

CAJA DE HERRAMIENTAS RSE

HACIA LA IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS

La actuación responsable de la industria petrolera frente a su entorno socioeconómico se manifiesta de manera distinta de una empresa a otra. El alcance que se asigna y la comprensión de lo que es la responsabilidad social empresarial varía dependiendo de factores como el tamaño de la compañía o su experiencia internacional, entre otros.

Sin embargo, en los modelos concretos de gestión son comunes ciertos criterios y formas de actuar que surgen de las condiciones de la realidad colombiana y atienden además las políticas y lineamientos corporativos de las casas matrices. En general el punto de partida es un conocimiento adquirido a través del trabajo particular y en ocasiones puramente empírico, sobre el cual – además - hay muy poca información documentada como sector.

Pues bien, esta publicación es un primer esfuerzo del gremio por divulgar las experiencias y trabajos recientes de las empresas afiliadas a la Asociación Colombiana del Petróleo con el propósito de identificar principios, criterios y prácticas de gestión comunes. Se han recopilado en esta primera versión documentos que contienen conocimientos y aprendizajes valiosos por lo cual esperamos que ésta sea una *caja de herramientas* útil para los propósitos del sector y de la sociedad colombiana, en el camino que la industria petrolera está recorriendo como grupo - en el seno de la ACP - desde finales de los años 90.

El primer módulo recoge principios éticos y criterios de excelencia en la gestión social. El segundo módulo presenta una guía para realizar análisis de riesgos, teniendo en cuenta la relación de las compañías con el entorno y destacando la responsabilidad empresarial frente al cumplimiento de los Derechos Humanos. El tercer módulo presenta las pautas para establecer las relaciones de la industria petrolera con la comunidad y con el medio ambiente en una guía de gestión socio-ambiental. Este trabajo fue realizado en el año 2001 y parcialmente adaptado a las condiciones de la realidad actual. Por último, se incluyen algunas pautas que orienten las relaciones de las empresas del sector con las compañías contratistas de seguridad privada.

Aun cuando sabemos que éste es, principalmente, un aporte a la sociedad en general y a las comunidades empresarial y académica en particular, es muy importante manifestar que nuestra motivación también incluye una propuesta para que este conocimiento sea aplicado al interior del gremio en el propósito de mejorar cada vez más nuestro desempeño.

ALEJANDRO MARTÍNEZ VILLEGAS
Asociación Colombiana del Petróleo
Presidente

CAJA DE HERRAMIENTAS RSE

HACIA LA IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS

**PRINCIPIOS ÉTICOS
Y CRITERIOS DE
GESTIÓN SOCIAL**

1



ASOCIACION
COLOMBIANA
DEL PETROLEO

CAJA DE HERRAMIENTAS RSE

HACIA LA IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS

PRINCIPIOS ÉTICOS Y CRITERIOS DE GESTIÓN SOCIAL

1



ASOCIACION
COLOMBIANA
DEL PETROLEO



PRESIDENTE EJECUTIVO
Alejandro Martínez Villegas

VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS PÚBLICOS
Carolina Fierro Valbuena

**CAJA DE HERRAMIENTAS RSE
HACIA LA IDENTIFICACIÓN DE
MEJORES PRÁCTICAS**

**PRINCIPIOS ÉTICOS
Y CRITERIOS DE GESTIÓN
SOCIAL**

DIRECCIÓN
Carolina Fierro Valbuena

TEXTOS
**V Taller de Responsabilidad
Social Empresarial, Asociación
Colombiana del Petróleo,
Asociación de Fundaciones
Petroleras, Centro Colombiano
de Responsabilidad
Empresarial. Paipa 2005.
Relatoría elaborada por el
Centro Colombiano de
Responsabilidad Empresarial,
CCRE.**

COORDINACIÓN EDITORIAL
Stella Valbuena García

DISEÑO GRÁFICO
Juanita Isaza Merchán

DIAGRAMACIÓN
Juanita Isaza Merchán
Ana Lucía González M.

