

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

“ De suerte que la claridad de la ciencia no está tanto en la cabeza de los que la hacen como en las cosas de que hablan. Lo esencialmente confuso, intrincado, es la realidad vital concreta, que es siempre única. El que sea capaz de orientarse con precisión en ella; el que vislumbre bajo el caos que presenta toda situación vital la anatomía secreta del instante; en suma, el que no se pierda en la vida, ese es de verdad una cabeza clara”. José Ortega y Gasset, La Rebelión de las Masas, Ediciones de la Revista de Occidente, 43ª edición, 1975, pág.224

INTRODUCCIÓN: la responsabilidad social del empresario

Debo iniciar esta presentación explicando –así sea someramente- los fundamentos y el alcance de la responsabilidad del empresario petrolero en la sociedad actual, tanto frente a la agenda global de las naciones como dentro del contexto de la realidad inmediata en nuestro país.

La primera mirada es la global. No podemos darnos el lujo de tener una perspectiva signada de provincianismos, no podemos asumir que nuestros retos o impactos son estrictamente locales. Lo que hacemos tiene impactos directos e indirectos en las comunidades vecinas pero también en el mundo que nos rodea y mucho más allá de lo que tradicionalmente se ha considerado como cercano. La altura de los tiempos actuales está caracterizada por la inmediatez y la proximidad: ya no estamos separados, como antes, por el tiempo o la distancia. Los adelantos tecnológicos en comunicaciones y transporte nos han llevado a este mundo inmediato y contiguo.

Debo iniciar por reclamar para la industria petrolera el hecho de que esté llena de logros tecnológicos. Adelantos que le han permitido atender las necesidades de energía de los crecientes mercados mundiales. Desarrollos tecnológicos que asombran y llenan de orgullo.

Pero tampoco olvida la industria que a nivel global, las naciones (o debería decir las comunidades globalizadas) imponen una agenda universal. Con retos que se suman a los tecnológicos, tradicionales en el mundo de la energía. Una agenda que trasciende los retos operativos o financieros, y que incluye la democracia, los derechos humanos, el desarrollo sostenible, el diálogo intercultural y el respeto por las minorías, la prevención de la movilidad humana forzada, la superación de la pobreza, la transparencia en el uso de los recursos públicos, el destierro de la violencia. Todos estos retos constituyen las principales aspiraciones de esas comunidades e individuos globalizados y son, por sobre todo, los retos cruciales de la paz mundial en los tiempos que vivimos.

Pero claro, no faltará quien se pregunté: ¿y qué tiene esto que ver con el empresario? Acaso ¿no es esta la agenda de los Estados?. Para responder, basta con decir que –con razón- ha hecho camino el consenso mundial de que para hacer frente a esos desafíos ya no es suficiente la labor de las instituciones públicas. Se trata de conquistas que, para serlo, obligan a la acción solidaria y responsable de todos y de cada uno, desde la órbita de sus propias actuaciones y capacidades. Ya no hay trincheras, ni refugios, ni fronteras, ni muros tras los cuales realizar la felicidad y el progreso sin los otros.

Así que, como consecuencia de esa inmediatez y proximidad que impone la modernidad, la industria petrolera reconoce que tiene el reto de administrar en una forma diligente, oportuna e integral, los impactos positivos y negativos que con su actividad se crean o pueden crearse para las sociedades en que opera. Ello, más aún, tratándose de sociedades frágiles, que enfrentan graves vulnerabilidades políticas, sociales o económicas.

No estoy planteando que el individuo o los empresarios o las organizaciones sociales conformadas por estos o aquellos, deban o puedan sustituir a los Estados o a las autoridades democráticas en la asunción y desarrollo de las responsabilidades que les son propias.

Estoy afirmando que los Estados necesitan del concurso de todos los individuos que componen las sociedades, incluyendo a nosotros los empresarios, en formas que van más allá del ejercicio de los tradicionales derechos u obligaciones políticas o de las fiscales.

La participación del empresario en la construcción de esa agenda pública y globalizada consiste en realizar sus tareas productivas, generadoras de riqueza, en forma responsable.

El principal deber del empresario es generar riqueza: sin utilidades la empresa está llamada a desaparecer, difícilmente puede cumplir cabal e integralmente sus responsabilidades.

