

**DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CON ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD PARA
UNA EMPRESA EXTRACTIVA.**

HANS OLIVER DURAN RUEDA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2012

**DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CON ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD PARA
UNA EMPRESA EXTRACTIVA.**

HANS OLIVER DURAN RUEDA

**Monografía de Grado para Optar al título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Director
INGENIERO DANIEL BARRAGAN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	9
GLOSARIO DEL PROYECTO.....	11
1 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	13
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	14
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	14
2 ANTECEDENTES Y CONTEXTO	16
3 EL ENFOQUE Y MARCO CONCEPTUAL	21
4 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA Y ETAPAS PARA SU ESTABLECIMIENTO.	26
5 DESARROLLO Y RESULTADOS.....	31
5.1 ETAPA 1: Caracterización y Diagnóstico	31
5.2 ETAPA 2: Diseño.....	48
5.3 ETAPA 3: Ejecución.....	67
5.4 ETAPA 4: Evaluación, Seguimiento y Reporte	69
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS	84

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1. Enfoque sostenibilidad en el marco de la RSE.....	23
Figura N° 2. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial.	30
Figura N° 3 Mapa de Procesos empresa extractiva.	36
Figura N° 4 Estructura del modelo RSE.....	39
Figura N° 5. Factores claves para la gestión de los grupos de interés.....	43
Figura N° 6 Proceso de integración con los grupos de interés.....	44
Figura N° 7 Mapeo de los grupos de interés	48
Figura N° 8. Modelo de gestión social.	54
Figura N° 9. Estrategia de intervención PCL.....	55
Figura N° 10. Funcionalidad del modelo y relación con los grupos de interés.....	56
Figura N° 11. Flujo grama proceso IPQR, PCL.....	57
Figura N° 12 Esquema del modelo y sus componentes.....	70
Figura N° 13. Ejemplo de medición proyecto educativo.	72
Figura N° 14. Encuestas de satisfacción de las partes interesadas como herramienta de monitoreo y evaluación.	73

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Plan de ejecución para establecer el modelo de gestión RSE.	29
Tabla 2. Herramienta línea base de los grupos de interés.	44
Tabla 3. Expectativas grupos de interés priorizados.	45
Tabla 4. Objetivos y acciones.	50
Tabla 5. Priorización de acciones.	50
Tabla 6. Plan de gestión, plantilla.	51
Tabla 7. Descripción línea de educación plan de RSE.....	59
Tabla 8. Descripción línea de generación de ingresos plan de RSE.	60
Tabla 9 Plan de trabajo y ejecución de actividades PDP.	61
Tabla 10. Plan de trabajo etapa de implementación.	68
Tabla 11. Indicadores de seguimiento proyectos de inversión comunitaria.	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A TABLA DE DIAGNOSTICO SEGÚN CRITERIOS DE LA SA 8000.....	85
Anexo B. ESTÁNDARES DEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE	89
Anexo C. EJEMPLO PLAN DE COMUNICACIONES	101

RESUMEN

TITULO: DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD PARA UNA EMPRESA EXTRACTIVA*.

AUTOR: Hans Oliver Durán Rueda**

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, desarrollo económico, inversión comunitaria, desempeño, modelo.

CONTENIDO: La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el nuevo escenario económico globalizado, destaca que lo importante en relación con el desempeño no es solo cuánta riqueza se genera, sino cómo ésta es producida, y en ese sentido la empresa que pretenda implementarla se encuentra enfrentada a decisiones de diversa naturaleza, en áreas como recursos humanos, contabilidad, marketing, producción, etc. y se espera que, en la resolución de estos y otros temas, se asegure un comportamiento ético de todos los involucrados en el funcionamiento de la organización. Se trata de cumplir más allá de los preceptos legales, el horizonte ético es mucho más amplio, lo que implica un desafío adicional para la organización.

El modelo planteado en este documento para PETROMINERALES representa una alternativa para el manejo de su relación con los grupos de interés que independiente de su rubro específico, decide crear valor y riqueza en la sociedad y territorio del cual es parte, para lo cual debe cooperar junto a los otros actores involucrados en el desarrollo económico y social de estos, buscando siempre que la RSE haga parte de la genética de la empresa (en la estrategia, cultura y en el proceso de toma de decisión). La organización en su conjunto debe identificarse y definir aquellos valores que quiere “vivir” como organización y ciudadano y que además quieren traspasar a los actores y grupos de interés con quienes se relaciona.

Se establece en primera medida el contexto global y local de la RSE, las tendencias y los principales lineamientos que orientan su implementación, y a partir de allí se diseña y estructura el modelo considerando metodológicamente las etapas que contiene, con sus respectivos elementos y factores claves para su ejecución, estableciendo las herramientas necesarias para lograr los objetivos y describiendo los avances y resultados que en la implementación del mismo se vienen generando.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingeniería Físico mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND STRUCTURE OF MANAGEMENT SOCIAL RESPONSIBILITY MODEL FOCUSED TO SUSTAINABILITY*.

Author: Hans Oliver Durán Rueda**.

KEYWORDS: Corporate social responsibility, sustainability, economic development, community investment, performance, model.

CONTENT: The Corporate Social Responsibility (CSR) in the new globalized economic scenario, stressed that the important thing in relation to performance is not only how much wealth is generated, but how it is produced, and in that sense the company is seeking to implement faced with decisions of various kinds, in areas such as human resources, accounting, marketing, production, etc. And it is expected that, in resolving these and other issues, to ensure ethical behavior of all involved in the operation of the organization. It is beyond fulfilling legal precepts; the ethical horizon is much broader, which implies an additional challenge for the organization.

The model proposed in this paper to PETROMINERALES represents an alternative to manage their relationship with interest groups independent of their specific category, choose to create value and wealth in society and which is part of the territory, for which it must cooperate together the other actors involved in the economic and social development of these, always looking to make CSR part of the genetics of the company (in the strategy, culture and the decision-making process). The entire organization must identify and define those values to be "live" as a citizen and organization and also want to convey to the actors and stakeholders with whom it interacts.

Set to first measure the global and local context of CSR, trends and key guidelines that guide its implementation, and thereafter the structure is designed and methodologically considering model containing stages and their respective elements and key factors execution, establishing the necessary tools to achieve the objectives and describing the progress and results in its implementation are being generated.

* Work of degree

** Faculty of Physical Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha impuesto en el mundo empresarial de países desarrollados de forma intensa con los cambios experimentados por las empresas en el mercado global. En el nuevo escenario económico globalizado, lo importante en relación con el desempeño no es solo cuánta riqueza se genera, sino cómo ésta es producida. “Se pide que la empresa se reconozca como parte de una sociedad. Por ello hay una importante interdependencia entre ella y su entorno. Debe asumir responsabilidades por los principales impactos (positivos y negativos) económicos, sociales y ambientales generados en el desarrollo de su negocio.” (Beatriz Calderón)¹.

Acerca de la pregunta ¿Para quién se crea riqueza? se hace la siguiente referencia sobre la visión tradicional, la cual se sostiene en que el objetivo central es generar utilidades para sus accionistas. La empresa del siglo XXI sabe que, siendo su primera responsabilidad ser viable, debe producir valor para el entorno en el que se encuentra inserta. Es decir, procurarlo no solo para sus accionistas sino también, para sus principales grupos de interés. Aquello se inicia a partir de la base o del piso mínimo legal por el que cada quien debe regirse. Pero esto no basta sino que se debe ir más allá, adoptando acciones de compromiso social voluntario. Asociado a lo anterior, en el último tiempo se ha problematizado sobre un nuevo concepto de ética empresarial.

El presente documento describe la estructura y los mecanismos para desarrollar el modelo de responsabilidad social con un enfoque de sostenibilidad para la PETROMINERALES y aplica en general para una empresa del sector extractivo minero o petrolero donde se desglosan los diferentes aspectos que este debe

¹ Consejo minero responsabilidad social, Bogotá 2007.

contener y los parámetros y lineamientos que orientan y definen las pautas a nivel global y sectorial.

GLOSARIO DEL PROYECTO

ACCOUNTABILITY: concepto asociado a la rendición de cuentas, el “**accountability**”, que se utiliza como sinónimo de responsabilidad, de dar cuenta, responder por, dar cumplimiento, básicamente a nivel de gestión pública.

ACCOUNTABILITY AA1000: Es la norma que busca promocionar la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible. Como instituto profesional líder en el ámbito internacional, provee de instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial; ofrece desarrollo y certificación profesionales; y realiza investigaciones de primera línea.

GREYSTAR RESOURCES LTD: Empresa canadiense establecida en Colombia para realizar actividades mineras de metales preciosos la cual cambio de nombre en el 2011 a ECOORO Minerals Corp.

GRI: Global Reporting Initiative por sus siglas en ingles, es el estándar más utilizado como marco para la elaboración de informes de sostenibilidad

IC: Inversion comunitaria, aquella inversión que se ejecuta en el marco de la responsabilidad social con un enfoque de sostenibilidad.

IFC: Corporacion Financiera Internacional, organismo suscrito al banco mundial que realiza inversiones y proyectos de desarrollo económico y social con aliados públicos y privados.

IPQR: Inquietudes, preguntas, quejas y reclamos que son recibidos por parte de los grupos de interés y se administran al interior de las empresas para su debida diligencia y resolución.

ISO 26000: Es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés).

PACTO GLOBAL: Es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

PCL: Petrominerales Colombia Limited, empresa canadiense ubicada en Colombia para desarrollar todas las actividades de explotación de hidrocarburos.

RSE: Responsabilidad social empresarial.

STAKEHOLDER: Grupo de interés o parte interesada que tiene algún grado de relación o influencia con la empresa y que su accionar puede beneficiar o perjudicar de una forma u otra las operaciones de la misma.

SOSTENIBILIDAD: Es el cumplimiento de la triple cuenta: desarrollo social, viabilidad económica y cuidado del ambiente, que permite la continuidad del negocio, la preservación del medio ambiente y el crecimiento del ser humano.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estructurar el modelo de gestión de responsabilidad social con un enfoque de Sostenibilidad en la empresa extractiva PETROMINERALES que permita fortalecer la inversión para el desarrollo económico, social y de infraestructura en las áreas de influencia de la operación de la compañía, y se pueda convertir de esta forma en referente para el sector minero en Colombia.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer el proceso de documentación e implementación del modelo dentro de PETROMINERALES.
- ✓ Señalar rutas para la alineación de la responsabilidad social con el plan estratégico y demás procesos dentro de PETROMINERALES.
- ✓ Establecer el rol de la RSE en el mapa de procesos corporativo y su relación con los demás procesos.
- ✓ Establecer las herramientas para la implementación del modelo y los indicadores de seguimiento y monitoreo.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto considera la identificación y priorización de los temas de sostenibilidad, para establecer el plan de gestión de la empresa y la metodología para el seguimiento y monitoreo de su implementación, incluyendo el análisis de los grupos de interés y la relación y manejo de estos por parte del modelo de RSE frente a sus expectativas, incluyendo también los análisis de riesgos sociopolíticos y la gestión documental de los procesos del área de RSE de la compañía.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Por ser PETROMINERALES una empresa extractiva, que cotiza en la bolsa y por esta razón pública, al igual que el resto de empresas del sector que lo hacen, se rige por unas normas que son de estricto cumplimiento y que se deben incorporar a los procesos en Colombia. Por otro lado, a partir de la experiencia acumulada por el autor, se ha trazado como objetivo estratégico implantar las mejores prácticas existentes en el mundo, para consolidarse como líder en el sector colombiano. Esto implica contar con un modelo de gestión de responsabilidad social, que conlleva a un relacionamiento permanente con los grupos de interés estratégicos, que permitan la consecución de dicho objetivo.

Se puede dar a lo largo de un permanente proceso de gestión social y de relacionamiento con las comunidades, a través de un enfoque de Desarrollo Alternativo Regional Económico, buscando la sostenibilidad tanto del negocio como de la empresa, para posicionarse como empresa líder en gestión

comunitaria entre los grupos de las zonas de influencia de las operaciones. Sin embargo, los objetivos estratégicos de liderazgo se ven afectados por varios factores. El principal, la cobertura mediática adversa al sector, los intereses políticos y las vulnerabilidades de las comunidades entre otros. Ante este contexto, se requiere el diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial, pensada alrededor de uno ejes estratégicos que permitan proporcionar criterios para fortalecer la relación con los grupos de interés de la organización. Dicha estrategia debe involucrar las áreas a las que afecta la responsabilidad social, que son muy diversas y se corresponden, como: Gobierno corporativo; dirección y gestión estratégica, elaboración, comunicación y validación de la información emitida, control de los procesos y de las decisiones, etc. De ahí, entonces, que para empresas de este tipo se hace importante alinear estratégicamente la RSE a los demás elementos de la gestión, mencionados anteriormente.

Pero, además de esa alineación estratégica se necesita que la empresa esté en una actitud activa para relacionarse con sus grupos de interés, desde parámetros de responsabilidad social, lo que implica procesos de encuentro y de retroalimentación. Uno de los mecanismos para lograr éxito en las relaciones es el Global Reporting Initiative (GRI)² porque permite tanto la accountability como la exploración de expectativas, así como la oportunidad de mostrar el desempeño responsable de la compañía en los aspectos económicos, sociales y ambientales.

² Global Reporting Initiative es el estándar más utilizado como marco para la elaboración de informes de sostenibilidad.

2 ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Diariamente, PETROMINERALES se encuentra enfrentada a decisiones de diversa naturaleza, en áreas como recursos humanos, contabilidad, marketing, producción, etc. y se espera que, en la resolución de estos y otros temas, se asegure un comportamiento ético de todos los involucrados en el funcionamiento de la organización. Se trata de cumplir mas allá de los preceptos legales, el horizonte ético es mucho más amplio, lo que implica un desafío adicional para los empresarios. Dentro del horizonte de la ética empresarial se debe evitar el no hacer lo que está mal, pero es necesario además, el reconocerse en medio de una red de relaciones, que implica la responsabilidad mutua entre la empresa y todos los stakeholders, de procurarse el bien y llegar a comprender que la omisión, ese bien que dejamos de hacer cuando está de nuestra parte poder hacerlo, representa algo tan grave como el mal que evitamos hacer (Cristián Del Campo, SJ)³.

Las brechas sociales y la RSE. La industria minera y petrolera hacen parte importante en el desarrollo de este tema, incluso algunas de estas empresas han sido pioneras en la implementación de la RSE a nivel global como el caso de Chile, donde la maduración que han tenido en los últimos 20 años, ha llevado a la industria a visualizar cada vez más claramente que esto de la RSE es un proceso que va cumpliendo etapas. En la evolución de este proceso se ha observado que la industria extractiva ha avanzado en hacerse parte de organismos internacionales y ha definido ámbitos prioritarios de acción. Pese a lo anterior, los procesos sociales y territoriales de cada una de las regiones de distintos países, presentan necesidades puntuales que algunas veces van de la mano con las grandes definiciones acerca de los acentos del accionar de las empresas en materia de RSE. Una empresa debe constituirse en un buen ciudadano, sentirse

³ Consejo minero responsabilidad social, Bogotá 2007.

parte del territorio y de la sociedad en la cual opera y es parte. Desde ese punto de vista la sustentabilidad de la empresa pasa en gran parte por la incorporación de la ética en su gestión y por la promoción del desarrollo sustentable en los territorios que se insertan. Es necesario e imperante que las empresas en su convivencia y relacionamiento con las comunidades y su entorno, aprendan a dialogar y comprender los distintos fenómenos sociales que suceden, es clave poder atender las prioridades de las comunidades que habitan en dichos territorios. En ese sentido, el llamado, es atender aquellas brechas sociales que impactan a los sectores más empobrecidos de los territorios. Sin embargo también es cierto que muchas empresas adoptan este modelo socialmente responsable no tanto por una convicción ética, sino por las positivas consecuencias que él produce en término de utilidades en la mayoría de los casos.

Un ejemplo es el caso propio de PETROMINERALES, que independiente de su rubro específico, decide crear valor y riqueza en la sociedad y territorio del cual es parte, para lo cual debe cooperar junto a los otros actores involucrados en el desarrollo (Estado y Sociedad Civil) en materia de salud, educación, vivienda, hábitat, empleo, ingresos, justicia, etc. Pero dentro de este universo posible de cooperación y las muchas formas que otras compañías del sector petrolero han buscado para intervenir y cooperar con las brechas sociales de sus territorios, se dan las acciones ligadas a la filantropía, es decir, donaciones en dinero y acciones de voluntariado hacia ONGs u organizaciones de base local, dedicadas a atender las brechas sociales. Las últimas tendencias dan cuenta de que ese modelo no es del todo sustentable, ya que por lo general, esas donaciones son iniciativas de sólo algunas personas al interior de las empresas (directorio o ejecutivos), que terminan por una parte generando dependencia y logrando ninguna acción para fortalecer los recursos y en otros casos solo responden a políticas de marketing e imagen. Las nuevas concepciones de la RSE exigen que PETROMINERALES se entienda como un actor más en el entorno de sus operaciones, además que comprenda el territorio en el que se integra y que colabore de manera activa para

atender las brechas más urgentes de solucionar. Pero para que se materialicen esas acciones, se necesita hacer alianzas con actores de presencia territorial (gubernamentales y no-gubernamentales, público-privados) y que se generen espacios y condiciones de confianza y compromiso real de las partes.

Entre los principales condicionantes internos, encontramos el compromiso de la alta gerencia y el directorio ejecutivo de la compañía, y que estos sean capaces de comprometer a la organización en su conjunto con prácticas de responsabilidad social. La RSE debe ser parte de la genética de la empresa (en la estrategia y en el proceso de toma de decisión). La organización en su conjunto debe identificarse y definir aquellos valores que quiere “vivir” como organización y ciudadano y que además quieren traspasar a los actores y stakeholders que se vinculan con ellos. Los valores son el pilar sobre el que se alzan los cimientos de estos modelos de gestión y su coherencia con la RSE exige consistencia interna y externa en sus acciones. La RSE no es un sistema de conducción paralelo o una gerencia “ad hoc”. La RSE debe incorporarse al sistema existente. En ese sentido, también es importante considerar que la RSE deba asumirse internamente, evitando el delegar (por ejemplo, en un consultor externo) o externalizar (por ejemplo, creando una fundación). Ya que exige realizar esfuerzos propios, con aquellos que desarrollan y viven el accionar central de la organización.

Otro factor que ha condicionado los procesos de RSE son las pautas y estándares al respecto que a nivel mundial existen y que permitan unificar conceptos y criterios bajo los cuales se considere a una empresa como socialmente responsable. En ese sentido ha sido de gran valor el aporte que ha brindado la ISO 26.000 de responsabilidad social, que si bien es cierto no es certificable aún, ofrece los elementos para estructurar el modelo de RSE, de igual forma se ha dado la iniciativa lanzada por Naciones Unidas “Principios para la Inversión Responsable” que genera los parámetros básicos para la definición de los criterios de inversión económica e impacto social.

