

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA  
DE LOS PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES DE LAS  
ÁREAS DE OPERACIÓN DE GEOPARK COLOMBIA S.A.S.**

**SERGIO OSWALDO EUGENIO REYES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO QUÍMICAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN HIDROCARBUROS  
BUCARAMANGA**

**2015**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA  
DE LOS PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES DE LAS  
ÁREAS DE OPERACIÓN DE GEOPARK COLOMBIA S.A.S.**

**SERGIO OSWALDO EUGENIO REYES**

**Monografía para optar al título de Especialista en Gerencia en Hidrocarburos**

**Director:**

**DIEGO MONTENEGRO RIVERA,**

**Sociólogo**

**Máster en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO QUÍMICAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN HIDROCARBUROS  
BUCARAMANGA**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Diariamente elevo una oración de agradecimiento  
A Dios por todas las bendiciones que alimentan mi  
Vida, y por permitirme tener a mi lado el mejor regalo que pude  
Imaginar, sentir de cerca el verdadero amor que me brinda mi hijo  
David, quien me motiva a emprender cada día con una nueva ilusión.

:

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimientos a:

Para el logro exitoso de la presente especialización presento un especial agradecimiento a las directivas de GeoPark, la Gerencia de Asuntos Externos y mis compañeros de trabajo por todo el apoyo prestado en cada uno de los semestres; asimismo a los docentes y compañeros de clase con quienes compartimos en cada jornada académica y generaron valiosos aportes desde sus experiencias de vida y conocimientos profesionales.

Especial mención para el Dr. Diego Montenegro por su apoyo en la dirección y elaboración de la monografía.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	15
1.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
2.2 JUSTIFICACIÓN	18
3. MARCO TEÓRICO	20
3.1 DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE	20
3.2 DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE A ESCALA LOCAL Y PARTICIPACIÓN	21
3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	23
3.4 ROL EMPRESARIAL EN LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL	25
3.5 PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES	28
4. CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL GEOPARK COLOMBIA S.A.S.	38
5. PROGRAMAS EN BENEFICIO A LAS COMUNIDADES EJECUTADOS POR GEOPARK COLOMBIA S.A.S. 2013 - 2014	45
5.1 RELACIONAMIENTO CON LOS ENTORNOS DE OPERACIÓN	45
5.2 ANTECEDENTES PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES	48

5.3 LECCIONES APRENDIDAS, RETOS Y DESAFÍOS	52
6. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE LOS PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES	55
6.1 PARTICIPACIÓN COMUNITARIA, EJE FUNDAMENTAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE DESARROLLO	56
6.2 PLANES ESTRATÉGICOS COMUNITARIOS	57
6.3 CONSTRUCCIÓN DE LOS PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES	62
7. CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	71

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1– Activos GeoPark en Latinoamérica.	38
Figura 2. Componentes Planes Estratégicos Comunitarios	58
Figura 3. Articulación entre Planes Estratégicos Comunitarios y Programas en Beneficio de las Comunidades	63
Figura 4. Ruta metodológica para la formulación de los Programas en Beneficio de las Comunidades.	64

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Líneas de inversión de PBC con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema en Colombia.	33
Tabla 2. Recursos ejecutados por líneas de inversión 2013 y 2014	51

## RESUMEN

**TITULO:** PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE LOS PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES DE LAS ÁREAS DE OPERACIÓN DE GEOPARK COLOMBIA S.A.S.

**AUTOR:** SERGIO OSWALDO EUGENIO REYES\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Construcción Participativa Programas Geopark Comunidades Colombia S.A.S.

El proceso de formulación de los Programas en Beneficio de las Comunidades como compromiso contractual ante la Agencia Nacional de Hidrocarburos, requiere de la generación de espacios de participación comunitaria para la identificación de estrategias de trabajo que permitan estructurar proyectos que promuevan mejores condiciones de vida en las comunidades de las áreas de influencia petrolera, tomando como base los sustentos del desarrollo humano sustentable en relación con mantener la armonía entre el bienestar social y económico con la preservación de los recursos naturales presentes en el territorio que habitan dichas comunidades.

En ese sentido, dentro de las oportunidades de mejora identificadas para los procesos de relacionamiento con los públicos de interés de GeoPark en sus actividades de exploración y explotación de hidrocarburos en Colombia, y acorde con los lineamientos de su política de Responsabilidad Social Empresarial, se establece la realización de Planes Estratégicos Comunitarios como herramienta de planeación comunitaria para la estructuración de los proyectos que componen los Programas en Beneficio a las Comunidades presentados ante la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

La idea central de la presente propuesta sustenta la importancia y pertinencia de complementar con procesos voluntarios las acciones obligatorias, teniendo en cuenta que los Planes Estratégicos Comunitarios como iniciativa de GeoPark, permitirán que en el cumplimiento de las disposiciones expuestas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos para la ejecución de los Programas en Beneficio de las Comunidades, se optimicen sus resultados y sus impactos sean más significativos en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

---

\* Monografía

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Químicas Escuela de Ingeniería de Petróleos Especialización en Gerencia en Hidrocarburos Director: Diego Montenegro Rivera,

## SUMMARY

**TITLE:** PROPOSED METHODOLOGY FOR PARTICIPATIVE CONSTRUCTION OF PROGRAMS FOR THE BENEFIT OF COMMUNITY AREAS OF OPERATION OF COLOMBIA SAS GEOPARK\*

**AUTHOR:** EUGENIO SERGIO REYES OSWALDO \*\*

**KEYWORDS:** Building Participatory Programs Geopark Communities Colombia SAS

The process of formulating programs for the benefit of the Communities as a contractual commitment to the National Hydrocarbons Agency, requires the creation of opportunities for community participation to identify working strategies to structure projects that promote better living conditions in the communities in the areas of oil influence livelihoods based on sustainable human development in relation to maintaining harmony between social and economic welfare with the preservation of natural resources in the territory they live in those communities.

In that sense, within the identified improvement opportunities for the processes of engagement with stakeholders GeoPark in its exploration and exploitation of hydrocarbons in Colombia, and in accordance with the guidelines of its policy of corporate social responsibility, it is established the realization of Community Strategic Plans as a tool for community planning for structuring projects that make up the programs benefiting the Communities filed with the National Hydrocarbons Agency.

The thrust of this proposal supports the importance and relevance of volunteers processes complement actions that are mandatory, considering that the Strategic Plans Community initiative of GeoPark, allow the fulfillment of the requirements set by the National Hydrocarbons Agency the implementation of programs for the benefit of the Communities optimize their results and their impacts are most significant in improving the quality of life of communities.

---

\* monograph

\*\* Physical Engineering Faculty of Chemical Engineering School of Management Specialization Petroleum Hydrocarbons Director: Diego Montenegro Rivera,

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones sociopolíticas que caracterizan las zonas de incidencia petrolera en Colombia, plantean diversos desafíos a las empresas del sector de hidrocarburos en relación con el diseño de estrategias que permitan construir y mantener un manejo asertivo en el relacionamiento con sus públicos de interés<sup>1</sup> y les permitan constituirse en un actor con activa e influyente participación en la sociedad de la cual hacen parte.

El reconocerse como un ciudadano corporativo con responsabilidades que trascienden el plano netamente productivo y se visualicen otras dimensiones en el rol dentro de la sociedad, constituye uno de los principales hitos que promueven dentro de las empresas petroleras la necesidad de formular una serie de procesos y actividades que fundamenten su política de Responsabilidad Social y complementen las obligaciones que contractualmente se asumen ante el Estado al suscribir los contratos de Exploración y Producción con la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), en donde se destacan los Programas en Beneficio a las Comunidades (PBC) como estrategias para fomentar iniciativas de desarrollo en los entornos de operación.

Teniendo en cuenta la importancia que trae consigo el proceso de formulación y ejecución de los PBC en las comunidades de área de influencia petrolera, surge el reto de visualizar la construcción de una herramienta metodológica cuyo fundamento sea la participación comunitaria como eje central del reconocimiento de los temas de interés desde una perspectiva interna de la comunidad

---

<sup>1</sup> Para el presente documento se toma como Público de Interés a todo individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización y que afecta o es afectada por la misma y sus actividades; definición expuesta en la Guía Técnica Colombiana GTC 250 – Buenas prácticas sociales para la exploración y explotación de hidrocarburos.

participante, y reforzar el diseño y selección de las mejores alternativas para su abordaje, permitiendo de esta manera que las comunidades adquieran un rol de planificadores y gestores de sus estrategias de desarrollo, trascendiendo así el rol de veedores que tradicionalmente han asumido en este tipo de procesos.

Para la construcción de la propuesta se toman como base los conceptos de desarrollo humano sustentable, responsabilidad social empresarial y participación comunitaria, con el propósito de establecer la relación que emerge con los PBC en los entornos de operación petrolera, al reconocerlos como una fuente de oportunidades cuyos resultados serán más idóneos y significativos, si durante su proceso de formulación, ejecución y seguimiento se han nutrido de la participación comunitaria como principio marco de trabajo.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta metodológica para la implementación de los Programas en Beneficio de las Comunidades (PBC) en los campos operados por GeoPark Colombia S.A.S.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir una categorización de los principales enfoques o tendencias de la visión de desarrollo local propio de las comunidades de las áreas de influencia de los bloques operados por GeoPark Colombia S.A.S.
- Diseñar un proceso participativo encaminado a elaborar una caracterización comunitaria que contenga las principales visiones de desarrollo local priorizadas por las comunidades de las áreas de influencia de los bloques operados por GeoPark Colombia S.A.S.
- Determinar acciones estratégicas para la elaboración de los Programas en Beneficio de las Comunidades (PBC) enmarcados en las visiones de desarrollo local identificadas en las áreas de influencia de los bloques operados por GeoPark Colombia S.A.S. y acordes con las directrices y exigencias expuestas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH).

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de los principales compromisos contenidos en los contratos de exploración y producción de hidrocarburos y evaluación técnica suscritos entre la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) y las empresas petroleras con operaciones en el país, se destaca la formulación de Programas en Beneficio a las Comunidades<sup>2</sup> (PBC) como una herramienta que establece los parámetros que buscan regular el proceso de ejecución de los recursos destinados a invertir en las áreas de influencia de los bloques asignados por la ANH, estableciendo entre otros condicionantes, las líneas de inversión dentro de las cuales se deben enmarcar las distintas iniciativas de proyectos que se desarrollen con las comunidades.

Lo anterior surge como una estrategia gubernamental para viabilizar la articulación de recursos públicos y privados en la generación de acciones que promuevan el desarrollo social y económico en las regiones con influencia petrolera, mediante la estructuración de proyectos de alto impacto y beneficio colectivo que integren dentro de su proceso de gestión la definición de mecanismos participativos para su formulación, ejecución y seguimiento, buscando de esta manera, complementar el concepto de *inversión social voluntaria* que tradicionalmente se aplicaba para sustentar las inversiones efectuadas en comunidades vecinas a operaciones petroleras.

Sin embargo, para el cumplimiento de esta obligación contractual se identifican algunas limitantes relacionadas con la tendencia a destinar este tipo de recursos a

---

<sup>2</sup> Con respecto al concepto de Programas en Beneficio a las Comunidades, se realiza una profundización en el numeral 4.3 de la presente monografía.

acciones que se encaminan a la atención de necesidades específicas, individuales e inmediatas, que no definen alternativas sostenibles para la generación de iniciativas de desarrollo en las áreas de influencia; en este aspecto se destaca como una de las principales falencias, la ausencia de estrategias de trabajo para la concertación de proyectos cuyo sustento sea un conjunto de visiones de desarrollo comunitario que previamente hayan sido construidas a través de ejercicios participativos en donde se estimule la reflexión acerca de las particularidades que caracterizan a determinado grupo comunitario, y se esbocen las líneas de trabajo que les permita mejorar sus condiciones de calidad de vida.

Asimismo, es claro que dentro del gremio de empresas petroleras e incluso entre las comunidades y autoridades, aún persiste un manejo confuso entre los conceptos de PBC y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), asumiendo generalmente éste último como referente para caracterizar la totalidad de inversiones ejecutadas en determinado grupo poblacional, desconociendo la diferencia existente entre la naturaleza obligatoria (PBC) y voluntaria (RSE) que los define y caracteriza, es decir, entendiendo como RSE aquellas acciones que a libre voluntad de la organización se apliquen para fortalecer el relacionamiento con sus públicos de interés y promover una imagen corporativa basada en principios éticos que guíen la toma de decisiones a todo nivel, generalmente se asocian los PBC como componentes centrales de la política de RSE para la sustentación presupuestal de los mismos, buscando exaltar dichos procesos como parte del actuar responsable de la compañía, aun cuando es totalmente claro que obedecen a compromisos contractualmente establecidos ante la ANH en representación del Estado colombiano.