Pero la agenda global lleva a comprender que no es solo generar la riqueza, sino la forma como ello se logra. Entender que el fin no justifica los medios. Que no se pueden hacer las cosas de cualquier modo, que en la rectitud de las prácticas, y no solo en la obtención de los propósitos, está el aporte esencial de los particulares. Que debemos realizar nuestras actividades asegurándonos de que sean sostenibles frente a las demandas de la sociedad en su conjunto. Así que la rectitud o ética del actuar empresarial, está referida a los valores y aspiraciones de la sociedad de la cual forma parte.

A.- LA IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS

La caja de herramientas que hoy presentamos ante ustedes se inspira en esa ética de los medios. De tiempo atrás sabemos que nuestra responsabilidad en estas materias es alta, puesto que la nuestra es una industria con mucha capacidad para construir, pero también expuesta al riesgo de destruir.

No es ella un nuevo recetario, ni un compendio de fórmulas mágicas, sino un modesto instrumento, en proceso de construcción, que busca acumular, en forma progresiva, la experiencia y el conocimiento que por muchos años han acumulado las empresas de la industria en estas materias.

En ese sentido, quiero moderar desde ahora las expectativas que este lanzamiento pueda suscitar. No estamos presentando un conocimiento concluyente, sino más bien el preámbulo de una obra en permanente construcción.

Pero tampoco quiero asumir falsas modestias: podemos enorgullecernos de saber que la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva denominación para preocupaciones y prácticas que desde años atrás están incorporadas en nuestro quehacer como empresas y como gremio de la industria petrolera en el país. Se trata de un lenguaje que no nos es extraño y en el que hemos sido pioneros. Con este instrumento no respondemos a una moda, sino que honramos una tradición: mejorar continuamente en lo que hacemos bien.

Y este proyecto surgió en nuestra Asociación como fruto de varios años de convocar a la industria para que, en su interior, se pudieran debatir las mejores formas de emprender los retos que van

desde la gestión social o ambiental, hasta la atención a los dilemas éticos, posiciones públicas y requerimientos del conflicto armado y las negociaciones de paz. Todo ello dentro del propósito de servir de espacio para ayudar al fortalecimiento de la gestión de nuestras afiliadas.

Más adelante pondré sobre el tapete la cuestión fundamental sobre el papel de los gremios sectoriales en el ejercicio de la responsabilidad social empresarial.

Pero –por lo pronto- basta afirmar que estoy convencido de que ese espacio de análisis en que se ha constituido la Asociación, ha sido y será de gran ayuda para el buen devenir de la industria petrolera en el país.

Por supuesto que se han podido identificar y capitalizar los avances de las empresas que integran al sector pero también se han puesto en evidencia grandes necesidades que en gran medida explican el entusiasmo con el que nuestros Comités Ambiental, de Seguridad y de Gestión Social acogieron la convocatoria a realizar y actualizar las guías que conforman este compendio.

Para los propósitos de esta Caja de Herramientas, quiero comentar algunas de estas necesidades que son relevantes hoy en el día de su lanzamiento:

1. Disponibilidad de la información

Aunque la industria ha avanzado significativa y positivamente en el desarrollo de modelos de gestión y en el mejoramiento del impacto positivo que sus proyectos generan en la sociedad, son aislados los esfuerzos por documentar los aprendizajes que han surgido de estos desarrollos.

Y este es un fenómeno preocupante porque limita nuestra capacidad de aprendizaje en grupo. Tenemos una información, en no pocas ocasiones, radicada en algunas personas dentro de las empresas y no siempre debidamente garantizada la forma de preservarla para la organización misma. Menos aún, podría afirmarse que dicha información le resultaría –por no estar disponible- útil al resto del sector o a los demás sectores sociales y empresariales en el país.

Debo añadir que aquellas empresas que han documentado su experiencia en Colombia, han sido objeto de reconocimientos a nivel mundial por lo interesante de las herramientas y logros obtenidos en su aprendizaje en las operaciones en el país. Así que resultaba imperativo coadyuvar al sector en llenar ese vacío de información disponible para el aprendizaje común y hacia terceros.

2. Mecanismo de universalización

De otra parte, también se hizo evidente que hay diferencias entre las empresas mismas.

Algunas, con un alto nivel de sofisticación, con directivas, programas, políticas e instrumentos corporativos, ejercitan sus actividades con mucha claridad conceptual en cuanto a propósitos y fundamentos, así como en la forma de atender los diferentes retos. Cuentan con herramientas gerenciales muy afinadas y –en no pocas ocasiones- han formado parte del liderazgo internacional que ha construido los estándares de la industria petrolera globalizada.