IMPRESIÓN
ALVI Impresores Ltda.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 3

1	DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INDUSTRIA PETROLERA	
	Principios	4
	Valores	6

2	CRITERIOS GENERALES DE GESTIÓN SOCIAL: RELACIONES CON LAS COMUNIDADES	
	La comunidad local	7
	Proyectos de inversión social	8
	Condiciones de éxito para los proyectos de inversión social	9
	Conjunto de indicadores para la triple línea base	12

BIBLIOGRAFÍA 12



INTRODUCCIÓN

El Comité de Responsabilidad Social de la Asociación Colombiana del Petróleo, con el ánimo de fortalecer la gestión social de las empresas petroleras en el país, se propuso revisar y actualizar los principios éticos del sector, así como identificar los criterios para realizar una mejor gestión social. El V Taller de Responsabilidad Social realizado en Paipa, en el mes de octubre de 2005, tuvo dos objetivos principales. En primer lugar, fue un ejercicio para el aprendizaje interno. Como tal, el taller se orientó a construir herramientas, derivadas de la experiencia acumulada por cada uno de los afiliados, útiles para la gestión de las empresas del sector con las comunidades.

En segundo lugar, se propuso comunicar los resultados de las deliberaciones del taller con el fin de que terceros interesados pudieran tener acceso al conocimiento que sobre el particular ha acumulado la industria.

En este documento se consignan los puntos de vista de los asistentes, así como sus acuerdos básicos. Vale la pena subrayar el hecho de que éste es un esfuerzo colectivo de los participantes y que no representa una perspectiva particular de una empresa. Del mismo modo, tiene la intención de ser un instrumento valioso en sí mismo en tanto que refleja las mejores prácticas de la industria en Colombia en materia de la gestión con las comunidades. Por tanto, este documento se presenta como una hoja de ruta posible y no como un imperativo para los afiliados.

Sabemos que las oportunidades y los riesgos que se presentan a las empresas en sus relaciones con las comunidades son múltiples y que cada una de ellas establece los mapas de trabajo apropiados al contexto y al tiempo en que se desarrollan sus operaciones. Entendemos también que existen varios enfoques sobre el modo como una empresa puede relacionarse con las comunidades. Somos conscientes de que habrá discusiones en torno a las conclusiones obtenidas en el V Taller de Responsabilidad Social y a nuevas propuestas que surgirán en los días venideros. Este es un proceso de creación que requiere de un trabajo de reflexión y análisis constante.

Sin embargo, estimamos que existen principios básicos que sintetizan nuestra comprensión del fenómeno, así como criterios generales que orientan lo que para la industria constituyen los parámetros de una buena gestión de la responsabilidad social en el país. Este es el marco en el cual decidimos llevar a cabo el V Taller de Responsabilidad Social y difundir sus conclusiones y acuerdos.



DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INDUSTRIA PETROLERA

La industria petrolera colombiana, consciente de la importancia del petróleo como bien público y del lugar estratégico que ocupa en la dinámica de la economía del país, busca fomentar, a través de sus actuaciones empresariales, el desarrollo económico, ambiental, tecnológico, social y cultural de la Nación.

Fundamenta sus actuaciones en los principios y valores que se describen a continuación:

Principios

Generales

Satisfacción de necesidades humanas. La operación de los negocios estará orientada, no sólo a la rentabilidad para los accionistas, sino a contribuir a la satisfacción de las necesidades humanas de los grupos de interés, lo que implica que las personas estarán por encima de las utilidades, sin que haya conflictos entre las buenas prácticas y los beneficios económicos.

Legitimidad social. La operación de los negocios se realizará dando pleno cumplimiento a la ley y consultando los más altos estándares de responsabilidad social corporativa.

Promoción de la dignidad humana. Se respetarán los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario y se promoverá su cumplimiento en todos los ámbitos de funcionamiento de la organización. El sector rechaza la violencia como medio de acción política o como vehículo para obtener beneficios de cualquier índole.

Apertura al diálogo. La operación de los negocios promoverá una actitud de escucha y de acercamiento a los grupos de interés como interlocutores válidos con los cuales construir consensos éticos en donde todos se beneficien.

Así mismo, se consideran los siguientes, como principios referidos a los grupos de interés y su entorno.

Hacia el Estado

Respetar, apoyar y colaborar con las instituciones legítimamente constituidas, contribuyendo al fortalecimiento de la democracia. Se estimulará la participación

de la sociedad en los asuntos de interés común y se actuará en armonía con las políticas públicas.