En este contexto se resaltan las palabras de la CEPAL (Comisión Económica para América latina y el Caribe) sobre lo anterior: “Para producir un patrón de desarrollo local sostenible a partir de la extracción de minerales en América Latina, se requiere el concurso de todos los actores. Las empresas líderes deben trabajar con una visión estratégica de largo plazo en que su desempeño ambiental y su contribución al mejoramiento de las condiciones sociales sean componentes esenciales de su competitividad sostenible. A su vez, las empresas locales necesitan aprovechar las oportunidades que ofrece la industria para desarrollar competencias que puedan tener aplicaciones también fuera de esta. Instituciones académicas locales deben producir el capital humano y la capacidad de investigación para ello. Es labor de conjunto construir una autoridad pública local competente que pueda garantizar una interacción constructiva en el marco de una visión estratégica compartida”⁴.

El contexto colombiano refleja un proceso que viene creciendo y que desde el gobierno nacional se está impulsando, en especial en temas como el trabajo infantil, la equidad de género y la atención de las necesidades básicas insatisfechas. Sin embargo en el tejido empresarial la RSE se encuentra aún en una etapa de encaje dentro de las estructuras corporativas de las organizaciones, donde no se cuenta en su gran mayoría con una política al respecto, ni mucho menos con un área dedicada para tal fin. En la encuesta que realizó la ANDI en el 2010 solo el 35% de las empresas encuestadas presentaba un cargo responsable para la RSE y la razón principal para implementar las prácticas de RSE obedecía en un 73% a un asunto de reputación y posicionamiento de marca.

En el sector de hidrocarburos y extractivo, la responsabilidad social se ha generado como una consecuencia de las presiones y acciones de hecho por parte

⁴ Comisión Económica para América latina y el Caribe. Guía para la Gestión de las Autoridades Locales de Pueblos y Distritos Mineros de América Latina y el Caribe. Chile 2003.

de las comunidades de las áreas de influencia donde se tienen las operaciones, y ha sido más un mecanismo de defensa que una práctica propia por convicción de las organizaciones. PETROMINERALES no es ajena a esta realidad y definitivamente su estrategia ha venido cambiando en los últimos dos años en función de la construcción de un mejor relacionamiento con sus grupos de interés en las regiones de influencia directa de sus operaciones, y esto a partir de los bloqueos y vías de hecho que han generado paradas en la producción y por ende pérdidas importantes para la empresa. El modelo de RSE hace parte fundamental de este proceso que ya este teniendo resultados para la organización, como por ejemplo el de haber estado todo el año 2012 sin un solo bloqueo en el principal campo de producción en el departamento del Meta.

3 EL ENFOQUE Y MARCO CONCEPTUAL

La responsabilidad social empresarial (RSE) exige una innovación y una ventaja competitiva basada en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. En este aspecto la RSE establece un nuevo pacto entre las empresas y la sociedad, el cual pone los cimientos para un desarrollo económico sostenible, incluyente, armónico y respetuoso con valores humanos y sociales. En ese sentido el modelo propuesto PETROMINERALES en este documento está basado en el construccionismo (es decir, construir con la participación de todos los interesados y donde intervienen estos a partir de la identificación de necesidades y la generación de soluciones integrales), el respeto a la comunidad, la promoción de la autogestión, la intervención tripartita (estado, empresa, comunidad) y el desarrollo humano, donde la empresa debe ser un actor importante en la región, el departamento y el país; cuyo fin es el bienestar de las comunidades vecinas, con respeto hacia ellas y que recibe a su vez el reconocimiento por su contribución social, una gestión responsable y participativa con el propósito de lograr un progreso integral en la sociedad en su conjunto.

Sin embargo se presenta un énfasis especial en una de las alternativas para incorporar a la comunidad y promocionar el desarrollo sustentable del territorio la cual consiste en los “negocios inclusivos”⁵. Estos, son una apuesta para intervenir y cambiar esa tendencia a la exclusión que ha generado la globalización, instalando a las empresas en el lado de la solución del problema de la pobreza⁶. La mayor coalición privada formada para trabajar por un crecimiento que sea sostenible, el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable, define

⁵ El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable estableció esta definición para que se integrara a la cadena de valor de las empresas y soportara la responsabilidad social en el desarrollo económico de las comunidades.

⁶ El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la ANDI asumieron y establecieron este concepto como pilar de su estructura en la ejecución del proyecto de generación de ingresos a partir de la RSE.

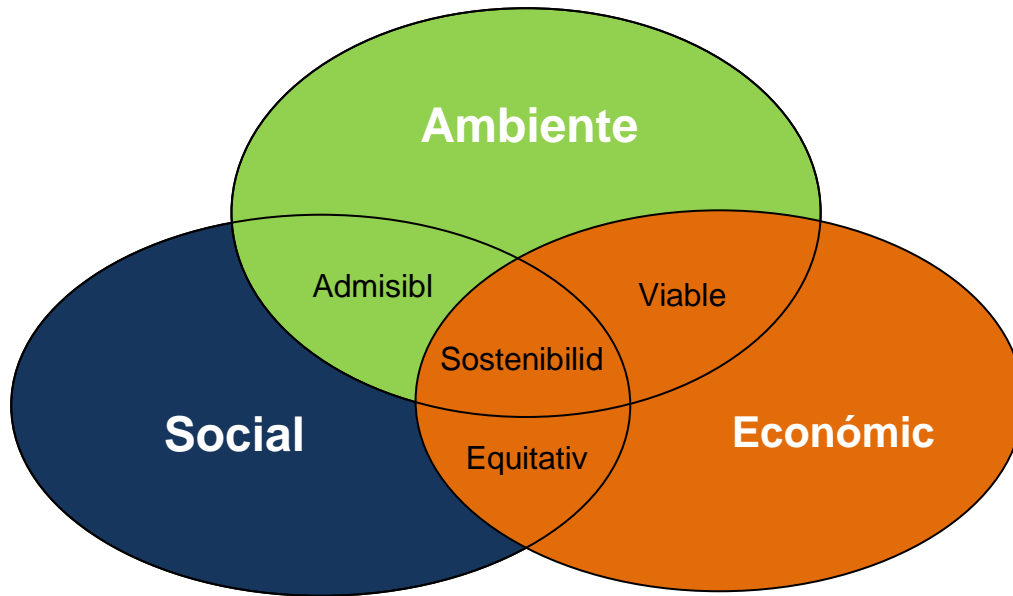
los negocios inclusivos como una “iniciativa” que –sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias- contribuye a la superación de problemas sociales a través de la entrega de productos y servicios a los segmentos de bajos ingresos, al mismo tiempo que los incorpora a algún nivel de su cadena de valor. Ese modelo busca alinear estratégicamente a las partes y obtener utilidades a partir de las necesidades sociales comunes, generando crecimiento en las empresas y beneficiando a las comunidades donde ellas operan. Esto significa ir más allá de la RSE dado que permite vincular la estrategia productiva con las expectativas de los grupos de interés y además fomentar líneas de negocio con los más vulnerables. La novedad de ese esquema está en que las ganancias son tangibles para todos los participantes. Las personas de menores recursos acceden a bienes de alta calidad y también a oportunidades de trabajo al formar parte de la cadena de valor de grandes compañías.

Desarrollar un negocio inclusivo requiere concentrarse en competencias claves de la empresa, crear alianzas con entidades externas que ofrecen experiencia complementaria y localizar la creación de valor, potenciando los conocimientos y capacidades locales. Se requiere una nueva forma de ser y hacer empresa. Se demanda que ellas asuman una RSE, entendida como un modelo de gestión basado en valores que incorpora en sus consideraciones de rentabilidad el reconocimiento, identificación y conducción de sus impactos económicos, ambientales y sociales. Su objetivo final es acoger los principales intereses y expectativas de los públicos con los que se relaciona (stakeholders).

El compromiso con el desarrollo sostenible es parte integral del proyecto empresarial, el cual incide en el aumento de su competitividad y en el logro de los beneficios a los que aspira en el mediano y largo plazo. Con los tres elementos que lo integran (medio ambiente, economía y sociedad), el desarrollo sostenible exige la interrelación entre los tres, de manera que en su conjunción arrojen como resultado final la sostenibilidad del negocio. A si mismo cada elemento en unión

con los otros dos genera un correspondiente impacto como se presenta en el siguiente diagrama el cual refleja la acción corporativa. Ver figura 1.

Figura N° 1. Enfoque sostenibilidad en el marco de la RSE



Fuente: El Autor.

De esta forma, la gestión se basa en la ética, la transparencia y el respeto a los derechos humanos a través del diálogo con los grupos de interés relevantes, internos y externos, con miras a construir confianza mutua y a cooperar en la construcción del bien común sobre bases de equidad. Este pacto entre los negocios y la sociedad no significa o representa, la desnaturalización de las organizaciones con ánimo de lucro. Obtener beneficio en el marco del respeto a las leyes es un objetivo legítimo —y necesario— en nuestra estructura económica, y es la primera responsabilidad de las empresas; pero el modo en que este objetivo se conjuga con otras responsabilidades de las organizaciones determina el carácter distintivo de la organización. Y es evidente que los mercados y la sociedad necesitan, valoran y premian una gestión transparente y responsable. Pero, ¿por qué es importante la RSE? Porque genera una concepción diferente, al asumir una visión política de la empresa, lo cual genera un cambio respecto de la perspectiva tradicional en donde el administrador de la compañía respondía ante la propiedad (sea una persona o un conjunto de accionistas). Esto carece de

considerar muchas otras responsabilidades contractuales y legales: la dirección de la empresa puede ser directamente responsable por sus decisiones sobre contratación, condiciones de empleo, información, contabilidad, tributación, seguridad (en el trabajo y de los productos), etc.

La red de relaciones y responsabilidades de una empresa se asimila a la de una entidad política, donde la dirección de la compañía es una actividad de gobierno: supone la toma de decisiones dirigidas a algunas personas y que tienen efectos, más o menos inmediatos, sobre muchas otras. Algunos de los colectivos afectados están relativamente protegidos por las leyes —mediante el derecho laboral y mercantil, los derechos de los consumidores, la regulación de los mercados de valores, etc. pero otros carecen de cualquier protección en caso de daño. Por otro lado, las empresas como PETROMINERALES tienen cada vez más capacidad y acceso a las nuevas tecnologías, las cuales amplían su área de acción a todo el planeta, y llegan a afectar a colectivos o bienes insuficientemente protegidos (y a veces particularmente vulnerables). En este contexto, todos los ciudadanos somos potencialmente afectados por las decisiones de la empresa. Entender esta dimensión es esencial para la correcta gestión de las decisiones corporativas. Y cerrar los ojos a la misma puede ser fatal, como demuestran las demandas, boicots y campañas que ha sufrido la organización al igual que las otras empresas del sector hidrocarburo en Colombia. Ante este escenario es importante que PETROMINERALES articule la RSE en sus planes estratégicos y en los objetivos misionales de la misma.

Se necesita comunicar y dar a conocer a sus grupos de interés (stakeholders) de qué manera PETROMIERALES ha asumido la RSE, cómo la gestiona y cómo es su desempeño en la esfera económica, social y ambiental. Una forma consistente que la empresa ha encontrado para lograr este propósito de visibilidad es la elaboración de reportes de gestión social. Y, uno de los estándares de mayor reconocimiento internacional para llevar a cabo este proceso de *accountability* es el Global Reporting Initiative (GRI). Cuando PETROMINERALES acoge la

metodología GRI, está obteniendo una poderosa herramienta de gestión que, entre otras, le brindan a la empresa las siguientes ventajas:

- Presentar a sus grupos de interés el estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias que generen confianza en sus operaciones.
- Demostrar cómo la organización influye y es influida por las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible de sus grupos de interés.
- Comparar el desempeño de la organización entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo.

4 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA Y ETAPAS PARA SU ESTABLECIMIENTO.

Con la estructura del modelo planteada más adelante se busca que la organización (PETROMINERALES) cuente con un modelo de RSE alineado con los estándares, principios y acuerdos internacionales que priman para la industria a nivel mundial (Principios de Ecuador, AA 1000 SES, Pacto Mundial, Global Reporting Initiative, ISO 26000, Guías de la IFC, AA8000, entre otros), articulado además con los procesos y la estructura corporativa de la compañía.

Para el diseño de la estructura del modelo se consideraron los principales conceptos de las instituciones ya mencionadas al igual que las recomendaciones del IFC en torno a la filosofía y principios de la responsabilidad social y la inversión comunitaria, los cuales se resumen en los siguientes puntos:

ESTRATÉGICA⁷

- ✓ **Las actividades se desarrollan a partir de una estrategia bien definida** (objetivos, criterios, principios rectores) relacionados con un caso de negocio claro y una evaluación de los riesgos y oportunidades.

- ✓ **Aborda objetivos de corto y largo plazo**, a través de una combinación estratégica de inversiones.

- ✓ **Para buscar mayor impacto, se enfoca selectivamente en algunas pocas áreas** de gran impacto, en las que la compañía puede aprovechar al máximo su papel y sus competencias únicas, para responder a las prioridades de la comunidad.

⁷ CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL. Inversión Comunitaria Estratégica, Una Guía Rápida - Síntesis del Manual de Buenas Prácticas de IFC.

✓ **Mira más allá de los recursos financieros** y considera cómo hacer el mejor uso de los activos, los recursos, la capacidad de incidencia y las relaciones de la compañía, que benefician a las comunidades locales.

✓ **Evoluciona y adapta sus acciones de acuerdo con las fases del negocio** y usa diferentes enfoques a lo largo del ciclo del proyecto extractivo y de explotación.

ALINEADA

✓ **Alinea los temas estratégicos del negocio con las prioridades de desarrollo** de las comunidades locales, de la sociedad civil y del Gobierno para crear “valor compartido” (para tener éxito a largo plazo, una compañía debe crear valor no sólo para sus accionistas, sino también para la comunidad donde opera).

✓ **Coordina la Inversión Comunitaria (IC) con otras políticas y prácticas de la compañía que afectan a las comunidades**, tales como: la gestión de impactos, el compromiso de los grupos de interés, la contratación de personal y el aprovisionamiento local.

✓ **Promueve la coordinación y responsabilidad interfuncional** para alcanzar los objetivos de la IC al interior de todas las unidades de negocio de la compañía que interactúan con los grupos de interés.

ORIENTADA HACIA TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS

✓ **Posiciona a la compañía como un aliado que involucra a todos los grupos de interés** y no como el actor principal en la promoción del desarrollo local.

✓ **Reconoce que un enfoque que involucra a todos los grupos de interés reduce el control de la compañía**, pero agrega valor al crear apropiación local y desarrollar control y complementariedad local alrededor de intereses comunes.

- ✓ **Apoya a las comunidades y a los gobiernos locales en la definición y en la consecución de sus objetivos y aspiraciones de desarrollo**, a través de procesos participativos de planificación y de toma de decisiones.

SOSTENIBLE

- ✓ **Busca evitar la dependencia y en su lugar incentiva la autonomía y la creación de beneficios de largo plazo** que perduren en el tiempo, una vez se termine el apoyo de la compañía.
- ✓ **No inicia las actividades sin contar con una estrategia viable de salida o de transferencia de responsabilidades.**
- ✓ **Invierte considerablemente en el desarrollo de capacidades, en procesos participativos y en desarrollo organizacional**, para posibilitar que las comunidades locales, las instituciones y otros aliados puedan gradualmente asumir roles y responsabilidades mayores.

MEDIBLE

- ✓ **Mide los beneficios de la inversión comunitaria** tanto para la compañía como para la comunidad.
- ✓ **Utiliza indicadores de resultado y de impacto** para medir la cantidad y la calidad de los cambios.
- ✓ **Monitorea cambios en las percepciones comunitarias** para obtener retroalimentación en tiempo real sobre desempeño.
- ✓ **Usa métodos participativos de monitoreo y evaluación** para desarrollar confianza y sentido de pertenencia sobre los resultados de la Inversión Comunitaria (IC).

- ✓ **Comunica proactivamente el valor generado por la Inversión Comunitaria (IC) a los públicos internos y externos.**

En ese sentido se presentan las etapas para el desarrollo del modelo planteado para PETROMINERALES, para el cual se requiere de un plan de trabajo y ejecución, con el desarrollo de actividades específicas según la etapa y evolución del mismo; como se expone en la tabla 1 y se esquematiza en la figura 2.

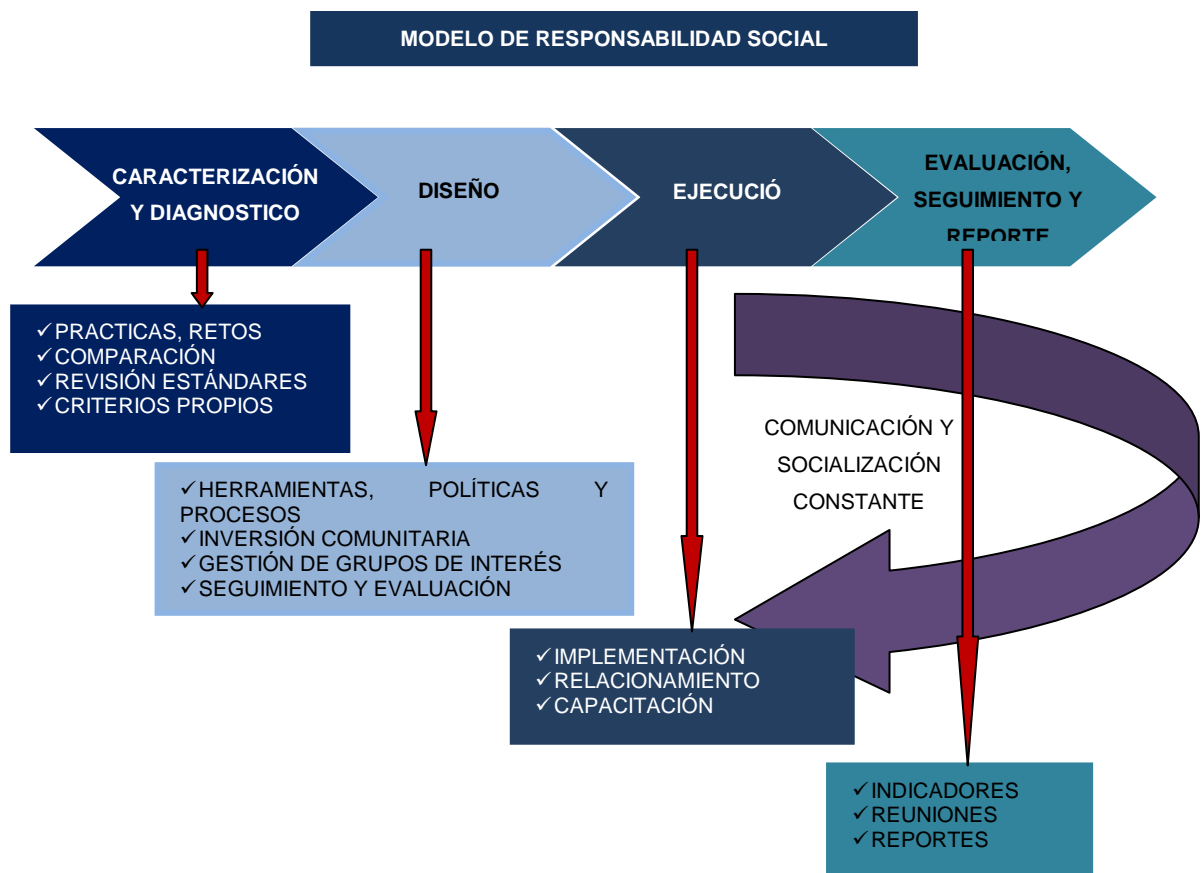
Tabla 1. Plan de ejecución para establecer el modelo de gestión RSE.

