

"RELACIONES COMUNITARIAS: UNA VENTAJA ESTRATEGICA PARA EL SIGLO XXI"

Expositor: Luis Angel Yallico

**Preparado por el Grupo de Trabajo de Relaciones Comunitarias*
Occidental Oil and Gas Corporation y Terra Group, Inc.**

RESUMEN

En base fundamentalmente a su experiencia operativa en América Latina, Occidental Oil and Gas Corporation (OOGC) ha desarrollado un programa integral de relaciones comunitarias que será incorporado en su Sistema Administrativo de Salud, Protección Ambiental y Seguridad Industrial (HESMS) a nivel mundial. El programa asegura el cumplimiento de la "Política de Buen Vecino" de OOGC, la misma que formaliza el compromiso asumido por la compañía de respetar las normas legales, culturales y sociales en el lugar en que opere, defender los derechos humanos, promover el desarrollo sostenible, y desarrollar asociaciones con gobiernos a fin de satisfacer las necesidades locales. El programa incluye *lineamientos de implementación, estándares de desempeño* y un *protocolo de evaluación*. Tenemos entendido que OOGC es la primera compañía de la industria petrolera que desarrolla un enfoque tan integral con respecto a las relaciones comunitarias.

INTRODUCCION

En marzo de 1999, Occidental Oil and Gas Corporation (en adelante OXY) presentó un Programa Integral de Relaciones Comunitarias (PRC) para ser incluido en su sistema HESMS a nivel mundial. Basados en nuestra experiencia operativa en América Latina, el nuevo programa contiene tres elementos: lineamientos de implementación, estándares de desempeño y un protocolo de evaluación. Tenemos entendido que la inclusión de un programa tan integral de relaciones con las comunidades y con los grupos de interés en un sistema HESMS no tiene precedentes en la industria del petróleo y gas y consideramos que representa un nuevo estándar de desempeño en esta área.

El PRC nació de una serie de reuniones sostenidas en 1997 y 1998 con miembros de los Departamentos de Asuntos Ambientales y Relaciones Comunitarias de nuestras operaciones del Perú, Ecuador y Colombia. Durante estas reuniones, nos fuimos dando cuenta que compartimos muchos retos y oportunidades comunes y que nuestras experiencias podían ser usadas en beneficio de toda la compañía. Usando como recurso principal nuestra experiencia, hemos desarrollado lineamientos claros, así como una metodología de evaluación para el área de relaciones con las comunidades y con los grupos de interés. Además de garantizar un cumplimiento uniforme de la "Política de Buen Vecino" de OXY, el PRC se ocupa de cuatro objetivos corporativos adicionales:

- Oxy es conocida como un operador que tiene la habilidad de operar cerca de comunidades indígenas.
- La compañía es capaz de preservar las culturas nativas y de mejorar en forma pro-activa la calidad de vida de los miembros de las comunidades nativas.
- Oxy puede garantizar a los gobiernos y a sus socios que cumplirá con todas las obligaciones y plazos contractuales.
- Los accionistas tendrán la garantía de que nuestras operaciones son efectivas en cuanto a costos.

ELEMENTOS DEL PROGRAMA

Política de Buen Vecino

La base del PRC es la Política de Buen Vecino de OXY, la misma que fue adoptada en 1997 y ha sido distribuida en por lo menos tres idiomas a todos los empleados de OXY a nivel mundial. Esta política establece que "Occidental se ha comprometido a operar en forma tal que sus operaciones respeten en forma cabal las normas legales, culturales y sociales vigentes en las comunidades próximas a sus operaciones". En virtud de esta política, OXY también se ha comprometido a:

- Defender los derechos humanos, culturales y legales.
- Ayudar a sus vecinos a desarrollar la forma de ser autosuficientes a través de programas de economía sostenible.
- Trabajar con las entidades gubernamentales apropiadas.
- Proteger la salud, seguridad y bienestar a largo plazo de sus vecinos.
- Obligar a sus contratistas a que cumplan estrictamente con las disposiciones del Código de Conducta en los Negocios de OXY.
- Desarrollar formas para resolver posibles conflictos.