## 2.2 JUSTIFICACIÓN

Los PBC como instrumento de ejecución de proyectos de beneficio comunitario, pueden traer consigo importantes aportes para el establecimiento de mejores condiciones de calidad de vida en las comunidades de influencia petrolera, o simplemente enfocarse en atender necesidades puntuales e inmediatas, que igualmente permitan evidenciar el cumplimiento de dicha obligación ante la ANH; sin embargo, para implementar dichos procesos reconociendo el impacto positivo que potencialmente pueden significar, y asumiendo como empresa una posición responsable en la generación del desarrollo comunitario, es necesario incorporar dentro de los ejes de trabajo de relacionamiento con el entorno, un componente de planeación participativa que permita vincular las visiones de desarrollo que cada una de los públicos de interés maneja a partir de sus conocimientos, experiencias y expectativas.

Dentro de los factores que inciden en la formulación de PBC que carecen de criterios de beneficio colectivo, sostenibilidad, eficiencia y rentabilidad y se destacan los siguientes:

- Falencias en los procesos participación en la planeación del desarrollo territorial.
- Desarticulación existente entre los Programas en Beneficio a las Comunidades y los instrumentos de planeación del desarrollo territorial en las áreas de influencia.
- Falta de mecanismos de control, seguimiento y evaluación a los proyectos ejecutados en las áreas de influencia.

- Presencia de actores internos y externos en las áreas de influencia, que coartan la participación comunitaria y condicionan la ejecución de recursos a actividades puntuales que no generan beneficios al colectivo, sostenibles en el tiempo.
- Organizaciones comunitarias con limitada visión de mecanismos de gestión de recursos para sus proyectos de desarrollo colectivo.
- Escasa presencia de las instituciones del Estado en las áreas de influencia.

Teniendo en cuenta lo expuesto, con el desarrollo de la presente monografía se pretende fortalecer los procesos de gestión social de GeoPark Colombia S.A.S. en lo relacionado con el diseño, ejecución y seguimiento de los PBC, mediante la implementación de una herramienta metodológica que permita articular las distintas visiones de desarrollo local propias de las comunidades de las áreas de influencia<sup>3</sup>, con los lineamientos y directrices señalados por la ANH para la ejecución de dichos programas, relacionándolos asimismo con los principios corporativos GeoPark Colombia S.A.S. bajo la premisa de complementar con procesos *voluntarios* las acciones *obligatorias* que se deben ejecutar en el marco de los contratos con la ANH, buscando de esta manera generar un mejoramiento continuo en la ejecución de cada uno de los proyectos que se definan con las comunidades para promover mejores condiciones de vida en el entorno de las operaciones de la compañía.

---

<sup>3</sup> Se toma como definición de Área de Influencia la expuesta por la Agencia Nacional de Hidrocarburos al señalarla como aquella zona geográfica definida por el contratista con base en el contexto social, económico, ambiental y cultural del área de operaciones y demás aspectos establecidos en el contrato.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE

Como punto de partida para enmarcar conceptualmente la propuesta contenida en la presente monografía, se toma el desarrollo humano sustentable como eje articulador del desarrollo económico y social encaminado al reconocimiento de las potencialidades del ser humano en armonía con su entorno social y ambiental, lo cual en el largo plazo se traduce en un mejoramiento de sus condiciones de calidad de vida; la sustentabilidad se toma como una “idea-fuerza sobre el mantenimiento a largo plazo de un proceso de desarrollo humano, haciendo referencia a la interrelación de tres elementos: (1) La sustentabilidad ambiental, que se refiere a la necesidad que el impacto del proceso de desarrollo no destruya de manera irreversible la capacidad de carga del ecosistema. (2) La sostenibilidad social, cuyos aspectos esenciales son (a) el fortalecimiento de un estilo de desarrollo que no perpetúe ni profundice la pobreza ni, por tanto, la exclusión social, sino que tenga como uno de sus objetivos centrales la erradicación de aquella y la justicia social; y (b) la participación social en la toma de decisiones, es decir, que las comunidades se apropien y sean parte fundamental del proceso de desarrollo. (3) La sostenibilidad económica, entendida como un crecimiento económico interrelacionado con los dos elementos anteriores. En síntesis, el desarrollo humano sustentable implica un nuevo tipo de crecimiento económico que promueva la equidad social y que establezca una relación no destructiva con la naturaleza, permitiendo una mejora sustancial de la calidad de vida de la gran mayoría de una comunidad”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> FAJARDO, Luis Andrés. Desarrollo Humano Sustentable: Concepto y Naturaleza. En Civilizar, Revista electrónica de difusión científica, Universidad Sergio Arboleda (Junio 2006); p 19.

Dentro de los elementos citados se destaca la participación como un factor generador de inclusión entre los miembros del colectivo comunitario para promover su vinculación en escenarios donde se definan acciones que en el corto, mediano y largo plazo incidan directamente en el desarrollo económico y social en armonía con su entorno natural; en ese sentido, dentro de los lineamientos que se definan para la estructuración de los proyectos que se enmarquen dentro de los PBC, la participación comunitaria adquiere una especial importancia para garantizar su articulación correcta con las características propias de la población objetivo y las características naturales de su territorio.

### **3.2 DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE A ESCALA LOCAL Y PARTICIPACIÓN**

Para la caracterización, medición y definición de estrategias de intervención encaminadas a lograr las condiciones que se pueden catalogar como determinantes en el ideal de desarrollo humano sustentable, la perspectiva de lo local adquiere una especial importancia al tomar como punto de partida una visión del contexto más inmediato en el que el ser humano genera los procesos de relacionamiento más básicos y esenciales, estableciendo una interacción cotidiana con un entorno natural compuesto por diversas dinámicas sociales, políticas, económicas, ambientales y culturales, que al entrelazarse configuran la identidad del colectivo local y definen niveles específicos en sus condiciones de calidad de vida.

El sustentar las estrategias de promoción del desarrollo humano sustentable en la perspectiva de lo local, permite estructurar conjuntos de ideas que obedecen a aquellas particulares del entorno que son identificadas por cada miembro del colectivo como hitos representativos en el mejoramiento de sus condiciones de calidad vida, lo cual conlleva un proceso implícito de participación comunitaria

como fuente primaria de análisis, proposición y acción. En este aspecto, se destacan algunos planteamientos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en relación con promover trabajos desde la “perspectiva de desarrollo local como vía importante para avanzar en procesos de desarrollo humano a partir del fortalecimiento de las oportunidades y capacidades de ciudadanos que comparten un territorio. El desarrollo local es un modelo de desarrollo que considera a los actores del territorio como la base de su construcción, a la vez que potencia y capitaliza sus capacidades con estrategias concertadas en forma participativa”<sup>5</sup>.

Asociar desarrollo humano sustentable con participación comunitaria es reconocer que existe una estrecha relación entre la generación de estrategias de trabajo encaminadas a mejorar las condiciones de calidad de vida de un colectivo, con incluir como parte sustancial de dichas estrategias, las visiones, expectativas e ideas que emergen de cada uno de sus miembros mediante las lecturas del entorno social que comparten entre sí, en este aspecto el PNUD plantea que la participación es una parte esencial en la medición del desarrollo, afirmando que éste no “se mide sólo con indicadores de ingreso, de salud y de educación, sino que también se mide con indicadores de participación, la cual no puede ser sólo una herramienta de ejecución de programas y proyectos, sino que tiene que ser transformadora, es decir, tiene que incidir en las relaciones de poder”<sup>6</sup>.

Acorde con lo anterior, la participación es en sí misma más que una simple estrategia que sustenta la ejecución de proyectos en ámbitos locales, ya que en esencia se constituye en un componente transversal en los procesos de construcción de programas de desarrollo que conciben al ciudadano como fuente

---

<sup>5</sup> PNUD (En línea). Disponible en <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=kk--4-cambio&x=18635#.VViyt2Bboa>

<sup>6</sup> PRETI, Alessandro. La Participación Ciudadana en Colombia. En Memorias del seminario Participación Ciudadana y Servicios Públicos, PNUD (Mayo 2010); p. 7.

activa en la dinámica cotidiana de su entorno y reconozcan en cada individuo un potencial transformador de sus realidades individuales y colectivas.

Es bajo éstas premisas que se enfoca el proceso de formulación y ejecución de los PBC en las áreas de influencia de las operaciones de GeoPark, para garantizar su articulación adecuada con los instrumentos de desarrollo propios de cada zona (Planes Municipales y Departamentales de Desarrollo), mediante la generación de espacios de participación comunitaria encaminados a realizar lecturas del entorno local, que incluyan las distintas visiones que tiene cada miembro de la comunidad en relación con sus condiciones de calidad de vida actuales y las proyecciones que elaboren a partir de la identificación y reconocimiento de sus potencialidades.

Este escenario plantea un desafío en el análisis del rol de la empresa privada (especialmente las del sector hidrocarburos) en la promoción de iniciativas encaminadas a generar mejores condiciones de calidad de vida en sus áreas de trabajo, planteando igualmente la necesidad de establecer una diferenciación clara entre los procesos de obligatorio cumplimiento (PBC) y las acciones que de manera voluntaria, y en el marco de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), consideren determinantes para propiciar impactos positivos en el colectivo circundante a sus operaciones.

### **3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Con el fin de ahondar en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y contar con un sustento que permita generar un mayor entendimiento acerca los componentes que integran una visión de la empresa como parte activa de la sociedad que fundamenta sus procesos de relacionamiento con públicos de interés en principios éticos que integran su identidad corporativa, se parte del reconocimiento que dicho concepto “renueva la concepción de la empresa,

otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés son el centro de atención esencial para la gestión”<sup>7</sup>.

Partiendo del reconocimiento de la importancia que trae consigo un adecuado relacionamiento con los distintos públicos de interés (comunidades, autoridades locales, gremios, entre otros) identificados en las áreas de operación petrolera, y reiterando la necesidad de asumir un rol más activo en la gestión y articulación de estrategias de desarrollo en escenarios locales, se fortalece la incorporación de principios básicos de Responsabilidad Social Empresarial que “incluyan un componente de visión, compromiso y liderazgo social, que sea coherente con los propios valores corporativos (que no tan sólo se formulen y reelaboren, sino que sustenten e impregnen las políticas de la empresa), y que en cuestiones que se relacionen con dichos valores, la empresa se involucre en vínculos a largo plazo con otros actores sociales”<sup>8</sup>, es decir, se requiere igualmente generar un proceso de concientización al interior de las organizaciones encaminado a instaurar en sus principios corporativos, lineamientos claros y directos para direccionar la interacción que se establece con el entorno, percibiendo en éste mucho más que una fuente potencial de insumos para sus actividades, y se amplíe la visión hacia el reconocimiento de un colectivo ciudadano objeto de derechos y deberes, con quienes se han de implementar estrategias de acercamiento y trabajo conjunto para impulsar proyectos comunes que asimismo generen beneficios comunes.

---

<sup>7</sup> REYNO, Manuel. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Universidad Técnica Federico Santamaría. (2006); p. 27.

<sup>8</sup> INSTITUTO PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD. Libro verde de la Comisión Europea; fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. 2002.

### **3.4 ROL EMPRESARIAL EN LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL**

Los procesos de relacionamiento entre las empresas del sector hidrocarburos y las comunidades presentes en sus áreas de operación, se han caracterizado por su alta complejidad debido principalmente a la articulación de diversos factores de tipo social, económico, ambiental, político y cultural en contextos en donde generalmente se presentan múltiples carencias en lo relacionado con oportunidades de gestión de alternativas de desarrollo humano sustentados en la participación comunitaria; lo anterior limita directamente a la comunidad para que visualice su territorio bajo una percepción que trascienda la concepción de espacio mínimo vital y permita fortalecer la interacción con actores estratégicos presentes en el entorno que coadyuven a potencializar sus capacidades de trabajo colectivo en la formulación de iniciativas orientadas a mejorar sus condiciones de calidad de vida.