ETAPA 1 – CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO
Socialización interna y comunicación desde la alta dirección sobre el proceso.
Análisis de información básica (compilación de documentos relevantes).
Socializaciones y sensibilización sobre RSE a todas las áreas de la compañía.
Definición de los lineamientos y estándares a seguir y verificar.
Identificación y análisis de los grupos de interés.
Elaboración de las herramientas para el desarrollo del modelo.
ETAPA 2 – DISEÑO DEL MODELO
Identificación de las líneas de inversión claves
Estructuración del modelo de RSE
Formulación de la política, ajuste de la misión, visión y los valores corporativos.
Definición de las herramientas de medición e implementación del modelo.
ETAPA - EJECUCIÓN
Implementación de las herramientas elaboradas y los elementos del modelo.
Socialización y retroalimentación sobre el modelo.
Capacitación y acompañamiento en la ejecución de los procesos.

ETAPA 4 - EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y REPORTE
Reuniones de seguimiento
Rendición de cuentas y reportes.
Revisión del cumplimiento de los estándares.

Fuente: El Autor.

Figura N° 2. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente: El Autor.

5 DESARROLLO Y RESULTADOS

La implementación del modelo de RSE en PETROMINERALES ha sido parte del proceso de ajuste y cambios en la organización desde el punto de vista de relacionamiento con los grupos de interés en las áreas donde está la operación. De igual forma su ejecución se ha venido realizando desde el año 2012 y la información presentada hace parte del trabajo asignado dentro de la organización y las experiencias vividas en todo el proceso, desde la reestructuración de la gerencia social y ambiental, hasta la asignación de presupuesto especial para su desempeño.

5.1 ETAPA 1: Caracterización y Diagnóstico

Esta primera fase se centra en la realización de la tipificación de la situación de la empresa respecto de la RSE y la gestión social, así como la relación que establece con sus grupos de interés. Para lograr esta caracterización se necesita de la realización de las siguientes acciones:

1. Estudio de las prácticas de empresas mineras y petroleras para identificar las tendencias del sector y comparación de las mismas.
2. Revisión del sistema de gestión basado en los lineamientos corporativos, la Guía Técnica ISO-26000, NTC-180, Pacto Global, Global Reporting Initiative – GRI y la S.A 8000 que aporte valor a la gestión social. Aplicación del diagnóstico en RSE según los criterios AA 8000 (Anexo 1).
3. Construcción de la línea base de acuerdo mapa de procesos de la empresa y a los sistemas de gestión actuales, teniendo en cuenta para ello los grupos de

interés que la organización elija. Caracterización de expectativas de la organización, del entorno de la empresa, definición de línea de base de los grupos de interés, determinación y concertación de grupos de interés y actores, y levantamiento de necesidades y expectativas en grupos de interés y actores priorizados externos.

4. Diagnóstico del estado actual de la empresa identificando y revisando el cumplimiento de estándares del sistema de R.S.E, con énfasis en el proceso de comunicación, la reputación corporativa y los estándares del GRI (Anexo 2).

5. Revisión y análisis de los documentos estratégicos de la empresa (gobierno corporativo, carta de valores, declaración de principios, misión y visión, políticas etc.) para identificar los puntos comunes que permitan el anclaje y orientación de la gestión con los grupos de interés que se mencionan así como los principios y propósitos que se expresan, enuncian o mencionan, con el fin de obtener la alineación estratégica.

6. Se debe continuar de manera constante con la labor de capacitar sobre RSE al grupo clave que la empresa designe para acompañar el diseño estratégico, mediante jornadas para conocer y administrar las herramientas derivadas de los estándares de RSE.

7. Mapeo de Stakeholders: busca obtener la matriz estratégica de stakeholders, para contar con ejes estratégicos que recojan y articulen las posibilidades de relacionamiento con estos grupos claves para la empresa. Con la identificación de grupos de interés clave para PETROMINERALES se realiza un proceso de reconocimiento de expectativas y temas que consideran importantes en clave de RSE y su relación con la empresa. Esto implica un trabajo de campo mediante sesiones de trabajo en los municipios del área de influencia de la empresa.

En esta etapa las actividades que se ejecutan involucran todas las áreas y personas de la empresa y los resultados socializados y expuestos para ser aplicados, interiorizados y evaluados. Del estudio de las prácticas de empresas mineras y petroleras para identificar las tendencias del sector y comparación de las mismas, se concluye las siguientes afirmaciones globales:

- ✓ El modelo permite potencializar la capacidad del país para unir las iniciativas públicas y privadas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de una comunidad vulnerable. Como lo realizado con el SENA y PETROMINERALES para establecer procesos de educación que antes no existían, por ejemplo.
- ✓ La RSE debe ser una fórmula ideal entre filantropía, altruismo y sostenibilidad que permitan gestión y eficiencia en el manejo de los recursos.
- ✓ La RSE debe seguir siendo voluntaria y debe permitir la interacción con lo público de manera eficiente.
- ✓ La RSE debe traer impactos positivos para todos los públicos que son afectados o afectan directa o indirectamente las operaciones de la empresa.
- ✓ La RSE debe estar presente en todas las áreas de la empresa, las cuales deben tener estrategias específicas para el tema.

De igual se establece que a nivel general estos son los principales desafíos en las prácticas de la responsabilidad social y la sostenibilidad:

- ✓ El involucramiento de stakeholders o grupos de interés (capacidad de dialogar con otros actores).

- ✓ La incorporación de la Sostenibilidad a través de la innovación.
- ✓ La misión de la empresa alineada con la sostenibilidad.
- ✓ La “normosis” empresarial⁸ (La normosis se define como el conjunto de normas, conceptos, valores, estereotipos, hábitos de pensar y actuar, que son aprobados por consenso o por la mayoría en una determinada sociedad y que provocan sufrimiento, enfermedades y muerte) enfocada en la RSE debe ser la base de la nueva cultura empresarial de la organización.
- ✓ La transparencia en la información.
- ✓ Valoración de la Ética (el valor del “cuidado”) y el rol de los líderes.

Para esta fase inicial se establece el significado del sistema de RSE para PETROMINERALES de la siguiente manera:

- ✓ Es una herramienta importante de diálogo con los grupos de interés.
- ✓ Permite afianzar el Sistema de Gestión Empresarial y la cultura organizacional.
- ✓ Ha permitido generar aprendizajes en innovación y focalización en acciones claves como educación y empleo que ayudan al cumplimiento de las metas de los planes de desarrollo nacional, regionales y locales.
- ✓ Ayuda a fortalecer la cultura de RSE de proveedores y colaboradores.

⁸ Tomado de la presentación de Marcelo Abrantes en el 4 encuentro internacional de RSE, ANDI, Cali 2009. RSE y sostenibilidad en los negocios.

- ✓ Permite colocar en medios de comunicación temas de RSE.
- ✓ Contribuye en la preparación para enfrentar los retos de la competitividad y la globalización.

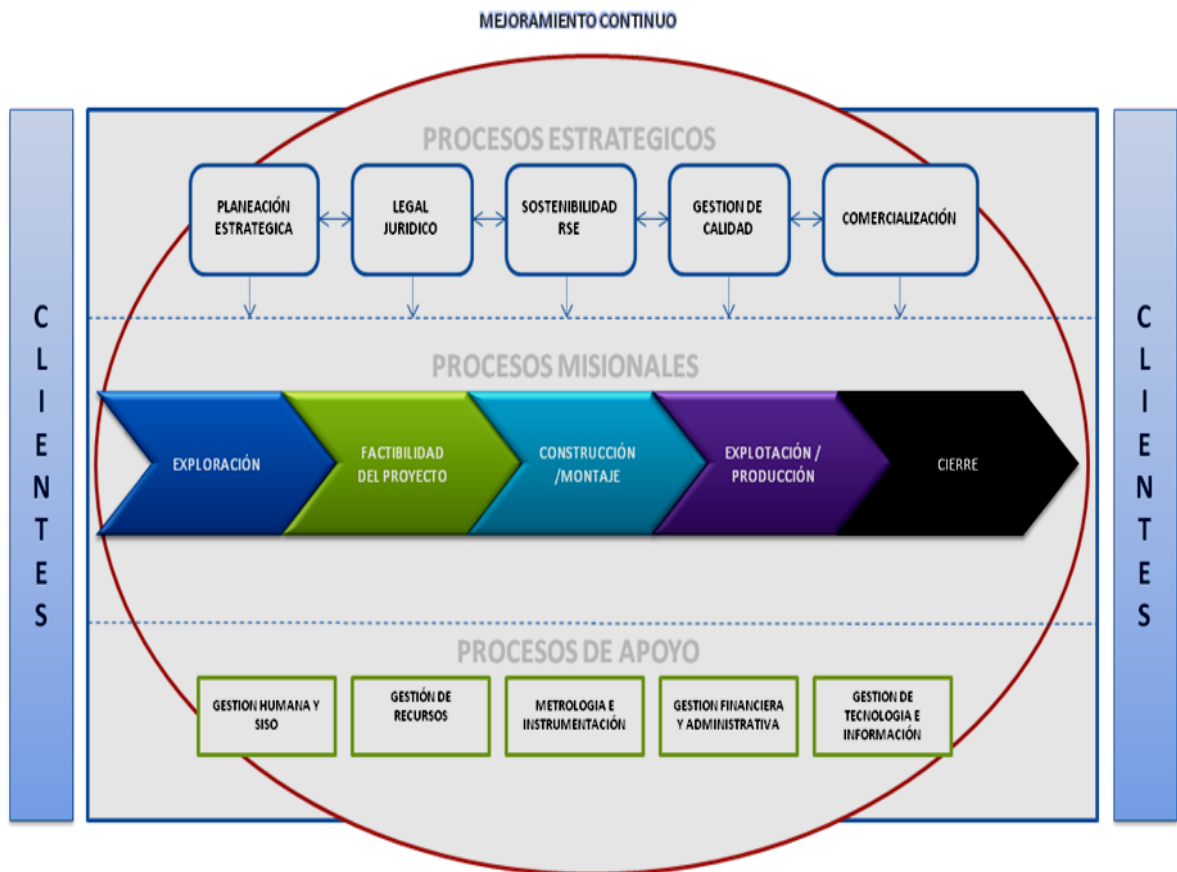
A partir de la estructura del modelo de RSE para PETROMINERALES, el cual está basado en los lineamientos corporativos, la Guía Técnica ISO-26000, NTC-180, Pacto Global, Global Reporting Initiative – GRI y la S.A 8000, y que permite aportar valor a la gestión social y la construcción de la línea base de acuerdo al mapa de procesos de la empresa y a los sistemas de gestión actuales, se considera el mapa de procesos, donde se establece que la RSE es un proceso estratégico y no de soporte, como se presenta en la figura 3.

De igual forma a partir del diagnóstico de la empresa y su mapa de procesos e identificando y revisando el cumplimiento de estándares del sistema de R.S.E, y la revisión y análisis de los documentos estratégicos surgen los puntos comunes que sirven de anclaje para la alineación de la gestión con los grupos de interés así como los principios y propósitos que se expresan, enuncian o mencionan, de cara a una alineación estratégica. Tales puntos y principios para el caso de PETROMINERALES o una empresa del sector petrolero o minero son:

LA ESTRATEGIA: Es necesario establecer un enfoque de desarrollo alternativo regional económico.

- ✓ Con base en el desarrollo actual y potencial de las comunidades.
- ✓ Considerando las expectativas presentes sobre la actividad extractiva en la región.
- ✓ Las oportunidades de hacer negocio dentro de la cadena de valor del sector.
- ✓ Las potencialidades existentes en los demás sectores económicos,

Figura N° 3 Mapa de Procesos empresa extractiva.



Fuente: Ecooro Minerals Corp.

LA ESTRATEGIA: Es necesario establecer un enfoque de desarrollo alternativo Regional Económico.

- ✓ Con base en el desarrollo actual y potencial de las comunidades.
- ✓ Considerando las expectativas presentes sobre la actividad extractiva en la región.
- ✓ Las oportunidades de hacer negocio dentro de la cadena de valor del sector.

- ✓ Las potencialidades existentes en los demás sectores económicos productivos.

LOS ELEMENTOS:

- ✓ Preparación y construcción del tejido social y preservación de la cultura.
- ✓ Identificación y fortalecimiento de las ofertas locales actuales.
- ✓ Preparación, formación y acompañamiento técnico, empresarial y asociativo.
- ✓ Estimulo a la generación de nuevas ofertas empresariales de bienes y servicios.
- ✓ Inversión comunitaria

LOS MECANISMOS Y RECURSOS

CONTRATOS: Para el desarrollo de los programas sociales en la región con:

- ✓ Consultores
- ✓ Instructores
- ✓ Asesores
- ✓ Corporaciones especializadas

CONVENIOS: Para la optimización de los recursos y logro de mayores impactos con: colegios, alcaldías, bomberos, asociaciones comunitarias, hospitales, etc.

ALIANZAS: Para acciones puntuales en temas críticos como: vías, salud, emergencia invernal y seguridad.

RECURSOS HUMANOS Y FISICOS:

- ✓ Psicología
- ✓ Trabajo social
- ✓ Ingeniería
- ✓ Administración
- ✓ Infraestructura
- ✓ Equipos

Las bases del modelo: A partir de los elementos anteriores se propone el esquema y soporte (figura 4) para alcanzar el éxito del modelo y todos sus procesos, el cual está fundado en las directrices empresariales de la alta dirección, la base social y cumplimiento de estándares y la generación de alianzas para el desarrollo. A su vez presenta tres pilares relacionados con la inversión comunitaria, uno en función de la inversión de impacto inmediato, otro en la inversión de impacto sostenible como el caso de la educación y la generación de capacidades e ingresos económicos (la cual debe representar cerca del 60 o 70% del total de la inversión) y un tercer pilar relacionado con la inversión asistencialista (dado en un porcentaje no superior al 10% pero que debe estar presente)⁹. Todo ello soporta la cubierta o sombrilla del desarrollo económico a

⁹ Cifras tomadas del actual esquema de intervención de PETROMINERALES y con base en los lineamientos del IFC.

partir de la generación de ingresos y la protección y fortalecimiento del tejido social de las comunidades y los grupos de interés.

Figura N° 4 Estructura del modelo RSE.



Fuente: El Autor.

Como punto de partida para está el desarrollo y construcción de la misión corporativa, la cual representa su razón de ser y enfoque. Según Peter Drucker, "Una empresa no se define por su nombre, estatuto o producto que hace; ella se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión **expone la razón de existir de la organización** y hace posibles, claros y realistas los objetivos de la empresa."¹⁰

Para ello debe responder normalmente estas preguntas:

- ✓ Lo **que** hace?
- ✓ Para **quienes** debe hacer?

¹⁰ Definición tomada del documento de planeación estratégica de Peter Drucker expuesta en la presentación de Marcelo Abrantes en el 4 encuentro internacional de RSE, ANDI, Cali 2009. RSE y sostenibilidad en los negocios.

- ✓ **Por qué** hace lo que hace?
- ✓ **Cómo** debe hacer?
- ✓ **En donde** debe hacer?
- ✓ **Cuál su compromiso** ante la sociedad?

Pero además de ello debe incorporar la pregunta ¿En **dónde** están los temas de ética y sostenibilidad?. Se presenta como ejemplo la misión construida para la empresa ECOORO MINERALS CORP¹¹ durante el 2012: “El objetivo actual de Eco Oro es maximizar el valor a largo plazo para sus accionistas mediante la mejora de su principal proyecto, el Proyecto Angostura, a un nivel de factibilidad. Explorar y desarrollar depósitos de metales preciosos siguiendo los más altos estándares de ética y transparencia. En nuestro día a día, nos esforzamos por la excelencia en la eficiencia, la calidad, la seguridad, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental. Nuestro objetivo final es generar beneficios económicos y sociales para nuestros accionistas, empleados y las comunidades en las que operamos.

Otro ejemplo es la misión de PETROMINERALES: “Ser una compañía petrolera verdaderamente única, combinando nuestra visión y valores con las mejores prácticas de exploración, producción y gerencia de petróleo en Canadá y América Latina”¹². La cual está en proceso de revisión y construcción para incorporar los elementos expuestos.

LA POLÍTICA DE R.S.E.: de igual forma que la Misión, la política debe contener dichos elementos y la forma como estos se integran en el día a día de la organización. Se presenta la propuesta para ello:

¹¹ ECOORO MINERALS CORP es una empresa minera canadiense que opera en Santander dedicada a la exploración y explotación de metales preciosos.

¹² Tomado del informe de desempeño de 2011 de PETROMINERALES.

“En su gestión, la empresa XXXXX privilegia el desarrollo sostenible, especialmente en el ámbito de la ética, la transparencia y el respeto a los derechos humanos a través del diálogo con los grupos de interés relevantes, internos y externos, con miras a construir confianzas mutuas y a cooperar en la construcción del bien común sobre bases de equidad.

El compromiso de la empresa XXXXX con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social es parte integral de su proyecto empresarial, ya que incide en el aumento de su competitividad y en el logro de los beneficios a los que aspira en el mediano y largo plazo. Esto se traduce en una gestión orientada a lograr, simultáneamente, una adecuada rentabilidad sobre el capital invertido, el cuidado por sus trabajadores, la protección del medio ambiente y la aceptación y respeto de la comunidad, con un trabajo conjunto y participativo con las autoridades publico-privadas de la región en la que se desarrollan sus actividades”.

Para llevar adelante esta Política, la empresa gestiona la sostenibilidad en un modelo que incorpora las variables de:

- ✓ Seguridad.
- ✓ Salud ocupacional.
- ✓ Medio ambiente.
- ✓ Territorio.
- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Gestión comunitaria.
- ✓ Comunicación oportuna y transparente.
- ✓ Y eficiencia en el uso de recursos.

Y para ello se compromete a:

1. Desarrollar y mantener prácticas de negocio éticas y responsables.

2. Respetar y proteger los derechos humanos fundamentales, consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, y la dignidad de todas las personas que trabajan en sus operaciones.
3. Incorporar los criterios de desarrollo sostenible dentro del proceso de toma de decisiones de la compañía, incluyendo aspectos como protección de sus trabajadores, responsabilidad ambiental e impactos sociales, en las zonas de influencia de sus operaciones.
4. Contribuir a generar condiciones favorables que estimulen y refuercen el desarrollo de las comunidades con la participación activa de estas en el entorno de sus operaciones.
5. Implantar y mantener sistemas de gestión eficaces y eficientes en las áreas de medio ambiente, seguridad, salud ocupacional, calidad y relaciones comunitarias, en un marco de prevención y mejoramiento continuo.
6. Implantar y mantener mecanismos de comunicación e información oportuna y transparente sobre su desempeño y sus efectos en el ámbito de la sostenibilidad, comprometiéndose además a emitir reportes verificables sobre la materia.
7. Promover los compromisos de esta Política de Desarrollo Sostenible entre todas las personas relacionadas con sus operaciones; esto es, sus colaboradores (proveedores y contratistas), trabajadores, clientes y miembros de las comunidades y autoridades del área de influencia.