Lineamientos de Implementación

Los Lineamientos de Implementación describen un Proceso de Planeamiento de Relaciones Comunitarias para gerentes de operaciones locales, el cual considera seis pasos que deben seguirse en todas las áreas de trabajo tanto antes como durante el proceso de elaboración del Estudio de Impacto Ambiental (EIA). El programa de relaciones comunitarias de cada operación debe ser desarrollado de forma tal que tenga como objetivo construir relaciones estrechas y positivas con las comunidades vecinas. Debe incluir un programa intensivo de consultas con los grupos de interés directos y a menudo representa la primera etapa de un acuerdo multi-etapas en el que el apoyo de Oxy está relacionado con el éxito en cada etapa de exploración y desarrollo. En muchas áreas de trabajo, un objetivo importante de la negociación de este acuerdo con las comunidades y organizaciones locales consiste en garantizar que dichas comunidades y organizaciones comprendan el enfoque del desarrollo del proyecto de hidrocarburos dividida en diferentes etapas: el apoyo de Oxy generalmente reflejará los compromisos de capital asumidos por la compañía para con el proyecto.

Antes de dar inicio al proceso de elaboración del EIA, se deberán realizar las siguientes actividades:

1. *Preparar un análisis sobre los grupos de interés*, identificando a los grupos de interés clave y resumiendo sus posibles preocupaciones con respecto al proyecto de OXY y/o su interés en el mismo.
2. *Preparar una evaluación de riesgos con respecto a los grupos de interés*, analizando los riesgos de conflicto o malos entendidos entre la compañía y las comunidades vecinas y el posible impacto de dichos conflictos sobre la ejecución del proyecto. La evaluación deberá referirse además a la probabilidad de que el proyecto se convierta en el punto de atención de otros grupos de interés.
3. *Preparar un programa de relaciones con los grupos de interés* para grupos de interés de comunidades no indígenas.

Durante la preparación del EIA, se deberán realizar las siguientes actividades:

4. *Preparar un estudio de línea base socioeconómico* que incluya información demográfica, social y económica básica sobre las comunidades que se encuentren dentro del área de influencia de nuevos proyectos. Los miembros de las comunidades deberán participar en este estudio.
5. *Preparar una evaluación detallada sobre las necesidades de las comunidades*, en base al estudio de línea base socioeconómico y al análisis de los grupos de interés. Esta evaluación proporcionará una lista de proyectos de alta prioridad que pueden ser discutidos o negociados con las comunidades vecinas al determinar las prioridades del PRC.
6. *Preparar un programa de relaciones comunitarias* que ponga en práctica la estrategia de mitigación de los impactos sociales y culturales identificados en el Plan de Manejo Ambiental.

Durante la fase de exploración, el programa deberá poner énfasis en el entrenamiento y deberá introducir mejoras razonables a la infraestructura local, evitando al mismo tiempo compromisos a largo plazo que pudieran no ser cumplidos si el proyecto no continúa.

En cada etapa del proceso de planeamiento de relaciones comunitarias, el personal de OXY deberá efectuar un seguimiento de los indicadores clave del éxito alcanzado. Por ejemplo, en un proyecto de cuidado de la salud, se podría entrenar a los residentes locales para que registren el número de visitas clínicas o consultas, la tasa de mortandad infantil o incidencia de enfermedades, y otros indicadores estándar del estado de la salud. En el caso de proyectos económicos, el seguimiento deberá centrarse en si se han obtenido o no mayores ingresos económicos en los hogares, mejores cosechas o mayor reproducción de ganado, etc. Estos indicadores permitirán a OXY medir el impacto del programa y así re-direccionar sus recursos, si fuera apropiado.

Finalmente, la gerencia de OXY velará por el cumplimiento de reglamentos estrictos que establezcan que sólo los representantes debidamente autorizados de la compañía podrán estar en contacto con las comunidades locales y con la mayoría de los grupos de interés. Estos reglamentos también estarán incluidos en todos los contratos a ser celebrados con terceros que presten servicios para las operaciones.