Apoyar las iniciativas que tiendan a la utilización transparente y racional de los recursos que genera la industria.

Hacia el medio ambiente

Desarrollar sus operaciones de manera que se prevengan los daños al medio ambiente, se promueva la responsabilidad ambiental y se impulse el desarrollo sostenible.

Promover la educación y conciencia ambiental de los funcionarios de la industria, subcontratistas y la comunidad en donde desarrolla sus actividades.

Responder a las emergencias adecuadamente, con planes de prevención, mitigación, reparación y/o compensación.

Cumplir cabalmente con la legislación ambiental vigente así como buscar la aplicación de los más altos estándares y las mejores prácticas de la industria.

Cooperar en la consecución y utilización de información de carácter ambiental, en beneficio de la industria, del Estado y de la sociedad.

Hacia la comunidad

Realizar sus actividades construyendo capital social, con el ánimo de facilitar un mayor bienestar en el país.

Reconocer y respetar los usos, tradiciones y costumbres del país y de sus diferentes comunidades, culturas y etnias.

Mantener una comunicación transparente, abierta, respetuosa, constante y directa con su entorno social.

Generar mecanismos de fortalecimiento para que las comunidades adelanten procesos sostenibles de desarrollo.

Hacia los proveedores y contratistas

Establecer relaciones transparentes de beneficio mutuo con proveedores y contratistas.

Asegurar la transferencia de las mejores prácticas de responsabilidad social de la industria de manera que se cumpla homogéneamente con las leyes y los más altos estándares internacionales en las operaciones, particularmente en los asuntos ambientales, laborales y de protección de los Derechos Humanos.

Promover relaciones perdurables y de confianza mutua, buscando que todos los grupos interesados en establecer relaciones comerciales con empresas del sector adopten formalmente los valores y principios contenidos en este documento.

Mantener un intercambio de información continuo entre las partes e incentivar la adopción de sistemas de reporte social de la industria hacia el público.



Hacia los empleados

Mantener y fomentar un ambiente de trabajo socialmente apropiado, basado en la confianza y el respeto mutuos, y valorar y promover las formas de empleo que faciliten un adecuado balance entre el trabajo y la familia. Igualmente la industria rechaza todas las formas de trabajo forzado y de trabajo infantil, así como cualquier forma de discriminación frente al empleo.

Respetar la libre asociación de sus colaboradores y la presentación respetuosa de reclamos en el marco de la ley.

Promover el desarrollo integral del talento humano, con igualdad de oportunidades para recibir capacitación.

Promover un ambiente de trabajo seguro y sano.

Velar por el cumplimiento de las normas de buena conducta de las empresas y por el comportamiento ético de todos los empleados. En igual sentido, promover mecanismos de quejas y reclamos protegiendo, la confidencialidad de quienes hagan uso de ellos.

Valores

Respeto. Interés positivo por comprender los proyectos e ideas de los otros y contribuir a su realización, siempre que tengan legitimidad, reconociendo la diversidad étnica y cultural del país.

Trato no discriminatorio (equidad). Reconocimiento de la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas y actores, prestando especial atención a los menos favorecidos y contribuyendo al logro de una sociedad incluyente.

Integridad. Coherencia entre las palabras y las acciones, lo que implica veracidad, probidad, honestidad y rectitud orientadas a generar confianza con cada uno de los grupos de interés.

Transparencia. Actitud abierta para dar y rendir información a los grupos de interés y fomentar una cultura de comunicación de doble vía, en un marco de respeto mutuo y reconocimiento de los derechos del otro.

Efectividad. Cumplimiento de los objetivos empresariales en el marco de la Constitución y las leyes, así como de parámetros éticos y de responsabilidad social de las organizaciones.



CRITERIOS GENERALES DE GESTIÓN SOCIAL: RELACIONES CON LAS COMUNIDADES

Las comunidades son un grupo de interés decisivo para el sector petrolero que hacen posible sus operaciones empresariales. Las relaciones entre las empresas y la comunidad son complejas y varían significativamente según la región. Son importantes las tradiciones y la cultura locales, el desarrollo relativo de la zona, así como la capacidad institucional y las condiciones de gobernabilidad presentes en el área. Es claro que la cultura organizacional que caracteriza cada empresa tiene también un alto impacto sobre el tipo de relaciones que se establecen entre las partes.