El ingresar a ejecutar sus operaciones en escenarios sociales altamente permeados por las implicaciones derivadas de una constante debilidad de la presencia institucional del Estado colombiano, la empresa del sector hidrocarburos está llamada a adquirir un rol significativo en la convocatoria e impulso de grupos comunitarios y autoridades locales hacia la definición consensuada de líneas de trabajo, que a partir de un pleno conocimiento de sus realidades específicas como grupos humanos, atiendan directa y conjuntamente cada uno de los componentes que integran su visión particular de bienestar común y desarrollo humano sustentable, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas público – privadas que le permitan a la empresa participar más activamente en la generación de mejores condiciones de calidad de vida en las comunidades vecinas a sus áreas de trabajo.

El establecer procesos de relacionamiento asertivo entre la empresa y su entorno, permite adicionalmente identificar y generar planes de manejo para los riesgos

que potencialmente puedan afectar el normal desarrollo de las actividades programadas por cada unidad que conforma la estructura organizacional; “el análisis de riesgos es un factor muy importante en los procesos de relacionamiento con comunidades, en tanto permite conocer el entorno desde una perspectiva amplia, anticipar posibles dificultades, diseñar estrategias de relacionamiento adaptadas a la realidad de los actores involucrados y establecer relaciones constructivas entre las partes. Las empresas deben estar preparadas ante el hecho de que se insertarán en un contexto preexistente pero dinámico, con historias y culturas establecidas y, a menudo, complejas relaciones políticas, sociales y económicas”<sup>9</sup>.

Sumado a lo anterior, el asumir prácticas corporativas socialmente responsables en regiones con incidencia petrolera, se ha tornado en un factor diferenciador que determina la identidad reputacional de cada empresa, y se constituye en un pilar básico para la viabilización de sus actividades en contextos con alta complejidad sociopolítica, de ésta manera lo reitera la Agencia Nacional de Hidrocarburos al afirmar que “una operación socialmente responsable genera escenarios que permiten la viabilidad de las operaciones, el cumplimiento de los fines contractuales y a su vez la construcción de una relación sólida entre el sector y los grupos de interés”<sup>10</sup>.

Viabilización de las operaciones, identificación y manejo oportuno de riesgos, son parte de los elementos que plantean el interrogante de percibir el adecuado relacionamiento empresa – públicos de interés bajo preceptos instrumentales (enfoque funcional de percibir la Responsabilidad Social Empresarial como un conjunto de acciones encaminadas a controlar los factores de riesgo presentes en el entorno empresarial, mediante la implementación de acciones de corto plazo con beneficios inmediatos para la viabilización de las operaciones), o por el

---

<sup>9</sup> ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PETRÓLEO. Guía de socialización proyectos de hidrocarburos, 2013, 26p.

<sup>10</sup> AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS. Acuerdo 05 de 2011, considerandos, 2011, 2p.

contrario, visualizarla como el conjunto de principios éticos que configuran la identidad corporativa, direccionan el accionar de cada miembro de la compañía y constituyen uno de los principales factores diferenciadores en el mercado; se integra de esta manera la Responsabilidad Social al direccionamiento estratégico de la empresa con el fin que sus acciones incidan directa y responsablemente en el desarrollo de los grupos humanos aledaños a sus operaciones bajo el principio de mantener una coherencia y reciprocidad entre prosperidad empresarial con el bienestar social de su entorno.

En consonancia con lo señalado, la Norma de Desempeño 1 sobre sostenibilidad social y ambiental de la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, reafirma la relación directa que se puede establecer entre un adecuado relacionamiento con los grupos de interés y el alcance de metas establecidas por la organización en términos productivos y económicos, mediante la implementación de un sistema de gestión social que incorpore activamente la participación de actores estratégicos de su entorno en la planeación e implementación de las acciones enmarcadas en su política corporativa de Responsabilidad Social, resaltando que igualmente dicho sistema “supone la evaluación minuciosa de los posibles riesgos e impactos sociales y ambientales desde las etapas iniciales de desarrollo del proyecto, y proporciona orden y coherencia para mitigarlos y manejarlos de manera sostenida, un buen sistema de manejo en consonancia con el tamaño y la naturaleza del proyecto promueve desempeño social y ambiental sólido y sostenible, y puede llevar a mejorar los resultados financieros, sociales y ambientales del proyecto”<sup>11</sup>.

Bajo esta percepción se puede ratificar la importancia y pertinencia de la Responsabilidad Social en el marco del direccionamiento estratégico de la compañía, adoptándola como un componente fundamental en el ejercicio de su

---

<sup>11</sup> INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, WORLD BANK GROUP. Política y normas de desempeño sobre sostenibilidad social y ambiental, 2006, 1p.

actividad productiva a partir del reconocimiento del rol que ejerce la empresa dentro de la sociedad.

### **3.5 PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES**

Dentro de las principales obligaciones que adquieren las empresas del sector petrolero ante la Estado colombiano en el momento de suscribir contratos de Exploración y Producción de Hidrocarburos con la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), se destaca la formulación, implementación y seguimiento de los Programas en Beneficio a las Comunidades (PBC) compuestos por diversas acciones que a partir de ejercicios de acercamiento y concertación con los distintos públicos de interés presentes en el entorno de sus operaciones, fomenten y promuevan el desarrollo en términos de productividad y sustentabilidad, acordes con lineamientos de gestión de orden local, regional y nacional.

El sustento jurídico y conceptual de los PBC parte del Decreto Ley 1760 de 2003<sup>12</sup> en donde se señala que la ANH debe “convenir en los contratos de exploración y explotación los términos y condiciones con sujeción a los cuales las compañías contratistas, como parte de su responsabilidad social, adelantarán programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos”<sup>13</sup>. En esta definición inicial de los PBC se designa en la ANH la misión de estructurar los términos y condiciones mediante los cuales cada empresa deberá generar este cumplimiento en el marco de los contratos suscritos, sin embargo no genera ningún tipo de diferenciación entre su naturaleza obligatoria con la voluntariedad inherente al concepto de RSE, razón por la cual, surge la tendencia (existente en la actualidad) de presentar los resultados de los PBC (obligatorios) como parte de las buenas prácticas en RSE (voluntario).

---

<sup>12</sup> Por medio del cual se escinde la Empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol, se modifica su estructura orgánica y se crea la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

<sup>13</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1760 de 2003, Artículo 5, Numeral 5.1

Debido a la falta de claridad en cuanto a la carencia de lineamientos institucionales dentro de los cuales enmarcar los PBC, la ANH emite en el 2011 el Acuerdo No 5<sup>14</sup> en donde presenta una serie de parámetros enfocados a consolidar una “estrategia a nivel nacional para velar por la integridad étnica, económica, socio-cultural y ambiental de las diferentes comunidades ubicadas en los territorios de influencia directa de los proyectos, armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas, propiciando un modelo de desarrollo sostenible”<sup>15</sup>. Con esta nueva visión se pretende incorporar algunos elementos relacionados con la necesidad de visualizar modelos de desarrollo que integren los intereses de las partes involucradas en el proceso (empresa – Estado – comunidad) y garanticen la inclusión de las distintas variables que lo componen, afirmando que en el marco del cumplimiento de los PBC se debe fomentar el “desarrollo sostenible en las respectivas áreas de influencia, procurando la integración comunitaria”<sup>16</sup>.

Desarrollo humano sustentable e integración comunitaria se constituyen en los principios rectores que regulan los parámetros establecidos para la realización de los PBC<sup>17</sup>:

- **Parámetro No 1:** Las empresas deben asegurar la participación ciudadana conforme los preceptos constitucionales, en la definición y seguimiento de los Programas en Beneficio de las Comunidades, del área de influencia directa, a través de los representantes legítimos.

Éste parámetro hace especial énfasis en la necesidad de promover espacios de participación ciudadana durante la elaboración de los PBC, sin embargo, la

---

<sup>14</sup> Por medio del cual se definen los parámetros para la realización de programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los contratos de exploración y producción de hidrocarburos.

<sup>15</sup> AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS. Acuerdo 05 de 2011, Considerandos.

<sup>16</sup> AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS. Acuerdo 05 de 2011, Artículo 1.

<sup>17</sup> AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS. Acuerdo 05 de 2011, Artículo 2.

circunscribe a los representantes legítimos (organismos comunales) y no genera la claridad necesaria en cuanto al tipo de espacios y mecanismos participativos, razón por la cual en ocasiones se presenta la tendencia a limitar la participación a un ejercicio de validación de decisiones tomadas sin incorporar los conceptos y visiones del colectivo que integra las áreas de influencia; en este aspecto, tal como se ha mencionado, se deben generar esfuerzos para promover espacios de participación comunitaria como parte de una estrategia de trabajo articulado entre empresa – comunidad – Estado que permita consolidar iniciativas de desarrollo en armonía con las particularidades del entorno.

- **Parámetro No 2:** La definición y planeación de los Programas en Beneficio de las Comunidades deben considerar como mínimo la caracterización integral del entorno social, cultural y económico de las áreas de influencia de los proyectos. Es fundamental que haya coherencia de los Programas en Beneficio de las Comunidades con los Estudios de Impacto Ambiental y sus correspondientes Planes de Manejo Ambiental y de gestión social, requeridos por la autoridad ambiental.

Con éste parámetro se sustenta la necesidad de contar con un proceso de caracterización comunitaria que incorpore las distintas variables que generan incidencia directa en el mejoramiento de las condiciones de calidad vida de las comunidades, para de ésta manera garantizar la articulación de las estrategias de trabajo con las especificidades del entorno en lo social, económico, ambiental, cultural y político.

En el apartado 7 del presente documento se profundiza en el tema, al presentar la caracterización comunitaria como punto de partida para la construcción de PBC que reconozca y atiendan con pertinencia y eficacia las principales condiciones que limitan el desarrollo en los entornos donde se ejecuta la actividad petrolera.

- **Parámetro No 3:** Los Programas en Beneficio de las Comunidades deben enmarcarse bajo criterios de transparencia y respeto por los derechos humanos y por los derechos de las minorías étnicas reconocidas en las leyes y tratados internacionales, sobre la base de información clara y comunicación efectiva con miras a facilitar una adecuada información y el conocimiento y la participación de las comunidades beneficiarias, propiciando un enfoque diferencial con discriminación positiva, para la debida salvaguarda de las garantías constitucionales de los grupos étnicos y comunidades fuera de territorios legalmente constituidos con la aplicación de tendencias étnicas y sistémicas del desarrollo progresivo de las comunidades.

Con éste parámetro se genera un reconocimiento a la necesidad de garantizar el respeto a la diversidad cultural propia de las distintas regiones con actividad petrolera, proteger la riqueza de las minorías étnicas al ejecutar PBC con enfoque diferencial y que igualmente incluyan dentro de sus componentes, los patrones de relacionamiento propios de cada comunidad.

- **Parámetro No 4:** Los programas en beneficio de las comunidades deben estar en armonía con los planes de desarrollo municipal, departamental, planes de vida o planes de ordenamiento territorial y dentro del concepto del desarrollo humano sustentable frente a la utilización de los recursos naturales.

Finalmente, en el parámetro No 4 la ANH expone la importancia de articular los PBC dentro de las líneas estratégicas definidas en los Planes de Desarrollo Municipal y/o Departamental, para lo cual se hace imprescindible mantener una permanente relación institucional a escala local con el fin de conocer e incorporar sus objetivos de desarrollo en cada uno de los PBC que se diseñen en las distintas comunidades, lo que a su vez, le va a permitir a la empresa incidir en el logro de metas e indicadores de gestión planteadas por organismos gubernamentales para el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía.

Complementado lo anterior, la ANH ha definido dentro de los anexos contractuales de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas petroleras, los siguientes principios rectores<sup>18</sup> a tener en cuenta durante el proceso de formulación y ejecución de los PBC:

- **Pertinencia:** Los PBC deben ser consistentes con los planes de desarrollo establecidos por los respectivos entes gubernamentales tales como Planes de Desarrollo, CONPES o Planes de Gobierno y con las prioridades y necesidades de las comunidades del Área de Influencia Directa.
- **Factibilidad:** Referente a la capacidad real de llevar a cabo y ejecutar el respectivo programa.
- **Eficiencia:** Uso adecuado de los recursos para la consecución de los objetivos previstos.
- **Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos previstos durante la planeación, definición y ejecución del programa en los tiempos establecidos.
- **Impacto positivo:** Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo.
- **Sostenibilidad:** Propender por asegurar la capacidad del programa para mantenerse a través del tiempo.

Con respecto a los lineamientos de inversión propuestos por la ANH para la formulación de proyectos en comunidades con incidencia de proyectos de hidrocarburos, se destaca lo siguiente:

---

<sup>18</sup> AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS. Anexo F, Términos y condiciones para los Programas en Beneficio de las Comunidades.

