

**MODELO DE RELACIONES EXTERNAS COMO ELEMENTO CLAVE EN EL  
GERENCIAMIENTO DE LOS CAMPOS DE LA GERENCIA REGIONAL  
CENTRAL**

**JAIRO CENTENO AMAYA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE INGENIERIA DE PETROLEOS  
ESPECIALIZACION GERENCIA DE HIDROCARBUROS  
BUCARAMANGA  
2014**

**MODELO DE RELACIONES EXTERNAS COMO ELEMENTO CLAVE EN EL  
GERENCIAMIENTO DE LOS CAMPOS DE LA GERENCIA REGIONAL  
CENTRAL**

**JAIRO CENTENO AMAYA**

**DIRECTOR: LAURA CRISTINA AMAYA RUEDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE INGENIERIA DE PETROLEOS  
ESPECIALIZACION GERENCIA DE HIDROCARBUROS  
BUCARAMANGA  
2014**

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION .....	11
<b>1. PRELIMINARES</b> .....	13
1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	13
1.2. JUSTIFICACION.....	14
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	15
1.3.1. Objetivo General .....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. ALCANCE .....	15
1.5. RESUMEN EJECUTIVO .....	16
<b>2. ECOPETROL S.A., GERENCIA REGIONAL CENTRAL HOY GERENCIA DE OPERACIONES DE DESARROLLO Y PRODUCCION APIAY</b> .....	18
2.1. ENTORNO DE LA RSE DE LA INDUSTRIA .....	18
2.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE ECOPETROL S.A. ....	21
2.2.1. Incumplimientos Laborales .....	21
2.2.2. Participación de la mano De Obra .....	22
2.2.3. Participación de bienes y servicios .....	23
2.2.4. Pasivos ambientales .....	24
2.2.5. Estrados ambientales .....	24
2.2.6. Incumplimientos de compromisos.....	25
2.2.7. Valoración De Servidumbres .....	26
2.2.8. El Reclamante.....	27
2.2.9. El Reclamado.....	28
2.2.10. Cafes veredales .....	30
2.2.11. Comité de entorno .....	32
2.2.12. EASE .....	32
<b>3. LOCALIZACION DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE DESARROLLO Y PRODUCCION APIAY</b> .....	33
3.1. OPERACIÓN DE LOS CAMPOS APIAY, SURIA Y REFORMA .....	35
3.2. OPERACIÓN DE LA REFINERÍA APIAY .....	36
3.3. OPERACIÓN DE LA PLANTA DE GAS APIAY .....	37
3.4. MISIÓN .....	38
3.5. VISIÓN.....	38
3.6. SITUACION RSE EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE DESARROLLO Y PRODUCCION APIAY .....	39
3.7. ANALISIS DE RESULTADOS GDA.....	39

<b>4. CONSTRUCCIÓN PROTOCOLO DE SOCIALIZACION.....</b>	<b>41</b>
4.1 CONDICIONES Y PRINCIPIOS DE LA SOCIALIZACION .....	41
4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE SOCIALIZACION .....	43
4.3 CUANDO SE REALIZA UNA SOCIALIZACIÓN .....	43
4.4 AGENDA DE UNA REUNION DE SOCIALIZACION .....	44
4.5. AGENDA DE LA REUNION DE SOCIALIZACION .....	45
4.5.1. Participantes de la reunión.....	45
4.6. ROLES Y RESPONSABILIDADES PROCESO DE SOCIALIZACION.....	46
4.6.1. Aspectos fundamentales a tener cuenta para el buen desarrollo del proceso de socialización.....	47
<b>5.PROPUUESTA DE CONCERTACION: ESTUDIO DE EXPECTATIVAS DE INCLUSION DE LAS COMUNIDADES DEL AREA DE INFLUENCIA DE LA GDA .....</b>	<b>49</b>
5.1 COMO SE REALIZO EL TRABAJO .....	49
5.2 LO QUE EL INFORME REFLEJA.....	50
5.3 HACIA DONDE MIGRAR: EL SENTIR COMUNITARIO VS LA PROYECCION FUTURA .....	50
<b>6.LA PROPUESTA, EL MODELO DE RELACIONES EXTERNAS: MODELO DE INTEGRACION SOCIAL- MIS.....</b>	<b>53</b>
6.1. INNOVACIÓN .....	55
6.2. EXCELENCIA OPERACIONAL.....	56
6.3. SOSTENIBILIDAD .....	57
6.4. STAKEHOLDERS .....	57
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
BIBLIOGRAFIA .....	63

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Mapa localización Campo Apiay .....	34
Figura 2. Infraestructura Estación de Recolección Apiay (ERA) .....	35
Figura 3. Infraestructura Estación de Recolección Suria (ERS) .....	35
Figura 4. Infraestructura Estación de Recolección Reforma-Libertad (ERL) .....	35
Figura 5. Datos Proceso de Refinación Apiay .....	36
Figura 6. Datos Procesamiento de Gas Apiay .....	37
Figura 7. Gráfico de telaraña, Análisis de resultados GDA en temas de RSE .....	40
Figura 8. Secuencia Proceso de Socialización actual.....	43
Figura 9. Comportamiento de una empresa tradicional cuyo eje central es la maximización de utilidades. ....	54
Figura 10. Comportamiento de una Empresa Sostenible cuyo eje central es la creación de valor compartido.....	54
Figura 11. Los cuatro pilares que fundamentan la prospectiva social responsable Empresa-Entorno.....	55
Figura 12. Propuesta de la estrategia a implementar para la creación de valor de la Empresa-Entorno.....	59

## ANEXOS

Pág.

<b>ANEXO A</b> Guía para preparar el Informe de diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial .....	65
<b>ANEXO B.</b> Guía para la evaluación de la Gestión socialmente responsable de la Empresa .....	69

## RESUMEN.

**TITULO:**      **MODELO DE RELACIONES EXTERNAS COMO ELEMENTO CLAVE EN EL GERENCIAMIENTO DE LOS CAMPOS DE LA GERENCIA REGIONAL CENTRAL<sup>1</sup>**

**AUTOR:**      **JAIRO CENTENO AMAYA<sup>2</sup>**

**PALABRAS CLAVES:**      **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, STAKEHOLDERS, VALOR COMPARTIDO, DESARROLLO SOSTENIBLE, EXCELENCIA OPERACIONAL, INNOVACION SOCIAL**

### CONTENIDO

Con esta monografía que estamos presentando, está soportada en la investigación de lo que hoy se surte en materia de Responsabilidad Social Empresarial RSE tanto nivel académico como empresarial en países de la comunidad europea, Latinoamérica y en especial focalizado en lo que ha acontecido con el desarrollo comunitario en las áreas de influencia a la GDA.

Bajo esta premisa, nos permitimos esbozar a través de la monografía inicialmente para entrar en contexto, un análisis de los principales actores y protagonistas que enmarcan el área de influencia, así como los diferentes temas sensibles en los cuales se fundamenta los requerimientos la comunidad, de igual manera, planteamos lo que de algún modo fuimos artífice en la construcción de un protocolo de socialización como enmienda en la presentación de los proyectos y contratos que de cierta manera, podrían impactar el accionar de las comunidades circunvecinas al proceso de explotación y producción de hidrocarburos, así como la propuesta de un Modelo de relaciones externas y su respectiva estrategia que por la circunstancias vividas durante el primer semestre de este año con la comunidad del área de influencia de la GDA ha sido utilizada, convirtiéndose en un caso de éxito en el establecimiento de relaciones satisfactorias para la partes involucradas en la solución conciliada que ha representado un mayor entendimiento y armonía con todos nuestros grupos de interés presentes en la zona.

El presente documento no solo pretende realizar una revisión y análisis del entorno circundante con todo los requerimientos que aquejan la comunidad, sino poder evidenciar que mecanismos se han implementado al interior de GDA para finalmente efectuar una propuesta de un modelo de integración social que le permita al corporativo de Ecopetrol ponerla en marcha a fin de asegurar y garantizar el mejor relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

---

<sup>1</sup> Proyecto de Grado

<sup>2</sup> Facultad Ingenierías Físicoquímicas, Escuela de Ingeniería de Petróleos, Director Laura Cristina Amaya Rueda

## **ABSTRACT.**

**TITLE:** Model of relationships external as element key in the management of the fields of Management Regional Central.<sup>3</sup>

**AUTHOR:** JAIRO CENTENO AMAYA<sup>4</sup>

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Shared Value, Sustainable Development, Operational Excellence, Innovation Social.

### **CONTENT**

With this monograph we are presenting, it is supported in the research of what today is supplied in terms of CSR Corporate Social responsibility both academic level how business in countries of the European Community, Latin America and especially focused on what has happened with the community development in the areas of influence to the GDA.

Under this premise, we allow ourselves to outline through the paper initially into context, an analysis of the main actors and protagonists that frame the area of influence, as well as the different sensitive issues which the community, in the same way the basis requirements, we propose that somehow went architect in the construction of a protocol of socialization as an amendment in the presentation of projects and contracts that in some way they may impact the actions of the surrounding communities to the process of exploitation and production of hydrocarbons, as well as the proposal for a model of external relations and its respective strategy that the lived circumstances during the first half of this year with the community in the area of influence of the GDA has been used, becoming a case of success in the establishment of satisfactory relations to the parties involved in the matched solution representing a greater understanding and harmony with all our stakeholders present in the area.

This document not only intends to conduct a review and analysis of the surrounding environment with all requirements that affect the community, but to demonstrate that mechanisms have been implemented inside GDA to finally make a proposal of a model of social integration that allows the Ecopetrol corporate turning it on in order to ensure and guarantee better relations with different interest groups.

---

<sup>3</sup> Grade Project

<sup>4</sup> Faculty physical and chemical engineering, school of petroleum engineering, Director Laura Cristina Amaya

## INTRODUCCION

Dar comienzo a una investigación con un tema álgido dentro de las regiones centrales de nuestra querida Colombia, donde la industria del petróleo viene expandiendo su crecimiento sentado en la exploración ha marcado hoy por hoy, el detonante en muchas regiones, tal vez, por desconocimiento de cierta manera de los habitantes de dichas zonas que solo emulan lo que recogen de las comunicaciones asertivas o distorsionadas del impacto de la producción de hidrocarburos, o quizás por la presión comunitaria de buscar objetivos fundamentales que surtan de cierta manera la inoperancia del estado en materia de servicios básicos (Alcantarillado, suministro de agua potable, suministro de gas, etc.), los cuales están siendo en su gran mayoría atendidos por la empresas petroleras operadoras de turno.

Este desgaste se ha vuelto muy común en muchas zonas donde se viene produciendo hidrocarburos, lo que ha replanteado el accionar de las empresas operadoras y en el caso particular de la Gerencia Regional Central (GRC) hoy después de la reestructuración Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Producción Apiay (GDA) en sus áreas de influencia implementando esfuerzos como los cafés veredales que se ha traducido en un mejor relacionamiento con los diferentes stakeholders<sup>5</sup> que tienen su asiento en esta zona del municipio de Villavicencio, específicamente en los corregimientos 4 y 7 que conforman las comunidades del influencia directa donde opera la GDA.

Con esta monografía que estamos presentando, está soportada en la investigación de lo que hoy se surte en materia de Responsabilidad Social Empresarial RSE tanto nivel académico como empresarial en países de la comunidad europea, Latinoamérica y en especial focalizado en lo que ha acontecido con el desarrollo comunitario en las áreas de influencia a la GDA.