Pero también hay otras muchas, con menos sofisticación, que actúan con menos complejidad pero con gran sentido común. Empresas que han desarrollado un conocimiento empírico que les ha resultado enriquecedor y que han logrado, con una ética empresarial clara, obtener sus

propósitos corporativos coadyuvando a la generación de riqueza en las regiones donde operan, garantizando la viabilidad y sostenibilidad de sus operaciones empresariales.

Algunas están pasando a una etapa intermedia, en la que, con ayuda de académicos están avanzando en el proceso de conceptualización del camino andado y en la implementación de herramientas internacionales de vanguardia en la gestión social empresarial.

Así que la Caja de Herramientas también responde a esta necesidad de avanzar en la construcción de unas referencias o estándares comunes y mínimos para las operaciones, en lo que respecta a los entornos socio-económicos y ambientales donde operamos en el país.

3. Garantizar la viabilidad de las operaciones

Esta heterogeneidad se ha visto enriquecida y nuestro trabajo gremial retado –además- por el hecho de que la política petrolera del país está teniendo éxito en atraer nuevas inversiones y nuevos actores en la escena colombiana.

En los últimos cuatro años estamos viendo un gran avance en la inversión exploratoria. Pasamos de 12 pozos exploratorios perforados hace 4 años a más de 52 que terminaremos en el presente. Y en exploración sísmica, hace un cuatrienio se corrían alrededor de 1.000 kms. de sísmica y este año terminaremos con más de 22.000 kms.: la cifra más alta en la historia petrolera de este país.

El número de empresas petroleras operando en el país también se ha multiplicado. Y un buen número de las nuevas, están experimentando su primera aventura internacional, y el ambiente de operaciones en Colombia es retador, por decir lo menos. Esto –por supuesto- implica también una llamada a las instituciones públicas en las provincias petroleras y realza la importancia de apoyar el establecimiento de una oferta institucional suficiente para atender las necesidades públicas de las comunidades que habitan dichas regiones apartadas de nuestra geografía nacional.

Así que a todos los agentes en la industria petrolera les resulta necesario y conveniente contar con herramientas y guías comunes, que sirvan de referencia para la gestión individual, que indudablemente tiene repercusiones directas e indirectas en el conglomerado empresarial como un todo.

Esta reactivación de la actividad exploratoria en gran medida surge de las decisiones de política que se han tomado desde 1999 y que se vieron formidablemente enriquecidas con la escisión de ECOPETROL, el surgimiento de la Agencia Nacional de Hidrocarburos y el establecimiento del contrato de concesión modernizado.

Luego el énfasis de la gestión gremial no está tanto en las condiciones económicas que ofrece el país para invertir; Colombia ofrece condiciones económicas y contractuales competitivas para atraer los capitales petroleros. El alto precio internacional ha sido –indudablemente- también un gran dinamizador.

Así que buena parte del esfuerzo institucional público y privado debe estar en garantizar la viabilidad, sostenibilidad y oportunidad de las operaciones.

A través de inversiones cuantiosas y novedosas tecnologías aplicadas a los yacimientos descubiertos en el pasado, liderado por ECOPETROL, el sector ha podido correr en varios años la fecha de la pérdida de autoabastecimiento. Todo ello abre espacios para que aparezcan los

nuevos descubrimientos que tanto necesita el país, y que han resultado explicablemente esquivos en estos recientes años de reactivación de la actividad exploratoria.

Así que, mientras aparecen estas nuevas reservas (si aparecen como esperamos todos) resulta imperativo afinar los mecanismos de gestión que aseguren la viabilidad, oportunidad y sostenibilidad de las operaciones.

Con este propósito, hemos trabajado mes a mes con el Gobierno, dentro del esquema del Acuerdo Gobierno Industria que ha resultado ampliamente exitoso y en otros esquemas de cooperación liderados por diferentes entidades estatales.

Pero desde la perspectiva puramente empresarial, la construcción de estas herramientas de gestión, la identificación de estas mejores prácticas, se constituye en pieza útil en el buen suceso de las operaciones petroleras en el país, para las empresas ya presentes pero particularmente útil para las nuevas que están llegando.

B.- EL CONTENIDO DE LA CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja contiene cuatro módulos:

- Principios éticos y criterios de gestión social.
- Guía de análisis de riesgo.
- Guía de gestión socio-ambiental.
- Guía para el manejo de las relaciones con la seguridad privada.