Todo lo anterior se deberá socializar y además de ello capacitar a todos los colaboradores de la compañía y en especial al grupo clave que la empresa designe para acompañar y ejecutar el modelo.

✓ Identificación de los grupos interés: a partir de su relacionamiento con la empresa y rol en la comunidad o el entorno se puede generar la relación de confianza y compromiso con cada uno de ellos, partiendo de los 8 factores claves para su administración. Las figuras 5 y 6 expresan la base de este y el proceso mismo.

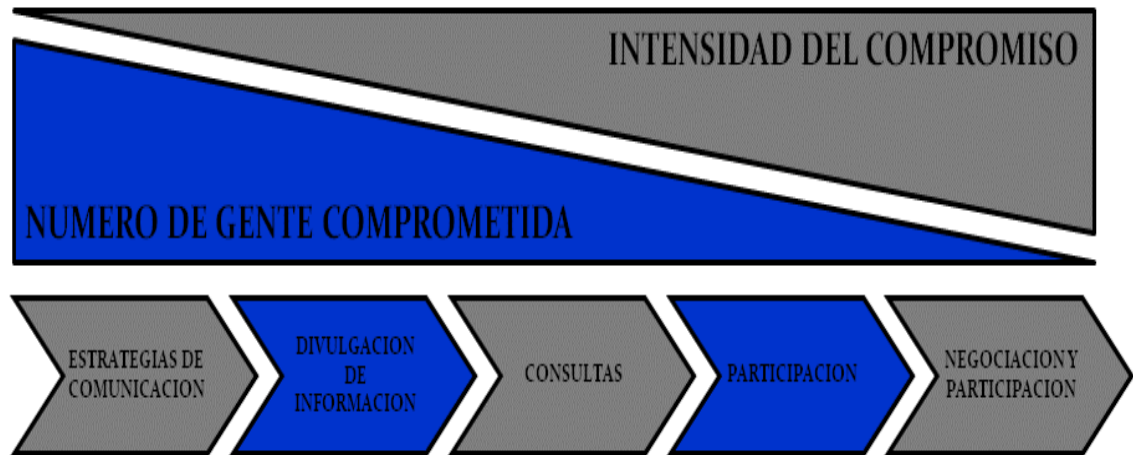
✓ Línea base: base de datos y caracterización: consiste en la herramienta que permite administrar los grupos de interés a partir de su información básica y de contacto para manejar su relacionamiento de manera individual y de igual forma administrar con cada uno de ellos temas puntuales como la información, manejo de expectativas, intereses y oportunidades y riesgos. La tabla 2 presenta la propuesta establecida para la construcción de dicha línea base.

Figura N° 5. Factores claves para la gestión de los grupos de interés.



Fuente: El Autor.

Figura N° 6 Proceso de integración con los grupos de interés.



Fuente: El Autor.

Tabla 2. Herramienta línea base de los grupos de interés.

#	GRUPO DE INTERES	*GRUPO AL QUE PERTENECE	UBICACIÓN	CONTACTO (nombre-tele-correo)	CARGO	ASUNTO	ACCIONES/ HECHOS/ COMPROMISOS	FECHA	RECURSOS EMPLEADOS	OBSERVACIONES
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										

*Categorías de grupos de interés:

GRUPO	
GOBIERNO DEPARTAMENTAL	EMPLEADOS
EMPRESAS MINERAS	POLITICOS
GOBIERNOS LOCALES	IGLESIA
LIDERES DE COMUNIDADES	FUERZAS MILITARES Y POLICIA
ORGANIZACIONES DE LA REGION	PROVEEDORES NACIONALES E INTERN.
AUTORIDADES AMBIENTALES REGIONALES	INSTITUCIONES LOCALES
AUTORIDADES AMBIENTALES NACIONALES	INSTITUCIONES REGIONALES
GREMIOS NACIONALES	INSTITUCIONES NACIONALES
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	ONG'S AMBIENTALISTAS
UNIVERSIDADES	PROVEEDORES REGIONALES
PROVEEDORES LOCALES	OTRAS ORGANIZACIONES

Fuente: El Autor.

Respecto al mapeo de stakeholders, la matriz estratégica de estos permite contar con ejes claves que recogen y articulan las posibilidades de relacionamiento con estos grupos fundamentales para la empresa. Con la línea base establecida y la calificación de estos frente a la estrategia de la organización se obtiene el mapa de estos grupos de interés y la identificación de sus expectativas. La figura 7 y la tabla 3 presentan los resultados para una empresa del sector extractivo. La metodología usada para llegar a la tabla y figura expuestas fue la establecida en la guía de manejo de los grupos de interés de la IFC (ver bibliografía).

Tabla 3. Expectativas grupos de interés priorizados.

Grupo de Interés	Identificación de necesidades generales	Identificación de necesidades particulares
CLIENTES	CALIDAD DEL PRODUCTO	✓ Que se cumpla con la Calidad y la cantidad del producto.
	CONFIANZA	✓ Que se cumpla con la entrega de los productos ✓ Reconocimiento de buenas prácticas socio-ambientales.

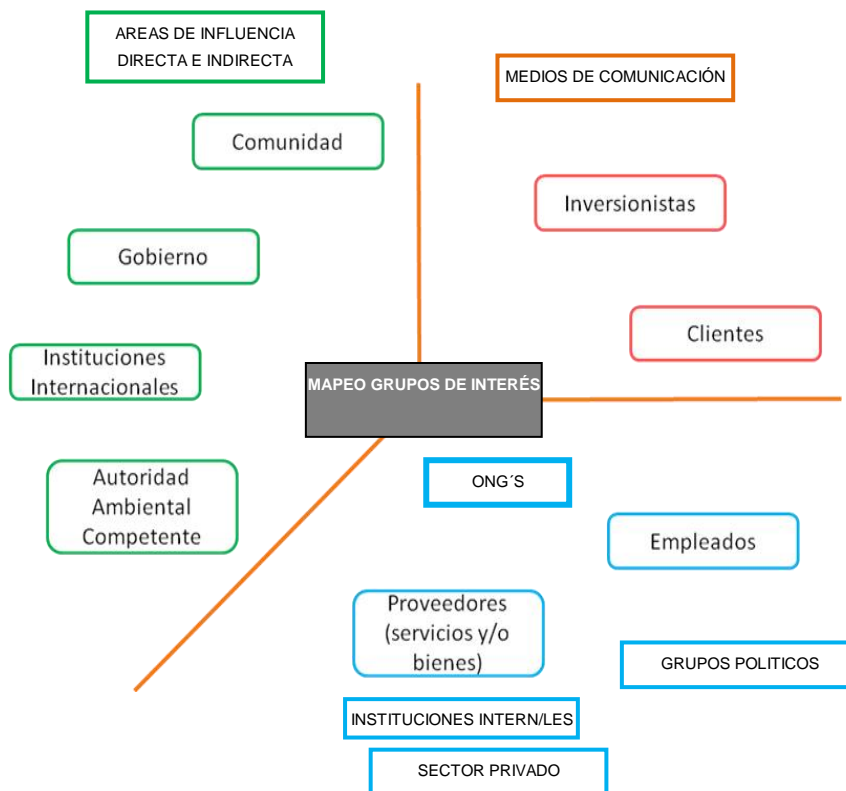
	CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se garanticen las condiciones financieras.
INVERSIONISTAS	RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se valore el precio de la acción. ✓ Que se generen los dividendos esperados.
	CALIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se generen nuevos proyectos para producción. ✓ Que se realice la ejecución de los proyectos en los tiempos adecuados y programados. ✓ Que se cuente con licencias y permisos aprobados.
	BUEN GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se cumplan con los estándares y requerimientos necesarios: Buen Gobierno Corporativo. ✓ Que se genere confianza. ✓ Que se genere información transparente, oportuna y confiable.
	RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento de buenas prácticas socio-ambientales.
COMUNIDAD	DESARROLLO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se genere empleo y que sea de calidad. ✓ Que se generen oportunidades económicas y de nuevos ingresos para la población. ✓ Preparación y Participación en la ejecución de las regalías. ✓ Que se apoye al mejoramiento de calidad de vida en salud, infraestructura, saneamiento básico, educación, etc.
	DESARROLLO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se conserve el patrimonio cultural y la tradición y valores de las gentes. ✓ Respeto por el acervo cultural y las tradiciones de los residentes locales. ✓ Preparación para asimilar la llegada de nuevas personas a la región.
	MANEJO Y CONTROL AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se preserven los ecosistemas y demás elementos del paisaje apreciados como zonas de esparcimiento. ✓ Que se preserven las fuentes de agua. ✓ Que se controlen las emisiones atmosféricas y vertimientos. ✓ Colaboración en las campañas de capacitación y recuperación ambiental. ✓ Participación activa en los planes de atención y prevención de desastres.
	COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se proporcione información y comunicación oportuna y eficaz. ✓ Que se generen espacios de participación ciudadana. ✓ Que se brinde Seguridad (Protección) y Convivencia ciudadana. ✓ Que se aseguren buenas prácticas en el uso de la infraestructura común (vías, hospitales, etc.). ✓ Que se proporcione transferencia tecnológica.
AUTORIDAD AMBIENTAL COMPETENTE	CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y COMPROMISOS AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se cumpla la normatividad ambiental vigente. ✓ Que se proteja la biodiversidad, tradiciones autóctonas y demás recursos naturales. ✓ Que se cumplan los compromisos adquiridos para

		<p>la ejecución del proyecto / Que se rehabiliten las zonas de acuerdo con los compromisos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento de buenas prácticas socio-ambientales.
	APOYO A PROGRAMAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo de programas regionales para el beneficio del ambiente.
	CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se minimice el impacto sobre el medio ambiente.
	OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención oportuna de los requerimientos planteados.
INSTITUCIONES INTERNACIONALES	DESARROLLO SOCIO – ECONÓMICO LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo económico local y departamental. ✓ Que las comunidades sean tenidas en cuenta y se mantenga la licencia social. ✓ Apoyo al sector de la pequeña minería y sostenibilidad de la región en el largo plazo.
	CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y DE ACUERDOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de las normas de desempeño. ✓ Cumplimiento de lineamientos y directrices de sostenibilidad. ✓ Que se cumpla la normatividad vigente. (GRI, Objetivos del Milenio) ✓ Cumplimiento de principios voluntarios de DD.HH.
	PROYECCIÓN DE BUENA IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento de buenas prácticas socio-ambientales. ✓ Conservación del patrimonio cultural, ✓ Respeto por la comunidad.
EMPLEADOS	DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se den condiciones de crecimiento y desarrollo profesional, personal y económico. ✓ Retroalimentación de su desempeño y del de la organización. ✓ Que se brinde capacitación / entrenamiento en aspectos técnicos.
	COMPENSACIÓN JUSTA Y OPORTUNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que la remuneración sea adecuada a sus competencias y responsabilidades. ✓ Que se pague a tiempo. ✓ Que se les motive (forma económica y/o reconocimiento).
	SEGURIDAD LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se proporcionen condiciones seguras de trabajo. ✓ Que exista una sensación de seguridad.
	CLIMA ORGANIZACIONAL ESTIMULANTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se les ofrezca espacios de integración social. ✓ Que se brinde estabilidad. ✓ Que se trate con respeto y equidad. ✓ Condiciones cordiales de trabajo. ✓ Que se propicie la interacción con otras áreas para la construcción de objetivos comunes.
PROVEEDORES	RELACIONES COMERCIALES BENEFICIOSAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se cumplan las condiciones de contratación local, regional y nacional. ✓ Que se construyan relaciones a largo plazo, basadas en el respeto y mutua confianza. ✓ Que haya claridad y transparencia en la información.

	EFFECTIVIDAD DE PROCESOS (Eficiencia y Eficacia)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que haya agilidad en los procesos internos para facilitar el desarrollo de las labores. ✓ Que exista objetividad en la valoración y supervisión del trabajo contratado. ✓ Que las comunicaciones y toma de decisiones sean expeditas.
	GESTIÓN LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se asegure un adecuado y oportuno flujo de materiales para el trabajo a realizar. ✓ Que se brinden y/o informen alternativas para la protección de personas y/o de activos.

Fuente: Información propia, Hans Oliver Durán Rueda.

Figura N° 7 Mapeo de los grupos de interés



Fuente: El Autor.

5.2 ETAPA 2: Diseño

Una vez validada la información, se establece el modelo de RSE que articule e integre las herramientas de análisis, los documentos y políticas de la estrategia de

gestión, de la empresa. Esta fase está constituida por el proceso de identificación de ejes estratégicos y el proceso de elaboración del Plan de Acción en RSE, donde la empresa considera, además de la etapa 1 de diagnóstico, los recursos disponibles y la situación de esta y su sector. Se define con esto que mientras con los resultados del diagnóstico previo y con la caracterización de RSE y consenso sobre estándares se permiten visualizar las líneas de acción y las categorías orientadoras que demarcan dichas líneas al igual que los criterios; con los recursos y la situación de la empresa y el sector obligarán a la priorización de acciones y a su programación a través del tiempo.

A partir de los ejes de RSE propuestos se puede elaborar la estructuración del modelo, el cual contará con los lineamientos, indicadores y formulaciones estratégicas de políticas, así como la ruta estratégica para su implementación, incorporando el rol de las distintas áreas, la función de la gestión social y la articulación con la Fundación de la empresa (PETROMINERALES cuenta con una Fundación que opera una parte de los proyectos de intervención en las comunidades, su nombre es Fundación Vichituni-Petrominerales).

Una vez validado el modelo de RSE, se debe proceder a ejecutar el plan de acción con su respectivo cronograma y cuadro de responsables para su implementación. En cada uno de los ejes estratégicos que queden definidos a partir del modelo, se deben generar proyectos enfocados a los grupos de interés para lograr el posicionamiento reputacional que diferencie a la empresa de otros actores del sector y la región donde esté presente, es decir, el modelo RSE y su articulación con la gestión empresarial es un proceso a medio o largo plazo en el que lo relevante es la orientación al cambio, a la mejora continua y a la búsqueda de la satisfacción de los grupos de interés de la empresa para garantizar sus operaciones y cumplir con la triple cuenta (ambiente, social y económico). Las herramientas diseñadas para ser implementadas tienen como objetivo la identificación y priorización de acciones, así como la organización de recursos

para ejecutar el plan de acción y su seguimiento y control. En total se plantean 3 herramientas para obtener el plan de ejecución e implementación del modelo:

- ✓ Cuadro de objetivos y actividades necesarias: El cuadro de objetivos establece el nivel estratégico que representa el modelo para la alta dirección, los responsables y las acciones requeridas para su cumplimiento. Tabla 4.

Tabla 4. Objetivos y acciones.

OBJETIVO GENERAL:			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADO ESPERADO	ACCIONES	ÁREA DE IMPACTO EN LA EMPRESA
1.			
2.			

Fuente: El Autor.

- ✓ Matriz de priorización: La matriz de priorización establece los niveles de atención y enfoque del plan y de inversión de los recursos, considerando siempre las expectativas de los grupos de interés y su impacto en la organización como se ve en la tabla 5.

Tabla 5. Priorización de acciones.

Objetivo general:				Factores de priorización (1 a 5)			
Objetivos específicos	Resultado esperado	Acciones	Área de empresa	Importancia	Impacto	Costo	Total (suma)
1.							
2.							
3.							
4.							

Fuente: El Autor.

- ✓ Plan de Acción: Donde se resume y establecen las acciones a seguir, su responsable, cronograma y presupuesto total.

Tabla 6. Plan de gestión, plantilla.

Plan de gestión RSE								
Objetivo:								
Objetivo Especifico	Líneas/Acciones prioritizadas			Costo total acción	Área responsable	Grupo de interés afectado	Tiempo	
	#	Nombre	Detalle				Inic	fin
1.								
2.								
3.								

Fuente: Información propia, Hans Oliver Durán Rueda.

Para todo lo anterior se deben considerar las siguientes apreciaciones:

1. La caracterización de RSE y consenso sobre estándares, permiten generar unas categorías orientadoras que le demarcan unas líneas y unos criterios que van a marcar los procesos, las acciones y mensajes que se van a seleccionar, producir y articular en un discurso coherente y que se refleje en cada una de las acciones, piezas, medios y formatos de comunicación y RSE.

2. Los retos: como el punto de partida y definición de hacia dónde se quiere llegar y lo que se quiere alcanzar, estos representan las variables que se deben sortear para tales fines:

- ✓ Desarrollar una adecuada gestión de responsabilidad social que permita una mejor relación con las comunidades, y por ende encontrar soluciones a los conflictos que se presenten, teniendo en cuenta los factores políticos y culturales, entendiéndose qué responsabilidad social no es filantropía y que es una tarea en

la que también deben involucrarse los gobiernos de orden local, regional y nacional, que en la mayoría de casos se convierten en factor relevante, para garantizar las buenas relaciones de los grupos de interés con la empresa.

✓ Lograr alinear las visiones sobre los orígenes de los conflictos sociales que se puedan dar con la actividad minera y que, tienen el riesgo de que aumenten en la medida en que existen factores socioeconómicos, culturales y políticos sensibles.

✓ Consolidar y mantener al interior de la compañía los lineamientos y la política de desarrollo sostenible de modo que permita la interacción entre todas las áreas en función de su cumplimiento para el éxito de las operaciones.

✓ Construir documentos con lecciones aprendidas para transferir, difundir y compartir a otras empresas experiencias frente a los informes de sostenibilidad para que el aprendizaje significativo de las empresas y su transferencia a otras organizaciones, constituya parte de la responsabilidad social.

✓ Proporcionar y brindar prioridades a los grupos de interés principales y a las comunidades del área de influencia del proyecto en aspectos como el laboral, proveedurías locales y programas de inversión social.

✓ Lograr escenarios que representen espacios para conversar, intercambiar ideas y encontrar rutas de mejoramiento entre todos los actores presentes en el entorno.

3. La estructuración del modelo, el cual contará con los lineamientos, indicadores, manual y formulaciones estratégicas de políticas, así como la ruta estratégica para su implementación, incorporando el rol de las distintas áreas, la función de la gestión social y la articulación de la Fundación de la empresa.

4. Formulación del plan de acción de RSE: donde una vez validado el modelo de RSE, se procederá a formular el plan de acción con su respectivo cronograma y cuadro de responsables para su implementación. En cada uno de los ejes estratégicos que queden definidos a partir del modelo, se deben generar proyectos enfocados a los grupos de interés para lograr el posicionamiento reputacional que diferencie a la empresa extractiva de otros actores mineros.