Bajo esta premisa, nos permitimos esbozar a través de la monografía inicialmente para entrar en contexto, un análisis de los principales actores y protagonistas que enmarcan el área de influencia, así como los diferentes temas sensibles en los cuales se fundamenta los requerimientos la comunidad, de igual manera, planteamos lo que de algún modo fuimos artífice en la construcción de un protocolo de socialización como enmienda en la presentación de los proyectos y contratos que de cierta manera, podrían impactar el accionar de las comunidades circunvecinas al proceso de explotación y producción de hidrocarburos, así como la propuesta de un Modelo de relaciones externas y su respectiva estrategia que por la circunstancias vividas durante el primer semestre de este año con la

---

<sup>5</sup> Stakeholders se utiliza para designar a todos aquellos agentes que tienen algún tipo de interés en las actividades de una empresa, como empleados, clientes, inversionistas, grupos ambientalistas y la comunidad misma.

comunidad del área de influencia de la GDA ha sido utilizada, convirtiéndose en un caso de éxito en el establecimiento de relaciones satisfactorias para la partes involucradas en la solución conciliada que ha representado un mayor entendimiento y armonía con todos nuestros grupos de interés presentes en la zona.

El presente documento no solo pretende realizar una revisión y análisis del entorno circundante con todo los requerimientos que aquejan la comunidad, sino poder evidenciar que mecanismos se han implementado al interior de GDA para finalmente efectuar una propuesta de un modelo de integración social que le permita al corporativo de Ecopetrol ponerla en marcha a fin de asegurar y garantizar el mejor relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

De otro lado, es importante manifestar que se recurrió a fuentes documentales en cuyo caso se aplicaron algunos conceptos de valor compartido que pretendemos involucrar dentro del modelo que en cuanto a su descripción, solo pretendemos dejar las bases de los cimientos hacia los cuales se debe migrar como organización GDA a fin de lograr en definitiva un manejo del entorno adecuado que en los escenarios de la diferencias exista el compromiso real de una solución dialogada en pro del crecimiento y desarrollo de las comunidades del área de influencia a la GDA.

En ese orden de ideas, cobra vigencia la experiencia vivida como actor, protagonista y el rol que hemos desempeñado en la solución de los problemas con el entorno, experiencias que hemos plasmado en el presente documento producto de los diferentes encuentros donde ha tenido asiento la comunidad, la academia, los representantes del sector minero energético traducido en la Mesa Municipal de Empleo de Villavicencio, donde hemos sido asiduos contribuyentes en la construcción de relaciones satisfactorias que hoy pasan por el mejor momento.

## 1. PRELIMINARES

### 1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

En los campos de producción de petróleo históricamente se presentan problemas con la comunidad, a raíz de exigencias que naturalmente tiene que ver con requerimientos que surtan las necesidades básicas traducidas en la falta de infraestructura de desarrollo (acueducto, alcantarillado, etc.) y a su vez en la vinculación de fuerza laboral y lo concerniente a bienes y servicios, que al no encontrar respuesta efectiva por parte de la administración gubernamental despliega sus peticiones hacia la industria petrolera generando un conflicto de orden social trayendo consigo entre otras los siguientes aspectos:

-Bloqueo tanto de las vías de acceso, instalaciones y del personal, lo que trae como resultado pérdidas económicas que puede en un momento dado atentar contra la continuidad y desarrollo de un Campo petrolero si dicho conflicto social no es bien manejado.

-Aparición de fuerzas al margen de la ley que indudablemente agravan la situación porque se pasa de la protesta comunitaria al vandalismo y en efecto a los atentados contra la infraestructura petrolera como medio de presión para acelerar un arreglo por lo general desproporcionado que impacta en su gran mayoría las arcas del estado y por ende a las empresas petroleras del sector las cuales tienen que asumir toda la problemática para poder expandir sus operaciones.

-Ausencia de programas y planes de constructividad comunitaria que tengan un componente de innovación social que permitiría potenciar la creación de empresas y de esta manera se logre cautivar la comunidad a fin de mitigar y/o eliminar la dependencia crónica de trabajo en las empresas petroleras y con ello poder restablecer los sectores productivos del área rural.

-Ausencia de un modelo de relacionamiento externo que permita regular y dar gobierno a la solución de conflictos de tipo social y ambiental.

-Baja presencia del estado en la solución de los problemas de la comunidad lo cual hace que la misma se repliegue en contra de la empresa en la búsqueda de la solución.

-Continúa alteración del orden público en la zona de influencia puede llegar en un momento dado a que el inversionista y/o firmas petroleras interesadas en explorar en el sector, redireccione sus recursos hacia inversiones de menor riesgo.

-Zonas aledañas de Campos petroleros con problemas frecuentes de conflictos sociales hace que los recursos tanto de WO como de perforación que aportan el crecimiento de un campo petrolero por la incorporación de reservas de crudo ó gas no se puedan desarrollar, lo que obliga al corporativo de la empresa operadora a vislumbrar de equipos de perforación y WO a otras áreas de la empresa, lo cual afecta la continuidad, sostenibilidad y economía del negocio.

## **1.2. JUSTIFICACION**

La industria del petróleo por sus arraigos mantiene dentro de sus acreedores toda una hegemonía que se localiza y se asienta dentro del majestuoso escenario de los barriles, buscando entre otras vicisitudes el acaparar los motivos valederos ó discordantes para lograr sus propósitos a costa de una representación del estado en el área que se traduce básicamente en la Empresa operadora de turno.

Esta situación desde tiempo atrás viene vislumbrándose de manera recurrente y acaparando espacios que hoy por hoy viene siendo el talón de Aquiles para muchas Empresas petroleras, no solo dentro del ámbito nacional sino también a nivel internacional, donde las argucias surtidas por todo lo que representa el termino de entorno son el centro de atención de los administradores de turno, quienes vienen capoteando los ardores circunvecinos últimamente con gran regularidad, para buscar el equilibrio sostenible de sus operaciones.

Dentro de la complejidad que esto implica para lograr un ambiente de satisfacción en cada uno de los actores intervinientes (Comunidad, entes gubernamentales, aliados y Operador) que sufrague las expectativas conjuntas y mancomunadas, es el gran reto de la actualidad, ya que convalidar y emerger con una solución finita todo el cumulo de peticiones se haría interminable, es por esto, que a través de esta monografía pretendemos construir estrategias y elementos de fusión que permitan subsanar las brechas en materia de relaciones externas, frente al modelo exterminado que venimos practicando con resultados divergentes y que nos exhorta a buscar nuevos horizontes, contemplando las mejores prácticas de la industria e incluso optando por involucrar la elaboración de un portafolio de carácter comunal, previo estudio que tenga la cobertura ó la vista panorámica total de todos los sectores involucrados, para de esta forma contar con los elementos de juicio que permitan construir un relacionamiento apalancado en lo que hoy se denomina como "FRANJAS DE SOSTENIBILIDAD COMPARTIDA", donde los protagonistas sin importar cual lid representa, debe aunar sus mejores esfuerzos y mantener una voluntad de cambio en el ejercicio de generar valor creciendo juntos como EMPRESA Y ENTORNO.

### **1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un Modelo de Relaciones Externas que permita apalancar el relacionamiento adecuado y la construcción de relaciones efectivas con los diferentes grupos de interés que operan en el área de influencia de la Gerencia Regional Central (GEC), como elemento clave en el Gerenciamiento de los Campos que opera la GEC.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

-Identificar los posibles actores y grupos de interés social asentados en las áreas de influencia de los campos de la GEC.

-Elaborar un Protocolo de socialización de contratos y proyectos, con la participación empresa-comunidad, que apalanque y defina los lineamientos en materia de mano de obra local y bienes y servicios.

-Proponer un estudio con participación empresa-comunidad que permita impulsar nuevos esquemas y/o perspectivas de trabajo para la comunidad, involucrando un proceso de innovación social y aprovechando el desarrollo agroindustrial del área buscando asegurar un crecimiento sostenible en las áreas circunvecinas a los campos de la GEC.

-Desarrollar un Modelo de Relaciones Externas que permita dar gobierno y manejo eficiente a los aspectos sociales y ambientales con el entorno social.

### **1.4. ALCANCE**

-Descripción de las condiciones económicas y sociales presentes en el área de influencia a los Campos que opera la Gerencia Regional Central-GEC.

-Identificación de las necesidades de capacitación en cuanto a la creación de Empresas de producción social y/o proyectos comunitarios con un componente de innovación social que permitan buscar alternativas de desarrollo sea rural, agroindustrial y tecnológico de las zonas de influencia en los campos de la GEC.

-Elaboración de un Marco regulatorio que establezca la reglas claras de relacionamiento con el entorno.

- Propuesta de un Modelo de Relaciones externas que permita canalizar y priorizar las necesidades de la comunidades de influencia versus los compromisos y obligaciones de la empresa operadora para garantizar la ejecución de proyectos de interés común que generen crecimiento y permitan el desarrollo de los campos que administra la Gerencia Regional Central (GEC).

## **1.5. RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por objeto fundamental el efectuar un análisis y/o diagnóstico de los principales aspectos involucrados que identifican el manejo del entorno circundante en las áreas de influencia donde opera la Gerencia Regional Central hoy Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Producción Apiay (GDA) que desemboca finalmente en la búsqueda de soluciones que logren apaciguar de manera estructurada los requerimientos y solicitudes de la comunidad adyacente a la GDA, para ello, se plantea un Modelo de Integración Social “MIS”, con su respectiva estrategia que reconocemos no sea de pronto la panacea y solución a las diferentes inconformidades que hemos leído en la comunidad pero si consideramos, que es un punto de partida a nivel corporativo de poder salvaguardar los escenarios de encuentro en armonía y con la debida satisfacción de cumplimiento entre las partes.

El presente trabajo se estructuró a partir de las vivencias y experiencias recogidas de los múltiples encuentros sostenidos con la comunidad, con los entes gubernamentales buscando siempre una salida exitosa para dirimir los conflictos sociales, sin desconocer la información consultada que sirvió como soporte en el planteamiento valga la redundancia en la construcción de un Modelo, fundamentado en cuatro pilares visto de la óptica de la excelencia operacional que debemos interiorizar como organización GDA, pasando por la innovación que logre el efecto de desvincular la mirada de la población únicamente centrada en los ingresos que le proporcionaría una actividad con la empresa operadora y se volqué hacia la construcción de nuevas fuentes de ingreso visualizadas en la agroindustria, el turismo y las huertas tecnificadas, así mismo, los stakeholders escenificados como prominentes microempresarios y finalmente soportados en el desarrollo sostenible como elemento fundamental en la continuidad de los procesos que se vislumbran para desarrollar.

Así pues, el propósito de este trabajo consistió en efectuar un análisis y/o diagnóstico previo, la instauración de un protocolo de socialización como elemento de gobierno dentro de la institucionalidad para que el presidente de junta, el asociado y el ciudadano común entienda que mecanismos son prioritarios en la

solución acertada de las diferencias en cuanto al control y efectividad de un adecuado relacionamiento y de otra parte, la generación de un Modelo de relacionamiento con su respectiva estrategia a fin de ayudar y soportar en la organización el mejor esquema de productividad para lograr en definitiva el pasar de un liderazgo reactivo hacia un liderazgo visible y proactivo que vea tanto el aliado, proveedor y la comunidad en general, una organización que busca el crecimiento propio y por ende el desarrollo de sus comunidades y grupos de interés.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, innovación, desarrollo sostenible, stakeholders, Excelencia Operacional, Modelo de Integración Social, valor compartido

## **2. ECOPETROL S.A., GERENCIA REGIONAL CENTRAL HOY GERENCIA DE OPERACIONES DE DESARROLLO Y PRODUCCION APIAY**

### **2.1. ENTORNO DE LA RSE DE LA INDUSTRIA**

El análisis de entorno se aplica a Ecopetrol S.A, en una de las Gerencia insignia de la Orinoquia por ser una campo descubierto en su totalidad por Ecopetrol y que hoy, después de la restructuración sufrida recientemente se convierte en la nueva Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Producción Apiay (GDA) que igual que el corporativo, pertenece al sector de hidrocarburos y tiene bajo su responsabilidad el gerenciamiento de los campos de Apiay, Suria y Reforma y los negocios de Refinería y Planta de Gas, constituyendo como la empresa operadora del sector en los corregimientos 4 y 7 del Municipio de Villavicencio específicamente en el área de Pompeya.