Estándares de Desempeño

Los estándares de desempeño han sido estructurados en forma de una tabla para permitir a la gerencia "senior" revisar el desempeño de cada operación y así asegurarse que cada una de las actividades que se realicen cumpla con los estándares de la compañía con respecto a:

- Transparencia.
- Credibilidad.
- Sostenibilidad.
- Participación.

Presentamos el siguiente cuadro a modo de ejemplo:

Categoría	Estándares de Desempeño	Objetivos de Desempeño	Formato	Criterio de Medición	A la delantera/ rezagado	Puntos Fuertes/Puntos Débiles
Plan de Relaciones con Grupos de Interés	El Plan referente a Grupos de Interés debe completarse antes del inicio de EIA (para proyectos de exploración/Nuevos proyectos) o antes de la implementación del programa (para operaciones existentes).	1. Asignar recursos para el programa de relaciones con los grupos de interés 2. Determinar el cronograma de implementación. 3. Define relaciones comunitarias y otras estrategias con grupos de interés.	Cronograma	1. Conclusión de la evaluación de riesgos referente a grupos de interés. 2. Identificación de acciones estratégicas que minimicen o eviten los riesgos de alta prioridad antes de producirse eventos críticos relacionados con el proyecto. 3. Conclusión del cronograma de implementación.	A la delantera	Punto Fuerte: identifica estrategia pro-activa. Punto débil: Debe ser revisado y evaluado periódicamente para garantizar implementación.

Protocolo de Evaluación

El Protocolo de Evaluación sirve de guía para que asesores de la compañía debidamente entrenados efectúen una evaluación in situ acerca del cumplimiento interno del programa de OOGC. El Protocolo ha sido debidamente formateado para cumplir con la Evaluación de Garantía de Calidad/Control de Calidad (QA/QC por sus siglas en inglés) del HESMS, que también estará disponible para el personal de la compañía vía Intranet. El protocolo no ha sido diseñado para una evaluación "talla única" - no incluye instrucciones precisas y no trata de abarcar todos los distintos programas y situaciones que OXY puede enfrentar a nivel mundial. Ha sido diseñado para ser utilizado como una guía de referencia que ayude al asesor en el proceso de evaluación que se realiza en ubicaciones muy distantes entre sí. También pretende estimular "preguntas" que midan el conocimiento del personal local acerca de lo que el programa comunitario significa para nuestros vecinos, y lo que éste debería proporcionar a los mismos.

El Protocolo de Evaluación está dividido en cinco secciones: actividades pre-evaluación, revisión de los registros sobre relaciones comunitarias, observaciones y revisión in situ, actividades post-evaluación, y evaluación de los resultados de la evaluación.

1. Durante las *Actividades Pre-Evaluación*, el Equipo de Evaluación deberá comprender las condiciones vigentes e históricas de la operación específica, según se relacionan con las comunidades y con los grupos de interés.

Un Protocolo de Pre-Evaluación habría hecho que el Equipo de Evaluación: identifique los estándares de cumplimiento aplicables; comprenda el alcance del programa; determine el estado de aquellas áreas que requieren de acción correctiva y que ya fueron identificadas mediante otros sistemas de localización internos; y determinar la cantidad aproximada de tiempo que tomaría completar la porción in situ de la evaluación.

Se espera que el equipo revise una serie de documentos, como parte de su evaluación. Algunos documentos estarán disponibles en la ubicación de trabajo, y otros podrían estar disponibles anticipadamente. No todos los documentos se aplican a todas las áreas de trabajo. Por ejemplo, entre los tipos de registros a ser revisados figuran, sin limitarse a ello, las descripciones de trabajo del personal a cargo de asuntos de relaciones comunitarias, las evaluaciones existentes para proyectos de desarrollo comunitario, todos los documentos relacionados con los acuerdos existentes con las comunidades nativas, los EIA, los Planes de Manejo Ambiental (PMA), los registros de audiencias públicas, todos los documentos requeridos por el Proceso de Planeamiento de Relaciones Comunitarias, la correspondencia, y los registros de todas las reuniones con/de todos los grupos de interés, los recortes de noticias, mapas, etc.