**Tabla 1. Líneas de inversión de PBC con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema en Colombia.**

LINEA GENERAL	LINEAS ESPECÍFICA
<p>Programas y proyectos dirigidos al fortalecimiento de las capacidades organizativas y de gestión de las comunidades y entidades de gobierno.</p>	<p><b>1. Fortalecimiento comunitario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de organización social.</li> <li>• Organización y participación ciudadana.</li> <li>• Formulación y gestión de proyectos.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Participación / Organización de mujeres y jóvenes.</li> </ul> <p><b>2. Fortalecimiento a minorías étnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la identidad cultural.</li> <li>• Apoyo a la construcción de planes de vida y etnodesarrollo.</li> <li>• Fortalecimiento de organizaciones étnicas.</li> </ul> <p><b>3. Fortalecimiento institucional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación de proyectos de inversión con autoridades nacionales, regionales y locales.</li> <li>• Formulación y gestión de proyectos y recursos.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Enfoque diferencial y enfoque de género.</li> <li>• Gestión del riesgo.</li> </ul>
<p>Programas y proyectos dirigidos a la promoción de servicios en salud, educación, hábitat, agua y saneamiento básico y ambiental. Los Programas priorizados en este sector deben</p>	<p><b>4. Salud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas enfocados a la primera infancia y madres gestantes y lactantes.</li> <li>• Programas de salud preventiva.</li> <li>• Programas de seguridad alimentaria y nutrición.</li> <li>• Construcción y mejoramiento de la infraestructura de salud.</li> <li>• Dotación de hospitales y centros de salud.</li> </ul>

LINEA GENERAL	LINEAS ESPECÍFICA
<p>estar armonizados con planes y programas públicos que propendan por la sostenibilidad de las inversiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de medicina tradicional (grupos étnicos).</li> </ul> <p><b>5. Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas que fomenten la calidad y cobertura de la educación.</li> <li>• Eliminación del analfabetismo.</li> <li>• Construcción y mejoramiento de infraestructura educativa.</li> <li>• Dotaciones para la enseñanza.</li> <li>• Programas de capacitación a docentes.</li> </ul> <p><b>6. Hábitat, agua y saneamiento básico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción y mejoramiento de vivienda (incentivando el uso de fuentes de energía alternativa).</li> <li>• Construcción y mejoramiento de acueductos rurales.</li> <li>• Construcción y mejoramiento de alcantarillado y sistemas de saneamiento básico en áreas rurales.</li> </ul> <p><b>7. Ambiental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas que busquen la conservación con un enfoque de la riqueza natural. No incluye impactos directos causados por la industria.</li> <li>• Conservación de cuencas hídricas.</li> <li>• Conservación de la biodiversidad.</li> <li>• Conservación de áreas protegidas con las autoridades competentes.</li> <li>• Educación ambiental.</li> <li>• Gestión del riesgo.</li> </ul>
<p>Programas y proyectos</p>	<p><b>8. Pre inversión:</b></p>

LINEA GENERAL	LINEAS ESPECÍFICA
<p>dirigidos al fomento y generación de ingresos, empleo, emprendimiento productivo y diversificación económica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la estructuración, levantamiento de información y estudios técnicos necesarios para la formulación y estructuración de proyectos (regalías, contratos plan, fondos ministeriales y sectoriales de gobierno).</li> </ul> <p><b>9. Fomento del valor compartido alrededor de la Industria (empleo y microempresas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento y formalización de proveedores locales.</li> <li>• Fomento y formalización de empleo local y mejoramiento de capacidades técnicas.</li> <li>• Fomento de cadenas productivas.</li> <li>• Impulso a mercados inclusivos.</li> </ul> <p><b>10. Fortalecimiento de las potencialidades productivas y económicas de la región (Proyectos y cadenas productivas según vocación económica de la región):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso a iniciativas, planes y apuestas productivas de orden local, regional y nacional.</li> <li>• Fomento de cadenas productivas con enfoque de valor compartido.</li> <li>• Impulso a mercados inclusivos.</li> <li>• Construcción y mejoramiento de infraestructura para la competitividad local y regional.</li> </ul>

**Fuente:** Agencia Nacional de Hidrocarburos.

Tal como se observa, la ANH expone una gama amplia de posibilidades para orientar la formulación de PBC hacia proyectos de alto impacto comunitario, es aquí donde las empresas del sector hidrocarburos adquieren el desafío de asumir

una posición de liderazgo en cuanto al direccionamiento de sus estrategias de gestión, a la generación procesos de trabajo colectivo en la implementación de acciones de beneficio común, que incluyan visiones de desarrollo, sostenibilidad y beneficio común.

Con los lineamientos expuestos, cuya definición se ha dado producto de los años de experiencia en el seguimiento y verificación de los PBC, la ANH propende por resaltar que la participación comunitaria debe ser un componente fundamental en los procesos asociados al análisis del entorno y la posterior definición de líneas de trabajo encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo, sustentadas en las visiones que al respecto presenten cada uno de los integrantes de determinada comunidad, construyendo alternativas de desarrollo que realmente se integren de manera asertiva en su dinámica social, política, económica, ambiental y cultural.

Por otra parte, es importante reiterar nuevamente la necesidad de visualizar los PBC como un proceso de gestión de las empresas petroleras que están incluidos en las obligaciones contractuales establecidas ante la ANH, susceptibles de ser potencializados por las acciones que se definan de manera voluntaria en el marco de sus políticas de Responsabilidad Social, bajo la premisa de complementar con procesos *voluntarios* las acciones *obligatorias*.

Lo anterior trae consigo un nuevo desafío en relación a generar un mayor conocimiento de la dinámica sociocultural de cada comunidad perteneciente a las áreas de influencia de operaciones petroleras, determinando en su cotidianidad las distintas percepciones de desarrollo que puedan retroalimentar la estructuración de iniciativas de trabajo que se definan como parte de los PBC; es decir, fundamentar su construcción a partir de una “caracterización integral del entorno social, cultural y económico de las áreas de influencia de los proyectos que incluya variables poblacionales, económicas, sociales, ambientales, culturales, político-

administrativas, entre otras”<sup>19</sup>; que permita garantizar la efectividad en la ejecución de dichos programas y se minimice el riesgo de efectuar procesos descontextualizados que generen resistencia entre las comunidades potencialmente beneficiadas; éste se constituye precisamente en la principal motivación que orienta la elaboración de la presente monografía, identificando una valiosa oportunidad de mejora en los procesos de construcción participativa de los PBC en las áreas de operación de GeoPark en Colombia.

---

<sup>19</sup> AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS, PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA. Guía para la gestión de los PBC con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema en Colombia, 2014, 8p.

#### 4. CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL GEOPARK COLOMBIA S.A.S.

GeoPark<sup>20</sup> es una empresa Latinoamericana de exploración operación y consolidación de petróleo y gas con activos y plataformas de crecimiento en Chile, Colombia, Brasil y Argentina.

**Figura 1– Activos GeoPark en Latinoamérica.**



**Fuente:** www.geo-park.com

La Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial es un accionista y ha proporcionado financiamiento de largo plazo a GeoPark, y en conjunto con la organización LG celebró una asociación estratégica con GeoPark a fin de construir un portafolio de activos en la industria upstream del petróleo y gas en toda

<sup>20</sup> GEO-PARK introduction [en línea] disponible en: <http://www.geo-park.com/sp/introduction/>

América Latina. GeoPark es el primer productor privado de petróleo y gas en Chile y cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York. GeoPark se ha formado teniendo en cuenta cinco capacidades fundamentales:

- **Explorador:** Capacidad y experiencia para encontrar y desarrollar reservas de petróleo y gas bajo la superficie, con un historial probado basado en una ciencia acertada, en la economía y sabiendo cómo tomar los riesgos controlados necesarios.
- **Operador:** Capacidad para ejecutar oportunamente el know-how y perforar de manera rentable con el objetivo de producir, tratar, transportar y vender petróleo y gas con dinamismo y creatividad para encontrar soluciones, sobreponerse a los obstáculos, buscar oportunidades y alcanzar los resultados.
- **Consolidador:** Capacidad para combinar el equilibrio justo de activos upstream en la cuenca y región correctas con los socios adecuados al precio justo, junto con la visión y las habilidades para dar nueva forma y construir valores sobre la superficie.
- **Gestión del riesgo:** Capacidad para crecer y construir valor en forma consistente con una planificación efectiva, programas equilibrados de trabajo, centrándose en la rentabilidad, acceso seguro al capital y considerando continuamente el riesgo en los contextos de organización, bajo la superficie, de financiación, del mercado, del socio/accionista y entornos reguladores/políticos.
- **Cultura:** Compromiso para construir una cultura única impulsada por el rendimiento y basada en la confianza que valora y protege a accionistas, empleados, medioambiente y comunidades para respaldar y ampliar el plan de negocio a largo plazo.

*Crear valor y retribuir* representa la política integrada que tiene GeoPark para alinear sus objetivos comerciales con los valores y responsabilidades centrales; el plan de negocios global de GeoPark es construir un valor a largo plazo encontrando y produciendo energía, basándose en una ciencia acertada y en las operaciones efectivas y retribuir ese valor a sus accionistas, empleados, comunidades y medioambiente. Dicha política se evidencia a partir del cumplimiento de los siguientes principios:

- **Hagámoslo ahora:** Sustentar la gestión social del bloque en procesos de planificación a corto, mediano y largo plazo, que integren parámetros de medición y control que permitan medir la pertinencia de las acciones ejecutadas con los públicos de interés, construyendo de esta manera una cultura organizacional que priorice el ser proactivo más que reactivo.
- **Hagámoslo bien:** Ejecutar de manera íntegra y responsable las estrategias definidas para el manejo de la gestión social, proyectando al entorno una imagen de calidad y excelencia en el cumplimiento de los compromisos y obligaciones adquiridas para la operación de los campos petroleros, atendiendo las disposiciones legales existentes al respecto.
- **Hagámoslo con eficiencia:** Optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para el logro de los objetivos propuestos en la gestión social del bloque, cumpliendo las metas establecidas en los planes de trabajo en lo relacionado con los logros requeridos, tiempos determinados y recursos presupuestados.
- **Hagámoslo mejor:** Diseñar e implementar ideas innovadoras en el manejo de la gestión social del bloque, evaluando permanentemente la pertinencia de las estrategias aplicadas con el fin de buscar la mejora continua en el desarrollo del trabajo, reconociendo que la base del trabajo son grupos humanos

caracterizados por el continuo cambio en sus intereses, expectativas y capacidades.

- **Hagámoslo grande:** Propender por la sostenibilidad de las acciones que integran la gestión social del bloque, priorizando los procesos a largo plazo que permitan edificar relaciones asertivas y duraderas con los distintos públicos de interés, visualizando en cada reto que se presente una nueva oportunidad para diseñar nuevas ideas que fortalezcan la dinámica de trabajo.
- **Hagámoslo para todos nosotros:** Reconocer que el éxito de la gestión social depende en gran medida de la articulación de esfuerzos de las distintas áreas responsables de la operación del bloque, creando sinergias entre cada grupo de trabajo para la consecución de los objetivos corporativos de la compañía, acorde con la premisa de *Crear Valor y Retribuir*, sustento del compromiso social de GeoPark en Colombia.

Asimismo se establecen los siguientes compromisos con los públicos de interés:

1. Entregar valor financiero significativo de línea de base a accionistas; partiendo del principio que sólo una compañía financieramente estable puede continuar creciendo, atrayendo recursos que se necesitan y creando beneficios reales a largo plazo.
2. Crear un lugar de trabajo seguro y motivador para los empleados; reconociendo la importancia de atraer, proteger, retener y capacitar al mejor equipo con las mejores actitudes es la que prevalecerá siempre.
3. Minimizar el impacto de los proyectos sobre el medioambiente; visualizando que sólo se abrirán nuevas áreas y oportunidades para trabajar en la medida que la huella de las operaciones se reduzca y se vuelva menos nítida.

4. Ser el vecino y el socio preferidos creando un intercambio mutuamente beneficioso con las comunidades locales donde trabajamos; desentrañando el conocimiento local crea y apoya el valor sustentable a largo plazo en los proyectos.