Las empresas líderes del sector con las cuales de cierto modo se confronta un benchmarking lo constituye la Firma Pacific Rubiales quien administra el Campo de Rubiales y Quifa próximamente a revertir a Ecopetrol en junio de 2016, sin embargo, lo que mayor pulula en el sector aparte de la empresas operadoras, son las empresas de servicio, entre otras, Schlumberger, Halliburton, Weatherford, Lupatech, etc., que hoy brindan el soporte operacional especializado en la perforación y terminación de los pozos.

Definitivamente el papel de la empresas en el sector de hidrocarburos indudablemente son las más fuertes en la economía del país y especialmente Ecopetrol S.A., que integra el gremio minero energético la participación en el PIB es del orden del 11,87% y constituye el mayor cumulo de exportaciones del país específicamente en crudo Blend en el comercio internacional en países como Estados Unidos y algunos embarques de crudo Castilla hacia China, así como, las exportaciones de gas hacia Venezuela.

De otro lado, Ecopetrol S.A., se vislumbra como la empresa líder del sector de hidrocarburos del país y se ubica dentro de las cinco (5) empresas más sólidas a nivel latinoamericano y la mayor generadora de empleo e impuestos del país en materia de recaudo.

Los mecanismos actuales de relacionamiento<sup>6</sup> que hoy tiene Ecopetrol S.A., en la GDA, presentan la obsolescencia común de una organización que no se anticipó en este aspecto a generar los previos de un crecimiento, que la formaliza del paso de lo nacional a los intrépidos escenarios mundiales donde se conjugan leyes por

---

<sup>6</sup> CENTENO AMAYA, Jairo. Fuerzas Envolventes: El Entorno, hacia el encuentro de voluntades, Artículo, p. 1-39.

mencionar entre otras, la de Sarbanes-Oxley<sup>7</sup> así como el cumplimiento de índices representativos dentro de los mercados de capitales como es el caso de Down Jones Sustainability Index<sup>8</sup>, que la postulan dentro de las 5 empresas de mayor crecimiento en Latinoamérica y en un futuro mediato poder ubicarse dentro de las treinta mejores empresas petroleras del Mundo.

Bajo esa premisa, que se pasa de lo literal a un emprendimiento expansible hacia las esferas de la coyuntura donde juegan los grandes, es apenas permisible que redunden los esquemas reiterativos de planeación estratégica, el fortalecimiento y robustez de la organización en todos los aspectos tanto normativos como de carácter corporativo, en la preparación del compendio de su capital humano, en el manejo eficiente de los avocados retos y definitivamente en la apertura de generación del cambio, que se inició con la premura y el aceleramiento que exige las condiciones inéditas del mercado, buscando siempre el posicionamiento que trae consigo nuevos requerimientos, nuevas prácticas, mejoramiento de procesos y lógicamente en todos los avatares que exige el participar en los escenarios deslumbrantes de la Bolsa de New York, lo cual hace más imperativo que nuestras operaciones sean cada día más seguras y mucho más eficientes en todos los niveles de la organización, generando valor agregado tanto a nuestros shareholder<sup>9</sup> así como a las diferentes partes interesadas (stakeholders).

En ese orden de ideas era de esperarse al interior de la organización un desarrollo inmensurable, como efectivamente ocurrió, con excelentes resultados hasta la fecha, ya que los números así lo confirman en el reporte de utilidades.

Sin embargo, aún existen brechas como la del relacionamiento comunitario, que han generado un gran impacto por las pérdidas económicas asociadas –y por demás representativas- en muchos campos petroleros de nuestra empresa, siendo uno de los temas álgidos de actualidad no solo en el ámbito de afectación en la empresas petroleras operadoras, que de igual manera, viene sucediendo con gran repercusión en muchas oportunidades contra las huestes del Estado colombiano.

Del mismo modo, es importante no olvidar la historia y sus márgenes en los inicios de la explotación petrolera en Colombia, cuando la Tropical Oil Company bajo el auspicio de Roberto de Mares perforó el pozo descubridor Infantas-1, dejando su primer legado y marcando el camino hacia el perfilaje de la producción de

---

<sup>7</sup> Denominada comúnmente Ley SOX, esta Ley nace en los Estados Unidos y tiene como fin monitorear las empresas que cotizan en la bolsa de valores, evitando fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversionista.

<sup>8</sup> Índice financiero que analiza el comportamiento de las empresas que cotizan en bolsa, desde el punto de vista de la sostenibilidad. El Dow Jones Sustainability Index (DJSI) constituye una referencia a nivel mundial porque aporta información sobre la capacidad de las empresas para gestionar sus actividades de forma responsable, de acuerdo a las exigencias económicas, medioambientales y sociales.

<sup>9</sup> Shareholder se utiliza para designar al grupo de accionistas que forman parte de una empresa.

hidrocarburos que retoma el Estado en el año 1951 con la creación de la Empresa Colombiana de Petróleos Ecopetrol.

En ese momento ocurren hechos trascendentales como la construcción de alojamientos para el personal Staff en el Barrio Directivo, para el personal de mando medio en el Barrio el Prado y para el personal de operadores el Barrio Pueblo Regao, con dos (2) casinos: uno para el personal Convencional y otro para el personal Directivo; así mismo, dos clubes: el Club Internacional para personal directivo y el Club de Mares para el personal en su mayoría Convencional.

De esta manera se forzó por casi 50 años el primer proceso de “discriminación social admitida”, puesto que no era tema de discusión entre los mismos trabajadores de las dos nóminas presentes, dando lugar a ciertos esquemas –por así decirlo- de una sociedad con una alcurnia y con grandes privilegios, que fue debidamente llegada de la orbe americana, frente a un entorno humilde, ya que en su mayoría eran colonos que se fueron asentando en pro de la consecución de un puesto en la petrolera floreciente. Esto para mencionar solo uno de los campos que marcó la historia en Ecopetrol, como lo fue el Distrito de Producción el Centro, hoy Gerencia Regional Magdalena.

Con el crecimiento y el desarrollo de las áreas fue surgiendo un marcado paternalismo auspiciado por el corporativo de cada gerencia, solventando de paso y en su gran mayoría los requerimientos y solicitudes expresas de una comunidad que subsanaba sus solicitudes amparada en el flujo desprendido y complaciente de la Empresa, mediante mecanismos incipientes de relaciones externas.

Estos mecanismos han reinado con las postrimerías, sin intentar surtir la respectiva reingeniería que requiere un proceso de esta envergadura para estar acorde con los modelos y/o plataformas de las empresas consideradas de clase mundial.

Es por esto que traigo a colación el caso de una empresa de trayectoria dentro del mercado diferente al petrolero, y que se bate de construir los mejores camperos todo terreno como ventaja competitiva y es el caso del Grupo Mitsubishi.

En sus inicios, en la década de 1930, su cuarto presidente, el señor Koyata Mitsubishi crea el espíritu y los valores difundido en tres principios, uno de los cuales “Shoki Hoko”<sup>10</sup>, esboza el tema de responsabilidad corporativa con la sociedad.

Nosotros como Empresa solo hasta el año tal vez del 2008 convocamos el estirpe RSE como mecanismo sustancial de intromisión en el fortalecimiento institucional de empresa frente a nuestro conglomerado de interés, pasando sin resarcir y

---

<sup>10</sup> <http://www.mitsubishi.com>

reconfortar el modelo de relaciones externas, que hoy nos viene ganado la partida de primera mano por todos los incidentes de tipo social que hemos enfrentado al menos a nivel de la Gerencia de Operaciones y de Desarrollo y Producción Apiay (GDA).

Es así como últimamente viene dándose una recurrencia acrecentada en las Gerencias que conforman la Vicepresidencia Regional Orinoquia (VRO), qué sin importar la diversidad de factores que allí confluyen en el marco de lo que demanda el entorno, es de reconocer que ha impactado enormemente el Gerenciamiento de los activos que están bajo la responsabilidad de VRO.

Por qué surgen los conflictos en al GDA, sería una pregunta obligatoria por comentar, sin embargo, son varias las razones que salen a la palestra, entre otras porque dejamos el bastón mal parqueado en actores que no tienen la postura y empuje que requiere una organización como Ecopetrol S.A, en su área operativa de la GDA.

En su proceso de transformación la Empresa quizás ha olvidado que parte del crecimiento debe buscar el mejor de sus relacionamientos, máxime que todos nuestros campos petroleros de trayectoria están al interior de nuestra región, cosa diferente de otros países que los campos petroleros están congregados hacia las regiones costeras.

Por esta sencilla pero coyuntural apreciación, debemos volcarnos hacia espacios de entendimiento y crecimiento conjunto con el entorno. Sin embargo, los esquemas que hemos solventado como empresa nos dejan al descubierto en temas sensibles que a continuación relaciono:

## **2.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE ECOPETROL S.A.**

### **2.2.1. Incumplimientos Laborales**

A pesar de contar con mecanismos tangibles para combatir esta situación, pues se cuenta con un consultoría administrativa y con un asesor laboral directo, este factor siempre está presente en toda reclamación.

Ante esta situación cabe preguntar ¿será que falta control y seguimiento? ó más bien ¿hace falta gobernabilidad en este proceso? Cualquiera que sea la respuesta, lo cierto del caso es que ha sido recurrente la situación y consideramos que la misma obedece a una combinación de ausencia de control y gobernabilidad.

Pese a que se cuentan con los recursos para subsanar estos eventos, es claro que los hemos dejado en manos de un esquema de outsourcing que no viene haciendo la tarea encomendada a cabalidad o de lo contrario no existiría el riesgo que se viene presentando.

Luego, consideramos que se debería retomar la gestoría tanto técnica como administrativa nuevamente por la organización para asegurar y garantizar el proceso pero en un escenario de D+I en temas contractuales, que le permita al funcionario tener la robustez en conocimiento a fin de afianzar las destrezas y habilidades requeridas en estos temas en particular, que son de singular importancia a la hora de mostrar efectividad frente a todos los entes que de una u otra forma regulan nuestro accionar en materia de contratación y por ende, hacia los sectores de la región donde se ubica en cierta forma la mano de obra no formada y en menor grado la formada, que viene participando como huéspedes en nuestras actividades petroleras.

### **2.2.2. Participación de la mano De Obra**

Otro de los detonantes del conflicto que sigue en mora de solución y que a la postre deja tanto al contratista como a la empresa operadora en manos de la junta de acción comunal, al no existir por ahora un mecanismo que ponga en cintura la situación y se tenga el gobierno para establecer la estructuración de una participación transparente de todo el recurso humano de la región sin trecho alguno.

Sin embargo, mientras no se lleve a cabo una reestructuración en esta materia que está en manos del gobierno municipal, seguiremos conviviendo con este resquemor que de nuestra parte como organización es propiciar y por demás, gestionar a la mayor brevedad y la celeridad requerida la puesta en marcha de un mecanismo municipal como lo es, la mesa municipal de empleo (MME), para que redireccione con buenas prácticas y la transparencia del caso, la participación equilibrada de todo un conglomerado de personas en las lides de la industria petrolera.