Como resultado de este proceso y del trabajo realizado con la empresa Petrominerales Colombia Limited (PCL) se presenta la propuesta del plan de responsabilidad social enfocado en la inversión social y de intervención con las comunidades donde existe la operación, siendo este grupo de interés el clasificado como principal, dadas las condiciones del sector y la sensibilidad de estas al igual que los riesgos asociados a la operación de la compañía:

Resultados al interior de PETROMINERALES: Generación del plan de gestión
Objetivo: Obtener la licencia social por parte de las comunidades y autoridades, reconociendo que todos los empleados somos embajadores de PETROMINERALES.

Condiciones presentes:

✓ Presencia de Gestión Social:

Presencia a través de contratistas

Ausencia física de más de 8 meses en la región

✓ Relaciones autoridades y comunidad

Exclusividad con las JAC – Poco relacionamiento con autoridades

Capacitaciones desarticuladas

Actividades Reactivas sin Planeación

No articulaciones con otros actores (Internos y Externos)

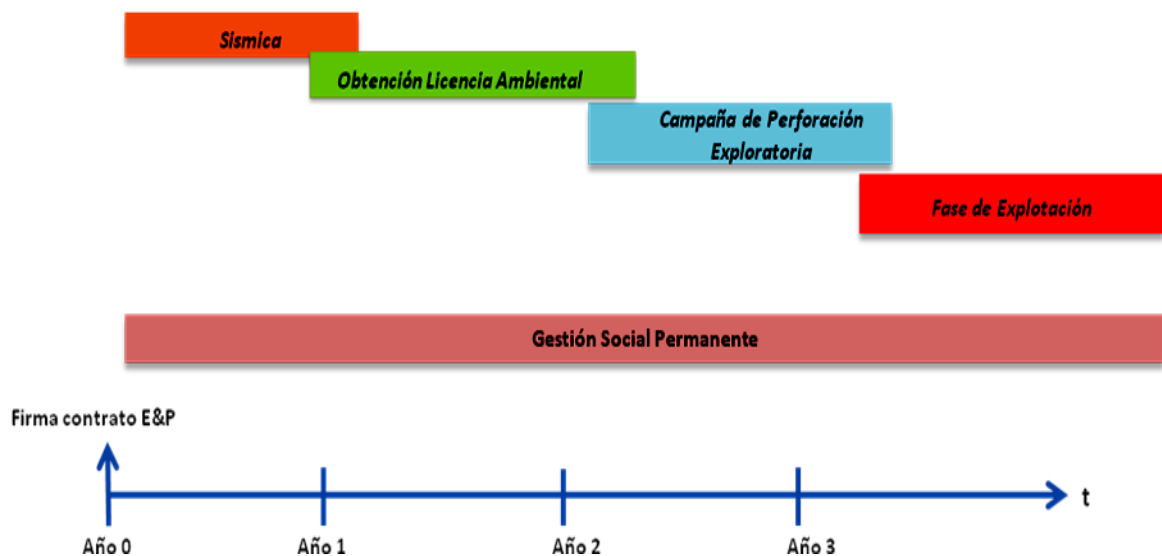
- ✓ Inversión social
- Inversión según Plan Sísmico por Vereda
- Proyectos Puntuales de Corto Plazo
- Apoyo a solicitudes tradicionales

Visión social corporativa:

- ✓ Generar valor a sus accionistas y a la sociedad
- ✓ Regida por principios éticos y de respeto a sus empleados y contratistas, al entorno social y al medio ambiente donde opera y a las culturas y tradiciones de las comunidades
- ✓ Contribuir al desarrollo sostenible y generar oportunidades donde lleva a cabo sus operaciones

Estrategia de intervención (figura 8): ***“En el nuevo modelo de Gestión Social, pretende que desde el inicio de un proyecto se tenga presencia de Petrominerales en el Bloque”.***

Figura N° 8. Modelo de gestión social.



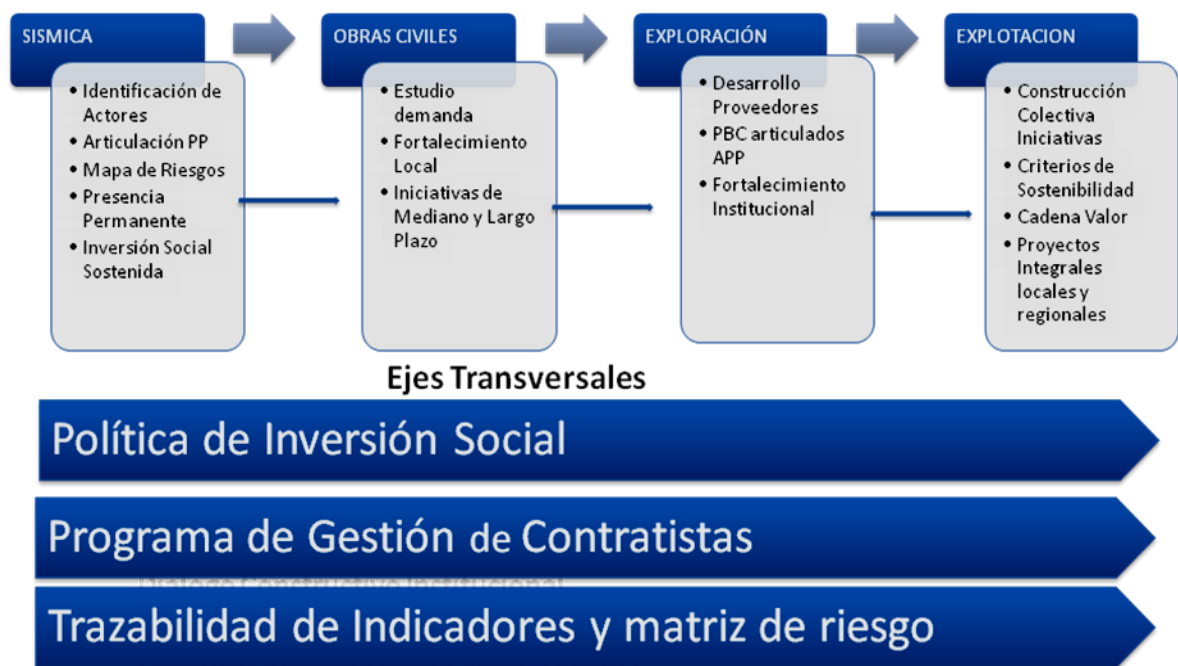
Fuente: Gerencia social PCL.

Líneas de intervención estratégicas priorizadas:

- ✓ Estrategia 1: Educación y cultura
- ✓ Estrategia 2: Recreación y deporte
- ✓ Estrategia 3: Infraestructura
- ✓ Estrategia 4: Generación de Ingresos

Estrategia de intervención: De acuerdo a las líneas definidas y priorizadas, considerando todas las etapas del desarrollo del negocio y considerando la visión corporativa se establece dicha estrategia reflejada en la figura 9.

Figura N° 9. Estrategia de intervención PCL.



Fuente: Gerencia social PCL.

Áreas responsables:

- ✓ Vicepresidencia Asuntos Corporativas
- ✓ Vicepresidencia de logística y operaciones
- ✓ Gerencia Gestión Social y Ambiental

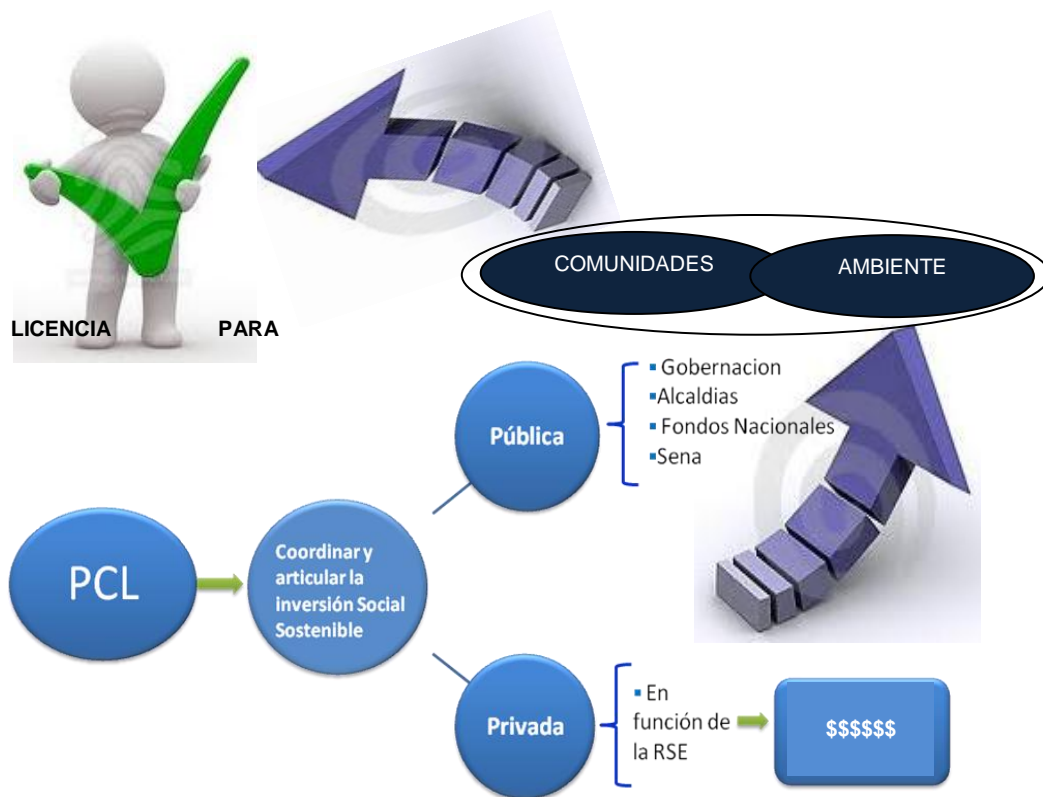
- ✓ Fundación Vichituni Petrominerales

Grupos de interés relacionados:

- ✓ Comunidades
- ✓ Accionistas
- ✓ Empleados
- ✓ Proveedores y contratistas
- ✓ Gobiernos locales, regionales y Nacional
- ✓ Organizaciones No Gubernamentales

La funcionalidad y el grado de interacción se presentan en la figura 10, considerando algunos actores y la forma de relacionamiento para obtener resultados positivos en función de la sostenibilidad de las comunidades locales y la obtención y mantenimiento de la licencia para operar.

Figura N° 10. Funcionalidad del modelo y relación con los grupos de interés.

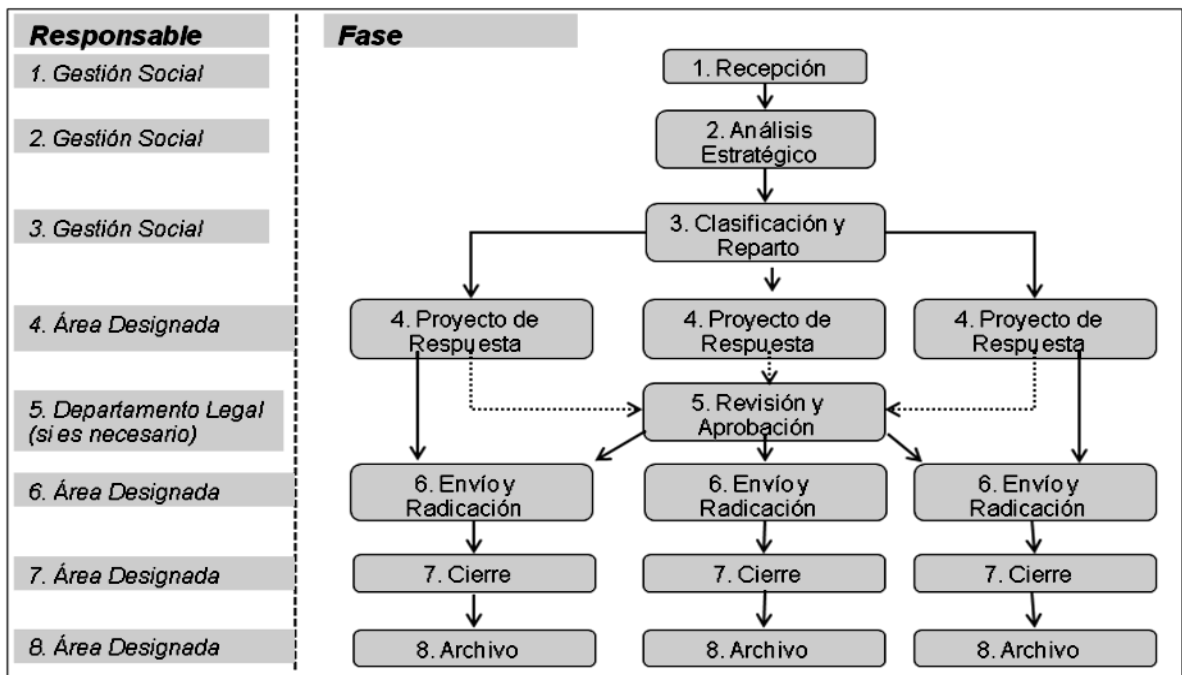


Fuente: Gerencia social PCL.

De igual forma la administración de las inquietudes, quejas y reclamos de los grupos de interés se gerencian en un programa específico y ajustado para atender dichos requerimientos. Tal proceso es el IPQR¹³, el cual tiene como propósito atender y dar respuesta a las solicitudes que realicen los grupos de interés en el área de influencia de las operaciones, donde el área de gestión social es la responsable de recibirlas, registrarlas en el sistema y realizar el correspondiente análisis para ser trasladadas a las áreas competentes para su respuesta y trámite. La figura 11 presenta el flujo gramático de este proceso elaborado para tal fin.

Figura N° 11. Flujo gramático proceso IPQR, PCL.

¹³ IPQR es el procedimiento de administración de inquietudes, preguntas, quejas y reclamos de PETROMINERALES.



Fuente: Gerencia social PCL

Las acciones a ejecutar: Dentro de las líneas ya definidas se establecen las acciones a desarrollar y la forma de intervención a partir de la demanda de los grupos de interés y las capacidades de la empresa, de modo que su ejecución satisfaga las expectativas de todos los actores y permitan el desarrollo de la operación. Tales planteamientos se presentan a continuación para las líneas de educación y generación, las cuales son las representativas para la compañía en estos momentos.

Tabla 7. Descripción línea de educación plan de RSE.

LÍNEA EDUCACIÓN				
OBJETIVO:	Brindar la posibilidad a las comunidades de las zonas de influencia de tener una mejor educación que permita desarrollar en los niños, niñas, jóvenes y adolescentes (NNJA) un mejor nivel educativo a partir de elementos fundamentales para ello, como la nutrición, infraestructura, calidad de los docentes, preparación para los exámenes de universidad, manejo y uso del tiempo libre, auxilios educativos y atención sicosocial a las familias involucrando de esta forma las áreas básicas para construir un tejido social basado en el conocimiento y la formación en valores.			
ACCIONES O PROYECTOS			ALIADO	
1	APOYO NUTRICIONAL Y DE INFRAESTRUCTURA EN GUARDERIAS	Consiste en el brindar un complemento nutricional a Guarderías y Restaurantes Escolares y además en el mejoramiento de los hogares infantiles de los diferentes Municipios.		Alcaldía - ICBF
2	ESCUELA DE PADRES	Busca el crear un espacio de formación para los padres, jóvenes y niños en la adquisición, mejora y potencialización de las habilidades y destrezas emocionales para hacer uso de estas en los diferentes escenarios.		Colegios y Comisaría de familia.
3	FORMACION Y MANEJO DEL TIEMPO LIBRE DE LOS NNJA	JUVENTUD ESTRELLA	Generar dinámicas de transformación cultural y comunitaria a través de niños, niñas y jóvenes identificados como líderes y con altas potencialidades intelectual	Relación con colegios y alcaldías.
		COMUNICARSE	Potencializar habilidades y destrezas en el ámbito de la comunicación oral y escrita en las comunidades estudiantiles de Vetas y California.	Colegios y alcaldías
		ESCUELA DE ARTES Y OFICIOS	Desarrollar formación y habilidades en la elaboración y comercialización de productos artesanales.	Colegios, juntas de acción comunal.
		ESCUELA DE CUERDAS	Rescatar los valores artísticos, culturales y musicales de la región.	Escuelas, Casa de la cultura y otras empresas.
4	AUXILIOS EDUCATIVOS	Promoción para educación superior con el apoyo en matriculas para niños, niñas y jóvenes de los colegios y aporte de auxilios económicos para la educación superior de los mejores estudiantes y curso de preparación para las pruebas de estado (SABER).		Colegios, alcaldías, SENA.

Fuente: El Autor.

Tabla 8. Descripción línea de generación de ingresos plan de RSE.

OBJETIVO:		Contribuir en la generación de una dinámica empresarial alternativa a la industria extractiva a partir de las vocaciones de la región con base en las capacidades actuales y potenciales que existen a nivel de organizaciones, infraestructura, mercados locales y conocimiento, fortaleciendo los pilares administrativos, comerciales y técnicos que se requieran en los diferentes sectores productivos.	
ACCIONES O PROYECTOS			ALIADOS
1	MEJORAMIENTO GENÉTICO GANADERÍA DOBLE PROPÓSITO	Atender a los beneficiarios que tienen las Asociaciones de ganaderos, mediante asesorías sobre mejoramiento genético del ganado, enfocado en el componente de inseminación artificial y mejoramiento de razas para doble propósito.	Asociación de Ganaderos – Alcaldías, departamentos.
2	ESCUELA DE ARTES Y OFICIOS (JOYERÍA, CARPINTERÍA Y MANUALIDADES)	Capacitar y elaborar productos de joyería, carpintería y manualidades con un punto de venta donde las personas capacitadas ofrecen sus productos y reciben ingresos adicionales que mejoran su economía familiar.	Comunidad, alcaldías, juntas de acción comunal.
3	FONDO ROTATORIO	Apoyar ideas de negocio a través de capital semilla, y de esta manera iniciar con la cultura de la microempresa con el fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores de la región, con procesos de capacitación, formación y acompañamiento permanente.	Comunidad, pequeños empresarios.
4	FORTALECIMIENTO Y APOYO A LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE LA REGIÓN	Establecimiento de estrategias sostenibles de desarrollo económico en la Región Soto Norte del Departamento de Santander a partir de las dinámicas productivas y sociales existentes y potenciales.	Asociaciones de la región y alcaldías.
5.	PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES	Establecer el esquema de adquisición de bienes y servicios con proveedores locales de PCL involucrando la evaluación y seguimiento de estos, con base en su capacidad de atender los requerimientos de compra, que apunten a elaborar y poner en marcha el modelo de gestión de la compañía.	Empresas locales, alcaldías, otras empresas del sector, SENA.

Fuente: El Autor.

Para finalizar, en el plan de acción y de inversión comunitaria se describe el cronograma de ejecución y el costo de la implementación.

En él deben estar involucradas todas las actividades y sus correspondientes fechas y valores. Se plantea como ejemplo el proceso de desarrollo de proveedores (PDP) locales que se está atendiendo en la actualidad y que contiene todos los elementos anteriormente descritos (tabla 9).

Tabla 9 Plan de trabajo y ejecución de actividades PDP.

