la educación y protección ambiental y los proyectos de conservación de la

²³ Las estimaciones de pobreza del BID son parte de un estudio sobre el impacto social a largo plazo de la crisis financiera en América Latina, y que será divulgado a fines de 2009. Los antecedentes citados pueden encontrarse en “Hoja de Datos: Escenarios de Pobreza y la Crisis”, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1885968>

²⁴ El Social Enterprise Knowledge Network, SEKN, o Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales es un consorcio formado en 2001 por un grupo de escuelas de negocios en Ibero-América, lideradas por Harvard Business School, que ha investigado y publicado decenas de casos de estudio de alianzas entre empresas y organizaciones sociales en América Latina y El Caribe.

²⁵ SEKN www.sekn.org

biodiversidad, las empresas han encontrado nuevos caminos para contribuir a comunidades más sustentables.

La toma de decisiones sobre inversión social empresarial, y en particular acerca de qué proyectos específicos se implementarán, reviste una gran complejidad por la multiplicidad de variables que deben considerarse a la hora del análisis de prioridades. Además, ésta tiene un alto impacto en los procesos de inserción, permanencia y salida de las empresas hidrocarburíferas en las comunidades de sus áreas de influencia. Lo anterior lleva a seguir un riguroso proceso para evaluar y priorizar proyectos sociales.

Al invertir en proyectos sociales, las empresas enfrentan los mismos dilemas que en cualquier otro ámbito de inversión: la presencia de múltiples necesidades y de recursos limitados. La inversión social y socioambiental –como cualquier otra inversión– está sujeta al principio económico del costo de oportunidad, es decir, a la necesidad de renunciar a algunas opciones para dar a los recursos el fin que tiene el mayor valor.

5.1.2 Inversión en las comunidades y “óptimo social”

El desafío que enfrentan las empresas al seleccionar el portafolio de proyectos sociales o socioambientales que implementarán en el marco de su estrategia de relacionamiento comunitario, es asegurar el nivel óptimo de inversión social, que les permita –por una parte– generar las condiciones de contexto que favorezcan el desarrollo de las actividades productivas y la creación de valor económico para los accionistas, a la vez que satisfacer en la mayor medida posible las expectativas de las comunidades (McWilliams y Siegel, 2001).

El óptimo social es, entonces, el punto de equilibrio que permite a las empresas cumplir el objetivo de la Política de Relacionamiento Comunitario de establecer y mantener relaciones de beneficio mutuo con las comunidades, reflejadas en los siguientes resultados:

- a) Minimizar los costos de inserción, permanencia y salida de las actividades productivas y/o industriales de la empresa en una localidad determinada.
- b) Maximizar la contribución de la empresa al desarrollo local y la sostenibilidad de las comunidades.

Para alcanzar el óptimo social, las empresas deben asegurar el mejor retorno a la inversión de la empresa en las comunidades, identificando y eligiendo entre todas las opciones de intervención social posibles aquellas que ofrezcan la mayor rentabilidad social.

La “necesidad de elegir” obliga a evaluar las diversas alternativas y definir criterios para dirigir los recursos a aquellas iniciativas y proyectos que respondan de manera más eficiente y cabal a las expectativas de los stakeholders y que contribuyan al mismo tiempo al cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

La evaluación de proyectos es una herramienta indispensable para priorizar los programas e iniciativas sociales que emprenderá la empresa en cada comunidad, de acuerdo a los criterios que defina cada una de ellas.

5.1.3 Definiciones

- Cambio o transformación social

Alteración apreciable de las estructuras sociales, las consecuencias y manifestaciones de esas estructuras ligadas a las normas, los valores y a los productos de las mismas. Implica nociones de progreso y de innovación, y en este sentido, consiste en la evolución de las sociedades. También se refiere a las acciones en defensa de una causa que pretende cambiar alguna regla o convención de la sociedad, ya sea para satisfacer los intereses de un determinado grupo social o con la intencionalidad de "mejorar" la sociedad en su conjunto.

- Criterio

Condición o regla que permite realizar una elección, lo que implica que sobre un criterio se pueda basar una decisión o un juicio de valor.

- Evaluación de proyectos

La evaluación de proyectos o programas es el proceso mediante el cual se aplican en forma sistemática procedimientos y métodos de investigación social para analizar y sopesar la conceptualización, el diseño, la implementación y la utilidad de programas de intervención social.

Niremberg et al (2003) define la evaluación de proyectos sociales como *“una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura...”*

La evaluación puede ser clasificada según la etapa del proyecto en que se implementa, la finalidad perseguida, los instrumentos utilizados y la ubicación del evaluador.

- Impactos sociales

Efectos deseados y no deseados que se producen como consecuencia de la implementación de un programa o proyecto.

Las consecuencias sociales, voluntarias e involuntarias, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos), así como cualquier proceso de cambio social generado por dichas intervenciones.

- Indicador

Unidad de medida que expresa normalmente una relación entre dos dimensiones, y que representa la expresión cuantitativa de un cierto fenómeno o una realidad que busca ser influido por la acción del proyecto o programa. Ello permite comparar el estado de la realidad identificada por el indicador en distintos momentos del tiempo, o con realidades próximas. Los indicadores suelen organizarse en tres tipos: impacto, efecto y cumplimiento ¹.

- a. **Indicador de impacto:** Mide los cambios que se espera lograr al final del proyecto e incluso más allá de su finalización, y son definidos en el propósito o objetivo general.
- b. **Indicador de efecto:** Mide los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto. Se asocia con los resultados u objetivos específicos.

- c. **Indicador de cumplimiento:** Mide la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y la ejecución presupuestaria programados.

- **Intervención social**

Es una acción programada y justificada desde un marco legal y teórico, que se realiza sobre un colectivo con un doble fin de mejorar su situación generando un cambio social y eliminando situaciones que generen [desigualdad](#).

- **Inversión social**

Cualquier desembolso o uso de recursos financieros y no financieros, competencias o esfuerzos para contribuir a la construcción de capital social o capital humano²⁶. La inversión social de la empresa está dirigida a crear valor social en la comunidad, mediante iniciativas o proyectos que generen capacidades perdurables en el tiempo, y que permitan a su población acceder a mayores oportunidades para mejorar su calidad de vida. La inversión socioambiental incorpora además elementos de protección y/o educación ambiental.

- **Objetivos sociales**

Representan los estados que se pretende alcanzar a través del desarrollo de las actividades del proyecto social y el uso de los recursos considerados en la intervención. La medición de los objetivos hace referencia a una medida de eficacia, toda vez que este concepto expresa su grado de cumplimiento.

- **Priorización de proyectos**

Es el proceso mediante el cual la empresa decide dar prioridad o preferencia a una determinada iniciativa social o socioambiental por sobre otra, es decir, decide qué hace antes y qué hace después o, en última instancia, qué hace y qué no hace.

Permite identificar aquellas iniciativas o alternativas que reportan los mayores beneficios netos, con lo que se transforma en una herramienta valiosa para la toma de decisiones sobre selección de programas y proyectos que pasarán a la etapa de implementación.

- **Programa social o socioambiental**

Un programa social o socioambiental es una acción con continuidad en el tiempo, que buscan alcanzar un impacto positivo sobre la calidad de vida de una comunidad o de grupos sociales determinados. En muchos casos se utilizan en forma indistinta los conceptos de programa o proyecto social. La diferencia fundamental radica en que este último consiste en una intervención acotada en el tiempo.

- **Proyecto social o socioambiental**

Un proyecto social es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas, con fechas de inicio y término definidas, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo social deseado. Los proyectos socioambientales incluyen componentes de protección o educación ambiental necesarios para el desarrollo local sostenible.

²⁶ Esta definición es dada por autores como Anthony Giddens en "La Inversión Social del Estado" o "La Tercera Vía" y el London Benchmarking Group.

- Resultados

Los productos concretos entregados por el programa. Éstos están supeditados o en relación a los recursos asignados. La identificación de los resultados expresa una medida de eficiencia, esto es, una relación entre los recursos que se disponen y los productos que se obtienen.

5.1.4 Objetivos de los criterios de evaluación y priorización de proyectos

5.1.4.1 Objetivo general

El objetivo de los criterios de evaluación y priorización de proyectos sociales es orientar a la industria de petróleo y gas natural en América Latina y El Caribe en los siguientes aspectos de la Gestión de Relacionamiento Comunitario:

1. Definir la estrategia y los focos de inversión social (áreas estratégicas de inversión social/socioambiental)
2. Identificar o seleccionar los proyectos sociales y socioambientales que implementarán en las comunidades como parte de su plan de inversión social

5.1.4.2 Objetivos específicos

El proceso y los criterios de evaluación y priorización de proyectos sociales apuntan a proponer un marco metodológico para cumplir los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el valor de los proyectos sociales que desarrolla la empresa
2. Verificar la efectividad de la estrategia de intervención de cada proyecto, el grado de cumplimiento de los objetivos y las razones de éxito y/o fracaso
3. Mejorar la gestión de los proyectos
4. Mejorar la calidad de los diseños de intervención social
5. Determinar la efectividad de los esfuerzos por mejorar el proyecto
6. Mejorar la calidad de las decisiones gerenciales sobre nuevos proyectos de inversión social de la empresa

7. Rendir cuentas y legitimar el proyecto ante los stakeholders (i.e. accionistas, directorio, alta gerencia, patrocinadores o aliados del proyecto, autoridades locales, líderes políticos, ciudadanos y comunidades).

5.2 EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

5.2.1 Ciclo de vida de un proyecto social

El proceso de evaluación de proyectos sociales está estrechamente relacionado con las etapas de su ciclo de vida. El "ciclo de vida de un proyecto social" es la transformación de simples ideas en el diseño del proyecto, su puesta en marcha y evaluación. En la trayectoria o el

recorrido que sigue un proyecto se distinguen cuatro etapas: la idea, el diseño, la implementación y la evaluación final.

1. Idea

Es la identificación de una oportunidad de intervención social en una determinada comunidad con un objetivo general definido.

2. Diseño

En esta etapa, y una vez que se ha aprobado la idea, se realiza la planificación operativa: se definen los objetivos específicos, las actividades, los recursos y los plazos necesarios para alcanzar los fines del proyecto y se asigna el personal requerido. También se establecen eventuales alianzas colaborativas con otros actores del sector empresarial, del sector público y/o de organizaciones de la sociedad civil.

3. Implementación

Una vez aprobado el diseño del proyecto, se implementan las acciones planificadas.

4. Evaluación final (ex post)

Esta etapa corresponde a la valoración de los resultados e impactos obtenidos, según los objetivos planteados y las actividades planificadas y ejecutadas. Se lleva a cabo una vez finalizado el proyecto.

5.2.2 Evaluación de proyectos sociales según etapa del ciclo de vida del proyecto

La evaluación final o ex post no es la única evaluación a la que se someten los proyectos sociales. Como muestra la figura 1, a lo largo del ciclo de vida de un proyecto social se realizan diversas evaluaciones, las que se clasifican en tres tipos, según el momento en que ésta tiene lugar: evaluación ex ante, evaluación intermedia y evaluación ex post. Cada uno de estos tres tipos de evaluación considera a su vez el análisis de diversas variables y criterios que se

asocian a indicadores específicos.

5.2.2.1 Evaluación ex ante

La evaluación ex ante es la evaluación que se lleva a cabo durante la formulación o planificación de un proyecto social y antes de iniciar su ejecución o implementación. La evaluación ex – ante considera tres tipos de análisis diferenciados:

- a. La evaluación de elegibilidad
- b. La evaluación de diseño
- c. La evaluación de eficiencia

El objetivo general de la evaluación ex ante es responder a las siguientes preguntas:

- ¿El proyecto permite cumplir los objetivos de la estrategia de Relacionamiento Comunitario?
- ¿El proyecto cumple los criterios de elegibilidad definidos por la empresa?
- ¿El diseño del proyecto permite alcanzar los objetivos sociales o socioambientales en el plazo y con los recursos previstos?
- ¿Representa este proyecto la mejor oportunidad entre las posibilidades de acción para responder a las expectativas de una determinada comunidad?

5.2.2.2 Evaluación intermedia

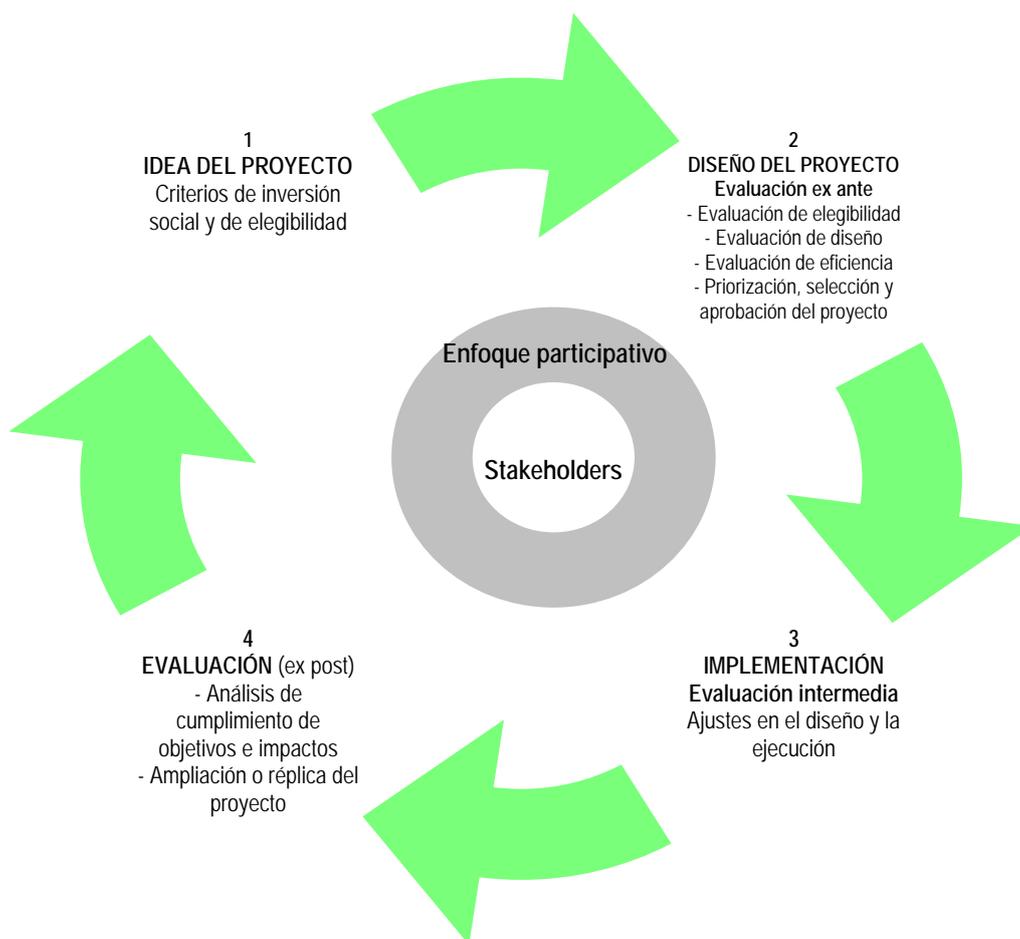
La evaluación intermedia es la evaluación que se desarrolla durante la ejecución del proyecto. Se orienta a identificar si se están cumpliendo las metas presupuestadas para los distintos momentos de la ejecución o si existen circunstancias que impiden que la intervención marche

como se preveía. Las actividades de monitoreo y control forman parte de la evaluación intermedia.

5.2.2.3 Evaluación ex post

La evaluación ex post es la evaluación que se realiza una vez concluido el proyecto o, al menos, concluida una etapa específica. Consiste en comparar un patrón de deseabilidad (objetivo al cual se orienta la acción), con la realidad (lo que sucedió como consecuencia de la acción realizada).

FIGURA 6 - EVALUACION EN LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO



5.3 GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTO SOCIALES

5.3.1 Responsables de evaluar y priorizar proyectos de inversión social

La función de priorizar y evaluar los proyectos sociales y/o socioambientales es una responsabilidad asociada a la Gestión de Relacionamiento Comunitario y radica en la gerencia corporativa especializada de la empresa (de RSE o afín) y en las unidades locales de relacionamiento comunitario.

La empresa debe asegurar que estas estructuras cuenten

con las competencias necesarias para evaluar y usar metodologías de investigación social para identificar, analizar, jerarquizar y mejorar el diseño y la ejecución de proyectos sociales.

Adicionalmente es conveniente complementar con las competencias que caracterizan a un “emprendedor social”, es decir la capacidad para identificar iniciativas innovadoras de alto impacto para las partes involucradas, o de trasladar recursos desde iniciativas de bajo impacto a otras de mayor impacto social.

5.3.2 Órganos resolutivos y órganos asesores

En la función de evaluar y priorizar proyectos sociales o socioambientales debe contarse con la participación de dos órganos considerados en la estructura organizacional de Relacionamento Comunitario –uno interno y otro externo– tanto a nivel corporativo, como a nivel local: el Comité de

Relacionamento Comunitario y el Consejo Asesor (ver Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario).

Estos órganos tienen las siguientes funciones:

1. **Comité de Relacionamento Comunitario:** actúa en el plano interno de la empresa, como órgano resolutivo. Basado en los resultados de la evaluación y priorización de proyectos que realiza preliminarmente la gerencia corporativa o unidad local de relacionamento comunitario, resuelve en definitiva cuáles de ellos se implementarán en el marco del Plan Anual de Gestión.
2. **Consejo Asesor:** actúa como órgano consultivo externo, representando los intereses y las expectativas de las comunidades, y asesora al Comité de Relacionamento Comunitario en la toma de decisiones respecto de los proyectos sociales que se llevarán adelante en las comunidades.

5.3.3 Enfoque participativo

Si bien la responsabilidad de la gestión de evaluación y priorización de proyectos sociales es de la empresa y de sus estructuras de relacionamento comunitario, el cumplimiento de esta función debe considerar un enfoque participativo, de involucrar a las comunidades y a los

stakeholders locales en todas las fases del ciclo de vida de las distintas iniciativas.

Esta participación se materializará de manera preponderante a través del Consejo Asesor, una instancia consultiva formal y permanente, cuyo objetivo es representar los intereses y las expectativas de la comunidad (ver Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario). Sin embargo, la participación de la comunidad en la evaluación y priorización de proyectos no se restringirá a esta instancia, sino se expresará a través de múltiples otras formas, como las siguientes:

- A. Planteamiento de solicitudes, sugerencias, y presentación de ideas para la inversión social, a través de los mecanismos de consulta, de participación ciudadana, de diálogo social y los conductos regulares establecidos por la empresa (por ejemplo, página web de la empresa, audiencias privadas con funcionarios de la unidad de relacionamento comunitario, formularios de sugerencias, entre otros.)
- B. Postulación de proyectos de inversión social al fondo participativo de inversión social de la empresa en la comunidad.
- C. Participación en la construcción de indicadores de evaluación de proyectos

- D. Participación en las instancias de monitoreo, seguimiento y evaluación ex post
- E. Retroalimentación sobre las actividades, la cobertura, las dimensiones resulten más relevantes y antecedentes de contexto importantes para mejorar la gestión del proyecto
- F. Retroalimentación sobre la satisfacción de los grupos objetivo y/o comunidades

5.3.4 Proceso de evaluación y priorización de proyectos sociales

5.3.4.1 Primera Etapa: Evaluación de proyectos

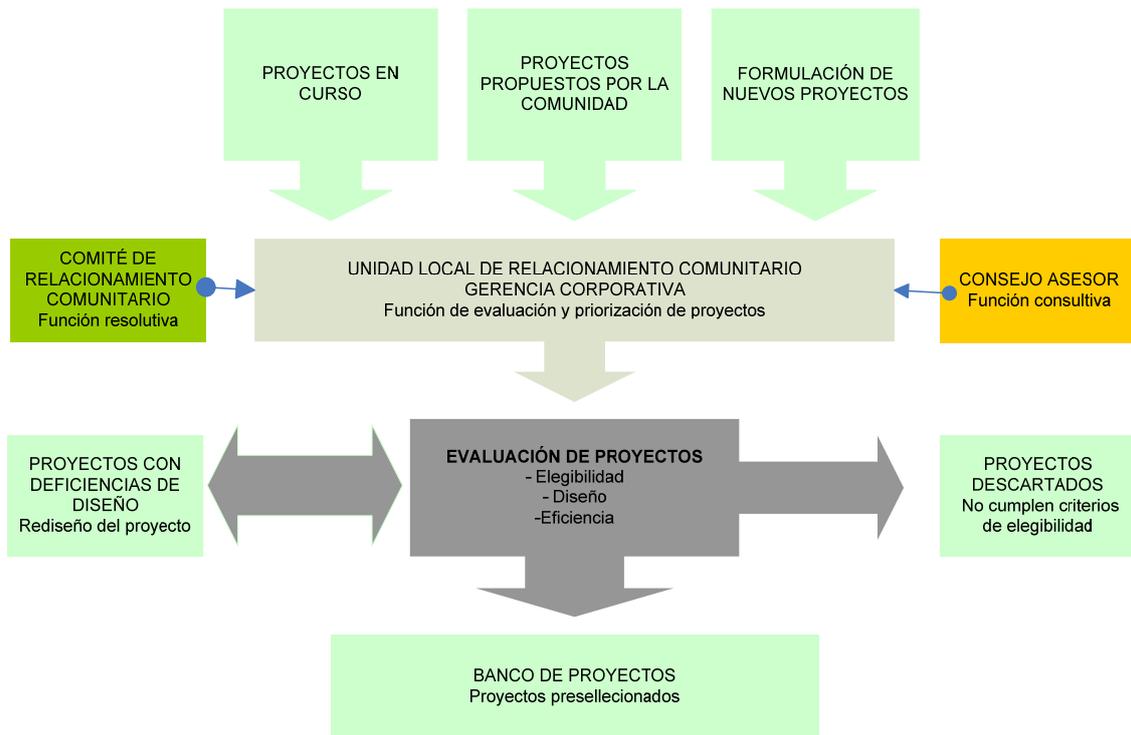
La evaluación de proyectos sociales es un proceso que se desarrolla en forma periódica y programada, conforme a lo establecido en los planes de Gestión de Relacionamento Comunitario, de Involucramiento con Comunidades y de Inversión Social.

Según ilustra la figura 7, la evaluación de proyectos sociales considera tres flujos de entrada:

1. Proyectos de la empresa en ejecución que culminen una etapa, o proyectos finalizados.
2. Nuevos proyectos formulados por la empresa, en respuesta a expectativas de la comunidad y/o identificación de oportunidades
3. Proyectos presentados a la empresa por las comunidades para su posible ejecución.

La Unidad Local de Relacionamento Comunitario evaluará si estos proyectos cumplen con los criterios de elegibilidad, diseño y eficiencia, y – en función de los resultados- decide su incorporación al Banco de Proyectos Sociales de la empresa. Este banco incluye todos los proyectos que cumplen con criterios que les permitirían potencialmente ser implementados por la empresa, pero sólo algunos de ellos serán seleccionados finalmente.