Por tal razón, los criterios que se incluyen en esta sección y que han sido tomados de la experiencia y las mejores prácticas del sector constituyen un marco indicativo general y útil para emprender acciones sociales eficaces frente a las comunidades. Las empresas deben procurar el mejor conocimiento posible de la realidad local, evaluar los riesgos y oportunidades que se presentan y definir los modos de capitalizar los aprendizajes de su relación con la comunidad de manera que mejoren a la empresa y a la comunidad en su conjunto.

La comunidad local

Por comunidad se entiende una población diversa y heterogénea localizada en un territorio, que recibe el impacto directo o indirecto de las operaciones petroleras, con intereses comunes y expectativas hacia ellas. Según la estructura social, los territorios y las comunidades tendrán mayor o menor dimensión.

Es claro que una comunidad debe asumir algunos impactos negativos causados por las operaciones petroleras, los cuales deben ser previstos y mitigados. De igual manera, las empresas contribuyen positivamente al desarrollo local potenciando las oportunidades de progreso para las personas y los grupos humanos asentados en la zona. Para atender integralmente ambas dimensiones es necesario establecer y mantener buenas relaciones con las comunidades en donde se opera, a partir del respeto mutuo y del reconocimiento de los derechos y obligaciones de las partes.

Desde el punto de vista de las acciones sociales de las empresas, se hace necesario evaluar los riesgos y oportunidades que generan las operaciones petroleras para procurar una gestión adecuada. Dichas acciones sociales deben diseñarse a partir



de la convergencia de intereses y voluntades, a través del diálogo, la concertación y la solución pacífica en los casos en que se generen conflictos. Este enfoque permite reducir las tensiones locales ocasionadas por la intervención de las empresas y fomenta el desarrollo de relaciones de confianza y beneficio mutuo para el largo plazo.

Con alguna frecuencia, las empresas encuentran condiciones de baja gobernabilidad local, debilidad de las instituciones públicas, pobre dotación de infraestructura y servicios básicos, fragmentación y escaso capital social e inseguridad. En estos casos los retos para las empresas son considerables y pueden requerir la colaboración de otros actores que no estén directamente vinculados con la comunidad local, a través de los cuales se pueda construir un entramado de relaciones sólido y eficaz para impulsar los cambios requeridos.

En estos escenarios la industria considera útil la construcción de habilidades de liderazgo, el fortalecimiento de las organizaciones sociales y de las instituciones democráticas. Todo ello en su calidad de copartícipe, cuidando de no asumir las responsabilidades propias del Estado.

GOBERNABILIDAD	INFRAESTRUCTURA	CAPITAL SOCIAL	SEGURIDAD
Fragilidad institucional Ausencia de autoridad	Pobre dotación de servicios públicos básicos	Fragmentación social Liderazgo local débil	Conflicto violento Sin mecanismos de resolución de conflictos
Desarrollo institucional Legitimidad Representatividad	Alto cubrimiento de servicios sociales	Organización social Patrones culturales estables Liderazgo legítimo	Mecanismos de resolución de conflictos Presencia de autoridad legítima

Proyectos de inversión social

Los proyectos de inversión social son un componente importante de las relaciones de las empresas con la comunidad. Surgen del interés por generar condiciones sociales apropiadas para operar con el apoyo de los grupos de interés locales y propenden por la producción de beneficios tangibles para las poblaciones localizadas en el área de influencia.

La *inversión social exitosa* parte de los principios y valores de las empresas y de su vocación de servicio a la comunidad; requiere que toda la organización empresarial esté comprometida con el logro de las metas sociales. Supone el desarrollo de relaciones libres entre actores quienes, a partir del mutuo reconocimiento de sus derechos, construyen relaciones respetuosas y duraderas.

Condiciones de éxito para los proyectos de inversión social

La industria considera que las siguientes son orientaciones generales que permiten alcanzar el éxito en los proyectos de inversión social, en la medida en que son valorados positivamente por las comunidades. Sin embargo, cada empresa las estudiará y aplicará, en la medida en que lo considere conveniente, para cada caso específico.