1. Principios éticos y criterios de gestión social.

Desde el año 2001, la Asamblea General de Afiliados de nuestra Asociación acogió como suyos un conjunto de criterios éticos y valores que fueron ampliamente debatidos a nivel técnico en un taller interno previo en la ciudad de Paipa.

Es un conjunto de principios, que el año pasado fue revisado o actualizado a nivel técnico, pero que conserva la misma estructura y alcance del original acogido por la industria.

Son principios y valores que fundamentan las actuaciones del sector. La estructura acogida incluye principios generales y otros conjuntos relacionados con el medio ambiente y diferentes grupos de interés.

Los principios generales son orientadores de las actuaciones del sector, e incluyen preceptos relativos a:

- La satisfacción de necesidades humanas de los grupos de interés, par y paso con la obtención de la rentabilidad para los accionistas de las empresas.
- La legitimidad social, que se realiza dando pleno cumplimiento a la ley y consultando los más altos estándares corporativos.
- La promoción de la dignidad humana.
- La apertura al diálogo.

La otra parte del conjunto de principios cobija:

- El medio ambiente
- La comunidad
- Los proveedores y contratistas
- Los empleados

De igual forma, los valores están conformados por:

- El respeto hacia los otros, así como a la diversidad étnica y cultural.
- El trato no discriminatorio para todas las personas, prestando especial atención a los menos favorecidos y contribuyendo al logro de una sociedad más incluyente.
- La integridad que implica veracidad, probidad, honestidad y rectitud.
- La transparencia como cultura de comunicación de doble vía con los grupos de interés.
- La efectividad en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Este primer módulo de la Caja de Herramientas, también trae unos criterios generales de gestión social, para el establecimiento de relaciones positivas con las comunidades vecinas a las operaciones. Es el resultado de un ejercicio muy interesante.

Tal como les comentaba hace un momento, en la industria se ha dado una serie de aprendizajes empíricos que algunas compañías han conceptualizado. Para las demás siguen siendo enseñanzas que surgen y son probadas exitosamente en sus relaciones con los diferentes grupos de interés, pero que no están vertidas en criterios escritos, universales, académicos.

Pues bien, los Comités de Gestión Social y de Seguridad de la Asociación, se reunieron el año pasado en un taller en Paipa y se sentaron a conversar para identificar dichos criterios de gestión social. La metodología escogida con el apoyo académico del Centro Colombiano de Responsabilidad Social fue –por decir lo menos- inteligente y efectiva.

Se les preguntó a los gerentes de comunidades y seguridad de las empresas, cuándo ellos consideran que un proyecto es exitoso o efectivo desde la perspectiva de las comunidades, de la empresa y de las instituciones públicas.

Partiendo de la identificación de lo que entendemos por comunidades locales, nos adentramos a definir el alcance de lo que son los proyectos de inversión social. Con ello, pudimos avanzar en la relación de lo que consideramos condiciones de éxito de los proyectos de inversión social.

Así, se concluyó que:

1. Desde la perspectiva de las comunidades, un proyecto es valorado cuando:
 - Nace de ella y contribuye a su cohesión.
 - Fomenta la participación y la concertación.
 - Se fortalece y apropia del proyecto social.
 - Mejora su calidad de vida.
 - Enriquece las relaciones (genera confianza).
2. Desde la perspectiva de la empresa, un proyecto social es exitoso cuando:
 - Parte de una política claramente definida.
 - Cuenta con un buen programa gerencial para llevarlo a cabo.
 - Es realizable (materializable).
 - Permite establecer relaciones dinámicas y fluidas.
 - Utiliza eficientemente los recursos asignados.
 - Genera capital social o sea, construye capacidad y fortalezas para establecer canales de comunicación constructivos y de doble vía.

Pero no voy a cansarlos dándoles una descripción detallada de cada una de las guías o módulos de la Caja de Herramientas. Me pareció útil detenerme un poco en este módulo, porque es un marco ético y gerencial que define un talante para toda la Herramienta y consideré útil e invitador detenerme en él para los efectos de este lanzamiento.

Pero no quiero terminar la descripción de este módulo sin contarles una corta pero importante anécdota acontecida en el desarrollo del taller.