FIGURA 7 - PRIMERA ETAPA: EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES



5.3.4.2 Segunda Etapa: Priorización de proyectos

La priorización de proyectos tiene por objeto definir el portafolio de proyectos de inversión social o socioambiental que formarán parte del plan de involucramiento de la empresa con las comunidades, acotando el campo de intervención social o socioambiental en un territorio y en un plazo determinado

Para priorizar proyectos sociales es preciso evaluar previamente todas las opciones que se presentan a la empresa, provenientes de los siguientes flujos de entrada:

1. Nuevas ideas o propuestas de proyectos sociales/socioambientales planteadas por las empresas
2. Proyectos sociales/socioambientales presentados o postulados por la comunidad
3. Proyectos sociales/ socioambientales en curso, para la eventual extensión, ampliación de escala o réplica.

Los proyectos evaluados, que cumplen con criterios de elegibilidad, diseño y eficiencia son incorporados al Banco de Proyectos de la empresa.

El proceso de priorización de proyectos sociales, que se ilustra en la figura 8, se realiza normalmente una vez al año, en una fecha predeterminada, vinculada con el diseño del Plan Anual de Gestión de Relacionamiento Comunitario.

La totalidad de los proyectos incluidos en el Banco de Proyectos serán evaluados por la Unidad de Relacionamiento Comunitario, según los criterios de priorización adoptados por la empresa. Luego, los

proyectos serán jerarquizados en función del nivel o grado de cumplimiento de los criterios establecidos en la Herramienta de Priorización (Herramienta 3). A continuación se realiza una preselección de las mejores opciones para la inversión social de la empresa.

Los proyectos preseleccionados serán sometidos a consideración del Comité de Relacionamento Comunitario y al Consejo Asesor a nivel local, para su selección y aprobación en primera instancia.

La aprobación definitiva de los proyectos que se incluirán en el Plan de Gestión de Relacionamento Comunitario para su ejecución en el ciclo anual siguiente, es una responsabilidad en la que participan las siguientes estructuras internas y órganos asesores de la empresa:

- la Gerencia Corporativa de RSE, Sostenibilidad o Relacionamento Comunitario
- los Comités de Relacionamento Comunitario a nivel corporativo
- los Consejos Asesores a nivel corporativo

FIGURA 8 - PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS



5.3.5 Procedimientos para evaluar, priorizar y aprobar proyectos sociales

Los procedimientos específicos y las estructuras y/u órganos responsables, en el proceso de evaluar y priorizar proyectos sociales, se describen a continuación en la tabla 9.

TABLA 9 - PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR, PRIORIZAR Y APROBAR PROYECTOS SOCIALES

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
UNIDAD DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO	<p>Verifica cumplimiento de criterios de elegibilidad de los proyectos</p> <p>Descarta los proyectos que no cumplen los criterios de elegibilidad</p> <p>Comunica esta decisión y sus fundamentos a las partes interesadas</p> <p>Incluye los proyectos que cumplen los criterios de elegibilidad en el banco de proyectos de la empresa</p> <p>Evalúa el diseño de los proyectos</p> <p>Formula sugerencias y recomendaciones para ajustar los proyectos elegibles que no cumplen los criterios de diseño, los que salen del proceso, pero tienen la oportunidad de participar en una nueva instancia de evaluación.</p> <p>Evalúa la eficiencia del proyecto</p> <p>Realiza el análisis de costo- beneficio y costo- efectividad de los proyectos que cumplen los criterios de elegibilidad y de diseño.</p> <p>Jerarquiza los proyectos</p> <p>Prioriza los proyectos que aprueban las evaluaciones anteriores de acuerdo al nivel de cumplimiento de criterios.</p> <p>Somete los proyectos preseleccionados a consideración del Comité de Relacionamento Comunitario.</p>
COMITÉ LOCAL DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO	<p>Selecciona los proyectos a ejecutar</p>
CONSEJO ASESOR LOCAL	<p>Representando los intereses y prioridades de las comunidades</p> <p>Asesora al Comité de Relacionamento Comunitario en la selección de los proyectos que se ejecutarán</p>
GERENCIA CORPORATIVA DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO (a nivel nacional)	<p>Revisa los procedimientos locales de evaluación y priorización de proyectos</p> <p>Formula consultas, sugerencias o recomendaciones</p> <p>Está facultada para solicitar una revisión del proceso previo</p>
COMITÉ CORPORATIVO DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO	<p>Ratifica las decisiones adoptadas a nivel local</p> <p>En su defecto, solicita una revisión de la resolución adoptada a nivel local</p>
CONSEJO ASESOR CORPORATIVO	<p>Asesora al Comité corporativo de Relacionamento Comunitario</p> <p>Representa la visión de los stakeholders externos de la empresa</p>

5.4 CRITERIOS PARA EVALUAR Y PRIORIZAR PROYECTOS SOCIALES

5.4.1 Función de los criterios de evaluación y priorización de proyectos

Los criterios de evaluación y priorización de proyectos sociales o socioambientales constituyen el marco de referencia para cumplir las siguientes funciones de la gestión de Relacionamento Comunitario:

1. Verificar si los proyectos sociales que actualmente desarrolla la empresa están alineados con los objetivos de la Política de Relacionamento Comunitario y la estrategia de involucramiento con las comunidades, para evaluar la conveniencia de extender su plazo, de ampliar su escala o replicar el modelo de intervención en otras localidades.
2. Orientar a la empresa en la formulación y planificación de nuevos proyectos de inversión social, asegurando que respondan a los objetivos estratégicos de la empresa y a las expectativas de la comunidad.
3. Evaluar los proyectos presentados a la empresa por las propias comunidades y *stakeholders* locales.
4. Priorizar entre todas las posibilidades anteriores, las iniciativas de mayor creación de valor compartido y de impacto social o socioambiental.

5.4.2 Tipos de criterios para la evaluación y priorización de proyectos sociales

Los criterios de evaluación y priorización de proyectos se clasifican en distintas categorías, según el objetivo específico del análisis y el momento del ciclo de vida del proyecto en que se efectúa, según se describe en la tabla 10.

Estas categorías o tipos de criterios son los siguientes:

1. Criterios para identificar oportunidades y formular proyectos sociales
2. Criterios de elegibilidad
3. Criterios de diseño
4. Criterios de eficiencia
5. Criterios para priorizar proyectos sociales
6. Criterios de monitoreo y seguimiento
7. Criterios de impacto

TABLA 10 - CRITERIOS PARA EVALUAR Y PRIORIZAR PROYECTOS SOCIALES

EVALUACION Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO			
	Etapa de idea o formulación del proyecto	Proyecto en etapa de diseño	Proyecto en etapa de ejecución	Proyecto finalizado
Tipo de evaluación	Análisis de oportunidades para la inversión social	Evaluación ex ante	Evaluación intermedia del proyecto	Evaluación ex post
Criterios a considerar	1. Criterios para identificar oportunidades y formular proyectos sociales - A. Objetivos de la inversión social - B. Áreas estratégicas de inversión social - C Criterios para identificar oportunidades de inversión social	2. Criterios de elegibilidad 3. Criterios de diseño 4. Criterios de eficiencia 5. Criterios para priorizar proyectos sociales	6. Criterios de monitoreo y seguimiento - Cumplimiento de objetivos específicos del proyecto. - Cumplimiento de actividades. - Cumplimiento de cronograma de trabajo - Ejecución presupuestaria según recursos previstos - Logro de metas	7. Criterios de impacto: - Logro de objetivos generales del proyecto - Calidad del impacto - Magnitud del impacto

5.4.2.1 Criterios para identificar oportunidades y formular proyectos sociales

Esta categoría de criterios orientará a la empresa en la tarea de identificar oportunidades de intervención social o socioambiental, de formular ideas o propuestas y de realizar el diseño inicial de los proyectos sociales.

Estos criterios se utilizarán tanto para orientar los contenidos de los proyectos que la empresa decida ejecutar en forma directa, como de aquellos que desarrollará en alianza colaborativa con otros actores, como pueden ser organizaciones sociales, empresas y entidades públicas.

Los criterios para identificar y formular y proyectos sociales abarcan tres ámbitos:

- A. Criterios para definir los objetivos de la inversión social de la empresa
- B. Criterios para elegir áreas estratégicas de inversión social y/o socioambiental de la empresa
- C. Criterios para identificar oportunidades de inversión social en la comunidad

A. Criterios para definir los objetivos de la inversión social de la empresa

En primer lugar, la empresa debe definir los objetivos de su inversión social en la comunidad. Éstos objetivos deben ser coherentes con los siguientes lineamientos:

- Los valores y principios éticos de la empresa.
- Las políticas y estrategias corporativas de RSE y relacionamiento comunitario de la empresa a nivel global, regional, nacional y/o local.

- Los estándares y principios universales
- El marco regulatorio y las políticas públicas sociales y ambientales del país. La necesidad de considerar estos aspectos obedece a la conveniencia de que las empresas actúen en forma sinérgica y complementaria con el Estado y que no planteen modelos paralelos de sociedad.

B. Áreas estratégicas de inversión social y/o socioambiental

En segundo lugar, la empresa debe seleccionar áreas estratégicas de inversión social o socioambiental con objeto de ordenar su campo de intervención y aumentar el impacto de sus proyectos sociales.

Las áreas estratégicas más relevantes de inversión social para las empresas han sido identificadas y definidas por iniciativas como la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 y The London Benchmarking Group.

En la tabla 11 se señalan las principales áreas estratégicas de inversión social de las empresas, así como también áreas emergentes e innovadoras en que se involucran en forma creciente las empresas líderes en RSE y desarrollo sostenible a nivel global.

TABLA 11 - ÁREAS ESTRATÉGICAS DE INVERSIÓN SOCIAL

ÁREAS ESTRATÉGICAS DE INVERSIÓN SOCIAL	ÁREAS EMERGENTES DE INVERSIÓN EN EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE
1. Educación y Cultura	6. Promoción de la sostenibilidad ambiental
2. Salud	7. Desarrollo de mercados de bienes y servicios ambientales
3. Superación de la pobreza	8. Emprendimientos Sociales
4. Desarrollo de capacidades y generación de ingresos	9. Negocios Inclusivos
5. Desarrollo de tecnología	10. Fondos participativos de Desarrollo Local

Definir un área o unas pocas áreas de inversión social permite focalizar los esfuerzos de la empresa en un sentido particular. También hace posible una mayor eficiencia e impacto de los proyectos de la empresa, al permitirle especializarse en un área determinada y lograr identificar y comprender con mayor profundidad las diferentes variables que intervienen en un proceso social. Al entender las características y relaciones entre las variables, puede centrarse en construir, fortalecer, movilizar o debilitar aquellas variables que harán posible alcanzar los objetivos sociales propuestos.

Las empresas de petróleo y gas natural en América Latina y El Caribe que no han definido áreas estratégicas de inversión social, pueden revisar la tabla 12 y optar entre un amplio repertorio de intervenciones posibles en cada categoría.

TABLA 12 - TIPOS DE CONTRIBUCIÓN SOCIAL O SOCIOAMBIENTAL

AREA ESTATEGICA	FUNDAMENTO	TIPO DE CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA
1 Educación y Cultura	La educación y la cultura son la base del desarrollo social y económico. La educación y la cultura tienen un impacto positivo en la cohesión social y el desarrollo local sustentable.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover y/o apoyar la educación en todos los niveles, participar en acciones para mejorar la calidad de la educación y erradicar el analfabetismo. - Promover el ingreso de los niños a la educación formal y contribuir a la eliminación de obstáculos a la educación, como el trabajo infantil. - Promover actividades culturales y fortalecer la identidad de grupos marginados y/o minoritarios. - Conservar y proteger el legado histórico y cultural.
2 Salud	La salud constituye un derecho humano reconocido universalmente	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la salud - Facilitar el acceso a servicios esenciales de atención en salud - Prevenir enfermedades como el VIH/SIDA, el cáncer, las enfermedades cardiovasculares, la malaria, la tuberculosis, el dengue, etc. - Fomentar estilos de vida saludable, incluyendo el ejercicio físico y la buena nutrición. - Contribuir al acceso a medicamentos y vacunas - Contribuir a ampliar la cobertura de acceso a agua potable y servicios sanitarios, como medio para prevenir enfermedades, en especial para mujeres y niños. - Prevenir el consumo de sustancias dañinas o tóxicas - Facilitar el acceso a actividades deportivas y recreativas para contribuir a la salud física y emocional
3 Superación de la pobreza	La erradicación de la pobreza es un imperativo de la equidad social y un Objetivo de Desarrollo del Milenio	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir con programas que provean bienes y servicios esenciales a grupos vulnerables - Apoyar proyectos de alto impacto en la erradicación de la pobreza y el hambre, con especial atención en la nutrición infantil - Apoyar a la comunidad en proyectos de adaptación al cambio climático
4 Desarrollo de capacidades y generación de ingresos	El desarrollo sostenible requiere el acceso equitativo de las comunidades a oportunidades para el emprendimiento económico y la generación de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a las comunidades locales para mejorar la empleabilidad y facilitar su colocación laboral - Contribuir al desarrollo de proveedores locales - Alentar y apoyar a emprendimientos informales para institucionalizarse y operar en el marco legal - Fomentar proyectos productivos, como granjas integradas, proyectos agrícolas y ganaderos sustentables, emprendimientos artesanales, gastronómicos, turísticos, entre otros. - Facilitar el acceso a financiamiento, como por ejemplo el microcrédito
5	Las comunidades necesitan acceso a	<ul style="list-style-type: none"> - Asociarse con universidades y centros de investigación para cooperar con el desarrollo

<p>Desarrollo de tecnología</p>	<p>tecnologías para superar el subdesarrollo.</p>	<p>científico y tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar la difusión de nuevas tecnologías - Transferir tecnologías a la comunidad - Contribuir a la gestión del conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico a nivel local y - Promover el acceso de las comunidades a las tecnologías de la información, TIC's.
<p>6 Promoción de la sostenibilidad ambiental</p>	<p>La protección ambiental y el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales contribuyen a mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de desarrollo de una comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el uso sustentable de recursos a través de naturales de mecanismos como la eficiencia energética - Participar en iniciativas de protección ambiental y proyectos de conservación de la biodiversidad (áreas naturales protegidas, glaciares, humedales, cuencas, bordes costeros, parques marinos, especies en peligro de extinción, etc.) - Impulsar programas de sensibilización y educación ambiental (incluyendo temas como eficiencia energética, reducción y reciclaje de residuos) - Remediar pasivos ambientales históricos y restaurar habitats degradados - Contribuir a la creación o rehabilitación de plazas, parques y espacios públicos - Desarrollar programas de reforestación con especies nativas - Cooperar con centros de estudios ambientales y proyectos de investigación científica - Colaborar con proyectos de reducción o captura de gases de efecto invernadero - Fomentar la creación de plantas y procesos de reciclaje - Fomentar medidas para el uso sustentable de la energía a nivel de comunidades
<p>7 Desarrollo de mercados de bienes y servicios ambientales</p>	<p>La creación de sinergias entre los servicios ecológicos y las oportunidades económicas vinculados con el comercio internacional es de particular importancia para conjugar la conservación ambiental y el desarrollo económico, logrando de este modo el objetivo de la sostenibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir mecanismos de mercado en la gestión de los recursos naturales para abordar problemas como la escasez de agua, la contaminación atmosférica y del agua, el manejo de residuos, la pérdida de biodiversidad, las necesidades energéticas y las emisiones de gases efecto invernadero. - Complementar las capacidades locales para el - Fortalecer las capacidades de supervisión y manejo ambiental - Promover proyectos de deforestación evitada y ecoturismo - Impulsar la ampliación de la infraestructura para una mayor oferta de bienes y servicios de tecnologías y productos limpios.
<p>8 Emprendimientos Sociales</p>	<p>Las alianzas con las empresas estimulan a las organizaciones sociales a incorporar prácticas y herramientas de planificación y</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a emprendimientos sociales impulsados y/o administrados por organizaciones no gubernamentales (ONG's) y otras organizaciones locales. - Participar en la creación de organizaciones innovadoras que actúan con lógicas de mercado –

	<p>gestión empresarial y convirtiéndose en emprendimientos sociales sostenibles. Estas entidades híbridas asumen funciones del sector público y privado simultáneamente e implementan soluciones innovadoras para atenuar los grandes demandas sociales existentes en la región.</p>	<p>de hecho pueden estar constituidas con ánimo de lucro- pero cuyo objetivo es la creación de valor social.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a mejorar las prácticas económicas, ambientales, sociales y de gobernanza de las organizaciones con objeto de mejorar su desempeño social - Fortalecer la capacidad gerencial de los líderes de las organizaciones no gubernamentales (ONG's), quienes actúan como los ejecutores claves de los cambios socioeconómicos tendientes al desarrollo. - Crear productos, servicios o formas innovadoras para abordar problemas sociales, a través de la aplicación más rigurosa de tecnologías y estrategias existentes. - Promover emprendimientos que focalizan en la creación de valor social y ambiental y buscan optimizar la creación de valor económico.
<p>9 Negocios Inclusivos</p>	<p>Los negocios inclusivos son iniciativas innovadoras - económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables- que, utilizando mecanismos de mercado, pueden mejorar la calidad de vida de personas de sectores excluidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar acceso a bienes y servicios en áreas en que las empresas habitualmente no operan porque los riesgos son muy altos y/o las recompensas económicas son muy bajas. - Incorporar a proveedores locales en la cadena de valor de la empresa. - Impulsar la contratación de mano de obra local, en forma directa o por empresas contratistas de la empresa. - Utilizar los sistemas de distribución de la empresa para la comercialización de productos provenientes de proyectos productivos comunitarios (artesanías, alimentos, hierbas medicinales, etc.)
<p>10 Fondos Participativos de Desarrollo Local</p>	<p>Las empresas pueden fomentar iniciativas de fortalecimiento comunitario a través de un fondo concursable para financiar proyectos presentados y priorizados por la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar un presupuesto predeterminado que se distribuya en una (dos) convocatorias anuales para desarrollar proyectos de desarrollo comunitario propuestos por la propia comunidad. - Apoyar el diseño y la gestión de proyectos comunitarios, y capacitar a la comunidad en la formulación de proyectos - Fomentar la participación de las organizaciones locales - Apoyar iniciativas generadas en las organizaciones con un fuerte carácter participativo, que respondan a las necesidades sentidas por la propia comunidad. - Financiar proyectos en forma compartida con la comunidad, la que aportará recursos de contrapartida, los que pueden ser humanos, materiales o financieros.

C. Criterios para identificar oportunidades de inversión social en la comunidad

La identificación de oportunidades para la inversión social deriva básicamente del análisis estratégico de la relación de la empresa con las comunidades, que incluye factores del contexto y características propias de la empresa, según se detalla en la tabla 13. Este análisis puede nutrirse de las siguientes vertientes:

- a. Análisis de oportunidades en la cadena de valor de la empresa y de áreas de interés compartido con las comunidades
- b. Análisis de riesgos socioambientales y reputacionales de la empresa
- c. Participación ciudadana y los mecanismos de diálogo social
- d. Estudios de caracterización de la comunidad

TABLA 13 - ANÁLISIS DE FACTORES DE CONTEXTO

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de actividad de petróleo y gas natural (exploración, perforación, producción, transporte, refinación, almacenamiento, distribución) - Etapa del ciclo de vida de la actividad productiva de petróleo y gas natural (etapa de inserción en la comunidad, de permanencia o de salida) - Magnitud de los impactos de las operaciones en las comunidades - Recursos y competencias disponibles (financieros, humanos, infraestructura y logísticos, etc.) - Sensibilización y cultura interna, grado de “aprendizaje organizacional”, y compromiso de los líderes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias internacionales, objetivos sociales globales y mejores prácticas de la industria - Cobertura de programas sociales y socioambientales del gobierno a nivel nacional y local - Diagnóstico de los problemas sociales/ socioambientales de la comunidad - Intereses o expectativas de los stakeholders - Riesgos socioambientales y reputacionales - Grado de confianza y organización en la comunidad (capital social) - Prioridades sociales y socioambientales a nivel local y nacional

Una vez realizado el análisis estratégico, las preguntas siguientes pueden servir de guía para la identificación de oportunidades concretas de inversión social:

- ¿Qué problemas o expectativas de la comunidad requieren atención prioritaria?
- ¿Cuál es la naturaleza y el ámbito de esos problemas sociales o socioambientales? ¿Dónde se localizan y a quiénes afectan? ¿Cómo pueden afectar a la empresa?
- ¿Está creciendo el problema?, ¿está disminuyendo? o ¿está estancado?
- ¿Qué intervenciones sociales o socioambientales posibles, aminorarían significativamente el problema social/ socioambiental?
- ¿Existen actores que trabajan en el tema o que cuentan con experiencia para abordarlo?
- ¿Cuáles comunidades o grupos de stakeholders debieran ser el público objetivo de un proyecto?
- ¿Qué ventajas comparativas tiene la empresa para abordar ese tema? ¿Con qué recursos ociosos podría fortalecer el proyecto?
- ¿Cuánto cuesta?, ¿cómo son los costos en relación a la efectividad del programa y a sus beneficios?
- ¿Es posible expandir o modificar los programas sociales/ socioambientales actualmente existentes para atender el tema identificado?

En la tabla 14 se sugieren herramientas para la recolección y el análisis de la información sobre temas específicos de interés para las comunidades.

Sin perjuicio de la caracterización de la comunidad con que cuenta la empresa como parte de su gestión de involucramiento con las comunidades, es indispensable profundizar el análisis respecto del tema en particular que la empresa desea abordar en el contexto de su plan de inversión social. De esta forma podrá definir una línea de base que le permitirá medir los resultados e impacto de su proyecto, si decide ejecutarlo.

TABLA 14 - HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

HERRAMIENTA	UTILIDAD
Instrumentos cualitativos Grupos focales, estudios etnográficos (antropológicos), entrevistas en profundidad, observación	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega valiosa información sobre las características básicas de un hecho o problema social. - Permite responder a la siguiente pregunta: ¿de qué se trata el problema?
Análisis de indicadores sociales	Permite estimar: <ul style="list-style-type: none"> - tamaño, localización y distribución de la población afectada - impacto de programas sociales actualmente en operación - evolución que ha tenido el problema sobre el que se está implementando la intervención que se evaluará.
Análisis de registros de agencias y/ o servicios públicos.	Es útil cuando las agencias y/o servicios públicos mantienen buenos registros de sus usuarios y actividades. Usualmente las situaciones sociales que llegan a la categoría de problema son aquellas que han escapado al control de la agencia a cargo.
Encuestas y Censos	Estos instrumentos son técnicamente complejos y de alto costo, pero proveen valiosa información cuantitativa para <ul style="list-style-type: none"> - responder a la pregunta de qué tan grande es el problema - estimar la incidencia de un problema social y su evolución

5.4.2.2 Criterios de elegibilidad

Una vez que la empresa ha definido los objetivos de la inversión social y las áreas estratégicas de intervención, y ha identificado oportunidades concretas para desarrollar proyectos sociales, cuenta con los criterios básicos para poder diseñar proyectos sociales nuevos, evaluar los

proyectos actualmente en curso, y valorar las propuestas de acción que le propone la propia comunidad.