Esto daría una esfera de confianza hacia todos los sectores y grupos de interés y redundaría con buenos ojos al mínimo de los participantes, lo que generaría el bien llamado “valoración artífice” que hace en el individuo o ciudadano común el ser tenido en cuenta sin prebenda alguna y respaldado por el ejercicio de su trabajo.

### **2.2.3. Participación de bienes y servicios**

Constituye uno de los temas que hoy por hoy sale a relucir en toda reunión con la comunidad circunvecina pero que se circunscribe en algunos participantes que consideran “tener” el derecho por ser de la región y que muchos contratistas por no tener contratiempos a la hora de emprender sus contratos, lo distribuyen al mejor postor.

Esto va en contravía desde todo punto de vista con el ejercicio de la “igualdad establecida”. Como organización se peca al dejar solo al aliado y no fomentar una compostura que instruya los mecanismos de participación equilibrada en las fuentes que posean el servicio, para garantizar el ejercicio terso de oferta y demanda.

Muchas veces al adolecer de estas herramientas algunos participantes del sector consideran tener el derecho de exigir ser contratados, llegando en ocasiones a “vías de hecho” si sus posturas en materia de bienes y servicios no son atendidas por el aliado.

No han sido pocas las oportunidades en las que el aliado cede, dejando al descubierto circunstancias administrativas mal habidas que conllevan de antemano a un pasivo en la empresa operadora, lo que ocasiona una confrontación segura con la comunidad al ver que no encuentra eco y máxime que en otra instancia fue resuelta su inquietud, configurándose en este estado los “desgajo de la administración”.

El retomar y enderezar el camino hacia lo correcto es la actitud hacia donde se debe migrar, que implica un costo alto, es valedero, sin embargo, fue el camino expedito que se tomó recientemente en la GDA con ocasión a los inconvenientes que se han venido presentando con las operaciones de Workover y demás actividades operativas frente a su área de influencia.

Por ello hay que admitir que aún falta por asegurar y controlar la gestión técnica y administrativa al interior como organización, dejando en claro que situaciones como las descritas no pueden volverse a repetir, máxime que estas circunstancias están recayendo en áreas, en esta caso en particular, en la GDA, a donde le llega por default un requerimiento al cual no le apostó pero que en últimas tiene que solucionar para salvaguardar su condición operativa.

#### **2.2.4. Pasivos ambientales**

Es una de las causas que más aqueja al finquero porque muchas veces se vulnera los espacios por parte de las áreas de proyectos, las cuales inician y terminan una labor en predios privados, dejando el terreno y áreas intervenidas con inconvenientes en temas atinentes con remoción de tierras, desechos, escombros y fallencias en la recuperación de los terrenos intervenidos, incumpliendo las exigencias previamente pactadas con el propietario del predio y que le quedan más adelante por resolver al dueño del área, en este caso a la operación.

Estos casos son típicos de reclamación futura por parte del propietario, quien de manera posterior al hecho lo denuncia, se entra a verificar y definitivamente –casi en la mayoría de los casos, por no decir que en todos- el propietario tiene la razón. Lo anterior conlleva a reprocesar nuevas intervenciones para subsanar el hecho, lo cual nuevamente deja en entredicho el pobre control y seguimiento tanto por parte del área que entrega como de la parte del área que recibe.

Como son varios los casos de este corte, hoy es un problema común encontrar restricción en el propietario cuando se va a buscar la intervención de un terreno por una circunstancia en particular. De ahí que se debe buscar mecanismos inmediatos a nivel de empresa para hacer cumplir con lo que se pactó al pie de la letra y ajustar administrativamente a las empresas, tanto al gestor como al administrador, en el evento que no se dejen las mismas condiciones encontradas, como mínimo.

#### **2.2.5. Estrados ambientales**

Comúnmente es uno de los aspectos más álgidos y donde como organización se deben fortalecer todos y cada uno de los procesos que actualmente se manejan en la GDA por las connotaciones e implicaciones que conlleva.

Partiendo desde el manejo eficiente de las aguas de producción así como del tema de las emisiones, esto nos conlleva como organización a hilar muy fino para mantener las condiciones de operación dentro de los estándares y normativas existentes.

Por lo anterior, es fundamental y prioritario asegurar y garantizar de manera absoluta la operación diaria manteniendo esquemas de control y seguimiento de los vertimientos, monitoreando de manera permanente la calidad de las aguas residuales producidas, implementando las tecnologías a que haya lugar que nos

permita como organización ser reconocidos como hacedores en materia de sostenibilidad ambiental.

Casos como el Área de Sostenibilidad en Agroenergía (ASA) en la Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Producción Castilla (GDC) y el aprovechamiento de aguas de producción para generación de energía y futura potabilización en la GDA, son un ejemplo más de nuestra capacidad como empresa de crear valor y altos beneficios a un ecosistema circundante que nos rodea sin vacilaciones.

Bien decía Kofi Annan<sup>11</sup> en su frase alusiva: “Salvaguardar el medio ambiente. . . Es un principio rector de todo nuestro trabajo en el apoyo del desarrollo sostenible; es un componente esencial en la erradicación de la pobreza y uno de los cimientos de la paz”.

La frase reafirma una vez más que nuestras operaciones deben estar engalanadas día a día con la sutileza y la magnificencia técnica que nos permita lograr siempre potenciar la construcción, transformación y desarrollo desde una perspectiva ética, lo que significa, no solamente cumplir plenamente con las obligaciones como organización, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo ostensiblemente en el capital humano, el entorno y en la relaciones con los stakeholders.

La adquisición de tecnología en la mejora u optimización permanente de los procesos a cargo de la empresa, así como las prácticas operacionales coherentes y respetuosas del medio ambiente equivalen, de cierta manera, a ir más allá del cumplimiento de la legislación, lo que convalida incuestionablemente un incremento en la competitividad como empresa, haciéndola más atractiva tanto para el socio como para el inversionista, lo cual se traduce en un excelente repunte en el mercado accionario.

## **2.2.6. Incumplimientos de compromisos**

Este quizás es uno de los apartes donde más se incumple como organización. Quizás por avanzar en la escucha y solución de los temas que se plantean por parte de la comunidad, se entra a registrar los mismos en el acta que se levanta y no se hace seguimiento alguno, cuando se avizora la fecha para dar cumplimiento es que se corre a subsanar el mismo.

Sin embargo, este ha sido el común denominador; es ahí donde la comunidad toma ventaja para recordar la poca eficiencia que se tiene en el abordaje de los compromisos, llegando muchas veces incluso a las vías de hecho, a no dejar

---

<sup>11</sup> Exsecretario General de la ONU periodo 1996-2001, recibió el Premio Nobel de la Paz en 2001 por su trabajo por un mundo mejor organizado y más pacífico.

socializar un contrato por situaciones de compromisos que no han sido resueltas en oportunidad.

En ese orden de ideas, es importante retomar las buenas prácticas que tiene hoy en día el Departamento de Producción en Apiay en la GDA en su comité semanal de daños a terceros, donde se ventilan todos los compromisos, se asignan responsables y fechas de cumplimiento y se hace seguimiento y control con muy buenos resultados a la fecha.

De igual manera se debe establecer un comité con la periodicidad que así amerite, donde participe comunidad-empresa, para revisar los compromisos anteriores y adicionales y de esta forma hacer gestión, evitando de paso la confrontación y promocionando el ejercicio del entendimiento empresa-comunidad

Este mecanismo conlleva a generar un adecuado relacionamiento, y por ende, la congregación de sinergias en construcción que son lo suficientemente oportunas hacia los escenarios de sostenibilidad compartida.

### **2.2.7. Valoración De Servidumbres**

Esta cuestión en particular hoy se da por ausencia de gobierno corporativo en materia de valoración. Para el dueño de tierra o propietario no tiene cabida que existan diferentes cánones.

Son muchas las apreciaciones recibidas en reuniones por parte de los propietarios que se muestran inconformes por esta situación. Argumentan cómo dentro de predios cercanos y muchas veces circunvecinos se presentan diferencias radicales en la valoración de tierras, lo cual deja entrever que el proceso no está acorde con lo que supuestamente se ventila en el mercado de la lonja.

Lo anterior genera una disfunción, por así decirlo, a la hora de comprar un terreno o determinada área que se requiere para intervenir mediante el paso de una línea, llámese oleoducto, gasoducto o quizás una línea eléctrica.

Por estas dicotomías en las valoraciones es que el propietario se torna irreflexivo y muchas veces irascible, y no ve en la organización un buen postor sino por el contrario, lo observa como una amenaza porque puede apoderarse de una franja por tener el derecho de una imposición.

Sin embargo, la idea como organización es propiciar espacios de entendimiento en materia de servidumbres, pero para ello se debe dar desde el corporativo de la organización una directriz y explicarla al dueño del terreno a fin de establecer reglas claras frente a este proceso en particular.

De otro lado, es importante recalcar que quienes tienen la función de manejar el tema de servidumbres deben ser lo suficiente cautelosos en su relacionamiento, ya que desde allí se marcan las mejores estancias del buen vecino. Qué bueno es mantener las puertas abiertas como organización y que la misma se propague con un buen renombre entre los propietarios. Esto conllevaría a mantener los círculos de confianza con un efecto claro, en donde se vaya como empresa a suscitar estos espacios cuando así sean requeridos, dejando claro la moraleja, “donde se deja un buen sembrado, buenos frutos se recoge”.

En este estadio del conflicto se dan cita desde los más intrépidos pasando por el gamonal del área hasta el más versado de los que buscan una salida al mismo. Sin embargo, en este plano de potencial confrontación surgen fuerzas que empiezan a medir su influencia, cuyo eje de actuación lo sincronizo en los siguientes párrafos que relaciono a continuación:

### **2.2.8. El Reclamante**

Que para este caso en particular se disgrega en el finquero, en el presidente de la junta de acción comunal y todo sus afiliados, que ven un medio de poder alcanzar todos sus requerimientos y van más allá de sus solicitudes a fin de congregarse con sus ansias de representación, con fines argumentativos comunitarios que dejan el sinsabor para quienes realizan la labor de interlocución a enmiendas de una solución.

Se distingue este personaje en el conflicto por buscar de manera permanente ir siempre acaballando protagonistas intermedios, como es el caso del contratista cuando vulnera prescripciones laborales, cuando se compromete por fuera de los esquemas permisibles y definitivamente cuando hay componendas fuera de lo pactado. Estos son hechos que vienen resquebrajando el accionar en ambas partes involucradas empresa-entorno.

Ahora, al no encontrar el eco en el contratista, el siguiente a su paso es la empresa operadora, acorralándola muchas veces de manera súbita para obtener sus maquinaciones, que simplemente se traducen en un maniobra aparente de poderío en los adeptos y que ha surtido los efectos en muchos o en casi todos los eventos sociales en un menor o mayor grado de un acanalado impacto.

Continuar evocando los alcances de este personaje reclamante en muchas situaciones, sería postergar alusiones a las que no están dirigidas las consideraciones del ensayo. Por el contrario, los comentarios están siendo atinentes a empezar a desmontar la hegemonía del accionante, recurriendo a la sutileza inteligente del integrador, que para este caso está representado en la estrategia enmendadora que recomendaremos para solventar los efectos lesivos

del pasado, para así acantonarnos en la situación de dominio que requiere el pernoctar en la construcción de un relacionamiento efectivo.

### **2.2.9. El Reclamado**

En este caso representado comúnmente por el contratista, que hoy lo calificamos de aliado por estar prestando un servicio a la empresa operadora, y por lo general está la misma empresa operadora inmiscuida en este proceso.

Lo cierto es que a pesar de tener mecanismos para hacer frente a los requerimientos del entorno no lo hace y deja que se materialice el riesgo, lo cual deja en entredicho la efectividad de impugnación tanto de la gestoría administrativa como de la gestoría técnica, por mencionar los primeros paliativos dentro del proceso.