Plan de Trabajo PDP - PCL									
Objetivo General	ENTREGABLE	ACTIVIDADES / TAREAS	RESPONSA BLE	2012					
Objetivos Específicos				jun	jul	ago	sep	oct	nov
Elaborar los parámetros necesarios para la contratación y negociación entre PCL y las empresas regionales o locales relacionados con la operación de la compañía. Adicionalmente generar los aspectos necesarios para la elaboración de términos de referencia y los planes de negocio para las empresas o asociaciones a participar en la implementación de este Programa.									
Objetivo Específico 1	Documento de identificación de las líneas de negocio consideradas	Reuniones con cada una de las áreas involucradas y con contratos y	SERGIO JARAMILLO - HANS DURAN	HD					
1. Identificar las líneas de negocio a partir de las necesidades de									

		elaboración de términos.							
		Reuniones con cada área para validar los resultados y retroalimentar el proceso junto con el área de contratos y compras.	HD						
Objetivo Específico 2		Reuniones con las áreas de ambiental, social y de seguridad industrial para elaborar los requisitos mínimos necesarios del programa por línea de negocio.	HD						
2. Determinar los marcos técnicos de referencia para las Líneas de Negocios encontrando principalmente los requerimientos técnicos y tecnológicos necesarios así como los de HSE y sociales y desarrollar los planes de negocio correspondientes a las líneas definidas.	Documento con los términos y requisitos que deben cumplirse por parte de los proveedores locales (ambientales sociales y de seguridad industrial).	Estructuración del plan de mejora para alcanzar el nivel óptimo de cumplimiento de requisitos de estos aspectos para los proveedores locales							
		Socialización de estos términos y entrega de los mismos a las empresas del programa para ajustar su plan de	HD	DR					
			SERGIO JARAMILLO - HANS DURAN						

		fortalecimiento y competitividad									
	Planes de negocio de las líneas de negocio definidas donde se considera el potencial de la línea y su viabilidad económica y los parámetros propios	Definición de los parámetros de los planes y recopilación de la información requerida para tal fin.	SERGIO JARAMILLO - HANS DURAN - DIEGO REY								
		Realización del análisis financiero y descripción de los aspectos técnicos de cada línea.				SJ					
		Elaboración y socialización de los planes para su validación y retroalimentación con las áreas de PCL involucradas.									
Objetivo Específico 3	Modelo de gestión del programa	Identificar, definir y validar los aspectos necesarios del modelo de gestión para su articulación con los procesos de compra de PCL y usuarios.	HANS DURAN - DIEGO REY - SERGIO JARAMILLO								
3. Desarrollar e implementar el modelo básico de gestión alineado con el sistema de información para el Programa, estableciendo y definiendo los correspondientes indicadores de gestión.		Desarrollo de los aspectos de calidad requeridos y ajuste con los planes de				DR					

		fortalecimiento empresarial del grupo de proveedores locales.								
		Realización del reglamento operativo, indicadores de gestión y las guías de gestión del modelo.								
		Validación del modelo de evaluación y monitoreo y transferencia de conocimiento al equipo interno de PCL responsable de la implementación.								
		Implementación del modelo.	Realización de actividades con base en el modelo de gestión y su reglamento operativo para compras con proveedores locales.	HANS DURAN						
		Revisión de requisitos y verificación del cumplimiento de estos por parte de los proveedores locales de								
Objetivo Específico 4										
4. Realizar seguimiento de la evolución de las capacidades técnicas y tecnológicas instaladas de las	Documento de evaluación de proveedores locales.	Revisión de requisitos y verificación del cumplimiento de estos por parte de los proveedores locales de	HANS DURAN - SERGIO JARAMILLO							

empresas y su nivel de desempeño.		acuerdo a las órdenes generadas.								
		Calificación del desempeño de los proveedores y determinación de ajustes y acciones de mejora					HD			
Objetivo Específico 5										
5. Analizar la oferta no regional de proveedores, como población objeto para la conformación de Alianzas Estratégicas con transferencia de tecnología.	Lista de empresas dispuestas a hacer parte de un proceso de fortalecimiento empresarial y transferencia de conocimiento.	Búsqueda de empresas del sector que coincidan con las líneas de negocio definidas para socializar el programa.	HANS DURAN		HD					
		Identificación y selección de aquellas empresas que deseen participar del programa a través de procesos de transferencia de conocimiento y tecnología.				HD				

Fuente: El Autor. Programa de desarrollo de proveedores.

5.3 ETAPA 3: Ejecución.

Con el establecimiento el modelo definido en el marco estratégico trazado se procederá a su implementación, evaluando el proceso y haciendo seguimiento permanente, con el fin de ajustar y afinar tanto el modelo como la estrategia de RSE. Esta fase implica tener claras las directrices de la alta dirección que permitan la ejecución en toda la empresa y así poder empoderar a los responsables de la ejecución de los procesos para su implementación, tomando los correctivos y acciones que haya que decidir. Los aspectos relacionados en esta fase son:

✓ Documentación, despliegue y comunicación de:

La política y objetivos R.S.E a los grupos de interés determinados

Requisitos legales y otros requisitos

Objetivos, metas y programas definidos

Recursos, funciones, responsabilidades, rendición de cuentas y autoridad

Competencias, formación y equipo de trabajo responsable

✓ Adecuar, documentar y poner en marcha la implementación de:

Procedimientos de comunicación

Manuales, programas, procedimientos e instructivos

Medición y seguimiento del desempeño

Evaluación del cumplimiento legal

No conformidad, acción correctiva y preventiva

Control de registros

Revisión por la dirección

✓ Establecimiento y desarrollo del plan de formación en RSE para las personas de la compañía y sus grupos de interés, para la generación de la cultura y teniendo en cuenta las experiencias previas de la compañía y el

sector.

✓ Implementar la estrategia de comunicación enfocada al mejoramiento de la percepción de la reputación corporativa. Dicha estrategia debe contener:

Marco institucional

Marco conceptual

Plan de comunicaciones corporativo

Comunicación organizacional – interna

Comunicaciones externas

En el anexo 3 se desglosa como ejemplo, el plan de comunicaciones elaborado por el área de asuntos públicos y relación con las comunidades para la empresa GREYSTAR del sector extractivo. La tabla 10 resume el plan de trabajo y actividades a ejecutar en dicha etapa en PETROMINERALES en todos los componentes incluida la comunicación.

Tabla 10. Plan de trabajo etapa de implementación.

Actividad	Componentes	Medio	Responsable	Duración
Ajuste y formalización de la documentación y herramientas e implementación del modelo.	1. Planificación de la ejecución del sistema de gestión. Levantamiento y documentación del modelo. 3. Socialización y despliegue a los grupos de interés.	Talleres, charlas, reuniones, etc. con líderes y equipos de trabajo.	Equipo de trabajo responsable del modelo. Área de gestión social y asuntos corporativos.	4 meses
Aplicación de la	1. Por grupos de	Reunion	Equipo de	12 meses

estrategia de socialización, aplicación del modelo y generación de cultura.	interés y manejo de expectativas. 2. Aplicación de las herramientas y los documentos según el responsable y el proceso correspondiente.	es por equipo según sus roles e impactos sobre las acciones a ejecutar.	trabajo, líder de cada área de la empresa y representantes de los grupos de interés.	
Comunicación	1. Plan y estrategia de comunicación interna y externa para difundir el modelo. 2. Aplicación de los mecanismos definidos en el plan de comunicación y retroalimentación.	Análisis de información de los grupos de interés	Área de comunicación es personal de campo del área social y área de asuntos corporativos.	12 meses

Fuente: El Autor.

5.4 ETAPA 4: Evaluación, Seguimiento y Reporte

Con la implementación del el modelo, este y la estrategia de la compañía serán evaluados a través de indicadores revisados y validados por las instancias correspondientes de la empresa, analizando la pertinencia de los mismos. Con esta validación se realizarán reuniones periódicas de evaluación y seguimiento del plan estratégico implementado. A partir de esta evaluación se procederá a generar

los respectivos informes o reportes correspondientes según los estándares acatados. La revisión del cumplimiento de estos estándares y plan de mejoramiento propuestos para el caso de la empresa PETROMINERALES y que también se considero con la empresa ECOORO MINERALS están basados en la iniciativa de reporte global o GRI. De acuerdo a la estructura y principios del modelo establecidos, el circuito de su implementación se cierra en los temas de monitoreo, seguimiento y reporte, como se presenta en la figura 12 expuesta a continuación.

Figura N° 12 Esquema del modelo y sus componentes.



Fuente: Síntesis del Manual de Buenas Prácticas de IFC.

El monitoreo y la evaluación tienen mayor valor cuando la empresa actúa con base en la información que recolecta e involucra a las partes interesadas en los resultados de su programa de inversión comunitaria. Una medición eficiente debe informar a la empresa el impacto provocado por sus inversiones y relaciones; si

este impacto es visto positivamente o negativamente por la población local y los grupos de interés; y si (y cómo) se lo traduce en valor de negocio tangible. Un plan de comunicaciones también es parte integrante de la estrategia global.

Algunos pasos claves para la medición y seguimiento que se plantean en el modelo son:

- ✓ Definir los objetivos que puedan ser atribuidos a la gestión de la RSE.

- ✓ Definir en conjunto con las partes interesadas los indicadores y medidas de éxito.

- ✓ Definir la línea de base.

- ✓ Rastrear los cambios en las percepciones de los grupos de interés.

- ✓ Realizar procesos de consulta y evaluación participativos.

- ✓ Los indicadores RSE deben estar integrados con los sistemas de monitoreo y evaluación de la empresa.

- ✓ La destinación de los recursos y presupuestos enfocarlos con base en los indicadores y percepciones de los grupos de interés.

Como ejemplo de lo anterior se presenta en las figuras 13 y 14 dos ejemplos de medición de un proyecto social que hacen parte de la estrategia de RSE y la aplicación de una encuesta como herramienta de monitoreo.

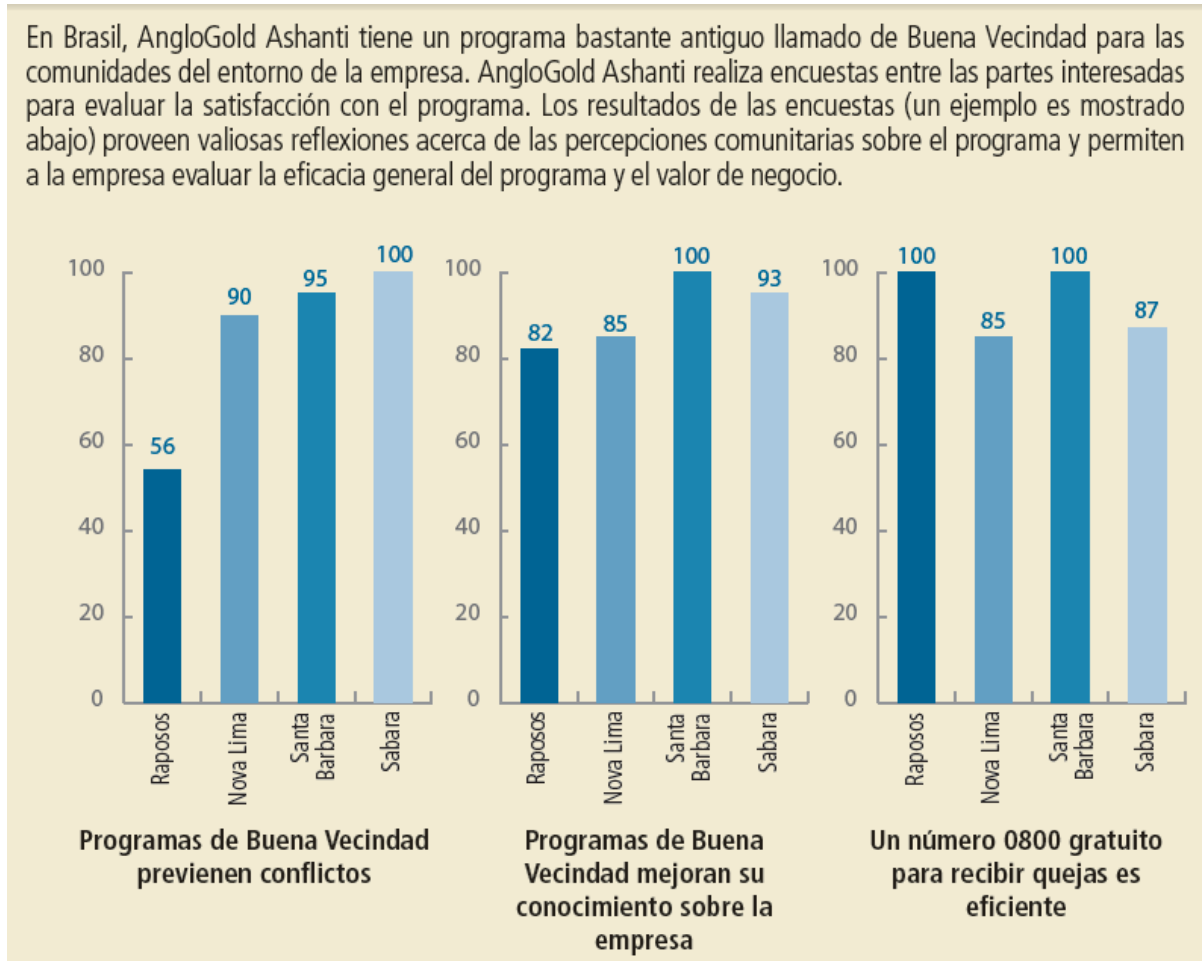
Figura N° 13. Ejemplo de medición proyecto educativo.

Jerarquía	Insumos	Productos	Resultados	Impactos	Indicadores de Beneficios para el Negocio
Definición	Recursos invertidos (ej. dinero, mano de obra, materiales)	Bienes y servicios generados por el uso de los insumos (corto plazo)	Cambios esperados en relación al acceso, utilización, comportamiento o desempeño de los usuarios (mediano plazo)	Efecto último (largo plazo) de la intervención para una dimensión de desarrollo crítica (ej. estándares de vida)	<p style="text-align: center;">▼</p> Valor de negocio generado directa o indirectamente por las actividades de IC
Indicadores cuantitativos	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de construcción • Número de horas de trabajo comunitario • Dólares aportados por la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de escuelas construidas • Número de profesores contratados* • Volumen de compras de material escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio porcentual (%) en el acceso a educación* • Cambio porcentual (%) en la tasa de matrícula* • Cambio porcentual (%) en la tasa de conclusión de año* 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de enlaces a empleos o educación superior* • Número de graduados contratados por la empresa* 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de graduados contratados por la empresa* • Cambio porcentual (%) en las quejas recibidas por los grupos comunitarios servidos por la escuela
Indicadores cualitativos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las partes interesadas con su rol/participación en la elaboración del proyecto* 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones de la calidad de las escuelas y profesores* • Relevancia y adecuación cultural del currículum* 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones de la calidad/utilidad de la educación recibida* • Beneficiarios que relatan la aplicación de las habilidades y conocimiento adquiridos* 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los enlaces hacia oportunidades de empleo local* • Percepciones de mejora en términos de oportunidades o status socioeconómico entre los beneficiarios* 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la percepción de la comunidad atribuibles (directa o indirectamente) al proyecto de IC de la empresa*

*Datos desagregados por género

Fuente: Síntesis del Manual de Buenas Prácticas de IFC, febrero de 2010.

Figura N° 14. Encuestas de satisfacción de las partes interesadas como herramienta de monitoreo y evaluación.



Fuente: Síntesis del Manual de Buenas Prácticas de IFC

Indicadores. La validación de indicadores y su aplicación en la implementación, el modelo y estrategia serán evaluados a través de puntos claves revisados y aprobados por las instancias correspondientes de la empresa, analizando la pertinencia de los mismos. Con dicha validación se realizarán reuniones periódicas de evaluación y seguimiento del plan estratégico implementado.

Se presenta el cuadro de indicadores establecido para una empresa del sector en función de sus proyectos de inversión comunitaria y que contiene la información base de cada uno de ellos, ver tabla 11.

Tabla 11. Indicadores de seguimiento proyectos de inversión comunitaria.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS SOCIALES 2011								METAS					MES n				
REVISIÓN	#	NOMBRE PROYECTO	OBJETIVO	LÍNEA	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	# BENEFICIARIOS	# HORAS FORMACIÓN	# TALLERES	# VISITAS	\$\$MILES	# BENEFICIARIOS	# HORAS FORMACIÓN	# TALLERES REALIZADOS	# VISITAS REALIZADAS	\$\$MILES
PROYECTADO	1	AULA VIRTUAL	Fortalecer los conocimientos informáticos en la comunidad Californiana.	EDUCACIÓN	05-ene	20-dic	MAURICIO DURAN	170	1896	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EJECUTADO MES	1							0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACUMULADO	1							0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROYECTADO	2	ARTES Y OFICIOS	Capacitar y elaborar productos de manualidades, en joyería y carpintería, con el fin de conformar un grupo de mujeres y hombres con idea de negocio y lograr la comercialización de productos con una identidad cultural de la región mediante la elaboración y comercialización de sus productos con diseños exclusivos de los sitios, imágenes más representativas del municipio, y lograr participar en las diferentes eventos y/o ferias a nivel regional y departamental.	EDUCACIÓN	15-mar	15-nov	CARPINTERIA - IGNACIO SUAREZ	30	640	0	35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
EJECUTADO MES	2							0	0	0	4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400
ACUMULADO	2							0	0	0	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 12.500
PROYECTADO	2	ARTES Y	Capacitar y elaborar	EDUCACIÓN	15-mar	15-nov	JOYERIA	30	750	0	\$ -	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

		OFICIOS	productos de manualidades, en joyería y carpintería, con el fin de conformar un grupo de mujeres y hombres con idea de negocio y lograr la comercialización de productos con una identidad cultural de la región mediante la elaboración y comercialización de sus productos con diseños exclusivos de los sitios, imágenes más representativas del municipio, y lograr participar en las diferentes eventos y/o ferias a nivel regional y departamental.	ÓN					5.000		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
EJECUTADO MES	2								\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960
ACUMULADO	2								\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960
PROYECTADO	2		Capacitar y elaborar productos de manualidades, en joyería y carpintería, con el fin de conformar un grupo de mujeres y hombres con idea de negocio y lograr la comercialización de productos con una identidad cultural de la región mediante la elaboración y comercialización de sus productos con diseños exclusivos de los sitios, imágenes	EDUCACIÓN	15-mar	15-nov			\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
EJECUTADO MES	2	ARTES Y OFICIOS							\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340
ACUMULADO	2						MANUALIDADES - OLGA GUERRE RO		\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340

			más representativas del municipio, y lograr participar en las diferentes eventos y/o ferias a nivel regional y departamental.															
PROYECTADO	3		Crear un espacio de formación para los padres de familia, niños, jóvenes y profesores en la adquisición, mejora y potencialización de las habilidades y destrezas emocionales para hacer uso de éstas en los diferentes escenarios.	FAMILIA Y VALORES	15-mar	15-nov	LIGIA DURAN, LINA OSORIO	641,5	1040	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EJECUTADO MES	3							0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACUMULADO	3	ESCUELA DE PADRES						0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROYECTADO	5		Incentivar el conocimiento del folclor en la formación de niños y jóvenes con una visión cultural del municipio, mediante capacitación y formación en música de cuerda (tiple, guitarra, requinto) para la conformación de grupos musicales y danzas folclóricas que participen en los diferentes eventos y/o festivales a nivel regional, departamental.	CULTURA	15-mar	15-nov	EDWIN PEREZ	36	256	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EJECUTADO MES	5							0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACUMULADO	5	ESCUELA DE CUERDAS						0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROYECTADO	7	FONDO ROTATORIO	Garantizar que los beneficiarios de los proyectos	EMPRESAS	05-ene	20-dic	LAURA XIMENA	105	100	24	70.000	\$ 70.000	70.000	\$ 70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
EJECUTADO	7							13	0	0	\$	\$ 3.762	\$	\$	\$	\$	\$	\$

MES			productivos puedan mantenerse en el mercado con niveles de calidad, competitividad y sostenibilidad. Y diseñar estrategias claras para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por el programa.						3.762		3.762	3.762	3.762	3.762	3.762				
ACUMULADO	7								13	0	0	\$ 3.762	\$ 3.762	\$ 3.762	\$ 3.762	\$ 3.762			
PROYECTADO	8	GANADERIA	Brindarles asesoría y el acompañamiento necesario a todos los beneficiarios del proyecto y garantizar el mejoramiento de producción de leche desarrollando el paquete tecnológico diseñado para elevar la producción y productividad del hato mediante el mejoramiento de la nutrición, sanidad y manejo de los animales.	EMPRESAS	15-feb	15-dic	NORBERTO ARIAS		55			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
EJECUTADO	8																		
MES	8																		
ACUMULADO	8							0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
PROYECTADO	11	GRANJA	Estimular la cultura agrícola de los habitantes del municipio de California y la provincia, enfocándose en una agricultura orgánica y saludable.	EMPRESAS	04-ene	31-dic	JOSE GELVEZ		80	0	12	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000			
EJECUTADO	11																		
MES	11																		
ACUMULADO	11							0	0	0	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150				
PROYECTADO	12	CAPSULA	Potencializar habilidades y destrezas en el ámbito de la	EDUCACION	15-feb	15-dic	OSCAR OLARTE		100	130		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
EJECUTADO	12																		
MES	12																		

	12	comunicación oral y escrita en las comunidades estudiantiles de Vetas y California, así como en un segmento del público adulto.													
ACUMULADO						0	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
PROYECTADO	TOTAL					1251,5	4062	36	1226	1072000	1251,5	4062	36	1226	\$ 73.000
EJECUTADO MES						13	0	0	0	0	284	156	3	75	4252,425
ACUMULADO						13	0	0	0	0	297	156	3	75	4252,425

Fuente: El Autor.