En lo relacionado con las directrices que sustentan el relacionamiento de GeoPark con su entorno, se han definido dentro de la identidad corporativa los *Compromisos SPEED* (el acrónimo en idioma inglés que conjuga los vocablos *Safety-Seguridad, Prosperity-Prosperidad, Employees-Empleados, Environment-Medio Ambiente y Community Development-Desarrollo Comunitario*), los cuales constituyen los componentes críticos necesarios para generar un valor perdurable y definen el éxito para GeoPark; el modelo SPEED se está desarrollando de conformidad con la norma ISO 14001, relativa a cuestiones de gestión ambiental; la norma OSHAS 18001, relativa a cuestiones de seguridad e higiene laboral; la norma SA 8000, relativa a cuestiones de Responsabilidad Social y derechos de los trabajadores; las normas de desarrollo del Banco Mundial; y las normas de conducción empresarial de la Quoted Companies Alliance.

El código SPEED se define en el interior de GeoPark con los siguientes conceptos<sup>21</sup>:

- ***Compromiso con la Seguridad y la Salud (Safety)***: Todo el mundo debe regresar cada día a su hogar seguro y en buenas condiciones de salud. La gente es nuestro recurso máspreciado y una compañía solo puede lograr el éxito cuando protege eficazmente a todos aquellos que trabajan en sus proyectos y sus familias de lesiones y pérdidas. Ello requiere que todos nosotros conozcamos y acatemos nuestras normas de seguridad y las reglamentaciones correspondientes y nos abstengamos de realizar cualquier tarea insegura o insalubre. Tampoco debemos realizar conductas que

---

<sup>21</sup> Tomado de materiales institucionales relacionados con la imagen corporativa de GeoPark.

pudiesen originar riesgos para nosotros mismos o para aquellos que nos rodean. La buena gestión de la seguridad aumenta la calidad y mejora la eficiencia en todos los sectores de una organización.

- ***Compromiso con la Prosperidad (Prosperity):*** Obtener resultados finales excepcionales, tanto operativos como financieros, para ampliar constantemente nuestro valor de mercado en provecho de nuestros accionistas. Solamente una compañía en la que se confía y a la que se respeta, con un historial de excelencia en términos operativos y financieros, puede perdurar, atraer capitales, armar sociedades, adquirir nuevos proyectos y crear beneficios reales a largo plazo. Esto supone un plan ambicioso llevado a cabo diligente y éticamente, asumir riesgos de manera proactiva e informada –sobre la base de los fundamentos científicos y económicos más sólidos–, y rendir cuentas y actuar con transparencia. Pensamos, actuamos y nos esforzamos todos los días para obtener buenos resultados, pero nos importa de qué manera obtenemos esos resultados.
- ***Compromiso con los Empleados (Employees):*** Crear un ámbito laboral motivador, justo y gratificante, con oportunidades, respeto mutuo y corazón, e integrado por personas excepcionales. La compañía que esté en mejores condiciones de atraer, incentivar y capacitar al mejor equipo, con la moral más alta, será el mejor competidor. Esto nos exige brindar a todos los empleados una remuneración equitativa y la posibilidad de participar en el éxito de la Compañía, la oportunidad de contribuir y crecer, una firme gestión y retribución de los resultados, un ámbito laboral libre de discriminación u hostigamiento, un sentido organizacional claro y desprovisto de trabas burocráticas, y un acceso abierto a la dirección para alentar el intercambio de ideas.
- ***Compromiso con el Medio Ambiente (Environment):*** Valorar nuestros recursos naturales y minimizar el impacto de nuestros proyectos en el medio

ambiente. En la medida en que nuestra huella sea más limpia y discreta, nuestras oportunidades se ampliarán y se abrirán más áreas para que trabajemos en ellas. Nuestro bienestar y supervivencia a largo plazo nos exige una coexistencia adecuada con los recursos naturales y su cuidado. Esto nos demanda cumplir con creces con las normas ambientales locales, evaluar regularmente nuestras operaciones, recomponer o compensar de forma equitativa cualquier daño y explorar alternativas para evitar o reducir nuestro impacto mediante la aplicación de nuevas tecnologías o métodos operativos. Trabajamos en nuestros propios territorios y, por lo tanto, deseamos actuar con conciencia y cuidado.

- ***Compromiso con el Desarrollo de las Comunidades (Development):***

Convertirse en el vecino y el socio preferido mediante la gestación de un intercambio mutuamente benéfico y sustentable con las comunidades locales donde operamos. Desentrañar el conocimiento genera valor a largo plazo en nuestros proyectos y lo sustenta. Si nuestros esfuerzos potencian las metas y las costumbres locales, se nos invitará a hacer más. Esto nos demanda respetar las leyes y las tradiciones locales y comprometer a nuestras comunidades en un esfuerzo sustentable, a largo plazo, para crecer juntos. Queremos participar en nuestras comunidades y trabajar con ellas en función de sus prioridades. Estas comunidades constituyen nuestro hogar y deseamos que nuestros vecinos admiren los beneficios creados por nosotros y los compartan.

Éste último componente del código SPEED es el que se relaciona directamente con los procesos de gestión requeridos para mantener un adecuado relacionamiento con el entorno, y determina la necesidad de incidir de manera positiva en el desarrollo de las comunidades vecinas mediante la ejecución de acciones basadas en el respeto a sus dinámicas locales.

## **5. PROGRAMAS EN BENEFICIO A LAS COMUNIDADES EJECUTADOS POR GEO PARK COLOMBIA S.A.S. 2013 - 2014**

En el presente capítulo se presentan los antecedentes inmediatos de los PBC ejecutados en los años 2013 y 2014 en las comunidades aledañas a los Bloques La Cuerva (Municipio de Paz de Ariporo, Casanare) y Llanos 34 (Municipios de Tauramena y Villanueva) con el fin de establecer unos criterios de análisis que permitan identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora que fortalezcan los procesos de formulación y ejecución de los PBC, enmarcándolos en una herramienta metodológica que conciba la participación comunitaria como eje central en la construcción del desarrollo local.

### **5.1 RELACIONAMIENTO CON LOS ENTORNOS DE OPERACIÓN**

En las áreas de operación de GeoPark en Colombia convergen una serie de problemáticas sociales que se pueden catalogar como comunes a muchas zonas de explotación petrolera en todo el territorio nacional, presentándose múltiples falencias la satisfacción de necesidades básicas de las comunidades, principalmente en lo relacionado con cobertura en infraestructura de vivienda, servicios públicos, acceso a educación, vías y medios de transporte, oportunidades de formación y empleo, entre otros aspectos; en estos escenarios, con frecuencia las comunidades perciben en la empresa petrolera una fuente de recursos que potencialmente puedan llegar a suplir las carencias presentes en su territorio, acudiendo a solicitar y/o exigir la ejecución de acciones que permitan satisfacer sus necesidades, bajo la premisa de la obligatoriedad de ejecutar sus Programas en Beneficio a las Comunidades; sin embargo, al no contar con lineamientos claros de desarrollo comunitario, muchas de estas pretensiones

pueden enfocarse en planteamientos que no conlleven a generar acciones significativas para el bienestar del colectivo.

En ese sentido, al interior de GeoPark se reconoce la necesidad de visualizar mecanismos asertivos de relacionamiento con sus públicos de interés que faciliten la construcción de procesos de entendimiento en el abordaje de los distintos temas que potencialmente se puedan constituir en fuentes de conflicto, es así como periódicamente se realizan diversas lecturas del entorno encaminadas a identificar los factores de riesgo y actores estratégicos que generen mayor incidencia en la viabilidad de la operación de cada uno de los bloques asignados por la ANH<sup>22</sup>, y asimismo se constituyan en facilitadores para la consolidación de canales de comunicación permanentes en el área, reiterando la premisa de la creación de valor como un pilar de la identidad corporativa, teniendo presente que “no es solo ser eficiente o socialmente responsable, hay además que crear valor agregado siendo consciente que se es parte integral de una sociedad sin la cual no podría crecer el negocio”<sup>23</sup>, lo cual incluye el concepto de retribución como parte sustancial del vínculo que se establece entre empresa y sociedad.

El fortalecimiento de los procesos de relacionamiento con los públicos de interés trae consigo una serie de desafíos direccionados al posicionamiento de GeoPark como una empresa líder dentro de sus entornos de operación, caracterizada por sus buenas prácticas en la ejecución de procesos operativos responsables y la creación de valor en las comunidades aledañas mediante la implementación de estrategias de gestión del desarrollo local; tales desafíos se pueden resumir en lo siguiente:

---

<sup>22</sup> En la actualidad GeoPark Colombia S.A.S. tiene asignado el Bloque Llanos 34 (Municipios de Villanueva y Tauramena, Departamento de Casanare) y Bloque La Cuerva (Municipio de Paz de Ariporo, Departamento de Casanare) en calidad de operador.

<sup>23</sup> Creando valor compartido: La nueva propuesta estratégica de Michael Porter. En: [www.observatorioredesempresariales.wordpress.com](http://www.observatorioredesempresariales.wordpress.com)

1. **Conocimiento del negocio:** Mantener un conocimiento general de las distintas fases que componen el proceso productivo de los hidrocarburos (etapas de exploración, explotación y comercialización) identificando en cada una las potenciales fuentes de conflicto así como oportunidades para la creación de valor compartido con los distintos públicos de interés tanto internos como externos a la organización.
2. **Conocimiento del entorno:** Mantener un permanente contacto con el entorno sociopolítico donde se desarrolla la operación de la empresa que le permita a la organización contextualizar cada decisión que se tome, teniendo en cuenta el principio de reconocer la característica cambiante y dinámica de los distintos grupos humanos que se interrelacionan entre sí e inciden en el éxito o fracaso en el logro de las metas corporativas.
3. **Interlocución con públicos de interés:** Identificar permanentemente a sus públicos de interés tanto en el interior de la compañía como en el entorno sociopolítico de la misma, buscando obtener la información idónea que le permita construir las estrategias de relacionamiento corporativo acordes con las particularidades tanto de la organización como de las comunidades del área de influencia, trabajadores, proveedores, autoridades locales, departamentales y nacionales, así como organizaciones de la sociedad civil.
4. **Diseño e implementación de estrategias de relacionamiento:** Liderar el proceso de diseño e implementación de las estrategias de relacionamiento corporativo que se constituyan en parte sustancial de la identidad que la empresa refleje en su entorno, para este desafío es de gran importancia además de la interacción permanente con los públicos de interés, la aplicación permanente de acciones encaminadas a generar un feedback para la revisión de la efectividad de la gestión.

## 5.2 ANTECEDENTES PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES

Dentro de los procesos existentes en GeoPark para la definición de los PBC, y producto de los aprendizajes obtenidos en la ejecución de proyectos en las comunidades vecinas, se han definido una serie de programas con los cuales se busca reflejar los valores corporativos de la compañía en cada uno de los contextos donde se establece algún tipo de relacionamiento, los principales programas *marca GeoPark* son los siguientes:

### 1. Programa para el Desarrollo Económico

**y Agropecuario:** El programa para el desarrollo económico y agropecuario liderado por GeoPark se enmarca dentro de la línea de



inversión denominada por la ANH como *Proyectos que fortalecen las capacidades económicas de las Comunidades*, y se encamina a dinamizar iniciativas productivas basadas en el reconocimiento de las potencialidades locales, el respeto por las prácticas productivas desarrolladas en cada región y el fortalecimiento de la organización comunal como elementos base en la generación de alternativas asociativas para la generación de ingresos en las comunidades; dentro de las recientes experiencias exitosas se cuenta con proyectos ganaderos y cultivos frutales principalmente.

Una de los aspectos a destacar del programa para el desarrollo económico y agropecuario, es que busca conjugar procesos productivos locales con el fortalecimiento de la cohesión comunitaria para el sostenimiento de los proyectos, resaltando que el trabajo del colectivo potencializa las acciones individuales y optimiza los resultados de cada unidad productiva.

Asimismo, se busca que los participantes se asuman como empresarios locales que potencialmente pueden realizar aportes significativos para dinamizar la

economía en sus municipios, generando una cadena de valor que puede incluso trascender a escala departamental y regional, reivindicando tal como se mencionó anteriormente, las prácticas productivas propias del área, fortaleciéndolas con procesos de formación en herramientas tecnológicas y administrativas que refuercen los conocimientos que tradicionalmente se han transmitido en el interior de cada familia.

**2. Programa de Mejoramiento de Vivienda:** El programa de mejoramiento de vivienda liderado por GeoPark se enmarca dentro de la línea de inversión denominada por la ANH como *Mejoramiento de la Calidad de Vida de las Comunidades*, y se sustenta en



el reconocimiento de la importancia que cada familia pueda contar con un espacio digno y acogedor en su cotidianidad, visualizando en cada vivienda el principal espacio de interacción del ser humano donde se adquieren los aprendizajes y experiencias que configuran la identidad de cada persona, razón por la cual, mediante convenio suscrito con La Corporación El Minuto de Dios, se pretende mejorar las condiciones habitacionales de los grupos familiares presentes en el entorno de operación.