Las prácticas más exitosas en el desarrollo de proyectos con la comunidad demuestran que éstos deben hacer coincidir los valores e intereses de las empresas, el compromiso y participación de los empleados y demás grupos de interés internos y las expectativas y necesidades de la comunidad. De tal manera, consideramos que se facilitan los procesos internos, crecen las posibilidades de financiación de los proyectos y se generan resultados apreciables para todos.

Desde la perspectiva de la comunidad un proyecto social es valorado cuando:

- *Nace de ella y contribuye a su cohesión.* Un proyecto con la comunidad debe consultar sus necesidades y basarse en un proceso de comunicación abierto y claro, en el cual las partes expresen sus expectativas y el alcance de sus acciones.
- *Fomenta la participación y la concertación.* Se debe contar con una comunidad activa, participante en el desarrollo y la gestión de los proyectos de su interés. La participación exige capacidad para lograr acuerdos mediante la concertación entre múltiples actores.
- *Se fortalece y apropia del proyecto social.* La comunidad debe tener la posibilidad de actuar con autonomía, como sujeto con capacidad para intervenir y decidir sobre los proyectos de su interés. Así, podrá enfrentar y resolver, de manera concertada, los conflictos que se presenten durante la ejecución de los mismos.
- *Mejora su calidad de vida.* Un proyecto con la comunidad debe mejorar sus capacidades para acometer autónomamente las tareas necesarias para su desarrollo y, de ser posible, generar resultados tangibles de beneficio local, es decir, debe agregar valor. En su conjunto, la comunidad debe percibir y experimentar que los proyectos de inversión social han cambiado positivamente su vida y que han mejorado sus oportunidades futuras.
- *Enriquece las relaciones.* Un proyecto de inversión social debe generar confianza entre las partes que intervienen en él, permitiendo el desarrollo de otros valores, tales como la solidaridad.

Desde la perspectiva de la empresa, un proyecto social es exitoso cuando:

- *Parte de una política claramente definida.* Más que la respuesta a presiones sociales o al libre arbitrio de los actores internos o externos, un proyecto de inversión social debe estar claramente integrado a las metas del negocio y a propiciar su realización exitosa.



- *Cuenta con un buen programa gerencial para llevarlo a cabo.* Parte de una evaluación cuidadosa de los retos sociales a atender, establece metas claras y las comunica eficazmente, se enfoca en procesos y genera aprendizajes útiles para la empresa en su conjunto.
- *Es realizable (materializable).* Un proyecto social exitoso debe disponer de los recursos organizacionales y financieros necesarios para llevarlo a cabo y debe crear las condiciones para su sostenibilidad a largo plazo, a través de alianzas, esquemas de cooperación y financiamiento que eliminen la dependencia del apoyo permanente de las empresas.
- *Permite establecer relaciones dinámicas y fluidas.* Crea condiciones apropiadas para que los responsables de las operaciones petroleras puedan comunicar sus expectativas y resolver conflictos ágilmente a partir de la construcción de relaciones de confianza entre las partes.
- *Utiliza eficientemente los recursos asignados.* Es necesario establecer controles y, en general, gerenciar los recursos de los programas sociales con transparencia reportando su uso, destinación e impacto sobre la comunidad.
- *Genera capital social.* Crea en las comunidades las capacidades y fortalezas necesarias para establecer canales de comunicación constructivos de doble vía.

En ningún caso se deben excluir a las instituciones públicas y al Gobierno de los proyectos de inversión social. De igual modo, se debe procurar establecer relaciones de colaboración con terceros interesados con el fin de potenciar el impacto de las iniciativas y maximizar los beneficios de largo plazo para las partes que intervienen.

Un proyecto es eficaz cuando:

- Se articula con planes de desarrollo a las dinámicas locales.
- Transfiere conocimiento y tecnología a las organizaciones.
- Impulsa el surgimiento de nuevos proyectos.
- Cuenta con apoyos regionales, nacionales e internacionales.