Los criterios de elegibilidad son características generales que cualquier proyecto impulsado por la empresa, tanto en forma directa o asociativa, debe cumplir y cuya presencia debe verificar antes de comprometer y destinar recursos a su implementación. Estos criterios son los siguientes:

1. Alineación con la estrategia de la empresa

→ Objetivos de Relacionamiento Comunitario y áreas estratégicas de inversión social

2. Lineamientos corporativos generales

→ Muchas empresas multinacionales han definido sus propios lineamientos generales como marco de referencia para la inversión social. Entre ellos están no promover ni contribuir con iniciativas que fomenten el proselitismo político, credos religiosos, la discriminación, la dependencia social, entre otros aspectos. Su definición es una prerrogativa de cada empresa, en consonancia con los valores corporativos.

3. Focalización

→ La focalización es uno de los criterios más relevantes para la asignación de recursos en el área social. Según la CEPAL²⁷, *“focalizar consiste en concentrar los recursos disponibles en una población de beneficiarios potenciales claramente identificados, y luego diseñar el programa o proyecto con que se pretende atender un determinado problema o necesidad insatisfecha, teniendo en cuenta las características de esa población, a fin de elevar el impacto o beneficio potencial per cápita”*.

4. Creación de valor compartido (ver tabla 15)

→ Crear valor para la empresa

→ Crear valor para la comunidad

TABLA 15 - OPORTUNIDADES DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Creación de valor para la empresa	Creación de valor para las comunidades	Creación de valor compartido
Fortalecimiento de la reputación Licencia social para operar Reducción de riesgos socioambientales Otras ventajas para el negocio, como acceso a mano de obra local comprometida y capacitada, disponibilidad de proveedores de productos y servicios a nivel local, reducción de la huella de carbono, etc.	Mejoramiento de la calidad de vida Mayor y acceso más equitativo a oportunidades para la superación de la pobreza Inclusión social de mujeres y grupos minoritarios Soluciones y enfoques originales y complementarios en áreas y temas que abordan el estado y la sociedad civil.	Desarrollo local sostenible Creación de capital social: confianza y asociatividad. Fortalecimiento del tejido social Construcción de Bienes Públicos Globales: gobernabilidad, seguridad, protección ambiental Mejoramiento de infraestructura y servicios Ecoeficiencia

5. Respuesta a intereses y expectativas de la comunidad

→ Atender necesidades insatisfechas o que se prevé existirán o aumentarán en el futuro

²⁷ CEPAL. “Focalización y Pobreza”. Cuadernos de la CEPAL N° 71. Naciones Unidas. Santiago, 1995

- Abordar aspectos de interés y prioridades expresadas por las propias comunidades (vecinos, autoridades, organizaciones de base, etc.) a través de los mecanismos de consulta, participación ciudadana y diálogo social.
- Relevancia del proyecto para las comunidades

6. Potencialidad de apalancar recursos disponibles

- Posibilidad de aprovechar recursos no utilizados o sub-aprovechados en la empresa (por ejemplo, infraestructura ociosa, voluntariado corporativo, especies en desuso, etc.)
- Posibilidad de apalancar recursos no utilizados o sub-aprovechados en la comunidad
- Oportunidades de apalancar recursos de otros actores (fundaciones, programas de organismos multilaterales y agencias internacionales, subsidios gubernamentales, etc.)
- Oportunidades de complementar o reforzar actividades o proyectos que ya desarrolla la empresa en la comunidad
- Oportunidades de complementar o reforzar actividades o proyectos que desarrollan otros actores, a través de alianzas colaborativas
- Posibilidad de co-financiación mediante fondos de contrapartida. Cabe destacar la importancia de contar con aportes de las partes involucradas, e incluso de las propias comunidades, porque aumenta el compromiso y la valoración del proyecto y le da mayor sostenibilidad

7. Empoderamiento

Se refiere a las herramientas y capacidades que instala el proyecto en las personas y la comunidad y que les permite asumir un papel activo en pos del mejoramiento de su propia calidad de vida y del desarrollo local. El empoderamiento de la comunidad se promueve a través de iniciativas que apuntan al fortalecimiento de

- **capital humano**, o competencias y capacidades que permiten a las personas mejorar su autoestima, habilidades sociales, y empleabilidad.
- **capital social**, o capacidad de una comunidad de asociarse y emprender iniciativas conjuntas. Requiere construcción de relaciones de confianza, el desarrollo de capacidades organizativas, el establecimiento de redes sociales y de liderazgos para el emprendimiento social.

8. Otros criterios de elegibilidad

- Sustentabilidad económica y social
- Innovación
- Inclusión social: el proyecto favorece el acceso de los grupos más vulnerables y de las minorías a mayores oportunidades
- Modelo a seguir y replicabilidad: el proyecto se basa en un modelo de intervención social probado y que puede ser replicado
- Alcance y escala: potencial del proyecto de ampliación de la cobertura a un ámbito geográfico o a una población mayor
- Asociatividad

La herramienta 10 puede guiar a las empresas en la tarea de evaluar la elegibilidad de un proyecto, en función de estos criterios generales. Algunos de estos criterios serán de carácter mandatario o principales (P) y otros serán criterios adicionales (A). Será la propia empresa la que debe ajustar esta herramienta a sus particulares requerimientos.

HERRAMIENTA 10 - EVALUACIÓN DE ELEGIBILIDAD			
CRITERIO	ESPECIFICACIÓN	P	A
Alineación	El proyecto está alineado con:	P	
	1. Los valores y principios éticos de la empresa	P	
	2. Las políticas y estrategias de RSE y relacionamiento comunitario	P	
	3. Los estándares y principios globales	P	
	4. Las políticas y programas públicos del país	P	
	5. Los intereses y expectativas de la comunidad	P	
	6. Las necesidades y prioridades locales	P	
Focalización	El proyecto está focalizado en un área estratégica de inversión social de la empresa	P	
Consulta a los stakeholders	La comunidad ha sido involucrada en la identificación y formulación del proyecto	P	
Relevancia	Las acciones del proyecto tienen gran significación para las comunidades y/o los grupos objetivos a quienes está dirigida la intervención.	P	
Creación de Valor	El proyecto permite la creación de valor compartido:	P	
	2. Valor para la comunidad	P	
Inclusión social	El proyecto promueve la equidad, la diversidad y la inclusión social	P	
Sustentabilidad	El proyecto genera condiciones sociales y/o instituciones necesarias para sustentar la iniciativa en el tiempo:	P	
	1. La empresa involucra a la comunidad en el diseño, la implementación y la evaluación del proyecto.		
	2. La comunidad y/o la organización social que lo ejecuta están comprometidas con la supervivencia y prosperidad del proyecto cuando la empresa ya no esté involucrada.		A
	3. El proyecto alcanza cierto nivel de auto-sustentabilidad, gracias a las asociaciones con otras entidades del sector privado o público y a la generación de ingresos como medio para llegar a un fin social y ambiental.		A
Innovación	El proyecto promueve el cambio social, transformando prácticas tradicionales, a través de un producto o servicio innovador, la puesta en práctica de un nuevo enfoque, la aplicación más minuciosa de una tecnología, idea o enfoque ya conocido.		A
Modelo a seguir	El proyecto responde a un modelo que la empresa puede compartir con otros, en particular, los medios, enfoques y técnicas que son		A

	vitales para poner en práctica la iniciativa en diversos lugares.	
Empoderamiento	El proyecto contribuye a que las comunidades se conviertan en entidades autónomas y se inserten plenamente en la vida del país.	A
Replicabilidad	El proyecto puede transferirse y adaptarse a otras comunidades, en diversas regiones e incluso países.	A
Aumento de alcance y escala	El proyecto tiene la capacidad de llegar más allá de su ámbito inicial y de aumentar la cobertura a gran escala.	A
Asociatividad	1. El proyecto se basa en un enfoque de colaboración con organizaciones sociales y otros actores para potenciar las posibilidades de desarrollo.	A
	2. El proyecto considera la colaboración con el sector público.	A
Apalancamiento de recursos	1. El proyecto aprovecha recursos ociosos o sub-aprovechados y/o integra aportes de:	A
	a. La empresa	A
	b. La comunidad	A
	c. Otras organizaciones	A
	1. El proyecto complementa o refuerza otros proyectos o iniciativas de:	A
a. La empresa	A	
b. La comunidad	A	

(*)Nota: **P:** Principal
A: Adicional

5.4.2.3 Criterios de diseño de proyectos sociales

La evaluación de diseño tiene como propósito verificar si un proyecto social sometido a evaluación cumple con los requisitos metodológicos para abordar el objetivo planteado con una razonable probabilidad de éxito.

En términos generales, la evaluación de diseño de los proyectos sociales implica analizar los siguientes criterios:

- **Pertinencia**, es decir, la correlación entre el problema identificado y el proyecto que se implementará
- **Consistencia** entre el objetivo general de la intervención, el marco conceptual y la hipótesis de intervención.
- **Coherencia** e integración de los diferentes elementos del proyecto: objetivos específicos, las actividades consideradas y la organización de esas actividades.
- **Viabilidad** de desarrollar las actividades en los tiempos establecidos y con los recursos asignados a cada una de ellas.
- **Gestión**, es decir, la consideración de instrumentos y mecanismos para la adecuada planificación, ejecución, control y seguimiento de las actividades del proyecto.

La evaluación debe asegurar la existencia de los siguientes aspectos de la planificación estratégica del proyecto:

- Línea de base (en relación al tema que se abordará)
- Carta Gantt
- Objetivos generales y específicos
- Plan de actividades
- Presupuesto anual e idealmente presupuesto estimado para todo el ciclo de vida del proyecto, si este se extiende por un plazo superior a un año. El presupuesto debe considerar:
 1. Recursos para la administración del proyecto (costos permanentes como sueldos, insumos, servicios básicos, materiales, etc.
 2. Recursos para financiar los costos de inversión (financiamiento de ítems necesarios para la implementación del proyecto y cuyo desembolso se realiza una vez)
- Recursos no financieros (asegurar que el proyecto cuente con todos los recursos necesarios, como infraestructura, tecnología, servicios logísticos, etc.)
- Recursos humanos y competencias requeridas (incluyendo capacitaciones necesarias)
- Mecanismos de evaluación y mejora continua
- Indicadores
- Mecanismos de gestión participativa de las comunidades
- Plan de Comunicaciones internas/externas y de reporting

En el caso que un proyecto presente deficiencias de diseño, la Unidad de Relacionamiento Comunitario puede proponer los cambios que considere pertinentes para que éste pueda optar a una segunda evaluación, con objeto de ingresar al banco de proyectos de la empresa para su eventual implementación posterior.

En el caso de que el proyecto evaluado se encuentre en etapa de implementación, se recomienda introducir los ajustes de diseño que posibiliten el cumplimiento de las metas y los objetivos.

Si la evaluación se realiza con posterioridad a la implementación del proyecto, ésta tiene como propósito identificar las fortalezas o debilidades del diseño que condujeron a los resultados obtenidos.

Las preguntas de la herramienta 11 constituyen una guía para verificar que se han considerados los aspectos más relevantes del diseño del proyecto.

HERRAMIENTA 11 - EVALUACIÓN DE DISEÑO DE PROYECTOS SOCIALES		SI	NO
1	¿Se identificó a los beneficiarios directos e indirectos del proyecto?		
2	¿Se determinó el principal problema o las necesidades del grupos social?		
3	¿Se analizaron las principales causas del problema o la necesidad?		
4	¿Se analizaron los principales efectos del problema?		

5	¿Se expresa claramente el objetivo general (fin o propósito) del proyecto?		
6	¿Los objetivos y las metas están articulados?		
7	¿Los objetivos del proyecto son realistas y realizables?		
8	¿Los resultados esperados son suficientes para alcanzar el objetivo del proyecto?		
9	¿Se ha establecido un conjunto de actividades para cada resultado esperado?		
10	¿La secuencia de actividades está estructurada en forma lógica?		
11	¿Las actividades se corresponden con los objetivos generales y específicos?		
12	¿La relación entre las actividades y el presupuesto es realista?		
13	¿Se cumplen los supuestos que condicionan el desarrollo de las actividades?		
14	¿Los indicadores permiten medir el logro del objetivo general y de los objetivos específicos?		
15	¿Los indicadores son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo?		
16	¿Se han evaluado los posibles riesgos que pueden afectar la ejecución del programa?		
17	¿Existe algún plan de contingencia?		
18	¿Se ha considerado desarrollar un monitoreo o seguimiento de la implementación de la iniciativa?		
19	¿El equipo de trabajo que implementará la intervención tiene las capacidades para desarrollar las actividades que se implementarán y cumplir lo que se espera de ellos?		

5.4.2.4 Criterios de eficiencia

La evaluación de eficiencia de un proyecto social permite estimar la relación entre los costos y beneficios, o entre los costos y resultados que un programa pretende alcanzar. También expresa la relación recíproca y dinámica de los conceptos de eficiencia y eficacia. Es, por lo tanto, un

concepto relativo y no absoluto.

El análisis de eficiencia es utilizado normalmente en la administración de negocios, donde se relacionan los costos con los ingresos o retornos que genera una determinada acción. En el ámbito de los programas sociales, el análisis de eficiencia ha ganado creciente aceptación. Su valor radica en los siguientes aspectos:

1. Establece un marco de referencia para relacionar los costos con los resultados esperados o alcanzados por un programa.
2. Provee información a los responsables de la gestión de los programas y otros stakeholders sobre la eficiencia de una intervención.
3. Permite efectuar comparaciones entre diversos programas acerca de la eficiencia relativa de ellos, para establecer prioridades y jerarquías (Cohen y Franco, 2000).
4. Permite clasificar los programas o proyectos implementados en relación a la efectividad esperada o demostrada.

5. Proporciona un elemento de juicio para priorizar un proyecto y seleccionar aquella alternativa de intervención (programa o proyecto) que más eficientemente permita abordar, resolver o aminorar el problema que se abordará.

A. Métodos de evaluación de eficiencia

La evaluación de eficiencia considera dos tipos de análisis:

- Evaluación de costo – beneficio
- Evaluación de costo – efectividad

La diferencia entre el análisis costo – beneficio y el de costo – efectividad radica en la forma en que se expresan los resultados del análisis, según se especifica en la tabla 16.

La valoración de costos y beneficios genera controversia, en relación a los tipos de beneficios y costos que deben incluirse, la certeza de las estimaciones producidas, las técnicas empleadas para cuantificarlos y las dimensiones éticas que surgen en aquellos proyectos que hacen referencia a aspectos subjetivos, como por ejemplo responder a la pregunta de ¿cuánto vale una tradición o la conservación de un espacio natural?

TABLA 16 - METODOS DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

	ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	ANÁLISIS COSTO – EFECTIVIDAD
Definición	Es un método de evaluación que busca identificar: <ol style="list-style-type: none"> 1. los beneficios que reporta o reportará un proyecto o programa 2. los costos en que se incurrirá para producir esos beneficios 3. la cuantía de la diferencia entre costos y beneficios, expresados normalmente en dinero 	Es una técnica analítica que compara los costos de un programa con los beneficios resultantes, no expresados en la misma unidad de medida.
Enfoque	Eficiencia en la utilización de recursos	Eficacia para el logro de objetivos
Objetivo	La finalidad es de poder comparar distintas alternativas para la misma intervención o de programas distintos, e identificar aquel programa que genera mayores beneficios, descontados sus costos.	La finalidad es de poder comparar los costos de un programa con los beneficios resultantes, no expresados en la misma medida.
Características	Los resultados del programa se expresan en términos monetarios. Reduce los costos y beneficios a recursos financieros. Es utilizado cuando los beneficios de programas sociales de ser transformados a unidades monetarias	Los resultados del programa se expresan en términos sustantivos: cuánto impacto por unidad de costo. Se establece una relación entre los impactos expresados en unidades sustantivas y los costos monetarios (Cohen y Franco, 2000: 199). Es utilizado cuando los beneficios de programas sociales no son susceptibles de ser transformados a unidades monetarias.
Ventajas	Identifica el beneficio neto (o costo neto) que presentan las distintas alternativas presentan. Este beneficio o	Permite comparar el grado de eficiencia relativa que tienen proyectos alternativos para obtener los mismos

	<p>costo neto es la diferencia entre beneficios y costos valorados en términos monetarios.</p> <p>Aporta un antecedente racional para jerarquizar programas según el beneficio neto que presenten.</p>	<p>productos.</p> <p>Permite identificar entre distintas opciones aquella que maximiza los resultados con los mismos costos o aquella que minimiza costos para similares resultados.</p>
--	--	--

B. Desafíos del análisis de costos y beneficios

→ Identificar y medir todos los costos y beneficios de un programa

El desafío está relacionado con la disponibilidad de fuentes de información que permitan apreciar tipos de costos y tipos de beneficios. En los análisis *ex ante* puede haber cierta identificación previa o idea de cuáles podrían ser. La controversia se centrará en discutir por qué se identificaron determinados costos y beneficios y no otros.

En los análisis *ex-post* la dificultad radica en poder identificar la totalidad de costos en que se incurrió y los beneficios que se obtuvieron en los hechos.

→ Expresar todos los costos y beneficios en un denominador común

La dificultad radica en cómo medir y en qué unidad de medida expresar los costos y beneficios del programa. Por ejemplo, cómo considerar el valor tiempo del dinero y expresarlo – normalmente – en valor presente, lo que implica aplicar una tasa de descuento para traer beneficios y costos, desde el pasado o futuro, a la actualidad. La cuestión es como hacer comparables los costos y beneficios, especialmente cuando ellos surgen en momentos distintos.

C. Criterios asociados a la eficiencia

Los siguientes criterios se asocian con frecuencia a la evaluación de eficiencia de los proyectos sociales:

- **Impacto social positivo:** se refiere a los efectos o resultados sociales deseados como consecuencia de la implementación de un programa o proyecto.
- **Impactos sociales directos o indirectos:** Los impactos pueden ser directos o indirectos. Por ejemplo, un impacto directo puede ser la creación de empleo debido a las actividades del proyecto. Un impacto indirecto pueden ser los empleos generados en la comunidad como consecuencia del proyecto, pero que no dependen directamente de él (por ejemplo, proveedores externos de productos y servicios asociados al proyecto).
- **Calidad del impacto:** mejoramiento medible de la calidad de vida de las personas
- **Magnitud del impacto:** Potencial de transformación social deseada, asociada al proyecto. La magnitud del impacto tiene relación con la continuidad del impacto en el tiempo. Un impacto puntual y transitorio no tiene el mismo efecto que un impacto sostenido en el tiempo.
- **Cobertura:** indica la capacidad del programa de alcanzar o abarcar a una determinada cantidad de beneficiarios o grupos objetivos o una extensión

geográfica determinada. Por ejemplo, en el análisis de eficiencia, es más eficiente el programa que con los mismos recursos cubre a un mayor número de personas o abarca un área geográfica mayor.

- **Estructura de costos:** una regla de oro de los proyectos sociales es que el costo de administración o de gestión no puede sobrepasar un 15% del presupuesto total de la iniciativa. Para este cálculo, deben valorizarse e incluirse en el análisis los aportes no financieros de la empresa y la totalidad de los fondos de contrapartida y aportes de las comunidades y otros actores externos.

5.4.2.5 Criterios para priorizar proyectos sociales

La Herramienta 12 proporciona una orientación para jerarquizar las diferentes alternativas de inversión social que se han ingresado en el banco de proyectos de la empresa.

Cada pregunta del cuestionario debe ser respondida de acuerdo a una escala de 1 a 5 (escala de Likert), de

acuerdo a la siguiente ponderación:

- Definitivamente no 1
- Poco 2
- Medianamente 3
- En gran medida 4
- Definitivamente sí 5

Los proyectos se jerarquizan de acuerdo a los puntajes totales obtenidos. La empresa puede ajustar el cuestionario de acuerdo a la combinación de criterios que ha definido para abordar sus propias necesidades y realidades.

HERRAMIENTA 12 - HERRAMIENTA PARA PRIORIZAR PROYECTOS

Alineación		
1	¿El proyecto es coherente con la Política de Relacionamiento Comunitario de la empresa?	
2	¿El proyecto es coherente con la estrategia de Relacionamiento Comunitario (a nivel global, regional, nacional y local, según corresponda)?	
3	¿El proyecto focaliza los esfuerzos en un área estratégica de inversión social de la empresa?	
4	¿El proyecto aborda un problema o una necesidad relevante para la comunidad?	
5	¿Se ha asegurado que el proyecto está en sintonía con los intereses y expectativas de la comunidad?	
6	¿El proyecto es coherente con las prioridades sociales nacionales y locales?	
7	¿El proyecto es sinérgico con las políticas y los programas sociales y socioambientales del país?	

Creación de valor		
8	<p>¿El proyecto crea valor para la empresa?</p> <p>a) ¿El proyecto ofrece oportunidades para fortalecer la reputación?</p> <p>b) ¿El proyecto contribuye a la prevención de conflictos con la comunidad?</p> <p>c) Otros (especificar)</p>	
9	<p>¿El proyecto crea valor para la comunidad?</p> <p>a. ¿El proyecto tiene impacto en el desarrollo local y la calidad de vida de las comunidades?</p> <p>b. ¿El proyecto fortalece capacidades en la comunidad en línea con las competencias centrales de la empresa?</p> <p>c. ¿El proyecto promueve el desarrollo comunitario?</p> <p>d. ¿El proyecto amplía las oportunidades para los ciudadanos?</p>	
10	¿El proyecto integra elementos de creación de valor económico, capital social y/o protege el capital natural (recursos naturales y medioambiente)?	
11	<p>¿El proyecto ofrece posibilidades para realizar actividades de voluntariado corporativo?</p> <p>a) ¿El proyecto contempla la factibilidad de movilizar recursos no financieros ociosos de la empresa a favor de la comunidad?</p> <p>b) ¿El proyecto tiene potencial de fortalecer las redes sociales de la empresa?</p>	
12	¿El proyecto se basa en un modelo de intervención social o socioambiental innovador? Fundamente	
13	¿El modelo de creación del valor del proyecto es replicable?	
14	¿Se puede ampliar la escala del proyecto?	
Involucramiento		
15	¿El proyecto responde a los intereses y prioridades expresados por los stakeholders en los espacios de participación ciudadana, de diálogo social con la empresa u otros mecanismos de relacionamiento comunitario?	
16	¿Los stakeholders de la comunidad participaron en forma directa o indirecta (a través del Consejo Asesor) en el proceso de evaluación y priorización de proyectos?	
17	¿Los stakeholders contribuyeron a identificar indicadores relevantes para medir resultados e impacto del proyecto?	
18	¿Los stakeholders serán involucrados en actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto?	
Sostenibilidad		
19	¿El proyecto se enfoca en programas o proyectos de desarrollo a largo plazo?	
20	¿El proyecto evita perpetuar la dependencia de la comunidad de las actividades de la empresa?	
21	¿El proyecto contempla formas de asociatividad (alianzas colaborativas y apalancamiento	

	de recursos de terceros)?	
	<ul style="list-style-type: none"> a. Con organizaciones de la sociedad civil b. Con el sector público c. Con otras empresas 	
22	¿El proyecto promueve la inclusión social y da oportunidades a las poblaciones más desfavorecidas, i.e. mujeres, pueblos indígenas, niños, ancianos, discapacitados, etc.?	
23	¿La empresa ha analizado aspectos administrativos, financieros, ambientales, sociales y de gobernanza de las organizaciones con las cuales colabora?	
24	¿La empresa ha analizado los posibles riesgos asociados a la ejecución del programa?	
Gestión		
25	¿Se ha asegurado que el enfoque de gestión del proyecto es eficiente?	
26	¿El proyecto cuenta con un equipo de trabajo con las competencias necesarias?	
Impacto		
27	El proyecto genera impactos directos positivos en las comunidades y grupos objetivos y los impactos se puede cuantificar.	