Un aspecto a destacar de este programa es que se constituye en un espacio de participación en el sentido que cada miembro de la familia se vincula activamente en la definición y ejecución de las obras identificadas como prioritarias para intervención, promoviendo la comunicación en los grupos familiares como uno de los principales valores a rescatar en la convivencia cotidiana.

Asimismo, con el programa de Mejoramiento de Vivienda se busca aportar en el cumplimiento de los objetivos trazados en los instrumentos de la planeación del desarrollo a escala local, atendiendo este importante sector estratégico en donde los indicadores de cobertura y calidad presentan múltiples deficiencias que

directamente inciden en la calidad de vida de las comunidades; de ésta manera, GeoPark reitera su compromiso con el desarrollo sostenible y armónico en las áreas de influencia de sus operaciones en Colombia.

### **3. Programa de Mejoramiento de Infraestructura Social Comunitaria:**

El programa para el mejoramiento de la infraestructura social y comunitaria liderado



por GeoPark se enmarca dentro de la línea de inversión denominada por la ANH como *Construcción de Equipamentos Recreativos, Deportivos y Comunitarios*, y se enfoca en la construcción de espacios de uso e interés general, que se constituyan en íconos que reflejen la identidad de comunidades cohesionadas y participativas en la gestión de su desarrollo social y económico.

Contar con espacios para la recreación y el deporte ayuda en la promoción de estilos de vida saludable en las comunidades y optimiza la utilización del tiempo libre en actividades encaminadas a fomentar su integración; asimismo, al poder contar con espacios destinados a sus actividades comunales, se fortalece la organización e impulsa la participación de cada miembro de la comunidad en las gestiones propias de sus órganos de representación.

Es importante resaltar que el desarrollar proyectos de infraestructura comunitaria es un proceso que requiere de un alto grado de participación y compromiso de parte de los beneficiarios, en la medida que éste tipo de espacios demandan una serie de actividades de control de uso y mantenimiento que garanticen su perdurabilidad en el tiempo, razón por la cual se insiste en visualizarlos como espacios estratégicos para el desarrollo de sus dinámicas organizativas.

En síntesis, con los programas anteriormente descritos, GeoPark busca retribuir en la comunidad el valor generado en toda su cadena productiva, reconociendo la

importancia de desarrollar PBC acordes con las particularidades y requerimientos del entorno, en donde cada individuo se constituye en una fuente potencial de recursos que optimizan las asignaciones presupuestales destinadas para tal fin.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los recursos ejecutados en los Bloques Llanos 34 y La Cuerva en los años 2013 y 2014, especificando las líneas de inversión determinadas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos para la realización de los Programas en Beneficio de las Comunidades:

**Tabla 2. Recursos ejecutados por líneas de inversión 2013 y 2014**

<b>CONSOLIDADO PBC 2013 – 2014 POR LÍNEAS DE INVERSIÓN ANH BLOQUES LLANOS 34 Y LA CUERVA – GEOPARK COLOMBIA S.A.S.</b>	
<b>LÍNEAS DE INVERSIÓN</b>	<b>MONTO</b>
Construcción de equipamientos recreativos, deportivos y comunitarios	\$2.212.628.937
Fortalecimiento institucional y anticorrupción	\$213.404.566
Mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades	\$2.525.453.241
Otras inversiones	\$805.953.377
Proyectos que fortalecen las capacidades económicas de las comunidades	\$915.652.742
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.673.092.863</b>

Durante los años 2013 y 2014 se observa una mayor destinación de recursos para los PBC enfocados en la construcción de infraestructura comunitaria y proyectos asociados con los mejoramientos de vivienda realizados en el entorno de las operaciones de GeoPark, lo anterior en coherencia con los procesos de concertación adelantados con las comunidades en donde de manera conjunta se identificaron y priorizaron las necesidades más significativas y se definieron las acciones a ejecutar en el marco de un proceso participativo.

Asimismo, con los datos presentados se define cierta tendencia en lo relacionado con los imaginarios de desarrollo que se manejan en el interior de las

comunidades, en donde de antemano se puede concluir que se asigna especial importancia al mejoramiento de sus condiciones de habitabilidad, seguido de contar con espacios de uso e interés comunitario y finalmente el desarrollo de iniciativas productivas de índole familiar y comunitario.

Sin embargo, para garantizar resultados con impactos positivos más significativos, es necesario previamente contar con información válida y objetiva que provenga de la fuente primaria (individuo, familia y comunidad) y se tome como el principal insumo en la elaboración de los PBC, en relación con establecer las variables que componen los imaginarios de desarrollo que manejan sus potenciales beneficiarios directos e indirectos. Obtener este importante insumo demanda de la puesta en marcha de estrategias de relacionamiento comunitario que faciliten establecer un acercamiento permanente y asertivo para generar un mayor conocimiento de la realidad social, económica, política ambiental y cultural de la comunidad, profundizando en sus aspectos organizacionales, potencialidades y carencias que limitan y/o viabilizan sus procesos de gestión del desarrollo local.

### **5.3 LECCIONES APRENDIDAS, RETOS Y DESAFÍOS**

Como parte de la identificación de oportunidades de mejora en los distintos procesos de gestión asociados a la formulación de los PBC, se visualizan una serie de factores que pueden incidir en su mejoramiento continuo y ayudar a potencializar sus resultados mediante la revisión crítica y propositiva de las metodologías de trabajo implementadas, la vinculación de los públicos de interés y los canales de comunicación establecidos para tal fin, en ese sentido, a continuación se exponen las principales conclusiones que pueden alimentar la definición de dinámicas de trabajo que favorezcan la participación comunitaria y reconozcan en el individuo la fuente primaria de insumos para garantizar la

idoneidad de los PBC, reiterando nuevamente la premisa de complementar con procesos *voluntarios* las acciones *obligatorias*.

1. Es necesario establecer una dinámica de trabajo que propenda por generar consensos y supere la tendencia de imponer voluntades individuales tanto en la comunidad como en la empresa, reconociendo que la esencia del PBC es el bienestar comunitario y le implica a los responsables de su ejecución asumir una posición pedagógica para intervenir de manera oportuna y asertiva en la resolución de los posibles conflictos que se puedan presentar. Partiendo del hecho que las decisiones que al final se definan van a tener implicaciones en todo el colectivo comunitario, éstas deben ser construidas y validadas en su interior para garantizar la aceptación social del proyecto definido.
2. Para la estructuración de las iniciativas que constituyen las bases de los PBC se requiere impulsar la integración de las opiniones y conceptos que manejen los distintos grupos poblacionales que integran la comunidad frente al imaginario de desarrollo local, reconociendo el valor generado por la sumatoria de ideas construidas a partir de la diversidad.
3. La vinculación activa de la comunidad no sólo debe limitarse a las fases de formulación de los PBC, sino que debe constituirse en un componente transversal en todo el ciclo de vida de los proyectos definidos, garantizando así su pertinencia y sostenibilidad.
4. La revisión de los contenidos de los Planes de Desarrollo Municipal y Departamental que tengan relación directa con los objetivos de los PBC, permite evidenciar el impacto generado a escala local y regional, en la medida que aportan en el alcance de las metas definidas en los instrumentos de planeación del desarrollo de las autoridades gubernamentales.

5. Es importante realizar un ejercicio minucioso de revisar en el entorno los distintos actores estratégicos que puedan tener una incidencia positiva para la adecuada formulación y ejecución de los PBC, buscando establecer alianzas interinstitucionales que refuercen las acciones establecidas y optimicen los recursos destinados para cada proyecto.
  
6. Dentro de las estrategias de trabajo definidas para la formulación y ejecución de los PBC con los públicos de interés presentes en el entorno de operaciones, se debe garantizar el respeto por los patrones de relacionamiento, costumbres, ideas e imaginarios que han configurado la identidad del colectivo, reconociendo en cada aspecto una fuente importante de conocimientos que optimizan los proyectos construidos participativamente.

## **6. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE LOS PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES**

Partiendo de las conclusiones establecidas al realizar una mirada retrospectiva de los procesos de formulación de los PBC en las comunidades presentes en las áreas de operación de GeoPark en Colombia, surge la iniciativa de identificar nuevas acciones que promuevan un mejoramiento continuo en dichos procesos en lo relacionado con el cumplimiento de las obligaciones establecidas contractualmente con la ANH (adoptando los principios y parámetros definidos para los PBC) y el fortalecimiento del vínculo empresa – Estado – sociedad como un mecanismo propio de las políticas de relacionamiento con públicos de interés, que se enfoca en sumar iniciativas para la optimización de los PBC bajo criterios de pertinencia y eficacia en la atención de los aspectos que se definan como hitos estratégicos para la promoción del desarrollo humano sustentable.

En ese sentido, a continuación se presenta una propuesta metodológica para la formulación y ejecución de los PBC en donde se incorporan una serie de elementos que buscan conjugar los criterios de obligatorio cumplimiento con acciones propias de la gestión de GeoPark en sus áreas de operación, reiterando que el principal resultado esperado es potencializar las capacidades analíticas y propositivas del conjunto de actores estratégicos inmersos en estos procesos, para la construcción de iniciativas de desarrollo que se ajusten a sus particularidades.

## 6.1 PARTICIPACIÓN COMUNITARIA, EJE FUNDAMENTAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE DESARROLLO

La participación comunitaria adquiere una especial importancia en los procesos de planeación del desarrollo local, en la medida que permite acercarse a las fuentes primarias y naturales de información que ayudan a conceptualizar los escenarios reales y esperados en términos de lo que cada individuo y comunidad conciben como calidad de vida, y asimismo proporciona múltiples insumos para definir qué acciones implementar tomando como base los resultados esperados.

Fortalecer los ejercicios de planeación con las ideas, conceptos e imaginarios derivados de la vinculación activa del colectivo comunitario, propicia que cada individuo se apropie de su rol como promotor del desarrollo de su entorno y no perciba ajenas o distantes las acciones que se puedan definir para tal fin, es decir, la planeación participativa tiene dos particularidades<sup>24</sup>: en primer lugar, convoca al conjunto de la sociedad a una reflexión sobre su presente y su futuro. Nadie puede ser excluido de ese ejercicio, en tanto las decisiones que se toman en dicho escenario a todos conciernen. En segundo lugar, quienes acuden a él asumen implícitamente el doble compromiso de velar por sus particulares intereses y, sobre todo, de pensar el territorio de manera global, en sus múltiples dimensiones, en su real magnitud.

Por otra parte, el vivenciar el ejercicio de la participación en el espacio natural más inmediato al individuo, le permitirá sentirse parte activa de su grupo comunitario y favorecerá la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos que igualmente aportarán en la construcción de unas mejores condiciones de vida para sí mismo, su familia y comunidad en general; éste reconocimiento le ayudará a entender que el liderazgo en los ejercicios de planeación no son exclusivos a determinadas

---

<sup>24</sup> VELÁZQUES, Fabio y GONZÁLEZ, Esperanza. ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? Fundación Corona, Bogotá, 2003. 265 p.

personas, y que independientemente el nivel de formación académica o experticia en el área, lo que realmente genera mayor incidencia es la voluntad y el compromiso por aportar en la construcción colectiva del desarrollo.

En ese sentido, como parte de los principios de mejoramiento continuo y la creación de valor en las distintas gestiones lideradas por GeoPark en sus áreas de operación en Colombia, se plantea la estructuración de un instrumento guía para la planeación y ejecución de los PBC, que propenda por impulsar el desarrollo social, ambiental, económico y comunitario de cada territorio, y responda de manera clara y consensuada a las necesidades priorizadas por el colectivo, y a la identificación y reconocimiento de las capacidades, oportunidades y recursos propios del sector.

Con lo anterior se realiza la introducción a los Planes Estratégicos Comunitarios (PEC) como la herramienta de participación comunitaria diseñada por GeoPark para contar con los insumos requeridos en los procesos de formulación y ejecución de PBC que realmente atiendan los aspectos que limitan y/o potencializan las oportunidades de desarrollo de cada comunidad.