Luego, cuando avanza el boomerang de un costado a otro, aparece otro de los interlocutores promisorios (gestor social) que indaga con el sector u área afectada los resquemores de la solicitud, que por lo general se traduce en temas de compromisos que han sido pactados y que curiosamente, sin pasar por ser despectivo, no se han cumplido.

Es ahí donde hábilmente la contraparte aprovecha para hacer lo que sabe hacer: menoscabar las imprecisiones del accionar del reclamado, que finalmente viene culminando con vías de hecho a fin de atesorar lo que solicitó y mucho más, si no hay intervinientes que cuestionen y pongan las cortapisas en su lugar y se recupere los escalones parcialmente desatendidos.

Este ha sido el tire y encoge y el círculo vicioso –en el mejor de los sentidos- que viene dándose con las áreas circunvecinas a los campos que administra la (GDA), donde pulula las expectativas de las imprevisiones y el corte por subsanar las prerrogativas del entorno con escenarios cortoplacistas por salir del impase, sin tomarse el tiempo de escombrar la partitura de los requerimientos del reclamante.

Los que hemos sido parte de estas lides, así sea de manera transitoria, nos hemos dado cuenta –y con sorpresa- que muchas veces el aliado, a pesar de conocer lo que está reglado, vulnera y/o trasgrede los acuerdos de las pre-socializaciones por hablar de un tema en particular, dejando sin margen de maniobrabilidad a los entes que van a un proceso de negociación, que son comparables al tipo de circunstancias donde se conoce desafortunadamente el desenlace de la contienda, que pasa a ser muy preocupante porque se establecen compromisos por así decirlo aleatorios, que en futuras negociaciones reaparecen y dejan sin opción lo que era en su momento viable en inviable.

Definitivamente si no se toman los correctivos al interior de la organización y no hay un alineamiento obligatorio con las directrices corporativas de cada uno de los protagonistas en escena, que implique la firma de cláusulas compromisorias con multas para quien incumpla, no se tendría un proceso serio y responsable frente al concordante, al cual no hay que entregarle ningún tipo de expectativa que no sea lo establecido en lo reglado a nivel corporativo.

Ahí es donde toma vigencia la palabra mágica de gobernabilidad para un proceso de extrema importancia dentro de las organizaciones de avanzada, puesto que su crecimiento –en este caso en particular para las empresas operadoras- están fincadas en campañas agresivas de perforación y Workover, que son la vía de expansión tanto en campos maduros como en campos en vías de desarrollo.

Aquí es donde se requiere tener el máximo de acierto y de tacto con todos y cada uno de los grupos de interés, a fin de mantener un relacionamiento enmarcado en el ejercicio mancomunado de intereses fundados en un plan de ayuda mutua.

Así las cosas, es preciso que no se infrinjan las políticas en materia ambiental y de responsabilidad social que vienen asociadas a todo evento que implique la prospectividad sostenible en lo que respecta a la industria petrolera, hoy en tela de juicio en algunos sectores desinformados que pretenden inculcar en el imaginario colectivo los supuestos inoperantes de conocimiento frente a una industria transparente en su accionar, que no se limita a cumplir sino por el contrario, a estar muy por encima de los estándares y normativas en materia ambiental y social, con una área de influencia a la cual se considera un referente de solventadles equilibradas.

Entrar a valorar desde el punto de vista empresarial cuál sería el mecanismo diligente, eficaz y persuasivo en la solución de los problemas con el entorno de la GDA, catalogaría las iniciativas como la panacea a un proceso que tiene un inmenso cumulo de aristas por solventar y es bien recibida toda aplicación que busque al menos sufragar en lo posible los requerimientos y quejas que vienen recibándose de una comunidad que –dice- viene siendo vulnerada.

Por este motivo se le abona a quienes de una u otra forma quieran contribuir en la construcción de una sociedad que cultive los arraigos ancestrales que posee en abundancia en todo su esplendor, como es la agroindustria, y a su vez participe con un recurso humano capacitado y de empuje en el crecimiento sostenible de empresa y entorno

Hablamos de convergencia porque se surten de cierta manera herramientas al interior de la organización con el fin de atender la problemática en cierta manera con el entorno. Sin embargo, no se proveen los efectos deseados ya que se compaginan esfuerzos que no trascienden más allá del registro de actas muy bien hechas pero poco efectivas; se establece un sinfín de compromisos que no se

cumplen, y por este motivo no deja de ser un discurso con solo buenas intenciones, plasmado en un papel que requeriría del mismo empuje a la hora de ejecutar para mostrar el verdadero sentido de compromiso hacia la comunidad y con un carácter integral y de cobertura en todos los sectores.

De otro lado, consideramos que existe una divergencia porque no entendemos cómo en dos áreas de la organización al parecer se congregan esfuerzos con firmas externas para solucionar un mismo tema, donde definitivamente quien debe solucionar es la misma organización, que es la que viene afrontando día a día los quehaceres del conflicto.

Esta parte, debe ser netamente asumida por la empresa operadora porque es, en últimas, la que dispone tanto de las alternativas como del presupuesto a efecto de lograr el equilibrio en materia de la tan bien mencionada sostenibilidad.

Por ende, está en nuestras manos llevar el liderazgo visible hacia todos nuestros grupos de interés y no dejarlo en manos de una firma que en su rol vaticinador – por así decirlo- se ha comprometido en un plazo digamos prudencial con la eliminación radical de los bloqueos y paros. Esto solo se logra definitivamente si hay una participación decidida de nuestra parte como empresa para aminorar los conflictos de carácter social y la garantía de que esto suceda. No está en la perspectiva que nos oferta dicho aliado sino en nuestra propia “actitud y voluntad” por lograr que las cosas simplemente sucedan.

Finalmente, conformar un plan serio y debidamente estructurado debe hacerse bajo criterios de unicidad como empresa, ya que con ello hay empoderamiento y legitimidad en todo su accionar, lo que es prenda de garantía tanto para el accionista como para las diferentes grupos de interés. El estar marcando la diferencia requiere siempre de un esfuerzo adicional permanente para lograr esa consolidación empresarial a la cual apuntamos.

Por ello, la GDA actualmente viene trabajando en los siguientes mecanismos “in situ” el cual objetamos en algunas de sus precisiones pero que definitivamente se convierten en una salida en el mejoramiento con las comunidades de influencia a saber:

#### **2.2.10. Cafés veredales**

Es una de las propuestas con mayor acierto dentro de las posibilidades de relacionamiento comunitario, debido básicamente al encuentro personal con los diferentes grupos de interés: finqueros, presidentes de juntas de acción comunal, entre otros, donde se tocan los diferentes temas que adolece en términos generales la comunidad.

Con este esquema se abre un canal de escucha a las necesidades más sentidas, pasando por la solución de las necesidades básicas primarias como del patrocinio y de pronto visto bueno como empresa, en solventar requerimientos atinentes a obras de infraestructura que se traducen en un común denominador como son: dotación de escuelas, puestos de salud, puentes, arreglos de vía, etc. Sobre estas necesidades se toma atenta nota para que a través de mecanismos como el famoso grupo motor se formulen y enuncien los proyectos a desarrollar en pro de gestionar las necesidades de estos sectores comunitarios aledaños a la operación.

Vaticinar que puede ser una herramienta importante que arroje los resultados esperados radica en el empeño y seguimiento que se le dé por parte, en este caso en particular, de gestión social de la GDA, que es en últimas la que debe instaurar y promulgar el cumplimiento de lo pactado y registrado en un PDT donde se incluyan victorias tempranas en la fase de ejecución que generen de entrada la confianza y credibilidad del entorno hacia la empresa.

De esta forma se estaría generando valor y al mismo tiempo ganando adeptos hacia un proceso netamente “parroquial” pero con un componente social maravilloso por aprovechar, que de continuar su aplicación se hace necesario redireccionarlo brindando el debido acompañamiento por parte de la operación y a su vez, haciendo un control y seguimiento estricto para que se vea el avance.

Dicho avance depende exclusivamente de la gestión con que se emprenda y la culminación de los hitos y compromisos adquiridos, tema al cual hay que trabajarle con ahínco porque ha sido de las fallas recurrentes que como equipo de trabajo vienen sucumbiendo.

Por lo tanto, es hora de generar “conciencia social” y retomar la situación que nos puede llevar a congojar el honor del privilegio cumpliendo la labor a lo cual nos comprometimos como empresa, que es imborrable en la memoria de quienes lo recibieron, o en su defecto, lamentablemente, lo cual viene a ser el emblema de los imprescindibles reclamos que a diario no dejan de salir al paso, en cada una de las reuniones convocadas con nuestros implacables vecinos en el proceso habitual de solución.

Por considerar este proceso dentro del ambiente táctico para resolver eventos de fondo dentro de los requerimientos de una comunidad circunvecina, es fundamental apalancar su desarrollo sin objeción alguna, puesto que con ello se estaría construyendo la formalización de ejes de cooperación sostenida.

### **2.2.11. Comité de entorno**

Otra de las iniciativas que se ha generado al interior de la empresa con el propósito de establecer mecanismos de revisión con un corte “estratégico” en pro de buscar alternativas tangibles a la problemática de entorno. En dicho círculo participa un grupo de notables del corporativo para analizar todos y cada uno de los eventos en materia de conflicto social. Allí se ventilan los hechos que marcaron la ocurrencia del evento, las peticiones radicadas por la comunidad, las intervenciones que se orquestaron para mitigar los bloqueos y plantones y por demás, los acuerdos que dieron lugar para lograr levantar el cese respectivo.

### **2.2.12. EASE**

Es otra de las aplicaciones recientes dentro de la (GDA) donde a través de reuniones sistemáticas se revisa la latitud de todos los eventos (alarmas) generados en la zona de influencia de nuestra operación. Se compilan cuadros estadísticos donde se puede ver el comportamiento de los eventos asociados que vienen generando el malestar en materia de orden social, ambiental, de seguridad y lo referente al conjunto de quejas y reclamos recibidos y clasificados para cada una de las áreas que conforman la zona de operación de la GDA.

### **3. LOCALIZACION DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE DESARROLLO Y PRODUCCION APIAY**

Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, Ecopetrol S.A. pertenece al grupo de las 35 petroleras más grandes del mundo y es una de las cuatro principales de Latinoamérica.

Se cuenta con la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, poseemos el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, contamos con una respetada política de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, somos reconocidos por la gestión ambiental y, tanto en el upstream como en el downstream, hemos establecido negocios con las más importantes petroleras del mundo.

Contamos con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, dos refinerías, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas y una red de transporte de 8.124 kilómetros de oleoductos y poliductos a lo largo de toda la geografía nacional, que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

Tenemos a disposición de nuestros socios el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), considerado el más completo centro de investigación y laboratorio científico de su género en el país, donde reposa el acervo geológico de un siglo de historia petrolera de Colombia.

Desde 1997 se han marcado récords al obtener las más altas utilidades de una compañía colombiana en toda la historia. En 2003 paso a ser una sociedad pública por acciones y se emprendió una transformación que garantiza mayor autonomía financiera y competitividad dentro de la nueva organización del sector de hidrocarburos de Colombia, estableciendo hoy por hoy, alianzas comerciales fuera del país.

En 2007, Ecopetrol consolidó grandes transformaciones. Por un lado renovó su marca y asumió a una iguana verde como su nuevo logo símbolo. Por el otro, desarrolló el proceso de capitalización más grande de Colombia con el que vinculó a cerca de 450 mil colombianos de todos los niveles y regiones del país como accionistas.