CONCLUSIONES

- ✓ Para la óptima implementación del modelo de responsabilidad social se debe evitar el contar solamente con la comprensión y visión limitada de los contextos locales y la subjetividad de quienes desarrollan dicho modelo.
- ✓ Es requisito indispensable para evitar el fracaso, una alta participación e involucramiento de los grupos de interés local, según su nivel de impacto en la organización y la forma como sus expectativas y potenciales acciones afectan la operación de la misma.
- ✓ Responsabilidad social es contribuir con el desarrollo económico y social del entorno donde se encuentre.
- ✓ Si la estrategia corporativa va por un camino y la política de responsabilidad y gestión social va por otro distinto, el tema no fluirá y sufrirá desgaste en su ejecución sin resultados favorables.
- ✓ Se debe contar con un equipo profesional y con un enfoque pleno en términos de la sostenibilidad que desarrolle la estrategia, realice seguimiento y ejecute las acciones correspondientes.
- ✓ Se debe contar con una estrategia de salida o de transferencia de responsabilidades en las comunidades, con un mayor énfasis en el desarrollo de capacidades y visión de largo plazo.
- ✓ La falta de control y medición y las fallas en la comunicación no permiten presentar los verdaderos logros y resultados de la gestión realizada frente a los grupos de interés.

RECOMENDACIONES

- ✓ Para que el modelo de RSE sea exitoso es necesario que toda la alta dirección PETROMINERALES esté convencida de su importancia y que baje a todos los niveles de la empresa, para lo cual es necesario una agresiva estrategia de comunicación interna y externa y una constante retroalimentación de su desempeño.

- ✓ PETROMINERALES debe actualizar su mapa de grupos de interés y generar el plan de acción para el manejo de estos y sus expectativas.

- ✓ La inversión comunitaria debe continuar ajustándose en sus niveles de intervención y orientándose hacia los aspectos de generación de capacidades, desarrollo económico alternativo y articulación con otros actores para tener un mayor impacto.

- ✓ La generación de “Alianzas para el desarrollo” se hace necesaria y es una fortaleza aún no usada por la empresa en su gestión de RSE.

BIBLIOGRAFÍA

AA1000, NORMA SOBRE ASEGURAMIENTO. Unit A, 137 Shepherdess Walk, Londres N1 7RQ, Reino Unido. 2006

Comité Minero Energético de Seguridad y Derechos Humanos (CME). “Principios Rectores” para la aplicación del marco “Proteger, Respetar y Remediar” de ONU para empresas y Derechos Humanos. Colombia. 2010.

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL. Inversión Comunitaria Estratégica, Una Guía Rápida - Síntesis del Manual de Buenas Prácticas de IFC. 2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433 E.U.A. 2010.

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL. Stakeholders engagement de IFC. 2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433 E.U.A. 2007.

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL. Relaciones con la comunidad y otros actores sociales de IFC. 2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433 E.U.A. 2007.

Global Reporting Initiative. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. PO Box 10039 1001 EA Amsterdam. Holanda. 2006.

Luis Guillermo Laserna, Hans Oliver Durán Rueda. Balances sociales y reporte de sostenibilidad 2008-2011 Greystar Resources Ltd- Ecooro Minerals Corp. Bucaramanga. 2012.

Organización Internacional de Estandarización – ISO. Norma ISO 26000. 1, chemin de la Voie-Creuse, CH - 1211 Ginebra, Suiza. 2010.

Social Accountability International (Responsabilidad Social Internacional). SA 8000. 15 West 44 th Street 6 th, Floor, New York, NY 10036, USA. 2008

www.ifc.org Tema: Relaciones con los grupos de interés, inversión comunitaria y relaciones con las comunidades.

www.pactoglobal-colombia.org Tema: principios de desempeño globales.

ANEXOS

Anexo A TABLA DE DIAGNOSTICO SEGÚN CRITERIOS DE LA SA 8000

REQUISITO / CRITERIO / NUMERAL	REQUISITOS (v+ c)	Evidencia	DX (incluye toda la cadena de suministro y valor)		
			Cumple		No se tiene conocimiento
			Total	Parcial	No se cumple
TRABAJO INFANTIL	1.1.	No practicar el trabajo infantil			
		No apoyar el trabajo infantil			
	1.2.	Establecer políticas y procedimientos para remediar los casos de trabajo infantil			
		Documentar políticas y procedimientos para remediar los casos de trabajo infantil			
		Mantener políticas y procedimientos para remediar los casos de trabajo infantil			
		Comunicar políticas y procedimientos para remediar los casos de trabajo infantil			
	1.3.	Existe empleo con jóvenes? Cumple con las condiciones de empleo?			
		No Trabajar en horario nocturno los jóvenes			
	1.4.	No exponer a los jóvenes o niños a situaciones peligrosas.			
	TRABAJO FORZOSO Y OBLIGATORIO	2.1.	No practicar el uso de trabajo forzoso y obligatorio		
No practicar el uso de trabajo forzoso y obligatorio					
No exigir el pago de depósitos o retener documentos de identidad a los trabajadores					
2.2.		No retener salario y documentos para forzarlo a trabajar			
2.3.		Respetar el derecho a salir después de cumplir con su jornada laboral			
		Respetar la libertad de terminar su relación laboral cumpliendo condiciones			
2.4.		No apoyar el tráfico de personas			
		No practicar el tráfico de personas			
S&SO	3.1.	Debe proveer un ambiente de trabajo seguro(lesiones) y saludable (enfermedades)			
		Adoptar medidas preventivas para la salud			

		y seguridad				
	3.2	Nombrar un representante de la alta dirección para S&S y cumplir sus funciones (garantizar un ambiente seguro y saludable e implementar EPP)				
	3.3	Ofrecer al personal formación y entrenamiento de manera regular en S&S				
	3.4	Establecer sistemas para responder a amenazas				
		Mantener registros de todo accidente que ocurre en los lugares de trabajo				
	3.5	Proporcionar EPP apropiados				
		Brindar los primeros auxilios				
		Ayudar a los trabajadores a obtener su tratamiento médico posterior				
	3.6	Evaluar los riesgos para las futuras madres				
		Asegurar que se toman las medidas de seguridad para las futuras madres				
	3.7	proporcionar el acceso de servicios higiénicos, agua potable, instalaciones higiénicas para almacenamiento de alimentos				
	3.8	Asegurar que las instalaciones dormitorios sean limpias y seguras y cumpla necesidades básicas.				
	3.9	Respetar el derecho de mantenerse lejos de peligros inminentes				
LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y DERECHO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA	4.1	Respetar el derechos de organizarse y afiliarse a asociaciones sindicales				
		Informar a los empleados que tienen la libertad de afiliarse				
		No debe interferir en el manejo y administración de estas organizaciones sindicales				
	4.2	permitir la elección libre de su representantes aun cuando la ley no considera las asociaciones sindicales				
4.3	Garantizar que los representantes de los trabajadores no sean discriminados, acoso, intimidación o represalias por ser miembros del sindicato o participar en actividades sindicales					

		Garantizar que los representantes tengan acceso a sus afiliados en el centro de trabajo				
DISCRIMINACIÓN	5.1	No practicar la discriminación en contratación, remuneración, acceso a capacitación, promoción, despido, jubilación por raza, origen, casta, nacimiento, religión, discapacidad, genero, orientación sexual, responsabilidad familiar, estado civil, afiliación a sindicatos, opiniones políticas, edad.				
		No apoyar la discriminación en contratación, remuneración, acceso a capacitación, promoción, despido, jubilación por raza, origen, casta, nacimiento, religión, discapacidad, genero, orientación sexual, responsabilidad familiar, estado civil, afiliación a sindicatos, opiniones políticas, edad.				
	5.2	Respetar creencias (practicas).....				
	5.3	No permitir comportamientos amenazadores, abusivos, explotadores, o sexualmente coercitivos,....en sus lugares de trabajo				
	5.4	No someter a pruebas de embarazo o virginidad				
MEDIDAS DISCIPLINARIAS	6.1	Tratar a todos sus trabajadores con dignidad y respeto				
		No debe practicar o tolerar el uso de castigos corporales.....				
		No debe permitir el trato severo o inhumano				
		Cumplir con las leyes nacionales sobre horas de trabajo y días festivos				
		Definir por ley la jornada laboral cumpliendo condiciones				
HORARIO DE TRABAJO	7.2	Otorgar al personal un día libre después de 6 días continuos de trabajo. Revisar las excepciones				
	7.3	Respetar la voluntad de las horas extraordinarias. No exceder de lo legal y ser continuas.				
	7.4	Revisar las excepciones				

REMUNERACIÓN	8.1	Respetar el derecho del personal a un salario mínimo de acuerdo a la ley colombiana o del sector y permita cubrir las necesidades básicas.				
	8.2	Debe garantizar que no se realicen deducciones por acciones disciplinarias				
	8.3	Garantizar la composición de salarios y beneficios del personal se detalle claramente por escrito en cada periodo de pago				
		garantizar que los salarios y beneficios se otorguen cumpliendo todas las leyes y se realice en cheque o en efectivo de manera conveniente para los trabajadores				
	8.4	Reembolsar todas las horas extras según las primas salariales definidas en la ley colombiana				
	8.5	No utilizar arreglos contractuales solo por trabajo, a corto plazo consecutivos y programas falsos de aprendizaje, para evitar cumplir sus obligaciones con los empleados referidas a la legislación laboral y seguridad social				
SISTEMA DE GESTIÓN	9					

Anexo B. ESTÁNDARES DEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Perfil	Calif.
1. Estrategia y análisis	
2. Perfil de la organización	
2.1 Nombre de la organización.	
2.2 Principales marcas, productos y/o servicios.	
2.3 Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (joint ventures).	
2.4 Localización de la sede principal de la organización.	
2.5 Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.	
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	
2.7 Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).	
2.8 Dimensiones de la organización:	
• Número de empleados	
• Ventas netas	
• Capitalización total, desglosada en términos de deuda y patrimonio neto	
• Cantidad de productos o servicios prestados	
• Desglose por país/región de lo siguiente:	
• Ventas/ingresos por países/regiones que constituyan un 5% o más de los ingresos totales	
• Costes por países/regiones que constituyan un 5% o más de	

los ingresos totales	
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados 	
2.9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización, incluidos	
<ul style="list-style-type: none"> • La localización de las actividades o cambios producidos en las mismas, aperturas, cierres y ampliación de instalaciones; y • Cambios en la estructura del capital social y de otros tipos de capital, mantenimiento del mismo y operaciones de modificación del capital (para organizaciones del sector privado) 	
2.10 Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.	
3. Parámetros de la memoria	
PERFIL DE LA MEMORIA	
3.1 Periodo cubierto por la información contenida en la memoria.	
3.2 Fecha de la memoria anterior más reciente.	
3.3 Ciclo de presentación de memorias.	
3.4 Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.	
ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA	
3.5 Proceso de definición del contenido de la memoria.	
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la materialidad • Prioridad de los aspectos incluidos en la memoria • Identificación de los grupos de interés que la organización prevé que utilicen la memoria 	
3.6 Cobertura de la memoria (p. ej. países, divisiones, filiales, instalaciones arrendadas, negocios conjuntos, proveedores). Consulte el Protocolo sobre la Cobertura de la memoria GRI, para más información.	
3.7 Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	

3.8 La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.	
3.9 Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes	
3.10 Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, cambio en los periodos informativos, naturaleza del negocio, o métodos de valoración).	
3.11 Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.	
4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés	
GOBIERNO	
4.1 La estructura de gobierno de la organización,	
4.2 Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).	
4.3 En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	
4.4 Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	
4.5 Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de	

abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).	
4.6 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	
4.7 Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.	
4.8 Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	
4.9 Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	
4.10 Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	
COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS	
4.11 Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	
4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	
4.13 Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya y:	

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
4.14 Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	
4.15 Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	
4.16 Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	
4.17 Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.	
Indicadores del desempeño económico	
ASPECTO: DESEMPEÑO ECONÓMICO	
EC1 Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	
EC2 Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	
EC3 Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	
EC4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	
ASPECTO: PRESENCIA EN EL MERCADO	
EC5 Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	
EC6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	

EC7 Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	
ASPECTO: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS	
EC8 Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	
EC9 Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	
Indicadores del desempeño ambiental	
ASPECTO: MATERIALES	
EN1 Materiales utilizados, por peso o volumen.	
EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	
ASPECTO: ENERGÍA	
EN3 Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	
EN4 Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	
EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	
EN6 Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	
EN7 Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	
ASPECTO: AGUA	
EN8 Captación total de agua por fuentes.	
EN9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por	

la captación de agua.	
EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	
ASPECTO: BIODIVERSIDAD	
EN11 Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	
EN12 Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	
EN13 Hábitats protegidos o restaurados.	
EN14 Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	
EN15 Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	
ASPECTO: EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS	
EN16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	
EN17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	
EN18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	
EN19 Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	

EN20 NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	
EN21 Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	
EN22 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	
EN23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	
EN24 Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	
EN25 Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.	
ASPECTO: PRODUCTOS Y SERVICIOS	
EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	
EN27 Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO	
EN28 Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	
ASPECTO: TRANSPORTE	
EN29 Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	
ASPECTO: GENERAL	

EN30 Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	
Indicadores del desempeño de Prácticas laborales y ética del trabajo	
ASPECTO: EMPLEO	
LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	
LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	
LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.	
ASPECTO: RELACIONES EMPRESA/TRABAJADORES	
LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	
LA5 Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	
ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
LA6 Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	
LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	
LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves .	

LA9 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	
ASPECTO: FORMACIÓN Y EDUCACIÓN	
LA10 Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	
LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	
LA12 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	
ASPECTO: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	
LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	
LA14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	
Indicadores del desempeño de Derechos Humanos	
ASPECTO: PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO	
HR1 Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	
HR2 Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	
HR3 Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	
ASPECTO: NO DISCRIMINACIÓN	

HR4 Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	
ASPECTO: LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIOS COLECTIVOS	
HR5 Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	
ASPECTO: EXPLOTACIÓN INFANTIL	
HR6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	
ASPECTO: TRABAJOS FORZADOS	
HR7 Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	
ASPECTO: PRÁCTICAS DE SEGURIDAD	
HR8 Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	
Indicadores del desempeño de Sociedad	
ASPECTO: COMUNIDAD	
SO1 Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.	
ASPECTO: CORRUPCIÓN	
SO2 Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	
SO3 Porcentaje de empleados formados en las políticas y	

procedimientos anti-corrupción de la organización.	
SO4 Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	
ASPECTO: POLÍTICA PÚBLICA	
SO5 Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de “lobbying”.	
SO6 Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	
ASPECTO: COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL	
SO7 Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO	
SO8 Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	

Anexo C. EJEMPLO PLAN DE COMUNICACIONES

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS PÚBLICOS - ÁREA DE COMUNICACIONES

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES GREYSTAR RESOURCES LTD.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. MISIÓN

En Greystar Resources exploramos, explotamos y realizamos los cierres de nuestros yacimientos de oro, generando valor económico y social a nuestros accionistas, empleados y comunidad. Para lograrlo, contamos con un equipo calificado y motivado, que trabaja con altos estándares de eficiencia, seguridad industrial, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental.

1.2. VISIÓN

Seremos una empresa de clase mundial, **reconocida** por el desarrollo de una minería **responsable y sostenible**, con las siguientes características:

- ✓ *Presencia en el grupo de las 10 mayores productoras de oro en el mundo, reemplazando las reservas explotadas anualmente.*
- ✓ *Con la mayor **aceptación** por parte de las comunidades.*
- ✓ *Con gente altamente competente, que facilite la transferencia de tecnología y conocimiento.*

- ✓ Con una **gerencia participativa** y orientada hacia la optimización de procesos, siendo un referente en el sector empresarial.
- ✓ Con **una cultura organizacional** propia, siendo la empresa de elección en el mercado laboral.
- ✓ Con sistemas de gestión de calidad, seguridad industrial, manejo ambiental y responsabilidad social, debidamente certificados.

1.3. VALORES INSTITUCIONALES

En GREYSTAR todos los valores se inician de adentro hacia fuera, lo cual implica que los vivimos primero antes de buscarlos en la relación con nuestros interlocutores, nuestros valores son:

INTEGRIDAD

DISCIPLINA

RESPONSABILIDAD

PERSEVERANCIA

PASION POR LA EXCELENCIA

SOLIDARIDAD

1.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES 2009-2012

1. Obtener y mantener la licencia global ambiental.
2. Obtener la aceptación y respaldo de las comunidades del área de influencia directa.
 - 2.1. Obtener la aceptación y respaldo de las autoridades (Regional y Nacional).
3. Obtener todas las licencias y permisos que se requieren para el Proyecto.
4. Garantizar la protección total de la empresa.