5.4.2.6 Criterios para la evaluación intermedia y ex post de proyectos sociales

Los proyectos aprobados y en ejecución serán evaluados en fechas preestablecidas en la planificación, y se considerará las perspectivas de la empresa y de las propias comunidades involucradas.

La evaluación intermedia corresponde habitualmente a acciones de seguimiento y monitoreo que tienen por finalidad proveer información de retroalimentación sobre los avances y problemas detectados durante la implementación. Se basa en datos provenientes de la

observación directa, registros y archivos del proyecto, realizada por los gestores y los usuarios o destinatarios de la iniciativa.

La frecuencia de la evaluación dependerá del período que cubre el proyecto:

- Los proyectos de ejecución anual se someterán al menos a una evaluación intermedia.
- Los proyectos que se ejecutan con horizontes mayores a un año, se evaluarán al menos una vez al año.

Como resultado de la evaluación, y en caso necesario, se introducirán modificaciones en el diseño del proyecto para aumentar su eficiencia e impacto.

La finalidad de una evaluación de diseño ex – post es identificar las lecciones aprendidas, efectuar las correcciones para el caso que se decida extender, ampliar la escala o replicar el proyecto, o para tenerlas en consideración para el diseño de futuras intervenciones.

Cuando los resultados de un proyecto son satisfactorios, la empresa puede considerar:

- Extender el proyecto más allá de la fecha de término, mediante un nuevo ciclo de actividades.

- Fortalecer el proyecto, agregando nuevos componentes o atendiendo necesidades complementarias de las comunidades involucradas.
- Ampliar la escala y cobertura del proyecto
- Replicar el proyecto en otras localidades, regiones o países

La Herramienta 13 propone un cuestionario con preguntas que pueden orientar en la evaluación de proyectos sociales en proceso de ejecución o ya finalizados.

HERRAMIENTA 13 - EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

1	¿El programa se implementa(ó) de la manera en que se diseñó?
2	¿La intervención es efectiva?
3	¿La intervención llega a su grupo objetivo?
4	¿La intervención tiene (tuvo) los resultados e impactos esperados?
5	¿La intervención ha tenido (tuvo) resultados e impacto no esperados? Especifique. <ul style="list-style-type: none"> a) impactos negativos b) impactos positivos
6	¿Los impactos se pueden cuantificar?
7	¿Los grupos objetivos han percibido estos resultados? ¿Cómo los han percibido?
8	¿Hay personas u organizaciones que pueden confirmar los resultados y existe documentación de respaldo?

5.4.3 Recomendaciones para utilizar los criterios de evaluación y priorización de proyectos sociales

Los criterios de evaluación y priorización de proyectos sociales que propone la presente guía tienen un carácter referencial y deben ser ponderados por la empresa para definir su pertinencia y relevancia en cada caso. Se recomienda su análisis y adaptación, según las características, la cultura y las necesidades específicas de relacionamiento comunitario de cada empresa en un país determinado.

El peso relativo de cada uno de los criterios dependerá de factores internos de la empresa, así como de características del entorno. Lo anterior implica la necesidad de un uso flexible de los criterios e indicadores asociados, y la necesidad de revisión y actualización periódica, teniendo presente que las condiciones de contexto, tanto internas como externas, pueden cambiar con rapidez.

Se recomienda que algunos de los criterios propuestos sean de carácter mandatorio u obligatorio, mientras otros pueden ser de carácter optativo o circunstancial.

Los criterios de evaluación y priorización de proyectos sociales deben asociarse a indicadores observables y/o medibles, de tal manera de generar condiciones para su tratamiento analítico. La formulación de indicadores está presente en todo tipo de evaluación. Se utilizan para saber si se han alcanzado los objetivos del proyecto, los productos y resultados esperados, así como para evaluar la gestión del mismo. Otra ventaja que ofrecen es que permiten la comparación.

BIBLIOGRAFIA

(A ser incorporada en bibliografía del Manual de Involucramiento con la Comunidad)

- CEPAL: "Focalización y Pobreza". Cuadernos de la CEPAL N° 71, Santiago de Chile, 1995
- COHEN, Ernesto y FRANCO, Rolando: "*Evaluación de Proyectos Sociales*", Siglo XXI Editores, México, 2002
- NIREMBERG, O., BRAWEMAN J. y RUIZ, V.: "*Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*". Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.
- OLAVARRÍA, Mauricio: "*Nociones de Evaluación de Programas*", Documentos de Apoyo Docente N° 17, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, Santiago, Mayo 2007
- TORO, José Bernardo: "*Del Desarrollo Integral Localizado a la Complejidad Social*", Fundación Social, Bogotá, 2004

Otras fuentes de consulta:

- Social Enterprise Knowledge Network <http://www.sekn.org/es/index.html>
- Ashoka www.ashoka.org
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship <http://www.schwabfound.org>

The London Benchmarking Group (LBG) www.lbg-online.com

6.0 DESARROLLO DE ALIANZAS

6.1 OBJETIVOS

28

La presente sección describe un proceso sistemático para el desarrollo de alianzas entre las empresas de petróleo y gas natural y organizaciones de la comunidad, con objeto de abordar iniciativas de interés común. Este proceso contribuye con la efectividad y la sostenibilidad de las alianzas, así como a un uso más eficiente de los recursos de la empresa destinados a proyectos de inversión social.

Este manual describe los pasos que facilitan el recorrido hacia colaboraciones exitosas.

6.2 ASPECTOS GENERALES

Según se detalla en el Marco Conceptual del Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario de ARPEL, la colaboración intersectorial y la articulación de iniciativas conjuntas con las organizaciones de la comunidad y las instituciones públicas ha adquirido una gran relevancia para la inserción social y permanencia de las empresas en su entorno. A través de las alianzas, las empresas pueden potenciar su contribución al desarrollo local a través de sinergias que benefician a todas las partes.

Si bien el desarrollo de alianzas obedece a iniciativas de tipo voluntario de la empresa, que apuntan a lograr el "óptimo social", los acuerdos alcanzados y los compromisos que se adquieran pueden tener efectos vinculantes y, en consecuencia, llegar a formar parte del denominado "piso legal", el cual es de carácter obligatorio.

De esta forma es muy relevante que en el proceso de establecimiento de alianzas, la empresa defina con precisión los alcances de las obligaciones que asume y que adopte los resguardos necesarios, a objeto de acotar sus compromisos a los ámbitos en que tiene certeza de estar en condiciones actuales y futuras de cumplirlos. El análisis de la voluntad y la certeza de la empresa para sostener los acuerdos en la forma y los plazos convenidos, constituye un elemento central de la gestión de riesgos sociales y de la reputación corporativa, según se explica en el Manual de Gestión de Riesgos Socioambientales y Reputacionales.

²⁸ Este capítulo fue elaborado por Roberto Gutiérrez con base en las investigaciones de la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) y, en especial, del trabajo de James E. Austin titulado *Meeting the Collaboration Challenge Workbook* (New York: The Drucker Foundation y Jossey-Bass, 2002) y adaptada a las realidades de una empresa de petróleo o gas.

6.3 PROCESO DE DESARROLLO DE ALIANZAS

El primer esfuerzo de una empresa en una comunidad con pocas organizaciones complejas es identificar a los líderes comunitarios y a las organizaciones con mayor potencial para la interacción.

El desarrollo de un portafolio de alianzas estratégicas para una empresa de petróleo y gas natural considera cuatro etapas. Es importante recorrer todo el proceso, desde las consideraciones iniciales acerca de los aportes involucrados en una alianza, hasta la evaluación general del portafolio de alianzas que puede llegar a desarrollar una empresa. Los distintos pasos deben completarse, a medida que avanza la exploración de las posibilidades compatibles con la realidad de una empresa en particular.

Las cuatro etapas para establecer alianzas estratégicas son las siguientes:

1. Preparación previa
2. Planificación de la colaboración con otra organización
3. Implementación y desarrollo de alianzas
4. Evaluación y renovación de las alianzas

6.3.1 Preparación previa

La preparación permite crear bases sólidas para el desarrollo de alianzas. Al iniciar este proceso es importante que la empresa reconozca:

- a) Qué puede ofrecer la empresa a otras organizaciones
- b) Qué puede recibir de éstas
- c) Cuáles son las capacidades organizacionales necesarias para crear y administrar alianzas con efectividad
- d) Listado de alianzas que la empresa ya ha establecido

Cada parte involucrada en una alianza debe aportar algo para obtener beneficios. Identificar qué es lo que la empresa puede aportar a otra organización permite determinar el tipo de organización con la cual es posible colaborar y que, a su vez, valorará una alianza. La herramienta 14 permite identificar los recursos y capacidades de la empresa que pueden resultar atractivos para distintos tipos de organizaciones.

Complete el listado con los siguientes antecedentes:

- a) Características de la empresa
- b) Lo que su empresa está dispuesta a ofrecer a su aliado
- c) Organizaciones que pueden estar interesadas

Paso 1: Identifique qué ventajas puede ofrecer su empresa a una organización social

HERRAMIENTA 14 - OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE ALIANZAS

Características	Recursos y capacidades que la empresa puede aportar	Organizaciones que podrían apreciar la oferta de la empresa
Misión poderosa: atractiva razón de ser	<i>Por ejemplo, empresas de petróleo y gas cuya misión incluye actuar de manera segura con responsabilidad social y ambiental, aportando al desarrollo de los países y las comunidades en que están presentes.</i>	<i>Organizaciones comprometidas con el desarrollo sostenible de la región o una localidad.</i>
Amplia presencia: operaciones en varias regiones	<i>Por ejemplo, amplia red de logística de transporte y centros de distribución.</i>	<i>Por ejemplo, organizaciones de comercio justo que puedan beneficiarse de los sistemas de transporte logístico y la presencia territorial.</i>
Imagen fuerte: Liderazgo en el mercado y reputación	<i>Empresas con gran prestigio e influencia</i>	<i>Organizaciones que buscan aliarse con marcas poderosas.</i>
Acceso a potenciales consumidores	<i>Empresas con una cadena de distribución amplia, asociada a locales comerciales</i>	<i>Por ejemplo, cooperativas agrícolas, asociaciones de artesanos, cuyos productos pueden ser comercializados en los puntos de venta de la empresa.</i>
Amplio sistema de comunicación o distribución	<i>Empresas que ofrecen espacio de difusión de actividades de la comunidades en los medios de comunicación destinados a los clientes (distribución de boletines o volantes en estaciones de servicio)</i>	<i>Organizaciones que requieren difundir su misión a un amplio sector social.</i>
Experticia organizacional	<i>Empresas dispuestas a aportar su capacidad de gestión</i>	<i>Organización que requieren mejorar su capacidad de gestión</i>
Programas y proyectos	<i>Empresas que cuentan con experiencia en el desarrollo de programas sociales con un foco determinado</i>	<i>Organización interesada en el modelo de creación de valor social de la empresa</i>
Oportunidades para el voluntariado	<i>Empresas que cuentan con un contingente de trabajadores interesados en desarrollar trabajo voluntarios en una organización social.</i>	<i>Organización que requiere apoyo de voluntarios</i>
Plataforma para reconocimientos	<i>Empresas que requieren vincularse a organizaciones reconocidas, para mejorar su reputación.</i>	<i>Organizaciones prestigiadas</i>

Acceso a líderes comunitarios	<i>Empresas que requieren establecer vínculos con líderes de la comunidad</i>	<i>Organizaciones con gran legitimidad, credibilidad y liderazgo en la comunidad</i>
Acceso a personal calificado	<i>Empresas que requieren contratar personal con competencias específicas.</i>	<i>Instituciones de formación y capacitación</i>
Líderes empresariales reconocidos	<i>Empresas cuyos líderes gozan de amplio ascendiente en la comunidad empresaria</i>	<i>Organizaciones que requieren acceder a redes y contactos en el sector empresarial</i>
Instalaciones y equipos	<i>Empresas que cuentan con capacidad ociosa, por ejemplo equipamiento deportivo, centros de recreación, laboratorios de informática</i>	<i>Organizaciones sociales del sector educacional, que requieren de infraestructura para desarrollar actividades deportivas, recreativas, etc.</i>
Recursos financieros o capacidad de conseguirlo	<i>Empresas que cuentan con fondos para la inversión social y/o tienen la capacidad de apalancar recursos aportados por otros stakeholders o donantes</i>	<i>Organizaciones que requieren recursos financieros</i>
Otra:		

Paso 2: Identifique qué puede obtener la empresa a través de una alianza

Una empresa puede obtener diversas ventajas a través de una alianza con una organización ciudadana. Es importante aprovechar las capacidades de las organizaciones que existen en una comunidad, así como su capilaridad para que sus miembros más desfavorecidos puedan acceder a mejores niveles de vida.

Tener claridad sobre los beneficios que obtendría la empresa ayudará en la búsqueda de aquellas organizaciones que podrían proveerlos.

La herramienta 15 propone un listado de beneficios que podría obtener una empresa.

1. Califique el nivel de importancia de cada uno de los aspectos para su empresa, en la escala de 1 a 5, donde el 5 corresponde a la puntuación máxima.
2. Concéntrese, luego, en aquellos aspectos que tengan la mayor relevancia.
3. Especifique los beneficios que la empresa busca
4. Identifique a las posibles organizaciones que pueden aportarlos

Recuerde que en una comunidad las organizaciones cuentan con distinto nivel de aceptación y legitimidad. Escoger con quién aliarse es una decisión crucial.

HERRAMIENTA 15 - ANALISIS DE BENEFICIOS DE UNA ALIANZA

Beneficios para la empresa	Nivel de importancia (1, baja – 5, alta)	Beneficios específicos buscados	Posibles organizaciones que los aportarían
RECURSOS			
Dinero para aumentar el impacto de un programa	1 2 3 4 5 n/s		
Productos o materiales necesarios para un programa	1 2 3 4 5 n/s		
Espacio físico (e.g. bodegas, oficinas)	1 2 3 4 5 n/s		
Servicios necesarios para un programa	1 2 3 4 5 n/s		
Conocimientos o información útil para la empresa	1 2 3 4 5 n/s		
Acceso a líderes comunitarios	1 2 3 4 5 n/s		
Personal calificado	1 2 3 4 5 n/s		
Voluntarios	1 2 3 4 5 n/s		
Logística necesaria para un programa	1 2 3 4 5 n/s		
RECONOCIMIENTO			
Visibilidad para un tema: aumento de la conciencia pública	1 2 3 4 5 n/s		
Visibilidad para la empresa	1 2 3 4 5 n/s		
RELACIONES			
Expertos que aportan consultoría especializada	1 2 3 4 5 n/s		
Relaciones con otros directivos empresariales	1 2 3 4 5 n/s		
Relaciones con directivos de otras organizaciones de la	1 2 3 4 5 n/s		

sociedad civil			
Relaciones con directivos gubernamentales	1 2 3 4 5 n/s		
Relaciones con líderes de opinión	1 2 3 4 5 n/s		
OTROS APORTES			
	1 2 3 4 5 n/s		
	1 2 3 4 5 n/s		

Paso 3: Asigne responsabilidades

La empresa tiene la posibilidad de desarrollar alianzas con organizaciones que operan a nivel internacional, a nivel nacional o con organizaciones locales.

En cualquier caso, hay que cumplir una serie de tareas previas, que van desde la exploración del interés en una alianza y la planificación de las actividades, hasta el desarrollo de la alianza y su evaluación.

El Comité de Relacionamiento Comunitario (ver Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario) guiará el desarrollo de las colaboraciones. Este órgano interno de la empresa será el encargado de mantener una comunicación fluida con las organizaciones aliadas y de encontrar las formas más apropiadas de gobierno y administración de las alianzas.

Dado que surgirán preguntas sobre conflictos de interés, patrocinios y tipos de organizaciones que pueden ser aceptados como socios, es necesario establecer políticas para el desarrollo de alianzas.

La herramienta 16 presenta un ejercicio para abordar algunas de las preguntas administrativas y de gobierno para cada alianza.

HERRAMIENTA 16 - GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE ALIANZAS

Preguntas orientadoras para el desarrollo de alianzas	Sugerencias para distintas alianzas	Comentarios
¿Quién es responsable del desarrollo de alianzas a nivel nacional?	Comité Corporativo de Relacionamiento Comunitario	
¿Quién es responsable del desarrollo de alianzas en una comunidad específica?	Comité Local de Relacionamiento Comunitario	
¿Qué políticas y lineamientos necesita la empresa para establecer alianzas?	Definiciones sobre: <ul style="list-style-type: none"> - exclusividad - transparencia - uso de nombres y 	

	logotipos - patrocinios - debido proceso - protección a la confidencialidad	
¿Qué actividades se requieren para establecer y gestionar las alianzas?	Definir cómo se desarrollarán las competencias de la empresa requeridas, a nivel nacional y local, para gestionar las alianzas (e.g. sensibilización y capacitación).	

Paso 4: Liste y analice las colaboraciones ya existentes con otras organizaciones

Es frecuente que la empresa ya haya establecido relaciones con organizaciones de la sociedad civil. Estas alianzas serán las primeras alternativas que deben explorarse, antes de expandir las colaboraciones a otras organizaciones.

En cada una de estas organizaciones hay una puerta abierta, y existe la posibilidad de evolucionar hacia un modelo de colaboración que genere mayor valor para cada una de las partes (Marco Conceptual de Relacionamiento Comunitario, 4.4 y 4.5)

La relación entre las empresas y las organizaciones sociales puede adoptar diversas formas:

1. **Colaboración filantrópica:** la empresa es un donante
2. **Colaboración transaccional:** el intercambio trasciende la relación comercial
3. **Colaboración integrativa:** hay creación conjunta de nuevos proyectos

La actual relación puede ser el punto de partida para un nuevo tipo de colaboración. La herramienta 17 permite hacer un análisis de la relación entre la empresa y cada una de las alianzas ya existentes, y las oportunidades para profundizar la interacción con esa organización.

HERRAMIENTA 17 - ANALISIS DE LA RELACION DE LA EMPRESA Y LAS ORGANIZACIONES ALIADAS

Organización A:
Colaboración filantrópica..... ↔ transaccional ↔ integrativa Tipo de relación con la organización A y oportunidades para profundizar la colaboración:
Organización B:
Colaboración filantrópica..... ↔ transaccional ↔ integrativa Tipo de relación con la organización B y oportunidades para profundizar la colaboración:

6.3.2 Planificación de la alianza con organizaciones de la sociedad civil

Una vez completada la etapa de preparación, es necesario planificar cuáles alianzas intentará establecer o profundizar la empresa. La etapa de planificación permite explorar el potencial que tienen las alianzas con organizaciones específicas y prever una aproximación que permita obtener los beneficios esperados.

Paso 5: Análisis del alineamiento y las posibles oportunidades

El éxito de una alianza depende del alineamiento entre los socios. La investigación de la misión, los valores y las estrategias de las organizaciones con mayor potencial para las alianzas, permite evaluar los posibles beneficios, costos y riesgos involucrados. El análisis de los intereses, las iniciativas y las actividades concretas de una organización puede dar ideas sobre el potencial de los proyectos en alianza.

Una vez cumplidos los pasos anteriores, y concluida la investigación, responda las preguntas que propone la herramienta 18 en relación a aquellas organizaciones con mayor posibilidad para establecer alianzas promisorias.

HERRAMIENTA 18 - ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN A
¿Cómo puedo compatibilizar la misión de la organización con la misión de nuestra empresa?
¿En qué se beneficia la organización si establece una alianza con nuestra empresa? ¿Existen beneficios para un programa de la organización en particular? ¿Existen beneficios para la organización en general?
¿Cómo puede contribuir esta alianza a la estrategia de la empresa? ¿Contribuirá a la estrategia de negocios o a la reputación de la empresa? ¿Fortalecerá la lealtad y el compromiso de los empleados de la empresa?
¿Cuáles son los intereses de la organización y de sus líderes? ¿Qué es lo que valoran los directivos de esta organización, independientemente de la posible alianza con la empresa?
¿Cómo puede integrarse la alianza en la estrategia de Relacionamento Comunitario y los planes operativos de la empresa?
¿Qué riesgos presenta esta alianza? ¿Existen riesgos reputacionales? ¿Existen riesgos financieros? ¿Existen riesgos socioambientales? ¿Existen riesgos legales?

Paso 6: Diseñe una aproximación específica para cada alianza potencial

Después de determinar que una determinada organización de la sociedad civil (OSC) es una candidata atractiva para ser socia de la empresa, es necesario obtener el compromiso de sus directivos. Cada organización debe ser considerada como un cliente de la empresa para propósitos de mercadear la alianza en cuestión.

La herramienta 19 facilita la planificación de actividades para contactar y comprometer a las organizaciones que tienen un mayor atractivo para la empresa.

HERRAMIENTA 19 - PLANIFICACIÓN DE APROXIMACIÓN INICIAL

ORGANIZACIÓN A		
Actividades	Fuentes de apoyo	Comentarios
Acciones para contactar a los líderes en las organizaciones		
Plan para un diálogo inicial	Argumentos sobre el alineamiento de la empresa y la organización: <ul style="list-style-type: none"> - valores compartidos - objetivos - estrategias Ventajas recíprocas de una alianza	
Plan para compartir información y documentos	Materiales de la empresa: <i>Por ejemplo, brochures, reportes de sostenibilidad, revistas institucionales, etc.</i> Antecedentes por solicitar a la OSC: <ul style="list-style-type: none"> - estatutos - balances financieros - publicaciones 	
Plan para los próximos pasos	¿Cómo hacer seguimiento al interés y compromiso de la OSC? ¿Cuáles son los próximos pasos, reuniones o tareas acordadas? -¿Cómo demostrará la empresa su interés y compromiso en la alianza?	

6.3.3 Desarrollo de la alianza

Las dos primeras etapas están dedicadas a generar interés mutuo entre la empresa y sus potenciales socios. En la tercera etapa se clarifican expectativas y se determina cómo los proyectos compartidos pueden contribuir a la estrategia de ambas partes. A medida que se desarrolla la alianza, las necesidades administrativas requieren especial

atención.

Los siguientes dos pasos deben ser realizados en conjunto por ambos socios de la alianza. Dar estos pasos simultáneamente crea oportunidades para hacer descubrimientos que no se producirían si cada socio responde por separado.

Paso 7: Desarrollo del propósito y el alineamiento de las alianzas

Utilice la herramienta 20 para definir el propósito de la alianza y alinear a los socios.