Por supuesto, como directivo de la Asociación mi interés era la obtención de los propósitos fijados cuando se le concibió. Y parte importante de las deliberaciones lo constituía identificar cuándo un proyecto social es exitoso desde la perspectiva de la operación misma. Cuándo es exitoso desde la perspectiva no solo de los accionistas o clientes de la empresa, sino exitoso también para los responsables de las operaciones al interior de la empresa.

Pues bien, frente a mi insistencia en listar dichos criterios, fue prácticamente unánime la reacción de los asistentes al querer explicarme que no existe el listado que yo me imaginaba y que tercamente pretendía forzar.

Y no lo existe, porque para el grupo es claro que, desde la perspectiva de la operación, un proyecto de inversión social es exitoso siempre; ya que los proyectos de inversión, en cuanto coadyuvan a la construcción del interés público, siempre están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Así que un proyecto de gestión social no es una forma de actuar sino el reflejo de una forma de ser: no había cabida al listado que tercamente estaba esperando. Y así quedó consignado en la Caja en su módulo primero.

2. Guía de análisis de riesgo

Durante años hemos compartido con la población los rigores de la violencia y hemos operado en territorios social y económicamente vulnerables. Hemos aprendido que no hay proyectos viables en entornos inviables y, lo que es más importante aún, que la posibilidad de ejercer nuestros derechos y cumplir nuestros deberes depende de que esa misma posibilidad se realice para el conjunto de los pobladores que cohabitan con nosotros. Para la industria, en consecuencia, la seguridad no es otra cosa que la creación de las condiciones que permitan a todos el libre y pleno ejercicio de los derechos humanos y las libertades públicas.

Ello nos impone la obligación de mitigar al máximo los impactos nocivos que nuestra actividad pueda conllevar para la sociedad, y también la de trabajar solidariamente con las instituciones y las comunidades de las que hacemos parte en la administración de los riesgos a que nos vemos expuestos.

Como fruto del esquema de trabajo de nuestro gremio con el Gobierno Nacional, bajo el rótulo del ACUERDO GOBIERNO INDUSTRIA, hemos podido realizar ejercicios regionales de análisis de riesgo en los años de 2003, 2004 y 2006, bajo el liderazgo de la Oficina del Alto Comisionado para la Protección de la Infraestructura Minero-Energética, con el apoyo del Ministerio de Minas y Energía y de ECOPETROL, y la activa participación del Ministerio de Defensa, la Fiscalía, la Procuraduría, la Contraloría y los organismos estatales de seguridad ciudadana.

En cada año participan alrededor de 300 expertos en seguridad y administración de riesgos. El ejercicio del presente año contó con el liderazgo de la Casa de Nariño y de la Agencia Nacional de Hidrocarburos e incluyó a los sectores minero y eléctrico.

Pues bien, estos ejercicios de análisis de riesgo han mostrado ser de utilidad, no solo porque permiten compartir apreciaciones y análisis que redundan en un mejoramiento de las condiciones de seguridad de los entornos donde opera la industria, sino porque ha permitido una conversación ordenada y científica alrededor de la forma como se pueden administrar los riesgos sociopolíticos y de seguridad.

La metodología de estos talleres ha estado a cargo de la firma consultora TRUST, organización reputada por su desempeño en estas materias. Y es precisamente esta metodología la que se vierte en la guía de análisis de riesgo. Con ocasión de los diferentes talleres regionales en estos cuatro años, la industria ha podido conocer y probar ampliamente la metodología y sus resultados.

La guía consta de tres partes o fases:

a. Caracterización sociopolítica del entorno de la operación. Con esta caracterización se busca (i) comprender las dinámicas sociopolíticas en las áreas de operación, (ii) reconocer los elementos que explican su configuración y que lo impactan positiva o negativamente, (iii) identificar las condiciones de la operación de la empresas en el entorno y (iv) identificar los agentes de amenaza y sus características esenciales.

b. Configuración de los riesgos. En esta segunda fase de la metodología (i) se definen las vulnerabilidades presentes en el entorno y las que surgen de la naturaleza de las operaciones mismas, (ii) se identifican las amenazas, partiendo de la determinación del patrimonio empresarial en juego (que incluye elementos como la reputación del empresario), (iii) para luego identificar los agentes de amenaza, (iv) la valoración de la probabilidad de la misma, que está precisamente medida en función de los intereses y capacidades de los agentes, frente al escenario de vulnerabilidades determinado con anterioridad, (v) para finalmente terminar con la valoración del impacto de la materialización del riesgo, que se determina en función de la probabilidad de ocurrencia contra el impacto que la empresa le asigne al daño eventual.

c. Lineamientos para la administración de los riesgos sociopolíticos y de seguridad. En esta tercera y última fase se presentan lineamientos para mitigar las vulnerabilidades de la operación así como para neutralizar la amenazas. Todo ello se logra mediante la aplicación de estrategias de prevención y control, teniendo total claridad de que las medidas represivas únicamente competen a las instituciones democráticas competentes para hacerlo.