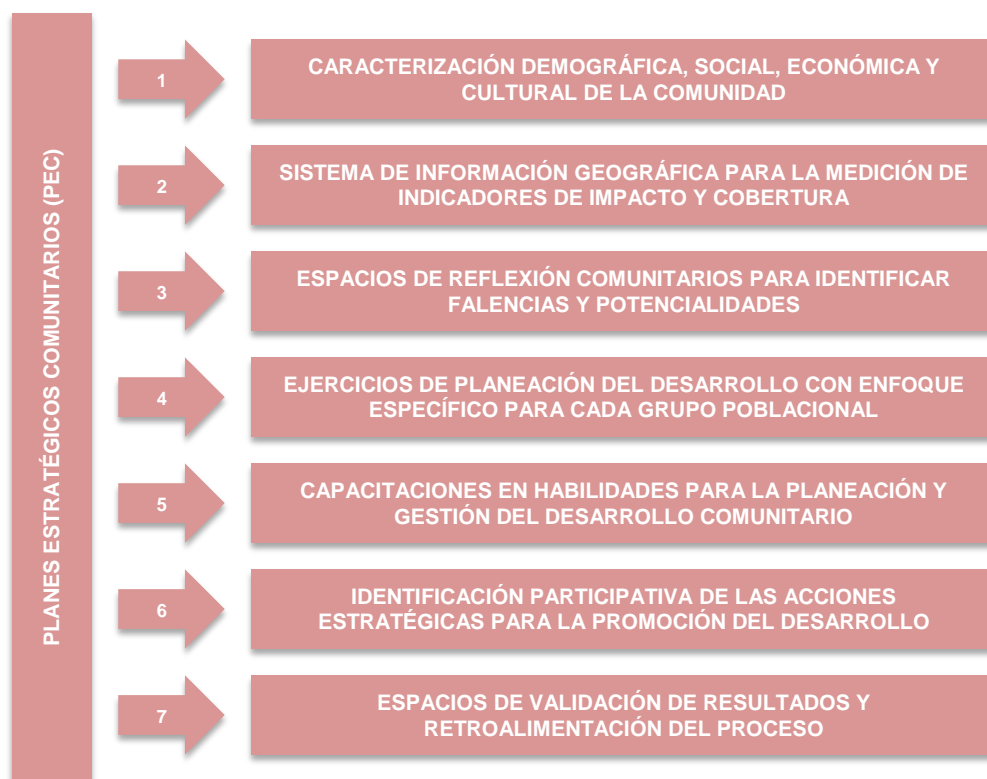
## **6.2 PLANES ESTRATÉGICOS COMUNITARIOS**

Los Planes Estratégicos Comunitarios se fundamentan en la necesidad de contar con un instrumento de planeación del desarrollo de cada comunidad perteneciente a las áreas de influencia de las operaciones de GeoPark en Colombia, que facilite la identificación de las particularidades que las caracterizan y permitan mediante un proceso participativo, diseñar las iniciativas que atiendan los puntos críticos para el mejoramiento de su calidad de vida.

La participación comunitaria se constituye en un fundamento sustancial para la elaboración de los PEC, teniendo en cuenta que su objetivo es construir conjuntamente un instrumento de planeación del desarrollo en términos de productividad, sostenibilidad y sustentabilidad, en articulación con los propósitos de desarrollo de orden local, regional y nacional.

En el siguiente esquema se presentan los principales componentes de los PEC, en relación con las acciones estratégicas que lo integran:

**Figura 2. Componentes Planes Estratégicos Comunitarios**



Frente a las acciones que integran la elaboración de los Planes Estratégicos Comunitarios, se puede identificar una cadena de procesos organizados para conocer el entorno, organizar información, reflexionar sobre falencias y potencialidades, participar en la planeación desde el rol de cada individuo,

capacitar en habilidades requeridas para vincularse activamente en el proceso, definir estrategias de trabajo para la formulación de proyectos de desarrollo y mantener espacios de evaluación y retroalimentación acerca del proceso para identificar oportunidades de mejora.

Partiendo de lo anterior, con respecto a los Planes Estratégicos Comunitarios se concluye lo siguiente:

1. Los PEC se basan en un proceso de caracterización demográfica, social, económica y cultural de la comunidad que permite contar con información de fuentes primarias para elaborar los perfiles comunitarios y estructurar la línea base de las estrategias de trabajo para la gestión de proyectos de alto impacto para el colectivo; en esta primera etapa se realiza un acercamiento directo con todas las familias presentes en el territorio, y a través de la aplicación de un instrumento de recolección de información previamente socializado y validado con los participantes, se procede a reflexionar sobre el estado actual de las variables que pueden limitar y/o viabilizar mejores condiciones en su calidad de vida.
2. Los PEC permiten la elaboración de un sistema de información geográfica que sirve como herramienta de consulta para la ubicación de los distintos predios que integran las comunidades y detalla los datos asociados con la cobertura de los proyectos y sus impactos; la georreferenciación es un componente central de los PEC que permite acceder a información detallada de cada unidad familiar en factores demográficos, niveles de escolaridad, potencial laboral, vocaciones productivas, tendencias de participación comunitaria, vinculación en proyectos ejecutados en el área, calidad de la infraestructura existente, entre otros aspectos que son de alto interés en el momento de consolidar las propuestas de trabajo en determinada comunidad.

3. Los PEC facilitan la organización de espacios de reflexión comunitarios en donde los participantes aporten sus conceptos para identificar las falencias y potencialidades que caracterizan su comunidad y que generan incidencia directa en la viabilización o limitación de las oportunidades de desarrollo que se puedan presentar, y que a su vez pueden condicionar sus procesos de relacionamiento con entidades tanto públicas como privadas que se puedan constituir en aliados estratégicos. En este punto es importante resaltar la necesidad de promover la inclusión como principio rector de los procesos de participación, resaltando la validez de las ideas y conceptos que puedan manejar los distintos grupos poblacionales que integran la comunidad.
4. Los PEC se constituyen en un ejercicio de planeación del desarrollo con enfoque específico para cada grupo poblacional, destacando que de la diversidad de opiniones y conceptos se pueden derivar importantes conclusiones asociadas con la identificación de escenarios reales y esperados para la satisfacción de las principales necesidades de la comunidad; de igual manera, con éste componente se promueve la tolerancia y trabajo en equipo para la definición y búsqueda de objetivos comunes.
5. Los PEC se refuerzan con procesos de capacitación encaminados a potencializar las habilidades individuales y colectivas requeridas para participar activamente en la planeación y gestión del desarrollo comunitario; en éste aspecto se toma como base los conocimientos e ideas previas existentes en la comunidad y se identifican los aspectos en los cuales se debe profundizar algún tipo de concepto y/o poner en marcha herramientas metodológicas que ejemplifiquen las variables que caracterizan este tipo de procesos de participación para la planeación del desarrollo.
6. Los PEC permiten identificar participativamente las acciones estratégicas para la promoción del desarrollo sustentadas en los componentes descritos

anteriormente (caracterización, sistemas de información, reflexión y autocrítica, participación comunitaria y capacitación para optimizar el proceso); el conjunto de ideas definidas permitirá construir un documento guía para la comunidad en donde se integren las distintas visiones del desarrollo local y se prioricen los proyectos que sean objeto de gestión ante entidades de diversa naturaleza, entre ellas, las empresas del sector petrolero que puedan articular sus PBC con los lineamientos definidos por las comunidades en sus PEC.

7. Los PEC cuentan con espacios de validación de resultados y retroalimentación del proceso que permitan identificar oportunidades de mejora que ayuden a la comunidad a definir nuevos mecanismos de trabajo para el logro de los objetivos planteados en la búsqueda mejores condiciones de vida, teniendo claro que las lecciones aprendidas son la base para generar el mejoramiento continuo en las gestiones que se realicen como promotores de su propio desarrollo.

Este proceso de conceptualización de las visiones de desarrollo local que manejan las comunidades de las áreas de influencia de proyectos de hidrocarburos debe permitir la incorporación de herramientas técnicas que faciliten su interpretación y transformación en acciones concretas que puedan ser formuladas, medidas, interpretadas e interiorizadas por todos los actores que se encuentran inmersos en cada proyecto que se defina y priorice para su posterior ejecución.

Acorde con lo anterior, el principal alcance del PEC es la producción de un documento marco que sirva como guía expresa para motivar el desarrollo de una comunidad y su territorio bajo los principio de sostenibilidad y sustentabilidad social, ambiental y económica, en concordancia con la realidad del territorio y con la participación y corresponsabilidad de la comunidad.

Este documento será la base para la construcción y el desarrollo del territorio, tomando como referencia determinados ejes estratégicos, programas y proyectos con metas a corto, mediano y largo plazo, estableciendo así un marco de gestión para las comunidades, para el estado en todas sus formas y para el sector privado que le interviene o aporta, reiterando que en el marco de las buenas prácticas diseñadas por GeoPark en sus áreas de operación, se toman los Planes Estratégicos Comunitarios como el fundamento central en la definición de los Programas en Beneficio de las Comunidades.

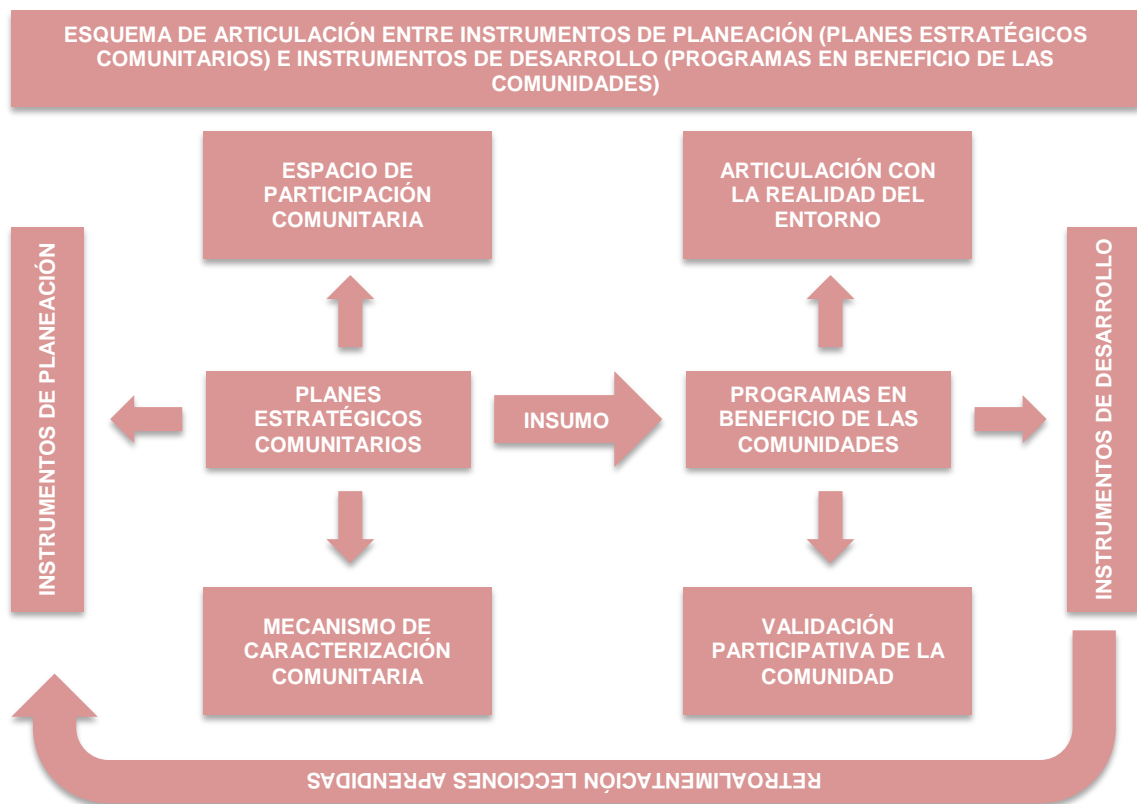
### **6.3 CONSTRUCCIÓN DE LOS PROGRAMAS EN BENEFICIO DE LAS COMUNIDADES**

Como propuesta metodológica para la construcción participativa de los Programas en Beneficio de las Comunidades, GeoPark toma como base el proceso de formulación de los Planes Estratégicos Comunitarios, reiterando que en esencia constituyen un mecanismo de planeación participativa del desarrollo de las áreas de operación petrolera.

Asimismo, es importante resaltar nuevamente que esta iniciativa incorporada en las buenas prácticas de GeoPark para el relacionamiento con las comunidades de sus áreas de influencia, busca fortalecer con acciones voluntarias (Planes Estratégicos Comunitarios) los procesos de obligatorio cumplimiento (Programas en Beneficio de las Comunidades) contenidos en los anexos contractuales suscritos con la Agencia Nacional de Hidrocarburos, atendiendo de manera directa los parámetros que establece para la formulación de los PBC y trascendiendo dichos lineamientos para crear valor en las regiones donde se hace presencia, dinamizar sus procesos organizativos, incentivar la participación de los públicos de interés y promover iniciativas de gestión del desarrollo identificadas por el colectivo.