HERRAMIENTA 20 - DESARROLLO DEL PROPÓSITO Y EL ALINEAMIENTO DE LAS ALIANZAS

ORGANIZACIÓN A	
Misión/ objetivos de la empresa	Misión/ objetivos de la OSC
Objetivo que la empresa espera cumplir con esta alianza	Objetivo que la OSC espera cumplir con esta alianza
Valores de la empresa	Valores de la OSC
Contribución de la alianza a la estrategia de Relacionamento Comunitario de la empresa	Contribución de la alianza a las estrategias de la OSC
Recursos y capacidades que invierte la empresa en la alianza	Recursos y capacidades que invierte la OSC en la alianza
Plan de actividades del proyecto de alianza	

Paso 8: Plan de gestión de alianzas

Una alianza exitosa depende de una gestión efectiva por parte de cada una de las partes involucradas. Los compromisos mutuos pueden ser reforzados por los socios, elaborando en conjunto un plan para la administración de la alianza.

Aunque en la mayoría de los casos los asuntos administrativos se resuelven a través de acuerdos verbales y la comunicación directa, formalizar ciertos acuerdos previene malentendidos y sienta bases para evaluaciones futuras.

La herramienta 21 permite identificar los temas administrativos más importantes de una alianza. Su aplicación permite observar aspectos de gestión de las organizaciones socias y sentar las bases que aseguren la continuidad a las relaciones de colaboración.

HERRAMIENTA 21 - ALINEAMIENTO EMPRESA – ORGANIZACIÓN SOCIAL

Organización A	
¿Cómo se puede obtener el compromiso de la alta dirección de la empresa y de los líderes de la organización de la sociedad civil (OSC) para apoyar públicamente la alianza?	
En la empresa:	En la OSC:
¿Quién será el responsable de la gestión de la alianza y de los proyectos conjuntos?	
En la empresa:	En la OSC:
¿Cómo se formalizará la alianza, para que su continuidad no dependa de la permanencia en el cargo, del compromiso o la buena voluntad de personas individuales? ¿Cómo puede institucionalizarse la relación entre empresa y OSC?	
En la empresa:	En la OSC:
¿Cómo se asegura una comunicación continua y efectiva sobre los proyectos conjuntos a ambas partes y a otros públicos externos?	
¿Con qué frecuencia deben reunirse la empresa y la organización de la sociedad civil para evaluar el progreso de la alianza y el desempeño de parte?	
¿Qué instancias de aprendizaje compartido e intercambio de experiencias entre la empresa y la organización de la sociedad podrían fortalecer la alianza? ¿Cómo pueden explorarse nuevas oportunidades de mutuo beneficio?	

6.3.4 Evaluación y renovación de las alianzas

La última etapa en el desarrollo de un portafolio de alianzas consiste en evaluar el desempeño de cada una de las alianzas y observarlas en conjunto para determinar si son complementarias o si existen vacíos que es necesario cubrir.

Paso 9: Evaluación del cumplimiento de las expectativas de una alianza

La evaluación del desempeño es una responsabilidad que, en general, asumen quienes están a cargo de la gestión de la alianza.

Sin embargo, es útil incluir en este proceso a otros stakeholders, como parte de un equipo evaluador que se encargará de obtener testimonios de los participantes y beneficiarios de la alianza.

Esta función puede ser asumida por miembros del Comité de Relacionamiento Comunitario y del Consejo Asesor externo de la empresa (ver Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario), tanto a nivel corporativo como a nivel local de la empresa, y debe incluir a representantes de la OSC. Cuando ambos socios participan en la evaluación de la alianza, surge un mayor compromiso por explorar nuevas oportunidades e innovar en la relación.

Los documentos e informes generados en los pasos anteriores son un insumo para el proceso de valuación. Se sugiere utilizar la herramienta 22 como formato de evaluación. Un resultado será la recomendación sobre la conveniencia de mantener, la expandir o abandonar una alianza.

HERRAMIENTA 22 - EVALUACIÓN DE LA ALIANZA

Organización A		
Expectativas	¿Están siendo satisfechas o insatisfechas las expectativas de la empresa?	¿Están siendo satisfechas o insatisfechas las expectativas de la OSC?
Objetivos de la alianza		
Beneficios para terceros		
Contribución a las estrategias de los socios		
Gestión de la alianza		
¿Se evidenciaron beneficios inesperados de esta alianza para la empresa o para la OSC? ¿Cuáles son estos beneficios?		

<p>¿Se presentaron externalidades negativas inesperadas de esta alianza para la empresa o para la OSC? ¿Cuáles son estas externalidades?</p>
<p>En relación con los beneficios alcanzados, ¿Se justifican los recursos invertidos en del desarrollo de la alianza?</p>
<p>¿Qué aprendizajes se hicieron acerca de cómo desarrollar una alianza más efectiva con esta OSC?</p>
<p>Teniendo en cuenta la experiencia de esta alianza y las condiciones de la empresa, ¿es recomendable mantener, expandir o abandonar esta alianza? <i>Fundamentar</i></p>

Si se decide continuar o profundizar la alianza, es necesario que la empresa diseñe un plan para su desarrollo. Este plan operativo permite determinar las actividades de la alianza, sus objetivos, resultados esperados y costos.

Paso 10: Revisión del portafolio de alianzas de la empresa

La revisión del portafolio de alianzas que tiene la empresa, en un determinado momento, permite hacer un análisis estratégico de su contribución. Este análisis provee una oportunidad para reconocer lo que la empresa ha aprendido sobre las colaboraciones con otras organizaciones e identificar qué necesita para fortalecer esta capacidad organizacional. La herramienta 23 permite sistematizar el análisis.

HERRAMIENTA 23 - REVISIÓN DEL PORTFOLIO DE ALIANZAS DE LA EMPRESA

Organizaciones aliadas	Contribución de la alianza a la empresa
A:	
B:	
C:	
D:	
E:	

En el continuo de la colaboración, identifique el lugar que ocupa cada una de las alianzas de la empresa.		
Filantrópica	Transaccional	Integrativa
<i>Ej. : Organización A</i>	<i>Organización C</i>	
<p>¿Cuáles son los retos más significativos del desarrollo y la administración de las alianzas con estas organizaciones?</p>		
<p>¿Cuáles son las oportunidades más promisorias para el desarrollo de estas alianzas?</p>		
<p>¿Qué necesita la empresa para fortalecer sus capacidades para el desarrollo y administración de alianzas?</p>		

7.0 DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES

7.1 INTRODUCCIÓN

Las microempresas, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) representan un elemento clave para la economía de América Latina. Constituyen la más amplia base de la actividad empresarial e impulsan el empleo en la mayoría de los países en vías de desarrollo, en particular en los denominados “mercados de frontera”, es decir regiones de bajos ingresos o que los inversionistas consideran riesgosas, por lo que usualmente reciben poca inversión de capital.

Si bien no existe una clasificación uniforme de la MIPYME, se utilizan diversos criterios para definirla (e.g. ventas, activos), siendo el más frecuente el indicador de empleo, de acuerdo a la categorización que se indica en la tabla 17.

TABLA 17 - CLASIFICACION DE MIPYME SEGÚN EMPLEO

Tipo de empresa	Empleados
Microempresa	1-10
Pequeña Empresa	10-49
Mediana Empresa	50-199

Tampoco existe información actualizada acerca de la cantidad de las MIPYME en los países de la región, pero las estimaciones oficiales indican las siguientes cifras y características de este grupo de empresas²⁹:

- La microempresa es el grupo más grande de empresas en la región (90% o más).
- Se calculan en más de 17 millones las unidades económicas pertenecientes a este grupo en América Latina.
- Existe alrededor de 1 millón de PYMES.
- Las micro, pequeñas y medianas empresas están concentradas en el sector del comercio y los servicios (actividades con mayor facilidad de entrada y salida y de baja productividad).
- Son motores de crecimiento para todas las economías de la región.

²⁹ Fuente: Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES www.fundes.org

- Son importantes generadoras de empleos y de desarrollo a nivel local en términos de creación de riqueza y de cultura emprendedora, así como en la implementación de nuevas tecnologías e innovaciones.
- A pesar de que los volúmenes de venta y gastos varían significativamente según el tamaño de la empresa, existe un elemento que es común a todas: aspiran y esperan hacer crecer su negocio y sus retornos.

Por ejemplo, en Brasil, las microempresas y pequeñas empresas representan el 99,23% de los emprendimientos y emplean a 14,8 millones de brasileños con documento laboral oficial en los centros urbanos. Eso demuestra la importancia del segmento para la generación de empleo, ingresos y para la economía del país³⁰.

En las últimas décadas los gobiernos de la región han impulsado avances en las políticas de promoción y desarrollo de la MIPYME, creando novedosos y eficaces instrumentos de política en casi todos los países, que enfatizan dos aspectos claves:

1. La importancia de la asociatividad
2. El desarrollo de procesos y soluciones institucionales locales

La participación de las empresas de petróleo y gas natural en el desafío de impulsar la actividad emprendedora a nivel local y de apoyar el establecimiento, la gestión, o el fortalecimiento de empresas proveedoras de bienes y servicios puede tener un gigantesco impacto en el desarrollo sostenible de las comunidades.

7.1.1 Estrategia de Relacionamento Comunitario y Desarrollo de Proveedores Locales

El desarrollo de proveedores a nivel local es un eje de la estrategia de relacionamiento comunitario de las empresas de petróleo y gas natural de América Latina y El Caribe, y de su contribución al desarrollo sostenible de la región.

La Política de Relacionamiento Comunitaria del Sistema de Gestión de ARPEL expresa al respecto el compromiso de la industria de *“identificar las oportunidades existentes en la cadena de valor de la industria para estimular la contratación de mano de obra local y el fortalecimiento de emprendimientos productivos y proveedores de las comunidades, favoreciendo su inclusión social”*.

El Desarrollo de Proveedores Locales es un enfoque que se inscribe dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Busca potenciar la relación de las empresas de petróleo y gas natural con las comunidades, promoviendo la creación de emprendimientos y fortaleciendo su cadena de proveedores de bienes y servicios locales, generando beneficios para el negocio y las partes involucradas.

A través de este enfoque y su adecuada gestión, la empresa instala capacidades en las comunidades, permitiendo una mayor autonomía, reduciendo su dependencia económica de la industria hidrocarburífera y contribuyendo al desarrollo socioeconómico y el mejoramiento de la calidad de vida a nivel local.

³⁰ Fuente: SEBRAE (IBGE 2003, CEMPRE 2004)

Lo anterior implica un cambio de paradigma de la tradicional forma de relaciones entre grandes empresas con sus proveedores hacia formas de relacionamiento con valor agregado, donde las partes obtienen mayores ganancias en el proceso.

7.1.2 Rol de la industria de hidrocarburos en la promoción de emprendimientos productivos, actividades y servicios locales

El potencial rol activo y subsidiario de la industria hidrocarburífera en la creación de programas, actividades y servicios para promover el desarrollo de proveedores locales se puede originar en las primeras fases de desarrollo de un proyecto productivo, durante las instancias de participación ciudadana en los Sistemas de Evaluación de Impacto Ambiental.

Por regla general, los Estudios de Evaluación de Impacto Ambiental, además de identificar los riesgos para la salud de la población y los impactos socio-ambientales derivados de un proyecto o actividad de petróleo y gas natural, y sus

medidas de mitigación y compensación, describen de manera detallada los impactos socio-ambientales positivos del proyecto que se está evaluando.

Los impactos positivos se refieren a externalidades del proyecto que benefician a las comunidades, como, en la generalidad de los casos, el aumento de la tasa de ocupación por concepto de empleo de mano de obra directa e indirecta durante las etapas de exploración, construcción y producción. También incluyen los nuevos desarrollos y el mejoramiento de las capacidades y la infraestructura local en materia de salud, recreación, turismo, agricultura, transporte, protección y conservación ambiental, entre otros.

Al respecto, es importante no prometer ni comprometer nada que no se pueda cumplir y no forjar ilusiones o falsas expectativas en la comunidad, sino que por el contrario, actuar con un sentido práctico, eminentemente colaborativo y sinérgico en todas aquellas áreas y sectores de la economía local que puedan ser de beneficio mutuo.

7.1.3 Impacto de la promoción y el fortalecimiento de proveedores en el desarrollo local

La promoción y el fortalecimiento de proveedores locales inciden directamente en el desarrollo de las comunidades ubicadas en el área de influencia de la empresa. El desarrollo local tiene relación con los siguientes impactos socioeconómicos derivados de este tipo de iniciativas:

1. Generación de empleos genuinos y estables, con la consecuente disminución de la presión social.
2. Contribución directa para mejorar el clima de negocios de la localidad, favoreciendo la inversión, el crecimiento y el desarrollo.
3. Retención local de capital humano capacitado, evitando la migración de los recursos humanos más calificados hacia los principales polos de desarrollo de los países de la región, donde suelen existir mejores perspectivas de trabajo.
4. Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial, consolidar el involucramiento y compromiso con las comunidades.

5. Transferir la experiencia como modelo de desarrollo integrado, Empresa-Comunidad, asumiendo un claro liderazgo en el sector.
6. Consolidar entre los stakeholders locales y nacionales (ciudadanía, organizaciones intermedias³¹, gobierno, medios de comunicación, accionistas, sociedad), la reputación de una empresa e industria participativa, integradora e innovadora.

7.1.4 Fundamentos para el desarrollo de proveedores locales y sus ventajas

La conveniencia para las empresas de integrar a proveedores locales de productos y servicios, y de contratar mano de obra de las comunidades en que se emplazan sus instalaciones y actividades, se origina en una multiplicidad de causas e intereses sinérgicos y recíprocos entre empresa y comunidad, que pueden reflejarse en los siguientes beneficios de conveniencia mutua:

1. La cada vez mayor presión para mitigar y compensar eventuales impactos socio-ambientales negativos de los proyectos o actividades de petróleo y gas natural en las comunidades.
2. La conveniencia de aportar a nivel local las capacidades intelectuales y los recursos materiales idóneos para canalizar en forma adecuada las crecientes percepciones ciudadanas respecto de que los beneficios generados por los proyectos o actividades de las empresas de petróleo y de gas natural no son compartidos por la comunidad que recibe los impactos socio-ambientales.
3. El interés general de estimular factores socio-económicos que contribuyan a la independencia social y económica de las comunidades en que las empresas se insertan.
4. La conveniencia de reducir los costos de inserción, permanencia y/o abandono de proyectos y actividades de la industria, a través de la integración y complementación sinérgica con las comunidades comprendidas en su área de influencia, principalmente en planos como el laboral (mano de obra), de adquisición de insumos y de contratación de servicios, tales como carpintería, mecánica, aseo y ornato, servicio de seguridad, guarderías infantiles, transporte institucional, servicios de catering y alimentación, jardinería, etc.
5. La creciente utilidad para las empresas de externalizar o de tercerizar el suministro y contratación de al menos una parte de las necesidades de los proyectos o actividades. Lo anterior no se refiere sólo a grandes proveedores de maquinarias, equipos, repuestos, tecnologías, insumos y servicios, sino que también a diversos rubros en que los grupos organizados de la comunidad puedan contribuir. De esta forma se pueden minimizar los costos y las cargas asociadas a la opción de gestionar dichas necesidades y requerimientos en forma directa, y mejorar consecuencias de impactos emergentes, como los de la llamada “huella de carbono” y la contención del desplazamiento poblacional a las grandes urbes y centros poblados.
6. La necesidad de asumir una mayor responsabilidad sobre la cadena de valor de las empresas hidrocarburíferas y relacionada con conceptualizaciones recientes sobre “trazabilidad socio-ambiental” de los productos y servicios hidrocarburíferos. Lo anterior ha comenzado a preparar

³¹ Se define a las organizaciones intermedias como grupo de personas que, con base en una estructura determinada, persiguen metas u objetivos compartidos. Por ejemplo, entidades culturales, de bien público, ambientalistas, deportivas, cámaras y asociaciones empresariales, etc.

el terreno y a establecer las bases para la medición de indicadores voluntarios de cumplimiento de estas variables, su verificación y certificación externa, y su posterior comunicación a los públicos de interés y las comunidades de las áreas de influencia.

7.1.5 Oportunidades para la empresa derivadas del desarrollo de proveedores locales

Las ventajas para la empresa derivadas del desarrollo de proveedores locales se asocian con los siguientes factores:

1. Que las comunidades perciban la inserción, permanencia y abandono de las actividades e instalaciones de hidrocarburos en los respectivos lugares de emplazamiento, como una situación de oportunidad para el desarrollo local sostenible y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Lo anterior presupone el compromiso de la empresa con la mitigación de impactos negativos y la protección ambiental.
2. Crear sistemas dinámicos de involucramiento de la empresa con las comunidades, destinados a consolidar una verdadera y efectiva equidad social, con transparencia institucional y solidaridad generacional.
3. Interiorizar a los miembros de las comunidades en los contextos, realidades y circunstancias propias de las actividades de la industria de hidrocarburos, a través de la capacitación, entrenamiento y eventual contratación de mano de obra local.
4. Identificar ex – ante los tipos de necesidades y requerimientos existentes, patrocinar y auspiciar los primeros pasos de las diferentes iniciativas posibles y consolidar los incentivos para el surgimiento de la actividad socio-económica complementaria (“accesoria” o “satelital”) a la actividad principal exploratoria o de explotación de hidrocarburos. Estas oportunidades estarán constituidas fundamentalmente por:
 - a. servicios y proyectos educativos, de salud pública o privada, transporte, comercio, turismo, agricultura y de recreación u ocio
 - b. actividades de protección y conservación ambiental
5. Capacitar a los potenciales proveedores futuros de servicios o mano de obra indirecta, mediante la suscripción de contratos, garantizando formalmente un cierto nivel de flujos financieros, a fin de que estos instrumentos legales puedan ser objeto de financiamiento institucional por parte de la banca pública o privada.
6. La mitigación y la compensación de las emisiones de gases de efecto invernadero, para reducir la huella de carbono y contribuir a la estabilización del cambio climático, por efecto de evitar los impactos del transporte asociados al aprovisionamiento a través de proveedores provenientes de áreas alejadas o distantes de la zona de emplazamiento de las actividades productivas.

7.2 PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

7.2.1 Objetivos

7.2.1.1 Objetivos generales

El objetivo del desarrollo de proveedores es fomentar el emprendimiento local y apoyar a las pequeñas empresas a ser más competitivas, al mismo tiempo que fortalecer la cadena de aprovisionamiento y distribución de la empresa, obteniendo la máxima cantidad y calidad posible de bienes y servicios de proveedores que forman parte de las comunidades en que se inserta la industria.

7.2.1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del desarrollo de proveedores a nivel local son los siguientes:

1. Desarrollar la mayor cantidad de microempresas, Pymes y emprendedores de la zona para que puedan llegar a ser proveedores de bienes y servicios de las empresas y proyectos de petróleo y gas natural en sus distintas etapas.
2. Entregar herramientas a los emprendedores para ampliar sus opciones de proveer bienes y servicios de calidad a las inversiones que se materializan en la zona, ya sean de la industria de hidrocarburos o de otros sectores.
3. Apoyar a micro y pequeñas empresas a ser más competitivas, obtener acceso al crédito y a nuevos mercados, y crear empleo.
4. Mejorar las capacidades locales para emprender y participar en negocios innovadores y con potencial para ser desarrollados en la zona.
5. Diversificar las opciones de venta de los proveedores locales, dándoles acceso a los diversos actores de la cadena de valor de la industria (e.g. contratistas, subcontratistas, clientes) y otras instancias locales, para no crear dependencia de las empresas de petróleo y gas natural.
6. Contribuir a disminuir los indicadores de cesantía, a través de la generación de empleos directos e indirectos derivados de la provisión de bienes y servicios locales a la industria de petróleo y gas natural, así como a otros sectores productivos en la comunidad (e.g. agroindustria, turismo, proyectos de conservación ambiental).
7. Aportar al desarrollo económico sostenible de las comunidades locales y mejorar, por esa vía, la calidad de vida de sus habitantes.

7.2.2 Principios del Desarrollo de Proveedores

La cultura de negociación tradicional de las empresas se basa en el principio de la oferta y la demanda, en que ambos factores actúan con idéntico criterio, aunque con un poder negociador diferente, según cada caso. Esta cultura de negociación, se basa en el principio de maximizar los beneficios de la propia empresa sin contar los intereses del

conjunto.

Existe una alternativa consistente en maximizar los beneficios obteniendo como subproducto del proceso el desarrollo del proveedor, junto a las demás ventajas antes mencionadas.

Agregar valor es el nuevo paradigma de la negociación, en un esquema donde la ganancia de una de las partes se realiza a través de la ganancia de la otra en la negociación; este juego consiste en generar un valor agregado a lo que previamente se consideraba la base de negociación.

El problema es la proporcionalidad de reparto del valor agregado, pero ello ocurre sólo cuando ambas partes han satisfecho sus expectativas iniciales de rentabilidad. Para aplicar este razonamiento hay que adoptar una nueva cultura negociadora de las partes, lo cual implica trabajar no solo desde la oferta.

Para desarrollar proveedores hay que introducirse en la empresa del proveedor, conocer sus debilidades, potenciar sus cualidades, exponer las necesidades y el modo de desarrollar un mejor producto servicio, trabajar los costos, explorar las necesidades de reinversión, planificar el crecimiento y la calificación de los recursos humanos, introducir las economías de escala como fuente de crecimiento y desarrollo, etc.

La base del desarrollo debe ser la planificación conjunta a mediano y largo plazo entre la microempresa o PYME y la empresa líder, estableciendo metas de calidad y reinversión, monitoreo y evaluación, análogamente a lo que se hace para desarrollar y evaluar el desempeño de recursos humanos.

El objetivo final es maximizar el beneficio para todas las partes, con el agregado de valor del desarrollo local.

La tabla 18 indica los principios en que se basa un programa de desarrollo de proveedores.

TABLA 18 - PRINCIPIOS DEL DESARROLLO DE PROVEEDORES

<p>1. CREAR VALOR ECONÓMICO</p> <p>Este enfoque busca la creación de valor económico para ambas partes involucradas. No implica una acción solidaria o de filantropía de la empresa desarrolladora con sus proveedoras; el principal interés debe ser la optimización de la ecuación económica del negocio.</p>
<p>2. IMPACTO LOCAL</p> <p>El modelo de Desarrollo de Proveedores está vinculado al Desarrollo Local de las comunidades, puesto que todo lo que mejore y beneficie a unidades particulares, mejora y beneficia a la comunidad que las contiene.</p>
<p>3. INVOLUCRAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR</p> <p>Para poder desarrollar o fortalecer empresas proveedoras locales (medianas, pequeñas o microempresas), se requiere generar las condiciones necesarias en la cadena de valor, mediante el propio compromiso y ejemplo.</p>
<p>4. CONCEPTO GANAR- GANAR</p> <p>Los actuales términos de negociación deben ser reemplazados por nuevos paradigmas de relación societaria, en que se privilegie el beneficio mutuo por sobre la maximización de beneficios para el actor con mayor poder. Para ello será necesario trabajar en la cultura corporativa de ambas partes a la hora de la negociación.</p>
<p>5. IMPACTO EN LA CADENA DE VALOR</p>

La competitividad del negocio tiende a mejorar, ya que flexibiliza la cadena productiva, adaptándola a las exigencias del mercado. Las políticas de reinversión en el sector llegan hasta el último eslabón de la cadena de valor.

6. MÁS RECURSOS, MEJOR DISTRIBUIDOS

El incremento de los negocios con empresas locales aumenta la retención de recursos económicos en la región, y contribuye a mejorar la distribución local de los ingresos, permitiendo que estos recursos lleguen a un número mayor de personas.