2. La *Revisión de los Registros sobre Relaciones Comunitarias* deberá determinar qué sistemas se encuentran vigentes para manejar las actividades relacionadas con las relaciones comunitarias. Esta revisión anima al asesor a hacer preguntas que se basan en el marco regulatorio del HESMS, como por ejemplo "¿Considera usted que la gerencia de la operación demuestra estar comprometida con el tema de relaciones comunitarias/relaciones con grupos de interés? ¿Cómo se demuestra tal compromiso?

Como parte de la revisión del programa, el asesor:

- Revisará los procedimientos de la ubicación de trabajo a fin de verificar que todos los requerimientos aplicables hayan sido tratados y debidamente implementados; y
- Entrevistará al gerente de la operación y al personal responsable del programa a fin de verificar si comprenden sus responsabilidades.

El asesor también verificará que toda la documentación de cada una de las actividades a ser realizadas en virtud del Proceso de Planeamiento de Relaciones Comunitarias cumpla con los Lineamientos de Implementación de OOGC.

3. Como parte de las *Observaciones y Revisión In Situ*, el asesor utilizará una lista de comprobación para revisar los programas comunitarios, la interacción con vecinos, los registros y la apariencia física de las instalaciones. El asesor entrevistará al personal para verificar que comprendan sus roles y responsabilidades, observará las actividades referentes a las relaciones comunitarias para

determinar si están siendo realizadas tal como se indica en los documentos escritos, y visitará todas las instalaciones.

4. Las *Actividades Post-Evaluación* incluyen revisión de datos, evaluación de información y preparación del borrador del informe de evaluación del sistema gerencial de la ubicación de trabajo, con respecto a los siguientes elementos HESMS:

- Liderazgo y Compromiso.
- Política y Objetivos Estratégicos.
- Organización, Recursos y Documentación.
- Evaluación y Manejo de Riesgos.
- Planeamiento.
- Implementación y Monitoreo.
- Auditoría y Revisión.

Asimismo, se deberán identificar las prácticas vigentes y las oportunidades de mejoras, las mismas que podrán ser modificadas en caso que fuera necesario, considerando los posibles impactos sobre la salud, el ambiente, la seguridad, las relaciones públicas y el riesgo operativo. Las prácticas vigentes serán discutidas durante la reunión informativa e incluidas en el informe de evaluación final.

5. A medida que el asesor *Evalúe los Resultados de la Evaluación*, llegará a conclusiones con respecto al estado de cumplimiento de la operación y el estado del sistema administrativo. Estas dos áreas deberán ser evaluadas separadamente, pero el asesor deberá considerar la forma cómo el estado del sistema administrativo podría afectar el cumplimiento a largo plazo. El asesor responsable de las relaciones comunitarias deberá incorporar información específica para dicho programa en la evaluación general de la instalación, lo cual incluye una reunión informativa.

CONCLUSION

Una vez que el Programa de Relaciones Comunitarias se implemente totalmente de acuerdo con nuestra Política de Buen Vecino y con los Lineamientos de Implementación, OXY mejorará su capacidad de operar con éxito en áreas muy próximas a las comunidades nativas. La evaluación constante de nuestro trabajo significará mejoras continuas. Todo esto significa que podremos garantizar a nuestros socios y clientes que podemos entregar un producto a tiempo y ciñéndonos al presupuesto, y significa además que podemos garantizar a nuestros grupos de interés y a nuestros accionistas que estamos operando de una forma socialmente responsable. Consideramos que una vez que se implemente totalmente, el Programa de Relaciones Comunitarias de OXY realmente hará gala a su logo: "La Responsabilidad Social Agrega Valor a las Operaciones".

* Grupo de Trabajo de Relaciones Comunitarias: Meriage, Larry; Hull, Clark; y Davey, Carlos, todos ellos de OOGC; Yallico, Luis Angel y Elejalde, Arturo, de Occidental Peruana; Rivera, Patricio e Hurtado, María Elena, de Occidental de Ecuador; Stewart, Robert y de Angulo, Luis Fernando, de Occidental de Colombia; y Wasserstrom, Robert y Susan Reider, de Terra Group, Inc.