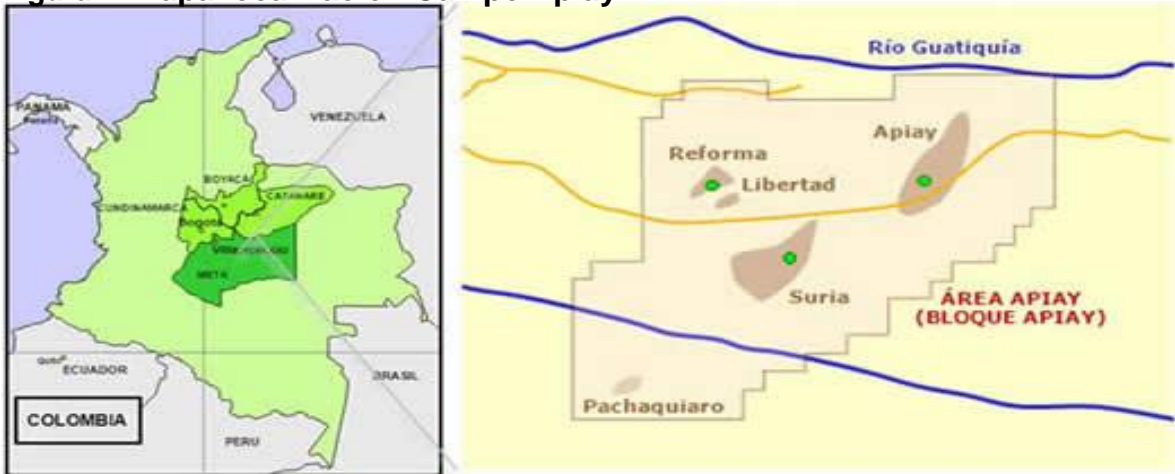
Para garantizar la transparencia en todas las operaciones y fluidez e integridad en la información, se adoptó un código de Buen Gobierno y gracias al capital humano con que cuenta, Ecopetrol S.A. es líder en Colombia y el socio preferido para explorar y producir hidrocarburos.

Ecopetrol S.A. es una Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con lo establecido en la Ley 1118 de 2006, regida por los Estatutos Sociales que se encuentran contenidos de manera integral en la Escritura Pública No. 5314 del 14 de diciembre de 2007, otorgada en la Notaría Segunda del Círculo Notarial de Bogotá D.C.

En concordancia con lo anterior, la Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Producción Apiay (GDA) objeto del diagnóstico, fue recientemente creada por la reestructuración llevada a cabo por Ecopetrol el 1° de julio de 2014, se encuentra perfectamente alineada con las políticas corporativas y viene gerenciando desde su operación por los albores del año 1989 cuya presentación relacionamos:

La Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Producción Apiay – GDA, focaliza sus operaciones en los campos del Piedemonte Llanero (Apiay, Suria, Reforma - La Libertad y Pachaquiario) en el Departamento del Meta, con una extensión de Operación de 29,767 Hectáreas, otorgadas en el Convenio de Explotación 2201 por la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH.

**Figura 1. Mapa localización Campo Apiay**



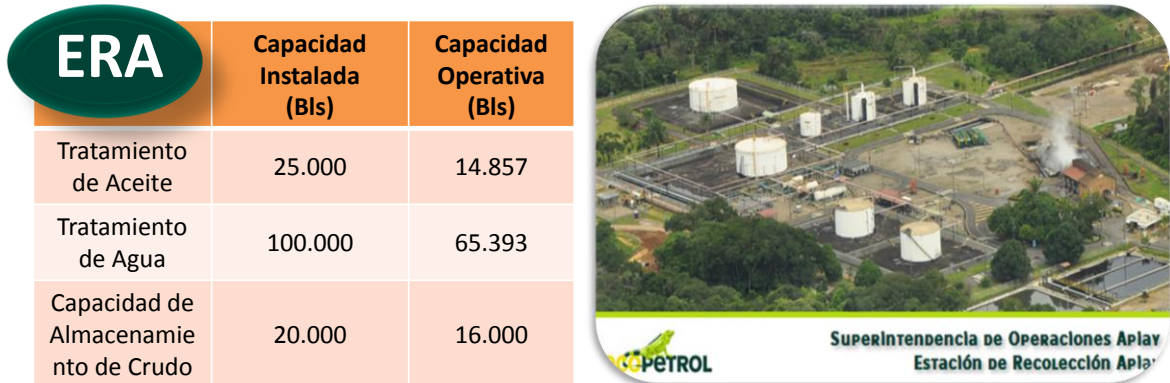
Fuente: Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Producción Apiay

La sede de la GDA se encuentra en el parque industrial ubicado en el campo Apiay, área rural del municipio de Villavicencio, km 32 en la vía Villavicencio - Puerto López.

De igual manera la antigua Superintendencia de Operaciones Aplay (SOA), hoy GDA administra y/o gerencia los siguientes activos:

### 3.1. OPERACIÓN DE LOS CAMPOS APIAY, SURIA Y REFORMA

Figura 2. Infraestructura Estación de Recolección Aplay (ERA)



Fuente: Coordinación de Producción Aplay

Figura 3. Infraestructura Estación de Recolección Suria (ERS)



Fuente: Coordinación de Producción Aplay

Figura 4. Infraestructura Estación de Recolección Reforma-Libertad (ERL)

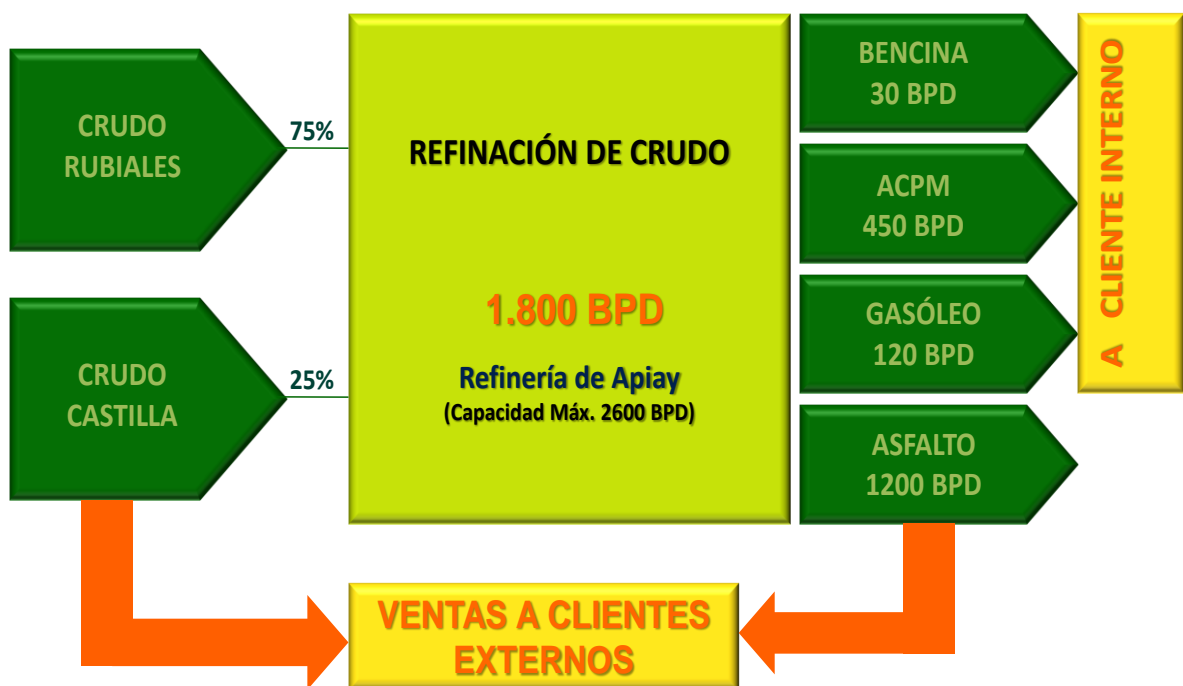


Fuente: Coordinación de Producción Aplay

Tal como se observa en el registro fotográfico que involucra las Estaciones de Recolección Apiay (ERA), Estación de Recolección Suria (ERS) y Estación de Recolección Reforma-Libertad (ERL), se incluye la capacidad instalada y operativa para las corrientes de crudo y agua. En estos campos se realiza la extracción, recolección, tratamiento y despacho de los crudos producidos en esta área los cuales evacuados hacia la Planta Apiay de donde son puestos a través de oleoducto Colombia para llegar al terminal de coveñas donde efectivamente se carga para la venta a los mercados internacionales.

### 3.2. OPERACIÓN DE LA REFINERÍA APIAY

Figura 5. Datos Proceso de Refinación Apiay

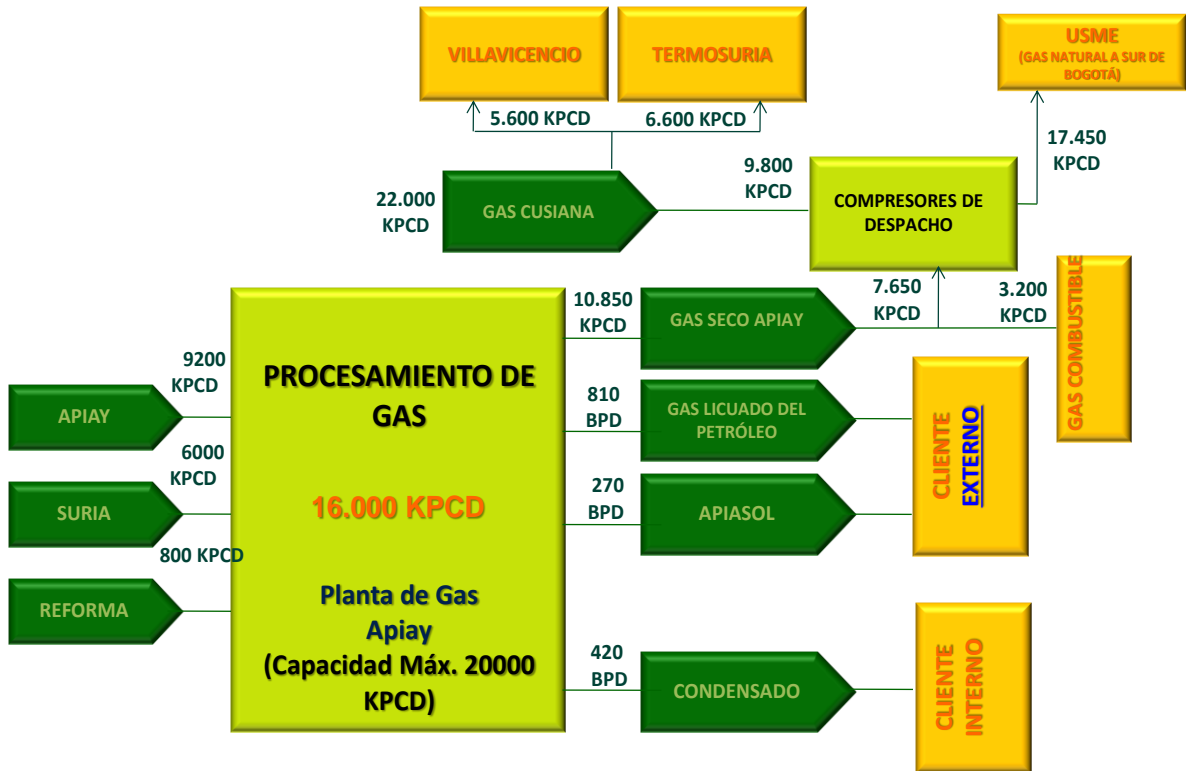


Fuente: Coordinación de Plantas Apiay

Esta Refinería mantiene una dieta de carga conformada por los crudos de Rubiales (75%) y Castilla (25%) y cuyo propósito es la producción de Asfalto 60/70 mm y destilados medios entre los cuales está la Bencina, el Acpm y Gasóleo que mezclados constituyen el diluyente que se viene utilizando para la extracción de crudo pesado y extrapesado de los yacimientos T2 que se vienen produciendo en los campos de Suria y Apiay. La Refinería cuenta con una capacidad de carga de 2600 Bls de crudo por día y su principal aporte es la comercialización del Asfalto en la construcción de la malla vial en las carreteras del Meta y del país en general.