3. Guía de gestión socio-ambiental

Esta guía fue elaborada en el año 2001 por el Comité Ambiental de la Asociación, con base en una consultoría realizada por la Universidad Nacional de Colombia, en su sede de Medellín. Surge de un convenio realizado entre ECOPETROL, ECOGAS y nuestra Asociación. Así que es un esfuerzo conjunto entre empresas públicas, privadas y la academia, que recoge y enriquece el conocimiento del sector.

El texto que hoy publicamos es una adaptación hecha por la ACP, realizando un esfuerzo por actualizar conceptos que han evolucionado en estos 6 años desde que se elaboró inicialmente.

También se excluyeron algunos capítulos y se introdujeron modificaciones de enfoque en algunas apreciaciones que estaban presentes en el texto original. Sin embargo, esta nueva versión recoge la estructura y parte importante de los conceptos originales.

Este es un texto que se realizó una vez que el Comité Ambiental había concertado con el Ministerio de Ambiente, de la mano de ECOPETROL, las guías ambientales y los términos de referencia para la elaboración de los estudios de impacto ambiental y los programas de manejo ambiental, para la mayoría de las operaciones de la industria petrolera en sus diferentes fases. Fuimos el primer sector empresarial en contar con estas importantes herramientas de gestión: se trata de 25 términos de referencia y 5 guías ambientales, que posteriormente han sido acogidas oficialmente por el Ministerio del ramo.

Aunque –en estricto sentido- estos documentos deben formar parte de esta Caja de Herramientas, no los incluimos porque están ampliamente difundidos y aplicados, así que su publicación hoy día no agregaría valor distinto al de ver todas la herramientas bajo un mismo diseño editorial.

Pero volviendo a la guía de gestión socio-ambiental, ésta se realizó para cobijar adecuadamente la administración de los impactos socio-ambientales dentro del proceso de licenciamiento ambiental, que no fue cubierta integralmente en los términos de referencia y guías ambientales que le precedieron.

Esta guía está dividida en 4 capítulos:

- a. Breve descripción de la **evolución de la gestión socio-ambiental** de la industria, partiendo de un primer periodo que fue rico en acciones filantrópicas, hasta un último en el que estamos infundido por el concepto de la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. Claro que se vislumbran –como en todo conglomerado humano- los visionarios que entienden que avanzan hacia nuevos postulados en los que la función de la empresa es generar la riqueza, pero entendiendo ésta última en un sentido amplio que incluye, además de bienes transables, valores, principios e instituciones que en su conjunto aseguran la vida digna y feliz de los individuos en comunidad. Me atrevo a asegurar que es una nueva evolución más integradora del individuo en sus necesidades reales e ideales, que está claramente signada por la tendencia universal que lleva a que el empresario tenga métodos efectivos para comunicar, informar, reportar a la sociedad en su conjunto. Vamos a ver.
- b. **La estrategia general de relación con los actores sociales** que se constituye en un mapa en el fortalecimiento de las relaciones Gobierno, empresa y comunidades, buscando complementariedades y sostenibilidad en los esfuerzos conjuntos. Entre otras, se miran estrategias tendientes a la vinculación a los procesos de ordenamiento territorial o a lograr comunidades mas efectivas en la utilización de los mecanismos de participación ciudadana previstas en nuestro ordenamiento democrático.
- c. **Protocolo de consulta con comunidades campesinas** para efectos de generar un diálogo con la comunidad vecina a las operaciones. Hay que advertir que, más que el concepto general de gestión social o comunitaria, este protocolo está claramente enfocado o restringido a una parte de dicha gestión; a aquella que busca gestionar adecuadamente los impactos que la operación petrolera puede generar.
- d. **Programas y proyectos de la gestión social**, que incluye recomendaciones en materia de comunicación con las comunidades en el desarrollo de dichos programas y proyectos.