7. INVERSIONES Y GENERACION DE EMPLEO

El incremento de la producción trae aparejado inversiones en equipamiento e instalaciones, las que a su vez generan nuevos puestos de trabajo.

7.2.3 Áreas potenciales de desarrollo de proveedores para la industria de petróleo y gas

Las áreas o sectores en los cuales se puede enfocar el desarrollo de proveedores locales no sólo se relacionan con la posible captación de mano de obra directa para ser incorporada a la fuerza de trabajo de la empresa, así como para tareas y funciones de dependencia exclusiva de contratistas y proveedores mayores de las operaciones de campo o instalaciones, sino que fundamentalmente por los posibles desarrollos de las áreas y la gama de actividades que se indica en la tabla 19.

La creación de un mercado de proveedores locales puede abarcar actividades económicas que estén más allá del ámbito de las necesidades de suministro de bienes y servicios de la propia empresa. Por ejemplo, estas pueden apuntar al desarrollo de emprendimientos y empleos directos e indirectos, en forma asociativa con el sector público, la sociedad civil o el sector privado, para atender necesidades de la población en áreas de educación, salud e higiene ambiental, recreación y entretenimiento, transporte público, construcción, turismo, agricultura, etc.

Este aspecto es particularmente relevante en áreas geográficas que han experimentado un explosivo crecimiento poblacional a raíz de la presencia de actividades hidrocarburíferas, y en que el estado no tiene la capacidad de responder adecuadamente al aumento de la demanda por servicios básicos. El desarrollo de proveedores para atender estas nuevas necesidades de la comunidad puede impactar en forma directa la calidad de vida de los trabajadores vinculados a la actividad de petróleo y gas natural y a sus grupos familiares.

Un objetivo sinérgico que cumple con la finalidad de incentivar el interés de contar con proveedores locales capacitados e incorporados en las dinámicas tercerizables a nivel local, son las obligaciones derivadas de los compromisos legales y voluntarios emanados de los procedimientos de evaluación de impacto ambiental. Lo anterior se puede concretar transfiriendo y endosando parte de la responsabilidad de monitorear algunos parámetros, estándares y contenidos de los compromisos asumidos por la empresa en la licencia ambiental y, muy en particular, identificar actividades de protección y conservación ambiental que puedan ser monitoreadas, estudiadas y custodiadas por estamentos técnicamente capacitados de la comunidad y remunerados de manera transparente y justa.

Entre los enfoques más innovadores de desarrollo de proveedores están los proyectos que buscan la participación formal y activa de la comunidad en actividades de protección y de conservación de biodiversidad, santuarios de la naturaleza, reservas marinas y otras áreas sensibles promovidas por la empresa, así como su monitoreo y evaluación. Estos potenciales formatos colaborativos constituyen

oportunidades de mucha fuerza sinérgica para consolidar en forma práctica la responsabilidad social de la empresa hidrocarburífera con su entorno local.

Las tareas de conservación y protección ambiental pueden quedar a cargo de organizaciones ciudadanas capacitadas y validadas técnicamente, y se instrumentaliza mediante algún tipo de formato contractual legal que permita a las comunidades asumir responsabilidades formales, a través de la creación de una empresa sujeta a las reglas y beneficios existentes para el desarrollo de la pequeña empresa o de iniciativas vinculadas a la actividad artesanal.

Es aquí en estos sectores y rubros de actividad económica indirecta (“satelital” u “orbital”) donde se presenta la mayor inflexión con probabilidades de éxito para el desarrollo de “negocios inclusivos”, “acuerdos colaborativos”, “responsabilidades delegadas” o “tuiciones compartidas”, etc.

TABLA 19 - ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES

SECTOR ECONÓMICO	OPORTUNIDADES
Educación	Establecimientos educacionales, infraestructura, programas de estudio, aseguramiento de matrículas y colegiaturas, subsidios, patrocinios y auspicios, actividades deportivas, capacitación y entrenamiento
Ocio y recreación	Teatro, el cine, ferias, pintura, música y arte, turismo aventura, los centros de relajación, descanso y de armonía con la naturaleza
Transporte	Transporte aéreo, fluvial y terrestre de personas, escolar, institucional, comercial de insumos y productos, de animales y mercaderías
Agricultura	Abastecimiento de alimentos para satisfacer las necesidades del personal de las actividades industriales de exploración y explotación de hidrocarburos: <ul style="list-style-type: none"> - Agricultura orgánica y reforzamiento de la capacitación de la agricultura tradicional - Difusión de las buenas prácticas agrícolas - Colaboración en los procesos de adquisición y financiamiento de equipamientos, maquinarias, tecnologías y servicios técnicos para la agricultura
Turismo y protección ambiental	Identificación, promoción y validación técnico – jurídica de espacios naturales tanto urbanos como rurales, parques nacionales, santuarios de la naturaleza y reservas marinas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas Protección de la biodiversidad, de los recursos naturales, de los bienes que prestan servicios ambientales a las cuencas u hoyas hidrográficas y aéreas
Salud	Identificación de áreas de carencia, posibilidades sinérgicas con iniciativas público – privadas, que permitan por la vía de la oferta existente mejorar las capacidades disponibles de infraestructura hospitalaria, sistemas de atención, planes de salud, capacitación y entrenamiento de personal paramédico y auxiliar, becas y capacitación, etc.
Industria Metalmeccánica	Talleres mecánicos para la fabricación de piezas y partes, reparación de equipos y fabricación de repuestos para las actividades hidrocarburíferas.

7.2.4 Responsables del Programa de Desarrollo de Proveedores

El desarrollo de proveedores locales es parte de las responsabilidades de la Gestión de Relacionamento Comunitario, como función específica del involucramiento con las comunidades.

Dado lo anterior, la empresa no requiere necesariamente y en una primera instancia la existencia de una estrategia corporativa más amplia de aprovisionamiento basada en una política del área de adquisiciones y/o contrataciones generales de la empresa.

Lo anterior implica que los procesos administrados a nivel de la Gestión de Relacionamento Comunitario no compromete necesariamente la política general de abastecimiento de la empresa y los procedimientos asociados a ésta. Sin embargo, el escenario ideal es que ambas estructuras actúen en forma coordinada y sinérgica.

El programa de Desarrollo de Proveedores Locales permitirá sentar las bases para un desarrollo futuro de herramientas adicionales que permitan a las empresas miembro de ARPEL complementar o ampliar esta herramienta, anexando elementos de política y procedimientos corporativos que hagan posible aumentar la escala del compromiso con el desarrollo de proveedores en todas las esferas de su actividad.

El acento del programa de desarrollo de proveedores estará puesto en proveer orientaciones y herramientas para que las empresas, a través de la Gestión de Relacionamento Comunitario, puedan identificar oportunidades para estimular el emprendimiento económico local, fortaleciendo la capacidad institucional y de gestión, y mejorando la infraestructura y el capital humano de microempresas y PYMES.

7.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES

7.3.1 Desarrollo de iniciativas empresariales complementarias a la actividad principal del sector de petróleo y gas natural

Cualquier iniciativa de desarrollo de proveedores locales de parte de una empresa hidrocarburífera, como parte de su política de acercamiento y de relacionamiento comunitario, debe pasar por un proceso de análisis de viabilidad y factibilidad económica, social y ambiental.

En otras palabras, el desarrollo de un programa de proveedores locales que sea eficiente y eficaz debe poder inicialmente realizar a lo menos las siguientes actividades:

1. Identificar las oportunidades en base a las necesidades existentes según las características geográficas y culturales de cada comunidad, de las

potencialidades de proveer diferentes tipos de servicios y suministro de alimentos básicos, además de trabajos del tipo artesanal.

2. Apoyar a los estamentos de la comunidad en el desarrollo de un modelo jurídico, tributario y financiero que permita potenciar y fortalecer emprendimientos económicos y sociales, y de este modo tengan respaldo institucional y bancario para la celebración de contratos con sus clientes, y les facilite la obtención de financiamiento.
3. Constituir un Comité de Desarrollo de Proveedores Locales integrado por representantes del Comité de Relacionamento Comunitario de la empresa hidrocarburífera y miembros de las organizaciones ciudadanas más representativas de la comunidad, el cual tendrá, entre sus funciones la de identificar oportunidades, verificar el interés de las distintas organizaciones y validar las entidades locales que participarán en estos procesos.

7.3.2 Procedimientos de licitación y adjudicación de proyectos para proveedores locales

El rol de la industria del petróleo y de gas natural en el desarrollo de proveedores locales, se pueden ajustar a los siguientes procedimientos:

- Detectada la (s) oportunidad (es) e identificada (s) la (s) necesidad (es) por el Comité de Desarrollo de Proveedores Locales se preparan las Bases para la licitación pública o privada y posterior adjudicación del o de los trabajos, servicios y suministros que serán provistos a nivel local.
- Se realiza la distribución de las invitaciones y publicaciones para el llamado a licitación (“proceso de licitación para proveedores locales”) en base a una lista de potenciales interesados quienes deben responder dentro de un plazo determinado adjuntando su oferta técnica y económica.
- Se reciben las propuestas de los potenciales interesados y se procede primero a la apertura de la oferta técnica que debe conformar el estándar solicitado y luego la oferta económica de las propuestas técnicas calificadas favorablemente y las cuales serán objeto de un criterio de puntuación objetivo en base a sus condiciones técnicas y económicas
- Adjudicados los trabajos, servicios y suministros a ser proporcionados a nivel local por los representantes del Comité de Desarrollo de Proveedores Local, se deben coordinar para la negociación y suscripción del o de los contratos con el o los proveedores locales que resulten favorecidos con el proceso de licitación y de las condiciones generales y especiales con que se prestarán estos servicios.
- Todos estos antecedentes técnicos, comerciales y legales, le proporcionan al proveedor local que resulte seleccionado la base para negociar y levantar con proveedores de créditos institucionales, bancos y entidades financieras o con entidades del Estado los recursos financieros necesarios para la materialización del o de los proyectos específicos que hayan sido aprobados.

7.3.3 Diseño del programa

El proceso de diseño del programa de desarrollo de proveedores locales considera las siguientes actividades.

- Diagnóstico de las necesidades de suministro de la empresa que podrían ser cubiertas a través de proveedores locales
- Definición de estándares de calidad exigidos por la empresa, así como de cumplimiento de normas, principios y estándares laborales, ambientales y sociales
- Identificación de barreras en la empresa para facilitar la incorporación de proveedores locales
- Diagnóstico de la oferta de productos y servicios a escala local
- Demanda local de productos y servicios
- identificación de brechas entre las necesidades de la empresa y las capacidades de suministro de productos y servicios a nivel local.
- Planificación de programas para fortalecer la capacidad institucional, de gestión y la capacitación de microempresas y PYMES
- Micro-crédito para impulsar el emprendimiento económico

7.3.4 Etapas del programa de desarrollo de proveedores

El programa de adquisición de bienes y servicios locales puede iniciarse en la etapa de pre-construcción, es decir, antes de comenzar las principales obras del proyecto y extenderse a lo largo de todo el ciclo de vida, anticipando incluso los requerimientos de la etapa de cierre y abandono. El programa contempla los siguientes procedimientos:

- a. Identificar las necesidades de suministro de la empresa en las diferentes etapas de su ciclo de vida, en particular aquellas que podrían ser potencialmente provistas por las comunidades locales.
- b. Realizar un diagnóstico actualizado de la situación de proveedores en las comunidades y la región, en particular en materia de bienes y servicios posibles de ser obtenidos en la zona.
- c. Levantar una línea base con información primaria de pequeñas empresas, microempresas y emprendedores de la región.
- d. Identificar las principales expectativas o necesidades de los potenciales proveedores locales
- e. Articular compromisos con los sectores público y privado, así como con organizaciones sociales y organismos de asistencia técnica para superar las brechas detectadas.
- f. Fortalecer a las empresas y sus trabajadores para aprovechar oportunidades de negocios del proyecto en todas sus etapas (exploración, perforación, construcción, producción y abandono).
- g. Contribuir a que las comunidades locales puedan desarrollar actividades que permitan su crecimiento económico continuo, diversificado, autosostenible y compatibles con el medio

ambiente y los estándares de salud y seguridad, sociales y de negocios que rigen a la empresa de petróleo y gas natural.

El proceso del desarrollo de proveedores contempla las etapas de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. El detalle de este proceso y las diferentes etapas se describen a continuación y en la figura 1 “Diagrama del proceso de desarrollo de proveedores”.

7.3.4.1 Etapa de diagnóstico

Si bien la gestión de involucramiento con comunidades supone un diagnóstico previo de las comunidades locales, como parte del estudio de la línea de base, para desarrollar el programa de desarrollo de proveedores se sugiere un

análisis más específico y enfocado sobre la capacidad y el potencial productivo, de servicios y de emprendimiento a nivel local.

En la etapa de diagnóstico se desarrollarán los siguientes procedimientos:

- Analizar indicadores económicos y sociales respecto a la estructura socio-económica regional, en particular de la mediana, pequeña y microempresa, utilizando fuentes de información secundaria como censos, información nacional estadística, organizaciones de PYMES y microempresas, municipios, ministerios del Trabajo y de Economía, ONG's, entre otras.
- Levantar información primaria directamente de las empresas que desarrollan actividades en la región, mediante encuestas y entrevistas.
- Detectar principales fortalezas y debilidades de la empresa en materia de suministro
- Identificar requerimientos de otras empresas que operan a nivel local
- Cruzar la información de las empresas con la actividad productiva regional

A. Diagnóstico territorial

- Análisis de principales indicadores socio-económicos de la región

B. Diagnóstico de potenciales proveedores

- Aplicación de instrumento de medición de competitividad a potenciales proveedores
- Análisis de potencialidad y falencias de los beneficiarios
- Reunión de proveedores locales potencialmente elegibles para el programa

C. Levantamiento de oportunidades de desarrollo de negocio locales

- Análisis de los principales requerimientos de la empresa en las diferentes etapas del ciclo de vida
- Análisis de los encadenamientos productivos
- Análisis de las oportunidades de desarrollo del territorio
- Análisis de oferta y demanda por bienes y servicios a escala local
- Plan de superación de brechas competitivas de las PyME's

7.3.4.2 Etapa de planificación

En esta etapa, y en función del diagnóstico, se realiza el diseño del programa, en que se definen:

- a. el objetivo general
- b. los objetivos específicos
- c. el conjunto de beneficiarios directos y el área de influencia
- d. las alianzas estratégicas
- e. los recursos comprometidos por la empresa (financieros y no financieros y los eventuales fondos de contrapartida)
- f. el plazo de ejecución
- g. las metas y resultados esperados
- h. el plan de trabajo
- i. el cronograma
- j. los responsables de la implementación
- k. los indicadores
- l. los mecanismos de monitoreo, control y evaluación
- m. los sistemas de auditoría o verificación

7.3.4.3 Etapa de implementación

- a. Se realizan talleres de difusión del programa, objetivos y expectativas de la comunidad.
- b. Se trabaja con líderes de opinión, organizaciones productivas, organizaciones sociales y organizaciones empresariales.

- c. Se realizan reuniones de trabajo con alcaldes y ejecutivos de fomento productivo para generar articulaciones y potenciar proyectos de fomento productivo locales.
- d. Se implementa un desarrollo integral para potenciales proveedores en temas de: transferencia de conocimiento, asistencia técnica, capacitación, infraestructura y equipamiento, complementando con recursos propios de los potenciales proveedores, de la empresa y de instituciones de fomento y municipalidades.

Dentro de esta etapa se contemplan los diversos momentos del ciclo de vida de un proyecto, según se muestra en la tabla 20.

TABLA 20 - IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES SEGÚN MOMENTOS DE VIDA DEL PROYECTO

1.0 Exploración y pre-construcción del proyecto
<p>1.1 Programa de capacitación</p> <p>1.1.1 Preparación de proveedores locales Preparación de potenciales trabajadores Preparación de MIPYMEs para potenciales encadenamientos</p> <p>1.1.2 Medición de resultados Medición de participación de MIPYMEs y trabajadores Medición de etapa del potencial proveedor y compras de la empresa</p> <p>1.2 Desarrollo de proyectos de emprendimiento</p> <p>1.2.1 Fortalecimiento y desarrollo de emprendimientos locales</p> <p>1.2.2 Articulación de co-financiamiento público-privado</p> <p>1.2.3 Lanzamiento de concursos de proyectos</p> <p>1.2.4 Medición de indicadores de resultado de emprendimientos Aplicación de instrumento Análisis de Indicadores de Emprendimiento Fortalecimiento de emprendimientos exitosos</p>
2.0 Etapa de construcción del proyecto
<p>Considera actividades similares que en la etapa de pre-construcción.</p> <p>El vínculo con empresas proveedoras locales será mayor, porque habrá más oportunidades de negocio por cubrir y mayor necesidad de encadenamiento productivo.</p>
3.0 Etapa de operación del proyecto
<p>Considera similares actividades que en la etapa de pre-construcción y de construcción.</p> <p>El trabajo con las empresas proveedoras locales será de mayor envergadura porque habrá más oportunidades de negocio, y éstos se mantendrán durante un periodo más prolongado.</p>
4.0 Etapa de cierre proyecto
<p>Esta etapa considera básicamente actividades de reconversión y de diversificación productiva.</p>

7.3.4.4 Evaluación

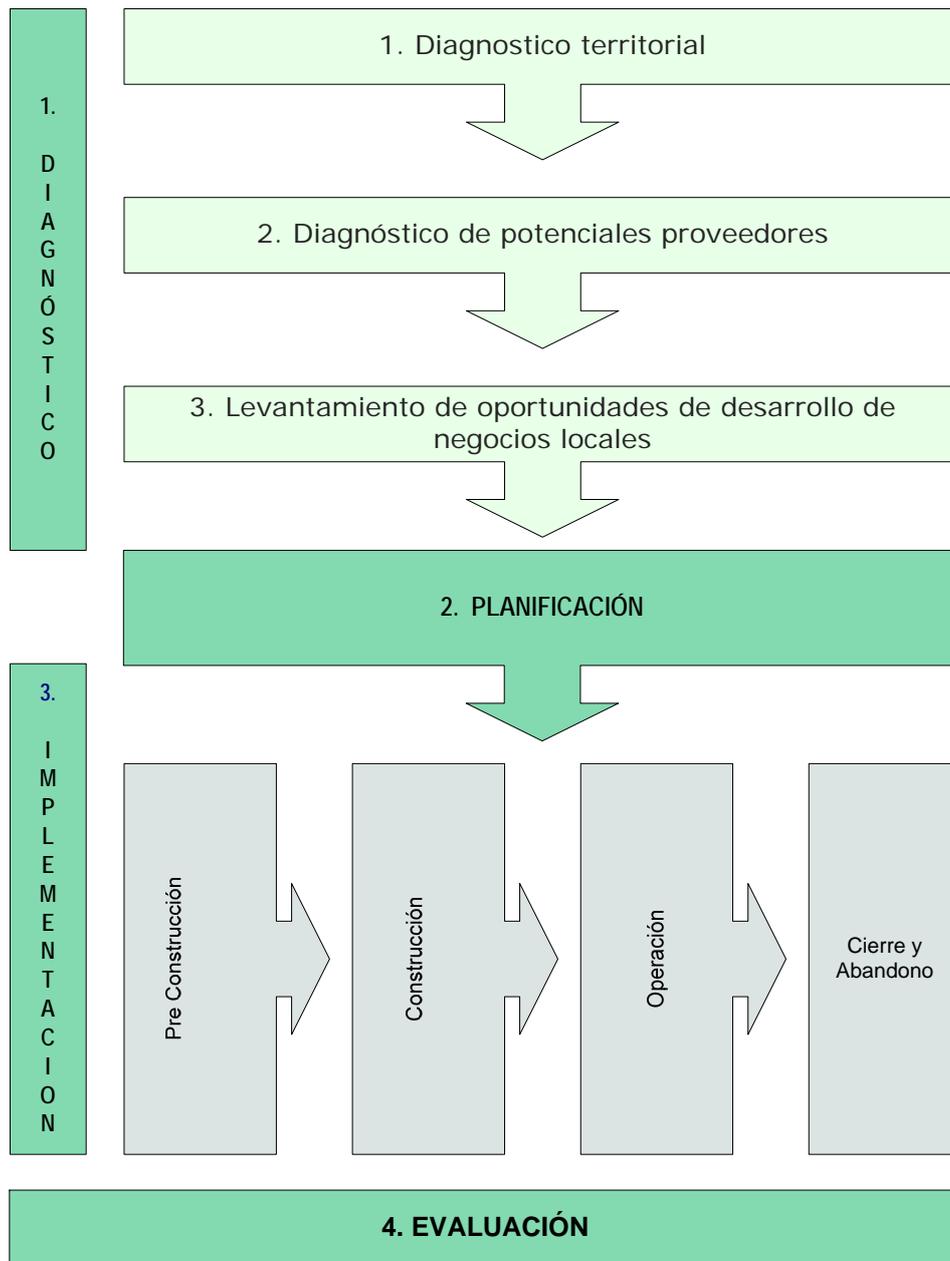
La evaluación de los avances y resultados del programa será realizada en forma periódica, de acuerdo a las características del ciclo de vida, considerando instancias de monitoreo y control, así como la evaluación ex post.

Para estos efectos, la empresa debe definir indicadores que cubran algunos de los siguientes aspectos:

- a. Fortalecimiento de habilidades para el emprendimiento productivo a nivel local
- b. Generación de cadenas de valor
- c. Desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles
- d. Monto de nuevas inversiones de proveedores locales

- e. Desarrollo de competencias laborales y profesionales
- f. Incrementos registrados en las ventas locales de proveedores locales como consecuencia de la ampliación de infraestructura que han sido implementadas con ocasión de trabajos iniciales de la empresa en la zona.
- g. Articulación público-privada que ha favorecido el desarrollo local, expresado en cantidad de convenios entre la empresa, organismos de gobierno y otros actores en materias inherentes.
- h. Motivación de los habitantes locales, el trabajo en terreno y personalizado, al acercar a comunidades apartadas del mundo urbano, donde están las fuentes públicas de financiamiento concursables y de otro tipo.
- i. Empresas locales y de la cadena de valor que favorecen la adquisición de bienes y servicios de emprendimientos productivos establecidos o fortalecidos por el programa de desarrollo de proveedores de la empresa de petróleo y gas natural.
- j. Porcentaje de preferencia por los bienes y servicios locales de la empresa.

FIGURA 9 - DIAGRAMA DEL PROCESO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES



7.4 PROGRAMAS ASOCIATIVOS DE DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES

Los programas asociativos de desarrollo de proveedores locales son un mecanismo innovador basado en alianzas estratégicas entre una gran empresa o un grupo de grandes empresas, un conjunto de pequeños o medianos proveedores y otros actores públicos y privados, que presenta numerosas ventajas para fortalecer la cadena productiva.

Dado que el mayor obstáculo para el desarrollo de las pequeñas empresas es su aislamiento y no su tamaño, las pequeñas empresas pueden beneficiarse adoptando un enfoque basado en la generación de vínculos con otras empresas de su entorno para afrontar con éxito las nuevas dinámicas competitivas. Las MIPYMES pueden así alcanzar economías de escalas, concentrando sus capacidades en el ámbito donde poseen mayores ventajas competitivas.