5. Obtener los fondos requeridos para iniciar la producción.
6. Adquirir los predios y servidumbres requeridos para el Proyecto.
7. Minimizar el impacto negativo de los cambios en el Código de Minas y Ley de Páramos.
8. Minimizar el impacto negativo de la declaración del Parque Regional de Santurbán
7. Construir la vía de acceso principal.
8. Diseñar y construir la infraestructura necesaria para el proyecto
9. Definir El Modelo Metalúrgico Final

2. PLAN DE COMUNICACIONES DE GREYSTAR RESOURCES LTD.

La Comunicación en Greystar Resources Ltd., es un eje estratégico para la construcción de identidad institucional y para el logro de los objetivos, por ello este plan de comunicaciones, establece las políticas de operación para promover no sólo unas buenas relaciones con los medios de comunicación y garantizar la difusión de sus actuaciones, sino contribuir a la consolidación de una cultura organizacional.

El Plan de Comunicación de Greystar, recoge y formaliza de acuerdo a los diferentes grupos de interés, los principales medios de comunicación y piezas divulgativas para fortalecer y garantizar la circulación, producción, visualización y socialización de la gestión de la Empresa.

La ejecución del Plan es orientada por el Gerente de Asuntos Públicos y se lidera desde el Área de Comunicaciones, igualmente todos los jefes y directivos de la Empresa son realizadores del plan, por cuanto deben conocer y aplicar las políticas de comunicación y apoyar la ejecución del plan, en lo que tiene que ver con las áreas a su cargo y con la motivación del personal a su cargo para que se

vinculen a las actividades que éste emprenda (capacitaciones, campañas, movilizaciones, etc.).

El Plan de Comunicaciones propone la realización de acciones que permitan posicionar la imagen de Greystar como una empresa minera responsable y sostenible, de trascendencia y jerarquía, transparente y eficiente en su gestión, cuyos componentes social y ambiental son prioritarios y transversales a todo tipo de gestión que realiza, con acciones directas de impacto y resultado.

2.1 OBJETIVO GENERAL

El presente plan de comunicación tiene como objetivo institucionalizar la comunicación en Greystar Resources Ltd. como un proceso estratégico y transversal, que permita consolidar una cultura de la comunicación dentro y fuera de la empresa para el desarrollo de su misión y el logro de sus objetivos institucionales.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Institucionalizar la comunicación como una acción estratégica y misional de GREYSTAR para hacer visible, de forma permanente y transparente, su gestión y su compromiso con los derechos humanos, la seguridad, la responsabilidad ambiental y social.

- ✓ Adoptar la gestión de información para la divulgación oportuna, efectiva y transparente de las políticas, planes y proyectos de la Empresa en los diferentes niveles de intervención y actuación, a través de las herramientas comunicativas con que cuenta la Empresa.

- ✓ Garantizar que tanto la información que se recibe y se procesa, como aquella que se produce al interior de la Empresa, fluya ágilmente entre las directivas, empleados y los stakeholders en general, para garantizar la adecuada comunicación.

- ✓ Cualificar y optimizar las herramientas formales de comunicación con que cuenta la Empresa.

¿Qué se comunica? (Contenido). La información emitida por la Empresa deberá determinarse por los distintos públicos objetivos (stakeholders) a los que llega. Esta pregunta además permitirá establecer qué tipo de información es directa, cual indirecta o masiva y además qué dependencias trabajarán de la mano del área de comunicaciones de la Empresa, para impartirla de modo eficaz.

Mensajes Estratégicos. El establecimiento de mensajes estratégicos sobre los temas más importantes o de interés para los stakeholders en general, es muy importante y permite la generación de un lenguaje común entre todos los miembros de la Empresa, y especialmente, sus voceros. Algunos de los mensajes estratégicos establecidos son:

- 1) Record de cumplimiento – Greystar ha cumplido con todas las normas durante la etapa de exploración y cumplirán con las normas en las etapas de construcción, explotación y cierre de mina.

- 2) Greystar es una empresa comprometidos con el medio ambiente – protección de las fuentes de agua, biodiversidad (dar ejemplos específicos)

- 3) Greystar está planeando una operación con tecnología ya comprobada (sistemas de circuito cerrado de agua, infraestructura contenida e impermeabilizada, consumo mínimo de agua, etc.)

- 4) Greystar está identificando y evaluando el estado actual de la zona del Proyecto (biología, hidrología, fauna, etc.)
- 5) Greystar está realizando el estudio de impacto ambiental para evaluar el impacto que el proyecto tendrá en el paramo e identificar las medidas de mitigación y compensación.
- 6) Greystar presentará los expedientes a las autoridades pertinentes y se someterá a las decisiones que sean determinadas
- 7) Greystar cumple y cumplirá con los estándares y convenios internacionales que apliquen.
- 8) Greystar se acogerá y cumplirá la ley de regalías
- 9) El interés de Greystar en aportar al desarrollo de California y la región. (ejemplos y acciones concretas)
- 10) Beneficios de la minería moderna al desarrollo sostenible (combatiendo los mitos entorno al sector minero).

¿A quién se comunica?. El público objetivo está determinado por el modo de comunicación (directa e indirecta) y esto establece también un código lingüístico de acuerdo con el tipo de información que se quiera exponer. Para el caso específico GREYSTAR RESOURCES LIMITED tenemos diversos receptores o grupos de interés:

- ✓ Los empleados y Contratistas de la Empresa.
- ✓ Las comunidades del área de influencia directa de la Empresa. (California, Vetas, Matanza, Suratá, Berlín)
- ✓ La comunidad en general.
- ✓ Comunicadores, periodistas y medios de comunicación

- ✓ Comunidad Educativa: Niños, niñas, jóvenes, docentes, padres de familia, administrativos
- ✓ Empresas privadas, comerciantes, sectores productivos.
- ✓ Universidades, entidades e institutos de Investigación sobre la Minería, el medio ambiente y la RSE.
- ✓ Gobierno nacional, departamental y local.
- ✓ Gremios Departamentales y Nacionales
- ✓ Organismos de Control político, fiscal y disciplinario
- ✓ Entidades Públicas y Policivas
- ✓ Organizaciones No Gubernamentales de carácter ambiental y social.

¿Con qué objetivos se comunica?. Los mensajes emitidos por la Empresa se definen por los objetivos institucionales, pensando en el público al que van dirigidos y deben ser descritos por la dependencia que produce la información o determinados por el grupo de profesionales del departamento de asuntos públicos y el área de comunicaciones según sea el caso. Sus principales objetivos son:

- ✓ Consolidar a GREYSTAR como una operación sostenible (social y ambientalmente responsable).
- ✓ Difundir información acerca de los avances, planes, proyectos, acciones, campañas y apuestas de GREYSTAR.
- ✓ Generar conocimiento en las audiencias sobre los procesos mineros a gran escala manejar expectativas y combatir los mitos entorno al sector minero].
- ✓ Construir conceptos y valores comunes en torno al desarrollo sostenible, seguridad, derechos humanos y el cuidado al medio ambiente en el municipio, la región, el departamento y el país.
- ✓ Generar cambios voluntarios de actitud y conducta de los distintos stakeholders hacia la minería.
- ✓ Mantener adecuadas relaciones con los públicos, garantizando que la información llegue de manera oportuna, suficiente y transparente.

- ✓ Proporcionar la información y la comprensión necesaria para que los trabajadores, contratistas y proveedores puedan desempeñar sus funciones.
- ✓ Promover la motivación, la cooperación y la satisfacción del trabajo en cada uno de las Personas que integran la Empresa.

¿Por qué medios?. La divulgación se realizará a través de medios escritos, multimedios, audiovisuales, internet e intranet y otros medios como los talleres, conversatorios, reuniones, seminarios, coloquios, foros, conferencias, de conformidad con el Plan de Medios y Acciones Comunicativas contenido en este Plan de Comunicación.

3 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN DE GREYSTAR

Las comunicaciones en GREYSTAR conforman un eje estratégico para la construcción de identidad institucional, el logro de los objetivos misionales, el fortalecimiento de su gestión, su efectiva interlocución y visibilidad, para lo cual las acciones comunicativas se efectuarán de acuerdo con los parámetros que establezca el plan de comunicaciones de la entidad con los públicos internos y externos.

En la medida en que las políticas de comunicación regulen la actividad comunicacional en todas las áreas de la Empresa, se dará el buen desarrollo del Plan de Comunicación, pues ellas determinan el conjunto de responsabilidades que le corresponde asumir al Departamento de Asuntos Públicos, y específicamente al Área de Comunicaciones de la Empresa y las que son de competencia de las demás áreas, al tiempo que establecen normas claras para las prácticas comunicativas en todas las instancias de la Empresa.

El presente Plan de Comunicaciones define las políticas de Comunicación Organizacional Interna y las políticas de Comunicación Externa, Imagen Corporativa y Comunicación para el Desarrollo, así como el Plan de Medios y Acciones Comunicativas.

4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL - INTERNA

La comunicación organizacional está orientada a promover una visión compartida, un trabajo colaborativo e incrementar el sentido de pertenencia de los funcionarios y contratistas de la Empresa, a través de la apropiación de los objetivos, estrategias, planes, programas y proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar de la compañía, en torno a la construcción de su imagen corporativa, identificando y realizando seguimiento a la información interna y externa.

PLAN DE MEDIOS Y ACCIONES COMUNICATIVAS INTERNOS

HERRAMIENTA	NIVEL DE APLICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUBLICO OBJETIVO
Carteleras	X	Publicar información de forma permanente en las carteleras institucionales para dar a conocer información, comunicados, eventos o decisiones de la Empresa.	Personal de la empresa
Correo Interno	X	Informar, a través del correo interno, de forma oportuna y permanente a todos los miembros de la Empresa las decisiones y actividades realizadas por las diferentes áreas, con el fin de posibilitar el intercambio de información.	Personal de la empresa

Boletín Semanal (Formato Electrónico e Impreso)	X	Informar, a través del correo interno o de forma impresa a los trabajadores y contratistas del Proyecto, de forma oportuna y permanente las decisiones y actividades realizadas por las diferentes áreas, con el fin de posibilitar el intercambio de información.	Personal de la empresa
Intranet	X	Motivar a todo el personal de la Empresa a que consulten y aprovechen esta herramienta.	Personal de la empresa
Periódico HOLA MANO	X	Publicar el quehacer de la Empresa y publicar los eventos realizados o en los que participa la Empresa, así como políticas, programas, campañas internas, celebraciones y reconocimientos a la labor de los equipos de trabajo.	Personal de la empresa
Campañas Internas	X	Diseño y ejecución de Campañas internas que permitan sensibilizar y motivar a todos los miembros de la Empresa para generar sentido de pertenencia y mejorar o mantener el clima laboral.	Personal de la empresa
Monitoreo de Medios	X	Divulgar el cubrimiento que los medios de comunicación realizan sobre las actividades de GREYSTAR y publicar en las carteleras los recortes de prensa.	Personal de la empresa
Conversatorios, desayunos de trabajo,	X	Generar espacios para la discusión de temas al interior y entre las diferentes áreas de la	Personal de la empresa

comités reuniones...		Empresa.	
---------------------------------	--	----------	--

5 COMUNICACIONES EXTERNAS

La comunicación externa tiene como propósito brindar información clara y oportuna a los diferentes grupos de interés de la Empresa, garantizar la difusión de información sobre la gestión y los avances de los proyectos en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés, facilitar la rendición de cuentas a la comunidad y organismos de control y posicionar la Empresa, entre otros aspectos. Para lograr este propósito se deben formular políticas y utilizar diversos medios como los impresos, radiales, televisivos y electrónicos que permiten enviar o recibir información para los públicos externos de la Empresa.

PLAN DE MEDIOS Y ACCIONES COMUNICATIVAS EXTERNAS

HERRAMIENTA	NIVEL APLICACIÓN	DESCRIPCIÓN	MEDIOS DE DIFUSIÓN
Generación de Opinión Pública	X	Elaboración y divulgación de boletines y comunicados de prensa que garanticen la presencia permanente, positiva y de impacto de la Empresa y el Proyecto Angostura en los medios de comunicaciones locales, nacionales e internacionales. Gestión con periodistas para el cubrimiento de noticias y eventos de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Press Releases (Boletines de Prensa) • Vocerías • Ruedas de Prensa • Dossier periodístico • Reunión con directores y periodistas de medios • Correo electrónico

		Lobbing Medios: Estrategia de relaciones públicas para convencer y persuadir a los periodistas sobre la promoción de la buena imagen de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Divulgación en portales y medios de comunicación de entidades nacionales, departamentales o locales. • Revista Visión Minera
PRENSA	X	<p>Publicación de información en medios escritos, masivos y comunitarios, para posicionar y generar corrientes de opinión favorable alrededor del tema de la minería a gran escala, minería y desarrollo sostenible y el Proyecto Angostura, a través de herramientas como:</p> <p>Informes Especiales de Prensa</p> <p>Noticias y artículos</p> <p>Separata institucional</p> <p>Crónicas y reportajes</p> <p>Avisos institucionales</p> <p>Columnas de opinión</p>	<p>Pueden ser publicados en los diferentes medios escritos, de acuerdo al público objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Tiempo • La República • Portafolio • Vanguardia • El Frente • Revista Semana, Cambio, Muy Interesante • Revistas Especializadas
RADIO	X	<p>Producción y emisión de cuñas radiales de diferentes temáticas (Comunicación para el Desarrollo)</p> <p>Desarrollo de información dentro de la programación de las emisoras.</p> <p>Menciones sobre noticias,</p>	<p>Pueden ser emitidas en las diferentes cadenas y emisoras con cubrimiento local y departamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracol RADIO • RCN RADIO

		eventos, programas y campañas de la Empresa en las emisoras locales. Guía por las emisoras por parte del Dpto. de Comunicaciones de la Empresa con el fin de promover campañas, actividades, etc.	
TELEVISION	X	Hacer presencia en televisión a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Documentales o notas informativas sobre el proyecto y la Empresa. • Secciones patrocinadas 	Pueden ser emitidos por los siguientes canales de acuerdo al público objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • TRO • TVC • RCN Televisión • CARACOL Televisión
INTERNET	X X	Actualización permanente de la Página Web de la Empresa, donde los grupos de interés puedan encontrar información sobre el avance del proyecto, sus políticas, su responsabilidad social y ambiental, galería de fotos, noticias, videos, publicaciones y pueden enviar sus peticiones, quejas, reclamos y consultas.	Posicionamiento en buscadores. Links con web de orden nacional e internacional.
LINEA EDITORIAL	X	Diseño e impresión del periódicos de la Comunidad y la Revista de la Empresa para	El Periódico con la comunidad será bimestral

		<p>el desarrollo de artículos de interés general, así como para divulgar los avances, las actividades y los proyectos adelantados por la Empresa.</p>	<p>La Revista Visión Minera será de carácter trimestral. El Periódico se distribuirá en las alcaldías, juntas de acción comunal, concejales, centros educativos y ciudadanía en general.</p> <p>La Revista Visión Minera se envía a los trabajadores, líderes locales, gobierno, directivos de empresas a nivel nacional, gremios, ongs, entre otros.</p>
	<p>X X</p>	<p>Diseño e impresión de piezas editoriales de alto impacto, de acuerdo con los lineamientos de la Empresa y su manual de imagen corporativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afiches • Plegables • Volantes • Cartillas • Folletos • Manuales • Memorias • Agendas • Calendarios • Entre otros 	<p>Estas piezas son distribuidas en los siguientes espacios, de acuerdo al público al que van dirigidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntos DÍGAME • Alcaldías locales • Gremios • Oficinas de Prensa • Ferias y eventos • Socializaciones

			s
REUNIONES, VISITAS, CONVERSATORIOS, ENCUENTROS	X	Estrategias de información y consulta con las comunidades como proceso comunicativo, de doble vía, que implica la construcción de relaciones basadas en el diálogo, la confianza y la interacción.	Estos serán parte de un objetivo concreto, ya sea como socialización y consulta sobre el Proyecto y sus impactos o con el fin de definir necesidades y llegar a acuerdos para el inicio de procesos de comunicación para el desarrollo. Están dirigidos principalmente a : <ul style="list-style-type: none"> • Las comunidades del Área de Influencia • Las autoridades locales, departamentales y nacionales. • ONGs • GREMIOS Entidades interesadas en el tema minero, social y ambiental.

PUNTOS DÍGAME	X	<p>Realizar campaña de lanzamiento de los PUNTOS DÍGAME.</p> <p>Realizar material informativo que permita ofrecer un servicio ágil, eficaz y unificado para atender y resolver las inquietudes, quejas, reclamos y solicitudes de las comunidades.</p>	<p>Los Puntos DÍGAME serán ubicados en las oficinas de atención de la Empresa en los municipios de California, Vetas y Suratá, así como en lugares y puntos estratégicos de los demás municipios.</p>
CAMPAÑAS	X X	<p>Diseño y ejecución de campañas masivas que permitan divulgar y posicionar mensajes institucionales y generar hábitos en la comunidad.</p>	<p>Son organizadas en unión con la Comunidad y el Estado, a través de alianzas claves que permiten fortalecer la ejecución de las campañas.</p> <p>Para los eventos de lanzamiento se convocan a los medios de comunicación.</p> <p>Las piezas de las campañas se divulgan en internet, medios escritos, radiales y televisivos.</p> <p>Se diseñan y divulgan piezas editoriales, material promocional y de merchandising para posicionar el mensaje de cada campaña.</p> <p>Se realizan actividades</p>

			complementarias lúdicas y culturales (foros, seminarios, talleres, charlas, conversatorios, etc) para generar espacios de participación ciudadana.
Actividades pedagógicas y lúdicas	x	Diseño y ejecución de actividades lúdicas, culturales, académicas, y recreativas para acompañar las campañas y eventos de sensibilización hacia el desarrollo, social y ambiental de la Empresa, Con grupos focalizados, de acuerdo a sus intereses y al grado de escolaridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones • Instituciones Educativas • Universidades • Jardines Infantiles • Alcaldía Locales • Juntas de Acción Comunal • Escuela de Padres • Mesas locales
Elementos Promocionales	X X	Promoción de campañas y mensajes institucionales a través de stands, pendones, dummies, displays portátiles que promociónen el quehacer de GREYSTAR.	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias • Seminarios • Eventos locales
Material Divulgativo o de Merchandising	X X	Diseño y producción de material promocional con la imagen y mensajes institucionales para ser entregado a actores claves. <ul style="list-style-type: none"> • Agendas • Postales 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodistas • Comunidad educativa • Funcionarios Públicos • Empresas Privadas

		<ul style="list-style-type: none"> • Almanagues • Esferos • Lápices • Gorras • Camisetas • Elementos de Oficina • Stickers • Mugs • Mouse Pads • Botones • Libretas • Tacos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejales, Senadores, representantes • Alcaldías Locales • Grupos Comunitarios • ONGs • Organismos Internacionales • Comunidad en general
--	--	---	---