### 3.3. OPERACIÓN DE LA PLANTA DE GAS APIAY

Figura 6. Datos Procesamiento de Gas Apiay



Fuente: Coordinación de Plantas Apiay

Esta Planta de gas procesa el gas húmedo proveniente de los campos de Apiay, Suria y Reforma-libertad que mediante proceso de deshidratación del gas y el correspondiente enfriamiento se producen los productos blancos (Apiasol, GLP y Condensado) y gas seco en las cantidades como se muestra en la gráfica, los cuales se comercializa a grandes mayoristas para el caso de Apiasol y GLP, mientras que el gas seco (3300 Kpcd) gran parte se utiliza como FUG (Fuel Gas) para los procesos alternos en la Refinería y Planta de Gas, el excedente se envía junto con el Gas Cusiana hacia la Bogotá, surtiendo de gas natural el sur de Bogotá.

Finalmente, la GDA administra las dos (2) Termoeléctricas Termosuria y Termocoa que cumplen la función de generar la totalidad de 80 Megavatios para surtir la infraestructura eléctrica que soporta la operación de los Campos Castilla, Chichimene, CP09, Apiay, Suria y Reforma-Libertad pertenecientes a la Vicepresidencia Regional Orinoquia (VRO).

En cuanto al Marco estratégico que Ecopetrol S.A., que contempla en su visión y misión y en los pilares en la cuales se centra la producción de 1'000.000 de barriles limpios al año 2015 y 1'300.000 barriles limpios al año 2020 que establece en su MEGA, la GDA está totalmente alineada a dichos requerimientos corporativos que a continuación relacionamos:

### **3.4. MISIÓN**

Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.

### **3.5. VISIÓN**

Ecopetrol, grupo empresarial enfocado en petróleo, gas, refinación, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.

Con unos objetivos estratégicos definidos en los siguientes pilares:

Reafirmamos nuestro compromiso de producir 1 millón de barriles limpios por día en el 2015 y 1,3 millones de barriles limpios por día para el 2020: sin accidentes, sin incidentes ambientales, con normalidad laboral, en armonía con nuestros grupos de interés y de forma sostenible en las tres dimensiones: económica, social y ambiental, con una rentabilidad sobre el capital invertido (ROCE) superior al 17%.

La excelencia operacional, refleja el compromiso de trabajar sistemáticamente de forma sana, limpia y segura, maximizando el uso de los recursos y excediendo las expectativas de nuestros clientes y demás grupos de interés.

Se invertirán US\$84,5 billones (US\$75 billones 2013 – 2020), de los cuales el 84% se destinará a Exploración y Producción, principalmente, al desarrollo de campos actuales y a la actividad exploratoria.

Los Hidrocarburos no-Convencionales y el aumento del factor de recobro por medio de la perforación infill y la inyección de agua serán el foco de la estrategia. Se fortalecerá la red de transporte, se modernizarán las refinerías y se generará mayor valor a las corrientes de refinación a través de la integración con petroquímica.

Ecopetrol S.A. busca posicionarse dentro del grupo de las 30 petroleras más grandes del mundo en 2020 y generar una ventaja competitiva en crudos pesados en la cadena de valor.

Damos fuerza a la gestión integral por procesos y al control interno como mecanismo para asegurar la obtención y sostenibilidad de los resultados. Nuestro marco de actuación está regido por los valores organizacionales: respeto, responsabilidad e integridad y las competencias organizacionales y de liderazgo.

### **3.6. SITUACION RSE EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE DESARROLLO Y PRODUCCION APIAY**

Para llevar a cabo el análisis, se realizaron las siguientes entrevistas con funcionarios que conforman las áreas de soporte de la GDA a saber:

- Yolanda Arenas Zuleta- Psicóloga, Líder atención local, Departamento de Servicios Compartidos Orinoquia.
- Krizia Gissela Rubio Diaz- Politóloga, Funcionaria de Gestión Social Orinoquia
- Ana Maria Castro Vives- Comunicadora Social, Funcionaria de Gestión social Orinoquia.
- Maria Eugenia Pachon Calderon-Ingeniera Forestal, Funcionaria de Viabilidad Ambiental Orinoquia.
- Carlos Alberto López-Ingeniero Forestal, Funcionario de Viabilidad Ambiental Orinoquia.

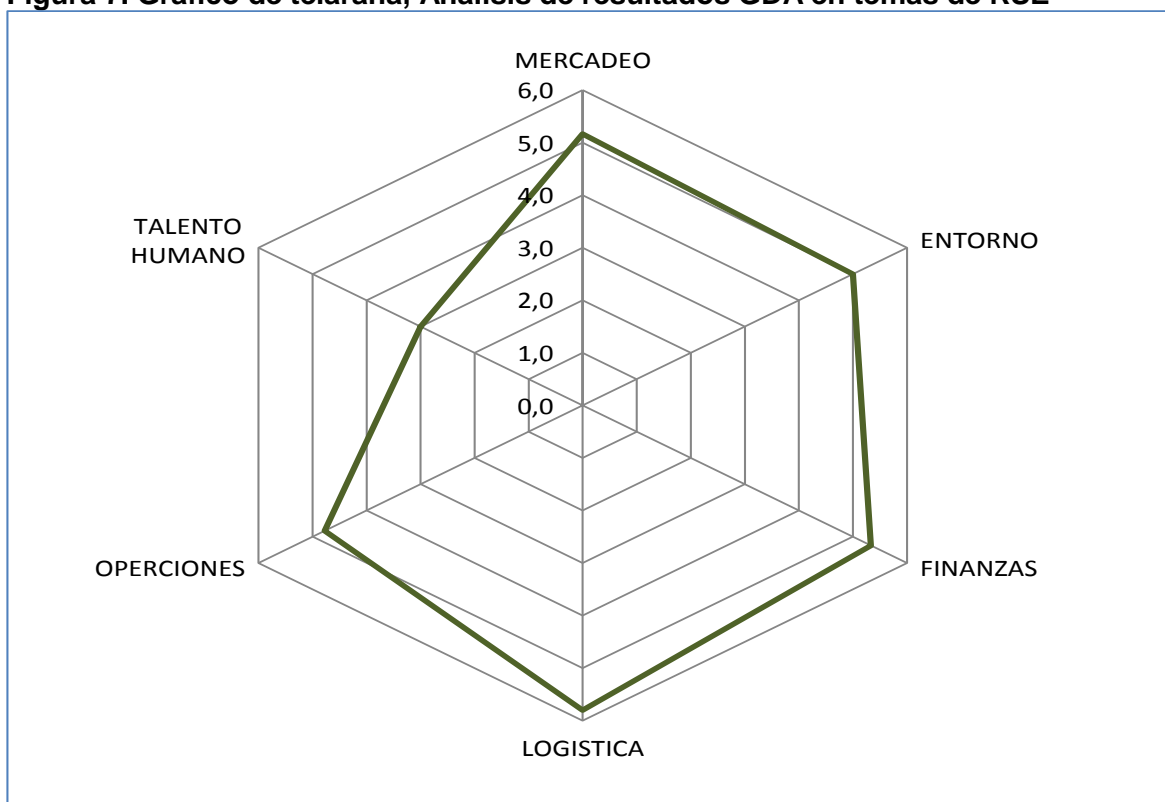
Cada funcionario una vez realizada la entrevista respectiva, diligenciaron una encuesta que fueron los insumos para la elaboración del grafico telaraña.

### **3.7. ANALISIS DE RESULTADOS GDA**

Tal como se observa en el grafico telaraña, uno de los puntos claves sobre los cuales hay que trabajar al interior de la organización lo constituye indiscutiblemente el talento humano por los siguientes factores preponderantes:

- Se adolece de una preparación seria en cuanto a la transferencia de conocimiento y se ha perdido a través de los años el conocimiento producto de jubilaciones en funcionarios de experiencia y conocimiento a áreas prioritarias para la organización.
- Se están cerrando aun las brechas en conocimiento en personal activo lo que provoca ciertas imprecisiones en los mandos medios en la toma de decisiones, que conlleva a una sobrecarga en cada líder responsable de área y lo importante del proceso, es migrar hacia equipos de trabajo autogestionados.
- Aunque la organización posee un Manual de Responsabilidad Social muy bien concebido, aun cuenta con brechas importantes por trabajar en materia de orden social y ambiental con el fin de lograr la mejor asertividad frente los stakeholders.
- Definitivamente es sumamente importante asegurar la excelencia operacional en las operaciones con el objetivo de garantizar temas álgidos en HSE que han sido últimamente recurrentes.

**Figura 7. Gráfico de telaraña, Análisis de resultados GDA en temas de RSE**



Fuente: Jairo Centeno Amaya

## 4. CONSTRUCCIÓN PROTOCOLO DE SOCIALIZACION

En el trabajo de investigación realizado y en las múltiples reuniones que participamos con la finalidad de dirimir los conflictos que se presentaron en el área de influencia de la GDA, uno de los requerimientos presentados que en efecto fue el tema álgido de las socializaciones, el cual siempre fue el detonante de muchos de los plantones y bloqueos que se generaron por parte de la comunidad, motivo por el cual, la organización construye en asocio con la representación sindical (USO), la comunidad y Ecopetrol, de la cual tuve la fortuna de ser participe, la elaboración de un protocolo que surtiera y plasmara cada de una de las etapas que debían efectuarse, con el propósito de consolidar las premisas y parámetros a revisar a fin de asegurar dicho proceso, sin embargo, en el presente documento presentamos cada uno de los aspectos que conformaron la construcción de este protocolo el cual dejó a consideración:

### 4.1 CONDICIONES Y PRINCIPIOS DE LA SOCIALIZACION

#### ➤ **Objetivo**

Establecer las directrices para asegurar la correcta ejecución de los espacios de socialización de Ecopetrol, asegurando la construcción de relaciones armónicas con las Comunidades, gestionando responsablemente los impactos sociales y dando cumplimiento a los requerimientos de licenciamiento ambiental.

#### ➤ **Principios acordados entre las partes para el desarrollo de la reunión de socialización**

- ✓ Trato respetuoso y amable a la población participante
- ✓ Disposición para escuchar y demostración de interés frente a los señalado por los interlocutores (uso de celulares, computadores etc.)
- ✓ Sustitución del lenguaje técnico por un lenguaje de fácil comprensión.
- ✓ Reconocimiento de los errores y voluntad de enmendarlos
- ✓ Explicación clara de las razones que impiden a la empresa acceder a determinados requerimientos.

➤ **Tipo de Socializaciones**

- ✓ **Para obtener la Licencia Ambiental.** Se informa a las comunidades el alcance del proyecto con énfasis en los impactos y las medidas de manejo.