En este proceso, el rol articulador a nivel local de las empresas de petróleo y gas natural puede tener un efecto catalizador, favoreciendo los modelos asociativos de pequeños proveedores en los países de América Latina y El Caribe.

Existen dos maneras de crear redes asociativas:

1. **Horizontales**, que es una modalidad de cooperación entre empresas independientes que producen el mismo tipo de bien y se agrupan para comercializar, adquirir insumos, dotarse de servicios comunes, para producir en conjunto.
2. **Verticales**, que es una modalidad de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas.

7.4.1 El rol de la autoridad y su compromiso con el desarrollo de proveedores locales

El rol y funciones del Estado y de la autoridad no se ha extinguido ni ha desaparecido sino que ha trasmutado hacia un formato menos paternalista pero más proactivo en cuanto fomentar y patrocinar iniciativas del tipo “público – privadas” tales como concretar convenios educacionales y de capacitación a través de órganos municipales, provinciales y regionales.

De esta forma, el Estado a través de sus autoridades y servicios públicos competentes no solo fiscaliza sino que también puede promover y hasta patrocinar iniciativas relacionadas con el desarrollo de proveedores locales que cuenten con financiamiento propio y que requieran de cierto grado de apoyo institucional para su implementación.

7.4.2 Asistencia técnica e instrumentos público-privados de fomento

Para impulsar modelos asociativos de desarrollo de proveedores a nivel local es conveniente que las empresas de petróleo y gas natural desarrollen alianzas estratégicas con otras empresas y actores de la industria, y que busquen apoyo técnico y eventualmente económico de agencias públicas de desarrollo que actúan a nivel de cada país, así como de organismos multilaterales y

organizaciones especializadas con cobertura regional.

En América Latina y El Caribe existen diversas organizaciones que promueven modelos de asociatividad. Es posible acceder a variadas fuentes de asistencia técnica e instrumentos financieros de organismos que fomentan el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo los siguientes:

- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Corporación Financiera Internacional (CFI): Programa para el Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y El Caribe
- Corporación Andina de Fomento (CAF): Programa de Apoyo a la Competitividad
- Inter-American Foundation (IAF)
- Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)
- Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)
- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Chile
- Fundación Jujeña para el Desarrollo Sustentable (FUJUDES), Argentina

7.4.3 Condiciones necesarias para crear modelos asociativos de proveedores

La primera condición para crear modelos asociativos de proveedores locales es asegurar que cada una de las partes obtenga beneficios. En la tabla 21 se señalan algunos de los beneficios que pueden obtener los proveedores y sus clientes, las empresas de petróleo y gas natural.

TABLA 21 - RELACIONES GANAR-GANAR EN MODELOS ASOCIATIVOS DE PROVEEDORES

PROVEEDORES	EMPRESAS DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL
- Identificación y captación de nuevos clientes	- Abastecimiento de insumos con calidad, oportunidad y a precios competitivos.
- Seguridad y estabilidad de crecimiento en sus ventas.	- Desarrollo y fortalecimiento de su cadena productiva.
- Adquisición de una cultura de calidad y mejora continua.	- Sustitución de importaciones y promoción de proveeduría local
- Modernización tecnológica e innovación.	- Fortalecimiento de la cultura de calidad y mejora continua.
- Aumento de utilidades	- Mejora en tiempos de entrega
- Mejoramiento de estándares ambientales y sociales	- Mitigación o compensación de la huella de carbono
- Menor dependencia de un cliente	- Trazabilidad social y ambiental
- Mejor posición de negociación	- Reputación y Licencia Social para Operar

Un factor adicional muy importante para lograr asociatividad y para mantenerla en el tiempo son los lazos de confianza entre las empresas participantes.

Otras condiciones que propician la implementación de estos esquemas son las siguientes:

1. La cercanía territorial de las empresas participantes
2. El acceso equitativo a la información, que es un factor clave para la toma de decisiones.
3. La asociatividad debe apuntar a mejorar la situación de las empresas participantes (aumento de ventas, reducción de costos, aumento de las utilidades). Es importante demostrar los beneficios de asociarse y de mantener la asociación en el tiempo.
4. Es necesario apoyar la definición de procedimientos que regulen las relaciones en el interior del grupo asociativo y en lo posible nivelar su capacidad de gestión.
5. Se debe identificar problemas compartidos y desarrollar planes conjuntos de mejora, que serán la base del proyecto común.

Los procedimientos para promover el establecimiento de modelos asociativos se definirán en función de las necesidades y características particulares de los proveedores locales en cada comunidad, así como de las necesidades de aprovisionamiento de la empresa o las empresas del sector de petróleo y gas natural que impulsen estos modelos.

Un prototipo de plan de acción para establecer modelos asociativos, creando cooperativas o una nueva empresa, corresponde al modelo desarrollado por FUNDES y que se indica a modo ilustrativo en la tabla 22.

TABLA 22 - PLAN DE ACCIÓN PARA ESTABLECER ASOCIACIONES DE PROVEEDORES LOCALES

ETAPA 1: SENSIBILIZACIÓN Y SELECCIÓN DEL GRUPO DE EMPRESAS PARTICIPANTES
<p>1. Taller motivacional y auto diagnóstico de capacidades competitivas</p> <p>Módulo Elementos de Gestión Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa y su entorno - Visión actual de las empresas - Modelos de gestión aplicado a empresas del rubro - Áreas funcionales de una empresa <p>Módulo Elementos de Trabajo en Equipo y Asociatividad Empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Factores críticos de éxito en emprendimientos asociativos - Análisis de casos - Identificación de factores críticos asociativos <p>Módulo Liderazgo Efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de un líder - Liderazgo efectivo <p>Módulo Diagnóstico de Habilidades Gerenciales y de Emprendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Test auto-diagnóstico de capacidades competitivas - Análisis de las variables evaluadas en el diagnóstico <p>2. Evaluación psicológica de emprendedores participantes del proyecto</p>

3. Selección de proveedores locales**ETAPA 2: DESARROLLO DE UN MODELO ASOCIATIVO****1. Organización del Proyecto**

1.1 Validar y documentar los principales elementos y características del modelo de Operación Logística³²

1.2 Reunión de presentación general del proyecto a los empresarios y designación del equipo de trabajo:

- a. Metodología
- b. Objetivos
- c. Actividades
- d. Resultados esperados en la Fase I
- e. Cronograma de trabajo
- f. Responsabilidades y compromisos
- g. Firma de Carta de compromiso de participación en el proyecto

1.3 Talleres de sensibilización con los empresarios para fomentar y fortalecer la capacidad asociativa:

- a. Trabajo en equipo
- b. Construcción de lazos de confianza
- c. Asociatividad: beneficios y desafíos
- d. Modelos de gestión en mercados altamente competitivos

2. Definición estratégica del Modelo Asociativo

2.1 Identificación de las variables de competitividad de la nueva empresa:

- a. Definición de la cadena de valor a nivel de procesos y actividades primarias.
- b. Caracterización y análisis del mercado para determinar demanda potencial (tamaño, estructura, proyección de crecimiento, capacidad de inventarios, tecnologías necesarias, tendencias y potencial de ventas).
- c. Características principales de la competencia actual y escenarios futuros
- d. Identificación y Análisis de Fortalezas y Debilidades / Amenazas y Oportunidades.
- e. Documentación de FODA

2.2 Elaboración de las definiciones estratégicas fundamentales: Principios, Valores Visión, Misión.

2.3 Determinación de objetivos estratégicos y construcción del Mapa Estratégico de la empresa.

2.4 Determinación de los Indicadores Estratégicos y Metas.

2.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral

3. Construcción del Modelo Asociativo

3.1 Definición de la figura jurídica de la nueva empresa.

3.2 Definición del modelo operacional:

- a. Características del servicio (estándares de servicio)
- b. Infraestructura física y tecnológica
- c. Requerimientos de operación técnicos y económicos

³² El modelo de operación logística describe cómo llegar con el producto adecuado, en el momento justo y a un costo compatible. Incluye el manejo de materiales, la gestión de inventarios, la previsión de demanda, la organización del transporte, la localización y el dimensionamiento de instalaciones de producción y almacenaje, la administración de esperas, etc.

- 3.3 Definición del Modelo Comercial
 - a. Producto (propuesta de valor)
 - b. Política de Precios
 - c. Política de Distribución
 - d. Mercadeo de productos o servicios
 - e. Servicio de post venta
- 3.4 Definición de la estructura organizacional:
 - a. Organigrama
 - b. Descripciones y perfiles de cargo del personal
- 3.5 Determinación del componente económico- financiero del proyecto:
 - a. Requerimientos de capital
 - b. Costos operacionales
 - c. Proyección de ingresos y gastos (flujo de caja)
 - d. Estados Financieros proyectados
 - e. Determinación del VAN y el TIR
- 3.6 Definición de las políticas administrativas
- 3.7 Protocolización y registro del Acta de Constitución.
- 3.8 Diseño y documentación de procesos y tecnología:
 - a. Manuales de normas y procedimientos
 - b. Sistema de indicadores de control de gestión.
 - c. Definición/ validación de la tecnología de apoyo.
- 3.9 Definición y jerarquización de Planes de Acción, plazos y responsables
- 3.10 Elaboración del Plan Maestro de Implementación para la puesta en marcha de la empresa:
 - a. Planes de acción por líneas de trabajo
 - b. Indicadores y metas a alcanzar con la implementación
 - c. Equipo de implementación
 - d. Cronograma de trabajo detallado (MS-Project)

Etapa 3: Puesta en marcha

1. Constitución jurídica de la sociedad/ cooperativa
2. Contratación del gerente
3. Establecimiento de una estructura organizacional
4. Selección y reclutamiento de personal operativo y administrativo
5. Capacitación de personal
6. Diseño de un plan de cuentas y de gestión financiera
7. Definición e implementación de tecnología de apoyo a la gestión operativa
8. Diseño de manual de procedimientos
9. Diseño de herramienta de evaluación de satisfacción al cliente
10. Diseño de evaluación de cargos
11. Diseño de un sistema de mejoramiento continuo
12. Taller de negociación efectivo para empresarios y gerente
13. Diseño y estudio de contratos

- 14. Plan de pasantías
- 15. Elaboración Plan de Negocios

7.4.4 Barreras para el desarrollo local de proveedores

Los problemas que enfrentan las empresas de petróleo y gas y los grandes proyectos de inversión del sector para obtener a nivel local una adecuada respuesta a sus requerimientos de bienes y servicios se derivan principalmente del bajo nivel de formalidad de las microempresas y pequeñas empresas locales así como de su falta de competitividad.

De esta manera, los programas de desarrollo de proveedores deben abordar innumerables barreras que impiden a este sector productivo desarrollarse y obtener una mayor participación de mercado, según ilustra la tabla 23.

TABLA 23 - BARRERAS PARA EL DESARROLLO DE MIPYME

AMBITO	TIPO DE BARRERA
CULTURA EMPRESARIAL	Exceso de confianza en su propia experiencia Resistencia al cambio Falta de capital social: desconfianza en general y con los pares Incapacidad de delegar y de administrar el tiempo: "yo hago de todo" Corrupción
LABORAL	Falta de habilidades de dirección en recursos humanos Tendencia al paternalismo con los trabajadores Obligaciones laborales Cargas sociales
GESTION COMERCIAL	Ausencia de visión estratégica del negocio Desactualización de conocimientos - Alcanzados por la "modernización" Falta de información en general Falta de Sistemas de control
FUNCIONAL	Centralismo Deficiente información Dificultad para acceder a licitaciones públicas
POLÍTICO	Competencia desleal Falta de asociatividad, representación y vocería
JURÍDICO	Normas Marcas y Patentes Derecho de propiedad Cumplimiento de contratos
SOCIAL	Inseguridad Invasión del espacio público

	Informalidad
INFRAESTRUCTURA	Dificultad de acceso a tecnología y equipamiento Problemas de logística: transporte, distribución
FINANCIERO	Barreras de acceso a crédito Barreras de acceso a Leasing y Factoring Registro de prendas Sistema de Garantías
REGULATORIO	Cumplimiento de requisitos laborales Cumplimiento de requisitos ambientales Ordenamiento territorial Licencias, registro y formalización
IMPOSITIVO	Sistema y cargas tributarias

Las claves para superar estas barreras se relacionan con los siguientes ejes de intervención:

1. La consolidación de una infraestructura de producción como un motor indispensable del fortalecimiento del tejido social, la asociatividad o el cooperativismo.
2. La creación de un sistema de micro-crédito con reglas acordadas internamente, que permite no solamente responder a necesidades productivas reales, sino también consolidar la administración y favorecer la adopción de prácticas de buena gobernanza en la organización, tal como la transparencia, la información y la participación.
3. La co-administración del proyecto permite la creación de capacidades locales de gestión desde la práctica.
4. La creación y consolidación de alianzas con otros actores, locales y nacionales, es un elemento fundamental que permite lograr sinergias en las actividades de la empresa asociativa o cooperativa.

7.5 BIBLIOGRAFÍA

- The World Bank Group: *“Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains”*, octubre 2003
- International Finance Corporation: IFC Linkage program to develop small and medium enterprises www.ifcorg/ifcext/rmas.nsf/content/MonitorSeries
- Fundación para el Desarrollo Sostenible FUNDES www.fundes.org
- Inter-American Foundation(IAF) www.iaf.gov
- IFC: SME Toolkit América Latina y El Caribe: <http://lac.smetoolkit.org/lac/es>
- Corporación Andina de Fomento, CAF: programa de Apoyo a la competitividad <http://pac.caf.com>

- Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas SEBRAE www.sebrae.com
- Corporación de Fomento de la Producción, CORFO www.corfo.cl
- Fundación Jujeña para el Desarrollo Sustentable (FUJUDES) www.fujudes.org/ar
- Fundación Futuro Latinoamericano www.ffla.net
- World Resources Institute (WRI) www.wri.org
- OXFAM www.oxfam.org

8.0 PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

8.1 INTRODUCCIÓN

8.1.1 Objetivo

El presente elemento describe el proceso para el diseño y la gestión de programas de voluntariado corporativo de apoyo a las iniciativas de inserción y relacionamiento de las empresas del petróleo y gas natural de América Latina y El Caribe con las comunidades.

El presente elemento describe el proceso para el diseño y la gestión de programas de voluntariado corporativo de apoyo a las iniciativas de inserción y relacionamiento de las empresas del petróleo y gas natural de América Latina y El Caribe con las comunidades.

8.1.2 Definición

Por voluntariado corporativo se entiende cualquier medio formal u organizado de una empresa para motivar y apoyar a sus empleados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de la comunidad³³.

8.1.3 Ventajas de un programa de voluntariado corporativo

La participación voluntaria de los trabajadores en programas corporativos de apoyo a la comunidad puede fortalecer la gestión de inserción social de la empresa y estrechar los vínculos con la población local en el período de permanencia, al mismo tiempo que puede aumentar los impactos de las iniciativas sociales.

En particular, a través de un enfoque estratégico en el diseño y la implementación, los programas de voluntariado corporativo permiten a la empresa cumplir simultáneamente objetivos en tres ámbitos complementarios, agregando valor al negocio, a los propios trabajadores y a las comunidades:

1. Contribuir al cumplimiento de objetivos centrales de la empresa, como el desarrollo de competencias clave de los colaboradores (liderazgo, trabajo en equipo) y el mejoramiento de la reputación de la empresa.
2. Canalizar y movilizar los intereses de los trabajadores para aportar voluntariamente tiempo y competencias personales a iniciativas en la comunidad, y dar expresión a su vocación social.
3. Atender necesidades de las comunidades, mejorando sus condiciones de vida y que contribuyan al desarrollo local.

³³ Points of Light Foundation: *“Developing a Corporate Volunteer Program. Guidelines for Success”*, Washington D.C., 1996

8.2 DIAGNÓSTICO

La fase de diagnóstico tiene por objeto evaluar las condiciones previas para la planificación de programas de voluntariado. El diagnóstico se centrará en el levantamiento y análisis de información para determinar los aspectos señalados en los siguientes pasos N° 1, 2 y 3.

Paso 1: Haga un diagnóstico de la empresa

Analice su experiencia previa en programas de voluntariado, la existencia de iniciativas en curso, políticas, lineamientos y procedimientos, el liderazgo de la alta gerencia, los recursos disponibles, la capacidad de gestión y los incentivos ofrecidos a los trabajadores. La herramienta 24 “Voluntariado corporativo: diagnóstico de la empresa” orientará los enfoques de la evaluación.

HERRAMIENTA 24 - VOLUNTARIADO CORPORATIVO: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Dimensión	Nivel 1 No	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 Sí	Comentarios
Aspectos Generales				
¿El proyecto o la unidad de negocios desarrolla actividades de voluntariado corporativo sistemáticas?				<i>En caso afirmativo, describa el programa, la frecuencia de las actividades y la participación de trabajadores, en número y términos porcentuales</i>
¿El programa de voluntariado está alineado con la estrategia de involucramiento con la comunidad y fortalece el impacto de alguna iniciativa social de la empresa?				<i>Explicar</i>
Políticas				
¿La empresa cuenta con una política de Voluntariado Corporativo?				
¿La política contempla mecanismos de incentivo para la participación de los trabajadores?				<i>Especificar mecanismos, como reconocimientos públicos, valoración en la evaluación de desempeño, donación de tiempo de voluntariado en horario de trabajo, etc.</i>
Liderazgo				
¿La alta gerencia está comprometida con el programa de Voluntariado Corporativo y participa en las actividades?				<i>Describir</i>
Sensibilización y capacitación				
¿La empresa ha sensibilizado a sus trabajadores en relación a la relevancia del programa de voluntariado corporativo?				<i>Detallar</i>
¿La empresa ha desarrollado capacidades y competencias para la gestión de programas de voluntariado?				

Gestión				
¿La empresa participa en la gestión del programa de voluntariado?				<i>Señalar formalidades de la participación</i>
¿La empresa ha definido un foco estratégico para las acciones de su programa?				
¿La empresa ha definido objetivos, indicadores y mecanismos de control de su programa?				
¿La gestión del programa de voluntariado corporativo es una función formal en la organización, incluida en la descripción de cargo de un funcionario?				<i>Señalar en qué área se radica la función y la dedicación de horas al mes</i>
¿La empresa cuenta con un presupuesto para el apoyo administrativo y logístico de las actividades de voluntariado?				<i>Indicar presupuesto, desglosado por partidas</i>
¿La empresa cuenta con procedimientos que regulan las actividades de voluntariado y la participación de los trabajadores?				<i>Señalar</i>
¿La empresa facilita sus dependencias y otros recursos no financieros e intangibles para la gestión del programa?				<i>Especificar</i>
¿La empresa evalúa el impacto de su programa?				<i>¿Cómo?</i>
¿La empresa comunica las acciones voluntarias desarrolladas por los trabajadores a nivel interno y externo?				<i>Detallar medios de comunicación utilizados y frecuencia</i>
¿La empresa reconoce a los trabajadores más destacados del programa?				<i>¿De qué forma?</i>

Paso 2: Haga un diagnóstico de la experiencia, las capacidades y los intereses de los trabajadores para participar en un programa de voluntariado corporativo

Previo a la definición del foco de la iniciativa y el diseño del programa de voluntariado corporativo es preciso conocer:

- a. La disposición de los trabajadores para participar en un programa de voluntariado de la empresa
- b. La experiencia previa en trabajo social o voluntario en comunidades
- c. Las motivaciones específicos y focos de interés
- d. El tiempo, los recursos o competencias que están dispuestos a aportar
- e. Las condiciones y los incentivos institucionales esperados

Un mecanismo útil para el levantamiento de estos antecedentes es la aplicación de una encuesta, la que puede ser administrada por vía electrónica o en forma directa, previa explicación de los objetivos de la misma en una reunión o asamblea interna.

La efectividad de esta primera reunión de aproximación será mayor mientras más alto sea el nivel jerárquico y el liderazgo del ejecutivo que informa sobre el proceso.

La herramienta 25 “Encuesta a trabajadores para el diseño de programas de voluntariado” propone un formato que puede ser adaptado por las empresas para el levantamiento de datos respecto de los intereses y las competencias de los trabajadores para participar en un programa de Voluntariado Corporativo.

Otro: _____	
Entre los siguientes programas sociales de la empresa, ¿con cuál le gustaría colaborar? Marque su 1ª, 2ª y 3ª opción. Alternativa 1 Alternativa 2 Alternativa 3	¿Qué competencia específica quisiera aportar? <i>Detallar</i>

Paso 3: Necesidades de las comunidades y oportunidades para la acción.

Evalúe las necesidades de las comunidades, y priorice aquellas que el programa pudiera atender con el fin de incrementar el impacto de las iniciativas de relacionamiento comunitario de la empresa.

8.3 PLANIFICACIÓN

Para la planificación del programa de voluntariado la empresa debe determinar el foco de su acción. Para ello, y luego de haber completado la etapa de diagnóstico, deberá realizar los pasos que se definen a continuación.

8.3.1 Definir los objetivos de la empresa

A través de un programa de Voluntariado Corporativo una empresa puede cumplir diversos objetivos estratégicos. Algunos de estos objetivos se señalan en la tabla 24. Los objetivos de la dimensión externa se vinculan con la gestión de Relacionamiento Comunitario. Los objetivos de la dimensión interna se vinculan con la gestión de Recursos

Humanos. Los programas más exitosos apuntan al cumplimiento de objetivos en ambas dimensiones de la gestión empresarial.

Defina los objetivos específicos que el programa tendrá para su empresa, en el marco de la gestión de Relacionamiento comunitario.