En cuanto a las fases que integran el procedimiento para la construcción participativa de los PBC, se toma como base el ejercicio de la elaboración de los PEC en cada comunidad, dentro de los cuales se definen las líneas estratégicas generales y proyectos específicos que se perciben como determinantes para la gestión del desarrollo local, es así, como dentro del cumplimiento del plan de trabajo solicitado por la ANH en relación con las disposiciones definidas por la empresa para ejecutar los PBC, se propone lo siguiente:

**Figura 3. Articulación entre Planes Estratégicos Comunitarios y Programas en Beneficio de las Comunidades**

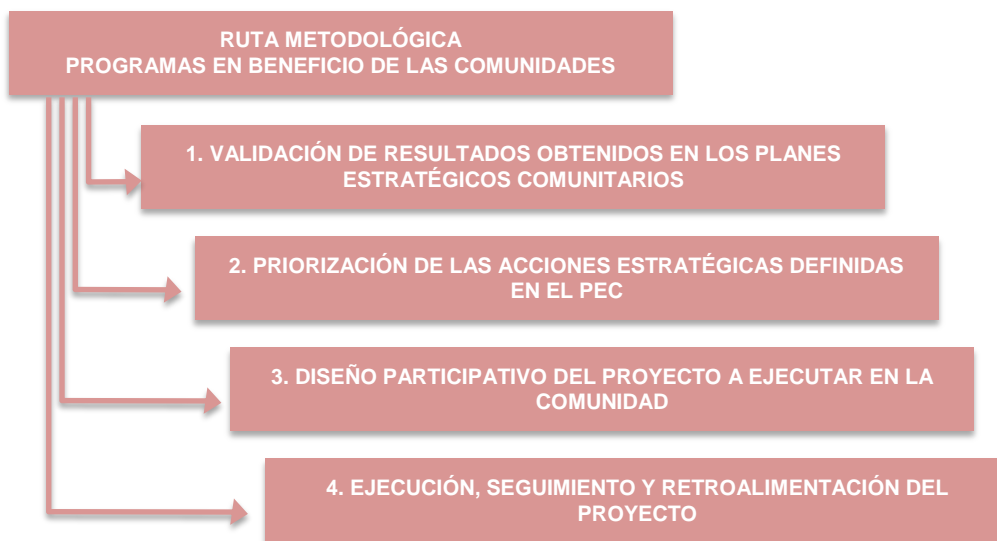


El punto de partida para la definición de los PBC son los resultados obtenidos durante el proceso de construcción de los PEC en cada comunidad, resaltando en este aspecto que se propone como fundamento de la metodología la articulación directa entre un *instrumento de planeación (PEC)* con un *instrumento de desarrollo*

(PBC), fortaleciendo éste último con todo un cuerpo de ideas, conceptos, visiones y propuestas organizadas y documentadas mediante un ejercicio en donde la participación, el diálogo y el reconocimiento de la diferencia, ayudan a dinamizar a las comunidades en la gestión de mejores condiciones de vida para el colectivo.

Ésta propuesta permite integrar las distintas variables de recolección y análisis de información de interés acerca de las áreas de influencia, y centrar el foco de atención en las percepciones locales de desarrollo comunitario que mediante consenso identifiquen y validen cada comunidad, reconociendo sus especificidades en cuanto a historia, procesos de relacionamiento, necesidades identificadas, dinámicas de trabajo individual y colectivo entre otros aspectos.

**Figura 4. Ruta metodológica para la formulación de los Programas en Beneficio de las Comunidades.**



En términos generales, los principales componentes de la ruta metodológica propuesta para la construcción participativa de los PBC en las áreas de operación de GeoPark en Colombia, son los siguientes:

- 1. Validación de resultados obtenidos en los PEC:** Como punto de partida para el desarrollo de los PBC se toma el documento que contiene las conclusiones finales del PEC de cada comunidad, con el fin de validarlos nuevamente en un espacio de asamblea comunitaria, y reiterar que dicho ejercicio se adecua a sus particularidades y contiene la información requerida para proceder con la selección de las acciones estratégicas a ejecutar en el marco del PBC.

En esta fase se fortalecen los procesos de retroalimentación de la metodología implementada en los PEC, con el fin de identificar oportunidades de mejora y promover una mayor participación de los miembros de la comunidad, evidenciando que sus opiniones y conceptos son la base central en la construcción de iniciativas para la gestión de su propio desarrollo.

- 2. Priorización de las acciones estratégicas definidas en el PEC:** De todas las conclusiones contenidas en el PEC, en relación con las acciones estratégicas visualizadas para promover el desarrollo comunitario, se procede a priorizar aquellas que potencialmente puedan generar mayores impactos positivos en el colectivo, se adecuen a los parámetros definidos por la ANH para este proceso y se ajusten con las asignaciones presupuestales definidas para el mismo; el objetivo es definir proyectos que garanticen un bienestar colectivo y cuenten con viabilidad económica, técnica, social y ambiental.

Para obtener los resultados esperados en esta fase, se requiere garantizar un alto nivel de participación de los distintos grupos poblacionales que componen la comunidad, teniendo en cuenta que las decisiones tomadas serán los fundamentos sobre los cuales se procederá a diseñar los proyectos específicos.

- 3. Diseño participativo del proyecto a ejecutar en la comunidad:** Una vez definidas las acciones estratégicas que generen mayor relevancia en la comunidad, y que se adecuen a los lineamientos institucionales de la ANH y la empresa responsable de la ejecución del PBC, se procede a estructurar las distintas fases del proyecto a partir de una organización lógica y coherente de las distintas ideas establecidas como fundamento del proyecto; en este aspecto es importante tener en cuenta la necesidad de identificar posibles aliados estratégicos que ayuden a optimizar los recursos asignados al proyecto y garanticen una adecuada ejecución en el marco de los objetivos establecidos.

Con la formalización del proyecto se continúa con el diligenciamiento de los formatos institucionales que maneja GeoPark para tal fin, remitiéndolos a la ANH y demás autoridades competentes para evidenciar el cumplimiento de éste tipo de obligaciones y gestionar el acompañamiento institucional que pueda aportar para su exitosa ejecución.

- 4. Ejecución, seguimiento y retroalimentación del proyecto:** Todo el proceso de gestión y ejecución del proyecto seleccionado es liderado por funcionarios de GeoPark y representantes de la comunidad con el acompañamiento de entidades que cuenten con conocimiento y experiencia en el tema central del respectivo proyecto, se busca así garantizar un adecuado cumplimiento de todas las acciones que lo componen.

Asimismo en ésta fase es importante que la comunidad asuma un real liderazgo en su rol de ejecutor – beneficiario, se visualicen y reconozcan como actores estratégicos en la promoción del desarrollo de sus territorios, e identifiquen en la empresa privada un aliado potencial para la definición de rutas que conduzcan a viabilizar la gestión de acciones que incidan de manera directa en el mejoramiento de su calidad de vida.

Con estos planteamientos se pretende exponer una propuesta metodológica que permita potencializar los impactos de un requerimiento obligatorio (PBC) mediante la ejecución de un proceso de planeación participativa comunitaria (PEC) que aporte en el fortalecimiento de las habilidades de organización, comunicación, participación, planeación y gestión del desarrollo de las comunidades de las áreas de operación de GeoPark, y asimismo favorezca el nivel de relacionamiento entre las partes al identificar puntos de encuentro en el mejoramiento de la calidad de vida de un territorio que comparten cotidianamente.

Finalmente, basados en las lecciones aprendidas de los PBC ejecutados en las áreas de operación de GeoPark, se reitera el compromiso en la generación de valor y retribución a sus públicos de interés mediante el diseño e implementación de nuevos procesos que optimicen los resultados esperados de los procesos de gestión con las comunidades vecinas a las áreas de operación en Colombia, integrando dentro de la identidad corporativa los principios de la participación ciudadana como fuente de construcción de comunidades líderes que cuenten con herramientas técnicas para la definición y viabilización de proyectos que mejoren sus condiciones de vida.

## 7. CONCLUSIONES

- Es importante generar una diferenciación conceptual y práctica en lo relacionado con las acciones de bienestar que la empresa privada ejecute con sus públicos de interés que se deriven de obligaciones legales y/o contractuales, con aquellos procesos que de manera voluntaria se realicen en el marco de sus principios corporativos y política de Responsabilidad Social.
- Lo anterior se sustenta en el hecho que muchas empresas presentan como acciones voluntarias o propias de su Responsabilidad Social, un conjunto de actividades que obedecen a compromisos adquiridos jurídica y/o contractualmente con el Estado colombiano, buscando así posicionar una imagen corporativa amigable con su entorno a partir del cumplimiento de lo netamente obligatorio.
- El cumplimiento de los compromisos obligatorios en lo relacionado con generar condiciones de bienestar en el entorno de operaciones de una empresa petrolera, puede potencializarse con la aplicación de procesos que refuercen y mejoren el nivel de relacionamiento con los públicos de interés en la consecución de objetivos comunes.
- En ese sentido, se expone la idea central de la presente propuesta en cuanto a la importancia y pertinencia de complementar con procesos voluntarios las acciones obligatorias, teniendo en cuenta que los Planes Estratégicos Comunitarios como iniciativa de GeoPark, permitirán que en el cumplimiento de las disposiciones expuestas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos para la ejecución de los Programas en Beneficio de las Comunidades, se optimicen

sus resultados y sus impactos sean más significativos en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

- La implementación de los Planes Estratégicos Comunitarios permitirá que se cuente con una línea base comunitaria cuyos insumos y fuentes primarias son las voces de cada uno de los integrantes del colectivo, en donde de manera libre y directa pueden expresar sus ideas, conocimientos, expectativas y propuestas para gestionar proyectos de interés general.
- Asimismo, y en cumplimiento por lo señalado por la Agencia Nacional de Hidrocarburos en el Parámetro No 2 para la formulación de los Programas en Beneficio de las Comunidades, los Planes Estratégicos Comunitarios constituirán la base sobre las cuales se formulan y ejecutan, garantizando el logro de los resultados esperados para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, partiendo del principio que sus fundamentos son acordes con la realidad específica de cada comunidad.
- En los procesos de relacionamiento con públicos de interés, la participación adquiere una especial importancia como fuente de acercamiento, conocimiento del otro, respeto y tolerancia por la diferencia en la construcción de iniciativas comunes para el desarrollo del colectivo; en este aspecto es necesario trascender la tendencia de percibir negativamente los espacios de encuentro con la comunidad (caracterizados por manejos inadecuados de las situaciones de conflicto presentadas) y tomarlos como oportunidad de crecimiento conjunto, creación de valor y retribución a los públicos de interés.
- Finalmente, es importante destacar que la empresa privada debe asumir un rol más activo en la generación de mejores condiciones de vida en las comunidades presentes en el entorno de sus operaciones, lo cual para el caso de las compañías del sector hidrocarburos adquiere una especial connotación

debido a las complejidades sociales que caracterizan las regiones petroleras en Colombia.

## BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS. Acuerdo 05 de 2011, Bogotá, 2011. 5 págs.

AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS. Anexo F, Términos y condiciones para los Programas en Beneficio de las Comunidades, Bogotá, 2012. 12 págs.

AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS, PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA. Guía para la gestión de los PBC con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema en Colombia, Bogotá, 2014. 88 págs.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PETRÓLEO. Guía de socialización proyectos de hidrocarburos, Bogotá, 2013. 129 págs.

FAJARDO, Luis Andrés. Desarrollo Humano Sustentable: Concepto y Naturaleza. En Civilizar, Revista electrónica de difusión científica, Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, 2006. 30 págs.

INSTITUTO PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD. Libro verde de la Comisión Europea; fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Barcelona, 2002. 95 págs.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, WORLD BANK GROUP. Política y normas de desempeño sobre sostenibilidad social y ambiental, 2006. 34 págs.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1760 de 2003, Bogotá, 2003. 17 págs.

PRETI, Alessandro. La Participación Ciudadana en Colombia. En Memorias del seminario Participación Ciudadana y Servicios Públicos, PNUD, Bogotá, 2010. 88 págs.

REYNO, Manuel. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Universidad Técnica Federico Santamaría, Santiago de Chile, 2006.

VELÁZQUES, Fabio y GONZÁLEZ, Esperanza. ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? Fundación Corona, Bogotá, 2003. 451 págs.