Supuestos y respuestas frecuentes, frente a la inversión social

1. *Los proyectos de inversión social siempre son "buenos".* La experiencia muestra que su ejecución produce ganadores y perdedores y que no siempre crean condiciones estables para las empresas.
2. *La comunidad requiere beneficios tangibles e inmediatos que la satisfagan.* Este enfoque limitado hace énfasis en los resultados más que en los procesos; en consecuencia, se pierde la oportunidad de contribuir al desarrollo local a través del fortalecimiento social y organizacional (*capacity building*). De hecho puede aumentar la dependencia de la comunidad respecto de la empresa.
3. *La comunidad está en contra de las empresas, es necesario calmarla.* No es cierto que sea inevitable el conflicto con las comunidades, ni que éstas

busquen obtener compensación independientemente del modo como se opera. Tampoco hay evidencia de que las empresas se vean sujetas a oleadas de violencia sobre la cual no tienen control alguno.

4. *Las estrategias de inversión social son una herramienta para responder a posibles amenazas del entorno.* Si las empresas responden ante la amenaza de violencia o bloqueo con proyectos de inversión social pueden estar incentivando tales comportamientos y premiar las conductas negativas.

Adaptado de *Internacional Alert, Flashpoint Issue 5, Social Investment, 2005*

Desde la perspectiva de la operación, los proyectos sociales suponen alineación con el negocio

Los proyectos sociales, en tanto coadyuvan a la construcción del interés público, están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, por cuanto los intereses de la compañía se ponen en juego con los de las comunidades, mediados por el papel del Estado como instancia reguladora y posibilitadora de las relaciones.

Para realizar los objetivos estratégicos y colaborar en el logro de los intereses legítimos de la comunidad, asume la Responsabilidad Social, como parte de sí, como una actitud, en la que la gestión social es una herramienta de concreción de la convicción de su rol como ciudadano corporativo.

Para medir el nivel de coherencia de los proyectos sociales con los objetivos estratégicos de la compañía, se recomiendan las siguientes técnicas:

- *Encuesta:* es una metodología cuantitativa que permite la observación y medición de patrones de conducta y comportamiento que describen un fenómeno. La encuesta se aplica externamente a un universo previamente seleccionado y se procesa mediante la aplicación de recursos estadísticos. Para obtener una mayor validez de los datos cuantitativos, se requiere un fundamento teórico y también un análisis cualitativo de la situación.
- *Entrevistas en profundidad o grupos focales:* es una metodología de investigación de tipo cualitativo que permite recoger información sobre situaciones complejas o aquellas en las cuales se requiere un análisis más profundo. Este tipo de análisis facilita “observar lo observado”, es decir, conduce a describir qué puntos de vista tienen los actores que intervienen en una relación, cómo observan y con qué criterios. Esta técnica de investigación se desarrolla por medio de una conversación que el investigador sostiene con un (unos) informante(s) clave(s) para obtener su perspectiva sobre determinados temas.
- *Testimonios:* el trabajo de investigación con fuentes orales permite establecer documentos de la vida social a partir de la memoria (olvidos y recuerdos) de quienes experimentaron directamente algunos sucesos. Incluye la indagación por la “tradicción oral”, la cual está marcada por los intereses de las personas que informan y por su experiencia y permiten la reconstrucción histórica mediante el análisis cuidadoso de la información recopilada.



BIBLIOGRAFÍA

Garvey, N., et. al. (2004), *Corporate Accountability to the Poor? Assessing the Effectiveness of community Based Strategies* (Sussex: Institute of Development Studies)

International Finance Corporation (2001), *Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice* (Washington D. C., IFC)

Mining and Local Development (2003) (Montevideo: Mining Policy Research Initiative).
www.iipm-mpri.org/bibliotecaindex.cfm?action=ficha&lang=eng&cod=150

Mining and Environment Research Network (2003) *Private Sector Development Institutions: Drivers and Practice* (Montevideo: Mining Policy Research Initiative).
www.iipm-mpri.org/biblioteca/docs/mern_foundation_report.pdf

North-South Institute, *Investing in Poor Countries: Who Benefits?* (2004) Canadian Development Report (Ottawa: North-South Institute)

Parker, R., et. al, (2004), *Business and Economic Development: Mining Sector Report* (San Francisco: Business for Social Responsibility and Accountability)

World Bank, local economic development and mining page. www.worldbank.org/ogmc/wbominigled.htm

World Bank, Oil and Gas Sector Issues and Policy, social and economic impact page. www.worldbank.org/ogmc/wbopolicysocioeconomic.htm

World Business Council for Sustainable Development, sustainable livelihoods page. www.wbcsd.org

Conflictive - Sensitive Business Practice. International Alert, 2005.