TABLA 24 - OBJETIVOS DE LA EMPRESA PARA DESARROLLAR PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

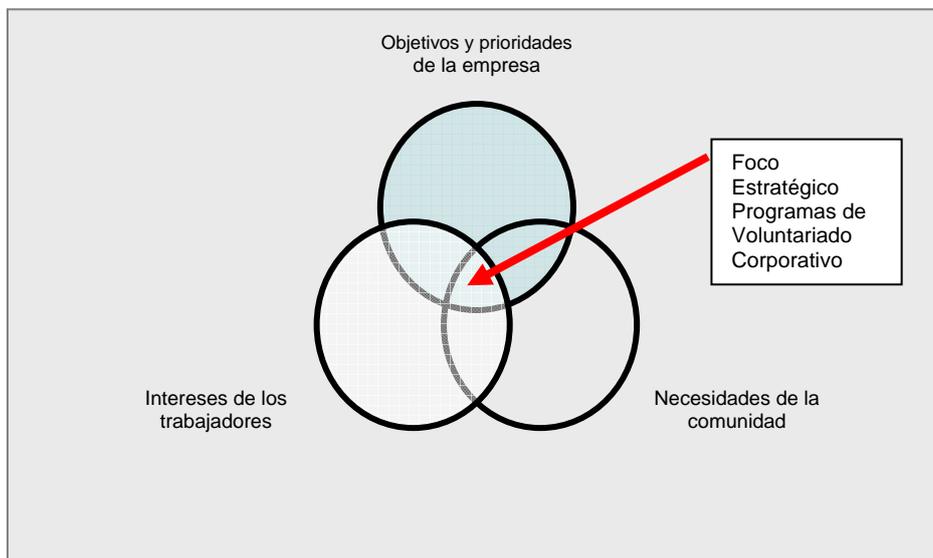
Dimensión externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar su visibilidad pública y reputación ✓ Fortalecer la presencia de la empresa en la comunidad y mejorar las relaciones con sus organizaciones ✓ Aumentar el impacto de los programas sociales/ambientales que desarrolla la empresa en la comunidad ✓ Sensibilizar a los trabajadores para asumir un mayor compromiso en el involucramiento con la comunidad
Dimensión interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más atractiva para el reclutamiento ✓ Facilitar la retención de empleados ✓ Mejorar el clima laboral y la lealtad de los trabajadores (Great Place to Work) ✓ Desarrollar competencias de los empleados (trabajo en equipo, liderazgo, competencias blandas, etc.) ✓ Ofrecer a los empleados una oportunidad para expresar su vocación de trabajo social

8.3.2 Definir el foco del programa

Busque las sinergias entre el voluntariado corporativo y las iniciativas de relaciones con la Comunidad Para definir el foco estratégico del programa, se debe analizar la intersección entre los objetivos de la empresa, las prioridades de la comunidad y los intereses y competencias de los trabajadores, según se señala en la figura 10. Este foco será preferentemente:

1. La contribución a un programa desarrollado por la empresa en la comunidad
2. El apoyo a una organización social con la cual la empresa ha establecido una alianza, o a una de sus iniciativas específicas
3. El apoyo a una iniciativa pública o multi-sectorial a la cual adhiere la empresa

FIGURA 10 - FOCALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO



8.3.3 Política de Voluntariado Corporativo

La empresa diseñará e institucionalizará una política de voluntariado corporativo que definirá:

- a) los principios que guiarán los programas que implementará y gestionará la empresa con la participación voluntaria de los trabajadores
- b) los focos estratégicos que abordará el programa
- c) los compromisos que asumirá la empresa en este contexto
- d) el liderazgo de la alta dirección

8.3.4 Gestión del Programa de Voluntariado

La empresa definirá los siguientes elementos de gestión del programa:

a) Objetivos

La empresa definirá claramente los objetivos del programa, en especial su impacto en la calidad de las

relaciones con la comunidad.

Para estos efectos establecerá metas e indicadores, así como un cronograma para el seguimiento, control y la evaluación.

b) Responsables

Si bien el esquema de gestión será un modelo de administración mixto, con participación de la empresa y los propios trabajadores, el responsable del programa será un funcionario de la empresa, como parte de su definición de cargo, con dedicación parcial o total a esta tarea, según necesidad de la empresa, y evaluación de desempeño asociado al cumplimiento de metas.

La empresa convocará a los trabajadores a integrar en forma voluntaria un comité asesor directivo para apoyar la gestión del programa.

c) Procedimientos

La empresa definirá procedimientos respecto de los aspectos que se señalan a continuación:

- Sensibilización y capacitación de los trabajadores en general y los trabajadores voluntarios en particular
- Incentivos específicos para estimular la participación de los trabajadores, (e.g. aporte de horas adicionales pagadas por la empresa por cada hora aportada por el trabajador; uso de tiempo laboral para actividades administrativas del programa, etc.)
- Comunicación de las actividades a los públicos internos y a las comunidades
- Procedimientos para el uso de infraestructura y recursos de la empresa
- Mecanismos de reconocimiento, (e.g., premiación anual al trabajador voluntario más destacado; consideración del voluntariado entre los elementos de la evaluación de desempeño, etc.).

d) Recursos

La empresa destinará un presupuesto anual a la administración del programa, así como a los gastos asociados a su ejecución (e.g. transporte, alimentación para los voluntarios, etc.) y definirá otros aportes en especies.

e) Sistemas de monitoreo, registro y evaluación

La empresa contará con sistemas para el monitoreo y el registro de las actividades y sus impactos, así como de evaluación periódica y retroalimentación (e.g. medición de satisfacción de trabajadores y comunidades beneficiadas).

Desafíos para la implementación de Programas de Voluntariado en la Industria del Petróleo y Gas Natural

Una dificultad particular para el desarrollo de programas de voluntariado corporativo en la industria del petróleo y gas natural es el hecho que una parte importante de las actividades de exploración y producción se desarrolla en áreas geográficas extremas, alejadas de centros urbanos o núcleos poblacionales estructurados.

Por otra parte el régimen de vida en los campamentos, los procedimientos de seguridad y los sistemas de turnos no ofrecen condiciones propicias para el desarrollo de programas tradicionales de voluntariado. Mientras desarrollan su turno, muchos trabajadores permanecen durante varios días e incluso semanas en los campamentos sin disponer de tiempo libre, y regresan a descansar junto a sus familias en sus lugares de residencia, en muchas ocasiones alejadas de las operaciones.

Estas circunstancias requieren de una especial capacidad de innovación para descubrir oportunidades y posibilidades para el voluntariado en el marco de las actividades del *upstream*, además de una gestión muy prolija de la coordinación y logística por parte de la empresa para estimular y facilitar la participación de los trabajadores.

9.0 BIBLIOGRAFÍA

- **AUSTIN, James y COATSWORTH, John:** "Convertir la incertidumbre en oportunidad. Las empresas y el vuelco político de América Latina hacia la izquierda", Harvard Business Review, 2007.
- **BANCO MUNDIAL:** "World Bank and Participation", Operations Policy Department, 1994
- **ELKINGTON, J.:** *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 1997.
- **GUIMARAES, Roberto:** "Participación Comunitaria, Estado y Desarrollo", en Revista Interamericana de Planificación", N° 83-84 (1987)
- **GUTIÉRREZ, Roberto:** "Emprendimientos Sociales en Sectores Estratégicos de Desarrollo en Colombia". Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco, Dividendo por Colombia, Universidad de Los Andes. Bogotá: 2007 (pp. 70)
- **HALL, Jeremy et al.** "¿Es su empresa socialmente vulnerable?" en Harvard Business Review América Latina, (Agosto 2005).
- **HEAL, Geoffrey:** "Corporate Social Responsibility. An Economic and Financial Framework", Columbia Business School; National Bureau of Economic Research (NBER) 2004.
- **HEATER Derek:** "Ciudadanía. Una breve historia". Alianza Editorial. Madrid (2007).
- **JORDAN A. & AZEREDO, B.:** "Desarrollo local sostenible con la integración de la sociedad: experiencias recientes en Brasil"¹. Presentado en VIII International Conference of the International Society for Third-Sector Research (ISTR) and the Second European Conference of the EMES European Research Network and ISTR, Universidad de Barcelona, Julio 9-12, 2008.
- **LANG, Reg & ARMOUR, Audrey:** "Environmental Planning Resourcebook", Lands Directorat, Environment Canada, Montreal (1980)
- **MARTIN, Roger:** *The Virtue Matrix. Calculating the Return on Corporate Responsibility*. Harvard Business Review, 2002.
- **MCWILLIAMS, Abigail & SIEGEL, Donald:** "Corporate Social Responsibility. A theory of the firm perspective", Academy of Management Review, 2001.
- **MEUNIER, Paulina:** "La Participación Ciudadana en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental Chileno", en "Prevención y Solución de Conflictos Ambientales". Segundas Jornadas Nacionales de Derecho Ambiental. Universidad de Chile. Editorial Lexis-Nexis. Santiago (2004)
- **OSBORNE, David y GAEBLER, Ted:** "Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector", Plume, 1993.
- **PINDYCK, Robert y RUBINFELD, Daniel:** "Microeconomía", Prentice Hall, 2000.
- **POINTS OF LIGHT FOUNDATION:** "Developing a Corporate Volunteer Program. Guidelines for Success", Washington D.C., 1996

- **PORTER, Michael y KRAMER, Mark:** *"Philanthropy´s New Agenda: Creating Value"*. Harvard Business Review, 1999.
- **PORTER, Michael y KRAMER, Mark:** *"Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility"*, Harvard Business Review, 2006.
- **PORTER, Michael y KRAMER, Mark:** *"The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy"*, Harvard Business Review, 2002.
- **PORTER, Michael E.:** *"El mapa de las oportunidades sociales"*, en Harvard Business Review, Dic. 2007
- **PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE CHILE:** *"Mensaje presidencial N° 387-324"* 14 septiembre de 1992
- **PRÉVOST, P.:** *"El Desarrollo Económico Local"*, Quebec, 1996.
- **TAVISTOCK INSTITUTE:** *"The Evaluation of Socioeconomic Development. The Guide"*, 2003
- **THE ENVIRONMENT COUNCIL:** *"Guidelines for Stakeholder Dialogue, a Joint Venture"*. The Environment Council and Shell International, Londres (1999)
- **THE WALL STREET JOURNAL:** *"Landowners Unite, get more for drilling rights"*, Junio 6, 2008. Página A 4.
- **TORO A., José Bernardo:** *"El poder como empoderamiento democrático. Documento para una discusión"*, Bogotá, 2008
- **TORO A., José Bernardo:** *"El ciudadano y su papel en la construcción de lo social"*. Alcaldía Mayor de Bogotá - Universidad Javeriana. Diplomado en gestión comunitaria y gerencia social, Unidad 1. Bogotá. (2000)
- **TOCQUEVILLE, Alexis De.** *"La Democracia en América"*, Editorial Orbis, p. 198. Barcelona (1969)
- **WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT:** *"Stakeholder Dialogue: The WBCSD's approach to engagement"*.
<http://www.wbcSD.org/DocRoot/xxBp16bdV46Ui2JpR1CC/stakeholder.pdf>
- **ZADEK, Simon:** *"The Path to Corporate Responsibility"*, Harvard Business Review, 2004.

Otras fuentes:

London Benchmarking Group (LBG), www.lbg-online.net/lbg

10.0 ANEXOS

ANEXO I - PRINCIPIOS CLARKSON DE INVOLUCRAMIENTO CON STAKEHOLDERS

Principio 1	Reconocer y monitorear activamente las preocupaciones de todos los stakeholders legítimos, y tomar en consideración todos sus intereses al momento de tomar decisiones y ejecutar sus operaciones.
Principio 2	Escuchar y comunicarse abiertamente con los stakeholders respecto a sus preocupaciones y contribuciones respectivas, y sobre los riesgos que asumen debido a los vínculos que mantienen con la empresa.
Principio 3	Adoptar procesos y modos del comportamiento que sean sensibles a las preocupaciones y a las capacidades de cada uno de los stakeholder vinculados.
Principio 4	Reconocer la interdependencia de esfuerzos y recompensas entre stakeholders, y procurar lograr una distribución justa de las ventajas y de los impactos que se generan por la interacción de las actividades de la empresa con ellas, considerando los riesgos y vulnerabilidades respectivas.
Principio 5	Trabajar cooperativamente con otras entidades, públicas y privadas, para asegurar que los riesgos y daños generados por las actividades de la empresa sean disminuidas y, en caso de no poder ser evitados, sean compensados apropiadamente.
Principio 6	Evitar todas las actividades que pudiesen comprometer los derechos humanos inalienables (por ejemplo: el derecho a la vida) o dar lugar a riesgos inaceptables para los stakeholders.
Principio 7	Reconocer los conflictos potenciales entre: <ul style="list-style-type: none"> a) el propio rol como stakeholder corporativo, y b) las responsabilidades legales y éticas respecto de los intereses de los stakeholders Tratar tales conflictos a través de una comunicación abierta, divulgación y apropiada y, en caso necesario, con la participación de veedores imparciales.

ANEXO II - MÉTODOS DE MAPEO DE STAKEHOLDERS

1. MATRIZ PODER/DINAMISMO

Este mapa clasifica a los stakeholders en relación al poder que poseen y al dinamismo de su postura. El mapa de Poder/Dinamismo se puede utilizar para identificar dónde se deben enfocar los esfuerzos políticos durante el desarrollo de nuevas estrategias de relacionamiento comunitario:

- Los stakeholders con bajo poder, pertenecientes a los grupos A y B son los más fáciles de tratar.
- Los stakeholders del grupo C son importantes, porque son poderosos. Su dinamismo es bajo y su postura es predecible, por lo que sus expectativas se pueden resolver a menudo de una manera relativamente fácil.
- Los stakeholders del grupo D son aquellos a los que se debe prestar la mayor atención, porque son poderosos y su postura es difícil de predecir. En muchos casos será necesario contrastar con este grupo los nuevos proyectos empresariales antes de tomar decisiones finales.

TABLA 1 - MATRIZ PODER/DINAMISMO (Gardner et al, 1986)

		Dinamismo	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Bajo nivel de problemas	B Impredecible, pero manejable
	Alto	C Poderoso pero predecible	D Mayores riesgos y oportunidades

2. MATRIZ PODER/INTERÉS

Esta metodología de mapeo de stakeholders clasifica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y al grado en que, potencialmente, demuestran interés por las estrategias de la empresa.

El mapa de Poder - Interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos, según muestra la tabla 2.

TABLA 2 - TIPO DE RELACIÓN, SEGÚN PODER / INTERÉS

GRUPO		CARACTERÍSTICA STAKEHOLDER		TIPO DE RELACION
		Grado de Poder	Grado de Interés en la empresa	
1	A	Bajo	Bajo	Requieren menor atención
2	B	Alto	Bajo	Deben mantenerse informados, porque pueden influenciar a los stakeholders más poderosos.
3	C	Alto	Bajo	Son generalmente pasivos, pero pueden emerger repentinamente, como resultado de ciertos acontecimientos, moviéndose para dicha situación a la posición del grupo D. Requieren dedicación.
4	D	Alto	Alto	La aceptación de las estrategias y decisiones empresariales por parte de estos actores dominantes debe ser tomada en consideración para la evaluación de nuevos proyectos o iniciativas.

La matriz Poder- Interés, en la tabla 3, es una herramienta analítica muy útil para valorar la facilidad o dificultad de implementar determinadas estrategias, como para planificar la dimensión política de un proyecto.

Una de las principales cuestiones a tener en cuenta cuando se formulan y evalúan nuevos proyectos y actividades es la factibilidad que éstos sean aceptados por los stakeholders clave (segmento D).

La relación más difícil de planear es con los stakeholders del segmento C. Aunque estos stakeholders suelen ser relativamente pasivos, no debe subestimarse su interés y la posibilidad de que imprevistamente se sitúen en el segmento D.

TABLA 3 - MATRIZ PODER/ INTERÉS (GARDNER ET AL, 1986)

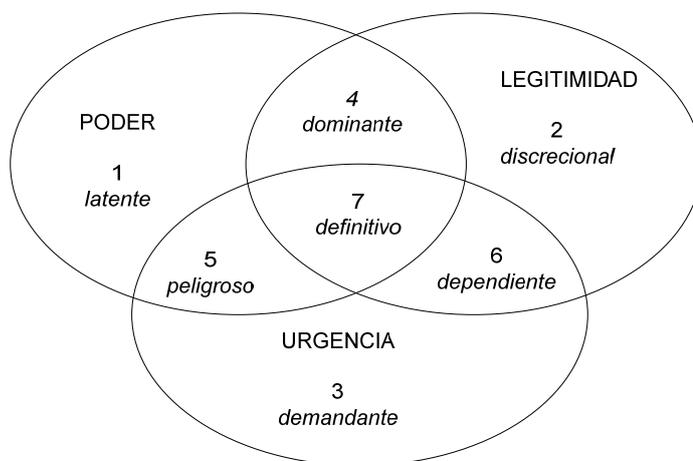
		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A No requieren especial atención	B Mantener informados
	Alto	C Monitorear	D Stakeholders clave

3. MODELO PODER, LEGITIMIDAD Y URGENCIA (Mitchell, Agle & Wood, 1997/1999)

Este modelo para el mapeo de públicos de interés es de mayor complejidad, al identificar 7 tipos de comportamientos del stakeholder, dependiendo de la combinación de tres características:

1. Poder del stakeholder de influenciar a la empresa
2. Legitimidad de la relación y de las acciones del stakeholder con la empresa
3. Urgencia de los aspectos que un stakeholder plantea a la empresa

FIGURA 1 - MODELO PODER, LEGITIMIDAD Y URGENCIA



Según muestra la tabla 13, los stakeholders que tienen una sola de las tres características mencionadas precedentemente (números 1, 2 y 3) se definen como latentes. Se clasifican en stakeholders inactivos, discretionales o exigentes.

Los stakeholders que muestran dos de estas características (números 4, 5 y 6) se definen como expectantes. Se clasifican en stakeholders dominantes, peligrosos o dependientes.

Los stakeholders que muestran las 3 características son los llamados stakeholders definitivos.

TABLA 4 - MATRIZ DE STAKEHOLDERS LATENTES, EXPECTANTES Y DEFINITIVOS

Categoría	Stakeholder por tipo de comportamiento	Atributo del stakeholders	Identificación del Stakeholder
LATENTE	1. Inactivo	Poder	1. 2. 3.
	2. Discrecional	Legitimidad	1. 2. 3.

	3. Exigente	Urgencia	1. 2. 3.
EXPECTANTE	4. Dominante	Poder y Legitimidad	1. 2. 3.
	5. Peligroso	Poder y Urgencia	1. 2. 3.
	6. Dependiente	Legitimidad y Urgencia	1. 2. 3.
DEFINITIVO	7. Definitivo	Poder, Legitimidad y Urgencia	1. 2. 3.

4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO

Para entender la dinámica y acción de grupos y su impacto en las organizaciones, se desarrolló el análisis de las fuerzas del entorno y los diagramas de fuerza de campo basada en la teoría del campo de Lewin.

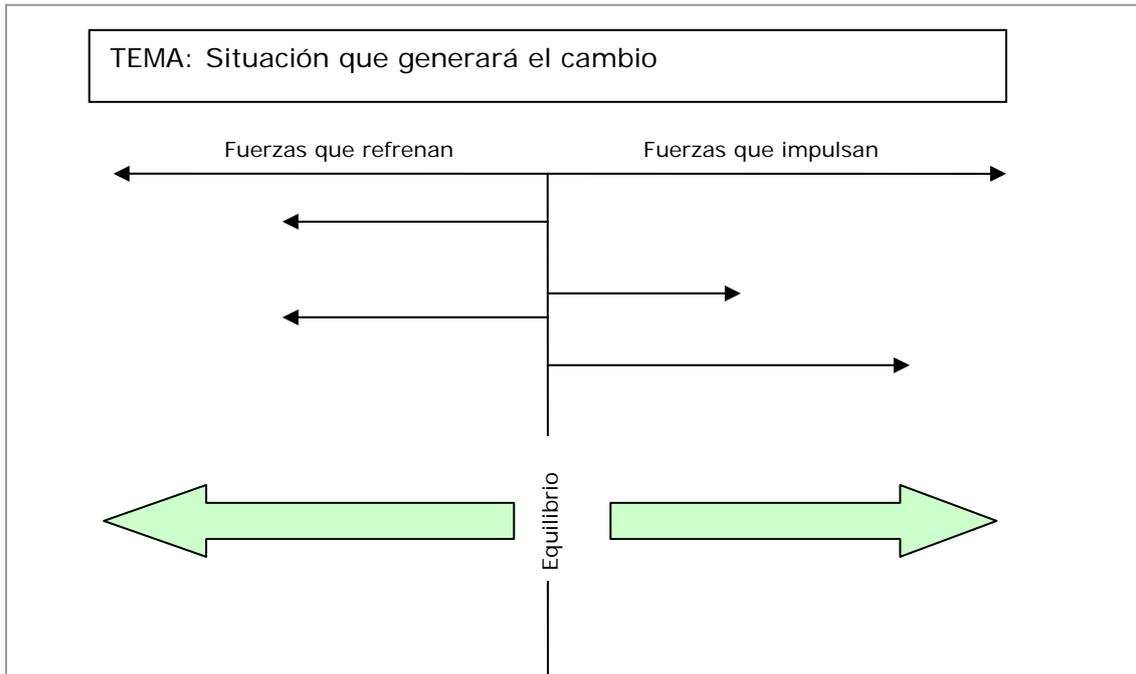
El diagrama de campos de fuerza es un modelo construido sobre la idea de que hay fuerzas que impulsan y otras que refrenan el cambio. Estas fuerzas incluyen personas, sistemas, procedimientos, hábitos y actitudes.

Este modelo plantea que un tema se mantiene en equilibrio por la interacción de dos grupos de fuerzas opuestas.

1. Fuerzas impulsoras, que promueven el cambio
2. Fuerzas que refrenan, que procuran mantener el status quo

Las organizaciones son sistemas en los cuales la situación actual no responde a un patrón estático, sino a un equilibrio dinámico de fuerzas que trabajan en direcciones opuestas. Para que cualquier cambio pueda ocurrir, las fuerzas impulsoras deben exceder las fuerzas que refrenan, cambiando así el equilibrio, según ilustra la figura 8.

FIGURA 2 - DIAGRAMA DE FUERZAS DEL ENTORNO



El diagrama de los campos de fuerza se puede utilizar en cualquier nivel en la empresa, tanto para las actividades habituales como para nuevos proyectos, para visualizar las fuerzas que pueden trabajar en favor y en contra de las nuevas iniciativas y proyectos, siguiendo los siguientes pasos:

1. Describa el asunto que genera el cambio en la parte superior. Por ejemplo una nueva campaña exploratoria, la perforación de pozos, la construcción de un oleoducto, la ampliación de una refinería, etc.
2. Identifique las diferentes fuerzas en tensión y ubíquelas en dos columnas, según el siguiente criterio:
 - a. En la columna izquierda, las fuerzas que refrenan el cambio
 - b. En la columna derecha, las fuerzas impulsoras
3. Determine la magnitud de las fuerzas y representelas mediante flechas. Las flechas más largas indican fuerzas mayores, las flechas más cortas, fuerzas menores. Mientras las fuerzas impulsoras van en el mismo sentido del cambio deseado, las fuerzas que refrenan actúan en la dirección opuesta.

La idea es entender, y hacer explícitas todas las fuerzas que actúan en relación a un tema. En la tabla 5 se entregan algunas pautas para la aplicación de la metodología en el análisis de stakeholders

TABLA 5 - PASOS DEL ANÁLISIS DE FUERZAS DEL ENTORNO

1. Investigue el equilibrio de poder que es necesario para un proyecto o actividad.
2. Identifique a los stakeholders más importantes
3. Identifique a sus posibles opositores y a sus aliados
4. Identifique de qué forma puede influenciar a cada grupo objetivo
5. Describa la situación actual
6. Describa la situación deseada
7. Identifique hacia dónde irá la situación actual si no emprende ninguna acción
8. Enumere todas las fuerzas que podrían impulsar el cambio en la dirección deseada
9. Consulte a todos los actores. ¿Qué posiciones podrían ser modificadas? ¿Cuáles son las fuerzas críticas?
10. Asigne un puntaje a cada una de las fuerzas, usando una escala numérica de 1 – 10 (en que 1 es extremadamente débil y 10 extremadamente fuerte).
11. Analice cómo puede influir en el proceso el que disminuya la fuerza de los vectores que obstaculizan o que aumente la fuerza de los vectores que impulsan.
12. Recuerde que el incremento de las fuerzas impulsoras o la disminución de las fuerzas obstaculizadoras puede incidir en aumentar o disminuir otras fuerzas o crear fuerzas nuevas.

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>