4. Guía para el manejo de las relaciones con la seguridad privada

El último módulo es un documento sencillo y bastante enfocado, que trata de procesos y recursos así como de la gestión de los vínculos internos y externos que deben haber para una adecuada estrategia de seguridad.

Creo que el mayor aporte de esta guía es avanzar en el entendimiento de que la estrategia de seguridad de una empresa implica asumir que mediante ella se buscan proteger derechos y libertades públicas, y que cualquier estrategia debe partir de reconocer que la seguridad es función y responsabilidad de las instituciones públicas.

De esta forma, en lo que corresponde al empresario, se incluyen diversos principios y conceptos que permiten un manejo y entendimiento adecuados de lo que puede y debe ser una estrategia empresarial, y sobre la forma de desarrollarla. Para ello se recomiendan –entre otros- acuerdos o códigos de conducta voluntarios como Global Compact de Naciones Unidas o los Principios Voluntarios en Seguridad y DDHH.

C.- PAPEL GREMIAL EN LA GESTIÓN DE LA RSE

Tal como les había anunciado, llegando al final de estas palabras quiero dar algunas apreciaciones sobre lo que personalmente he aprendido acerca del papel de un gremio como la ACP en el ejercicio de la RSE.

Para quienes tenemos el privilegio de trabajar como directivo gremial –y acá tengo un grupo selecto de colegas acompañándonos hoy- en el día a día estamos constantemente, frente al planteamiento de un nuevo reto del sector, preguntándonos ¿cuál es el valor agregado que puede producir la Asociación?, ¿en qué puede la Asociación ayudar y comprometerse frente a sus afiliados y demás grupos de interés?

No es un interrogante fácil de contestar. He aprendido que –definitivamente- no es hacer lo que las empresas individualmente pueda hacer, con o sin el gremio. Es un escenario en el que además el gremio termina compitiendo con sus afiliadas.

Así que en materia de responsabilidad social, si me permiten definir iniciando por lo que “no es”, el papel del gremio no es realizar proyectos sociales como no lo es realizar operaciones industriales o comerciales propias de sus afiliadas. Y debo añadir que tampoco es liderar estrategias de publicidad para ayudar a la buena imagen de su sector empresarial.

En el reciente ejercicio de planeación estratégica de la Asociación, en el seno de nuestro Consejo Directivo, se dio una discusión muy interesante al revisar el derrotero de la ACP en lo que se refiere a la RSE. Se concluyó que la ACP debe trabajar en el fortalecimiento de la gestión de la responsabilidad del sector petrolero fijándole objetivos concretos en tres dimensiones específicas de las actividades industriales y comerciales del sector: en gestión ambiental, en gestión social y en seguridad y DDHH.

Básicamente, nuestro trabajo tiene como estrategia central propender por un escenario de autogestión responsable en estas tres dimensiones del quehacer empresarial, lo cual implica el fortalecimiento de las empresas individualmente y como grupo.

Y una de las formas de hacerlo es mediante la identificación de mejores prácticas. Este camino nos permite trabajar en lo sustantivo de la responsabilidad social empresarial y no solo, por importante

que pareciera ser, en una labor de promotores del mejoramiento de la imagen de nuestras afiliadas a través de estrategias de publicidad.

De ninguna manera. La decisión tomada fue que continuemos el trabajo en la identificación de mejores prácticas, en mejorar nuestro desempeño como sector, en avanzar en los procesos de aprendizaje.

Allí radica el papel del gremio. Debe coordinar, facilitar, la construcción de herramientas para el mejoramiento de la gestión. Debe constituirse en espacio de aprendizaje y para hacerlo servir de puente con otros sectores empresariales y la academia.

Y acá una anotación final. Deben ustedes tener presente que esta Caja de Herramientas que hoy lanzamos, surge de la praxis diaria de las empresas en las regiones petroleras colombianas. No es el efecto de comprender una tesis o una doctrina de gran factura intelectual. Es el aprender haciendo, pero además de quien necesita acertar.

Estamos seguros de que esta Caja de Herramientas será útil al interior de nuestro sector y esperamos también lo sea a otros... y que nos sirva de carta de presentación, de aporte inicial, para que podamos acceder a sus enseñanzas. Estamos listos a aprender. Por eso nuestra invitación hoy es a aprender juntos.

Muchas gracias

Asociación Colombiana del Petróleo
Alejandro Martínez Villegas
Presidente
Bogotá, diciembre 12 de 2006