Los lineamientos para realizar estas socializaciones, están establecidos en el Procedimiento para el Relacionamiento de Grupos de Interés y Aseguramiento del Componente Socioeconómico en el Desarrollo de Estudios Ambientales ECP-DGS-P-004

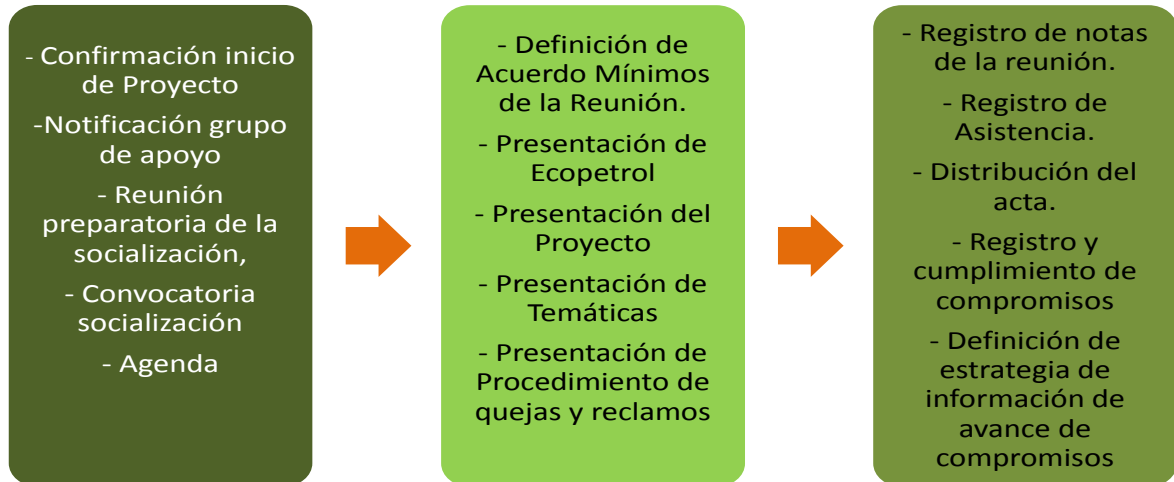
➤ **De acuerdo a lo establecido en el Plan de Manejo Ambiental PMA**

- ✓ **Socialización de inicio de proyectos:** Una vez aprobado el EIA o PMA, es requerimiento del mismo la realización de una socialización de inicio del proyecto.
- ✓ **Socialización de Contratos:** En este caso en particular se debe tener en cuenta:
  - **Los mecanismos de información de contratos no serán solamente reuniones**, de acuerdo a las particularidades de cada región, se podrá hacer uso de otros mecanismos.
  - **Se recomienda la realización de una reunión o proceso informativo por contrato y por municipio.**
  - **Para las reuniones informativas de contratos se definirá espacios sistemáticos** en cada región de acuerdo a su dinámica y particularidad.
  - **El proceso informativo de órdenes de trabajo** de contratos que se extienden por diferentes zonas geográficas, se recomienda realizar a través de medios escritos.

## 4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE SOCIALIZACION

Tal como se muestra en la gráfica adjunta, las etapas que se surten dentro de proceso de socialización están representadas a continuación:

**Figura 8. Secuencia Proceso de Socialización actual**



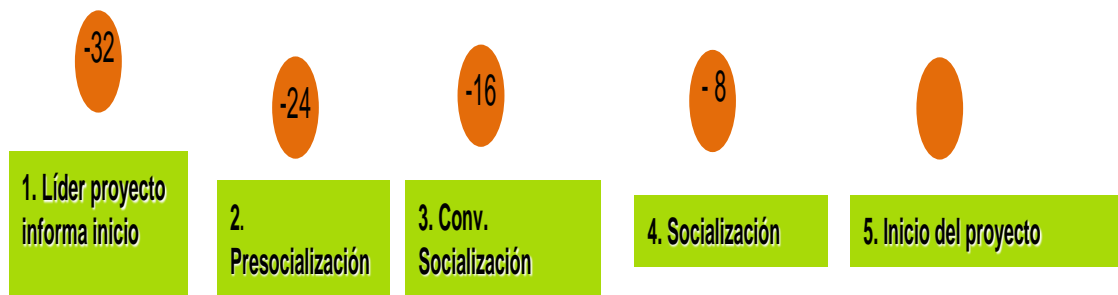
Fuente: Coordinación de Gestión Social GDA

## 4.3 CUANDO SE REALIZA UNA SOCIALIZACIÓN

La socialización se realiza teniendo en cuenta como primera instancia atendiendo lo prescrito en el PMA y en términos generales se efectúa dicho proceso para actividades concretas que impliquen expansión y crecimiento de la empresa operadora, lo que se traduce en la divulgación de los proyectos, contratos y las campañas de Perforación y Workover, que de una u otra forma tendrían cierto impacto dentro de las comunidades aledañas, para ello, la línea base que se estableció contempla los siguientes factores:

- El líder del proyecto informa a profesionales de apoyo el inicio del proyecto,
- Solicita preparación de información y convoca la preparación de la socialización
- Reunión de preparación
- Convocatoria a grupos de interés a reunión de socialización.
- Realización de socialización
- Inicio del Proyecto

- Análisis de riesgos, plan de seguimiento y seguimiento a compromisos



#### 6. Análisis de riesgos- seguimiento a plan y seguimiento a compromisos

Los días enmarcados en el recuadro corresponde al tiempo mínimo de antelación que debe avisar el Líder del Proyecto a gestión social para poder llevar a cabo el proceso de Socialización de manera efectiva.

#### 4.4 AGENDA DE UNA REUNION DE SOCIALIZACION

##### ➤ Preparación de la reunión a nivel interno

Como mecanismo implementado al interior de la organización, se efectúa una reunión preparatoria de presocialización con los diferentes involucrados tanto del negocio como las áreas de apoyo y el aliado (contratista) o en su defecto dependiendo de la divulgación con el Gerente de Proyectos, donde se tratan como mínimo los siguientes aspectos:

- Presentación de asistentes.
- Presentación del proyecto /contrato
- Análisis de riesgos y definición del plan.
- Preparación de la información: lenguaje adecuado
- Definición de participantes y roles
- Elaboración de mensajes que respondan a las preguntas más probables
- Verificar requerimientos de licencia y PMA
- Mano de obra y bienes y servicios que se va a requerir
- Logística y metodología de la reunión.
- Confirmar fecha de reunión de socialización (sistemático definido por la regional)

- Definir plan de reuniones de información de avance del proyecto / contrato
- Compromisos adquiridos

#### **4.5. AGENDA DE LA REUNION DE SOCIALIZACION**

De igual forma, la agenda usual que hoy se ha consolidado como organización para llevar a cabo en el proceso de socialización con la comunidad, contempla los siguientes aspectos:

- Presentación de asistentes.
- Acuerdo mínimos para el buen desarrollo de la reunión.
- Presentación del Proyecto y/o contrato (desde punto vista social y de desarrollo local y regional).
- Descripción del alcance y características técnicas del Proyecto
- Presentación de temáticas (ambiental, laboral, *OPC entre otras*).
- Presentación del procedimiento de quejas y reclamos.
- Intervención de la comunidad y/o autoridades locales.
- Lectura del acta y confirmación de compromisos

Los bienes y servicios dentro de la socialización y si así lo estipula el PMA, solo se informarán los requerimientos, para lo referente a los acuerdos comerciales (tarifas y demás), se definirán otros espacios de encuentro contratistas – proveedor

##### **4.5.1. Participantes de la reunión**

Los participantes por parte de la Empresa Operadora para este caso Ecopetrol GDA serían:

- **Permanentes:** Su participación no es delegable en el proceso de socialización y está conformado por los siguientes funcionarios:
  - Gerente/líder del proyecto.
  - Líder VHS
  - Gestión Social
  - Gestión Ambiental
  - Seguridad Física

- Oficina de Participación Ciudadana.
- Aliado (Contratista)
- Gestoría.

➤ **Opcionales:** Su participación se define de acuerdo al análisis de riesgo realizado en la reunión de preparación de la socialización y está conformado por los siguientes funcionarios:

- Gestión Inmobiliaria
- Comunicaciones
- Centro de Servicios Compartidos
- Administrador del contrato
- Jurídica.

De otro lado, los participantes de la comunidad que son invitados al proceso de socialización son los siguientes:

- Presidentes, miembros y/o socios de las Juntas de Acción Comunal.
- Concejales, Defensor del Pueblo y/o Personero
- Representantes o líderes comunitarios, aunque no pertenezcan a una Junta.
- Dirigentes de cooperativas locales, organizaciones comunitarias, ONG locales y otro tipo de agrupaciones.
- Autoridades locales y miembros de sus cuerpos colegiados
- Educadores y directivos de entidades educativas locales.
- Líderes religiosos, entre otros...

#### **4.6. ROLES Y RESPONSABILIDADES PROCESO DE SOCIALIZACION**

Los roles definidos para este caso en particular deben ser asumidos por personal directo de Ecopetrol y son definidos y asignados en la reunión de preparación de la socialización de acuerdo al análisis de riesgo y/o habilidades o perfiles de los participantes, los cuales comúnmente desarrollan las siguientes actividades:

➤ **Líder de la reunión**

- Realiza la apertura de la reunión.
- Presenta agenda, objetivo de la reunión y al equipo que lo acompaña.
- Define la viabilidad o no de las solicitudes de los participantes.

➤ **Moderador**

- Mantiene el orden y regula el uso de la palabra.
- Concluye cada tema, asegurando que el secretario haya escrito la decisión tomada.
- Intervenir para buscar la solución más conveniente ante desacuerdos o para solicitar recesos que permitan analizar las solicitudes de los grupos de interés, alinear los mensajes de la empresa y retomar el desarrollo de la reunión.
- Revisa el acta para confirmar que lo escrito corresponda a lo acordado y que esta sea firmada por las partes.
- Da por finalizada la reunión de socialización definiendo fecha de seguimiento de compromisos.

➤ **Secretario**

- Realiza acta de la reunión confirmando con facilitar las conclusiones.
- Leer el acta a los asistentes y recoger firmas.
- Enviar copia del acta a los participantes.

**4.6.1. Aspectos fundamentales a tener cuenta para el buen desarrollo del proceso de socialización**

➤ **EN LA PLANEACIÓN**

**Acercamiento Previo con Actores Estratégicos del Entorno:** El objetivo es ambientar la reunión de socialización, dar una explicación clara del proyecto haciendo énfasis en sus inquietudes e inconformidades y dar importancia a la voluntad de la empresa de informar el mismo.

## ➤ EN EL DESARROLLO

### **Qué hacer si no hay asistencia a la reunión de socialización convocada?**

El Gerente/Líder del Proyecto debe citar a una segunda socialización, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la primera convocatoria.

Entre la primera y segunda convocatoria se realizan reuniones de acercamiento con actores estratégicos para recibir y aclarar inquietudes y motivar la participación en la segunda convocatoria.

Ante la no participación a la segunda convocatoria, se enviará por escrito a la comunidad e instituciones y autoridades locales las presentaciones del proyecto como soporte adicional del cumplimiento.

A partir de las anteriores evidencias, el Gerente/Líder del Proyecto, podrá continuar con la ejecución de las actividades, solicitando la mano de obra y los bienes y servicios requeridos, previa reunión con todo el equipo de apoyo de la socialización donde se realice una identificación de riesgos y se defina un plan a seguir.

## ➤ EN EL SEGUIMIENTO

**Realimentación del resultado de la reunión:** Al terminar la reunión de socialización el Gerente/Líder del Proyecto deberá realizar una reunión interna con todo el equipo, con el fin de evaluar los resultados, identificar oportunidades y acciones de mejora y/o definir plan de mitigación de riesgos si fuese necesario.

**Seguimiento de compromisos:** El secretario de la reunión envía el acta de la reunión por correo electrónico durante las siguientes dos (2) días posteriores a la reunión de socializaciones al gerente/líder del proyecto y demás participantes de Ecopetrol.

El líder de Gestión Social registrará los compromisos adquiridos en la herramienta Salesfore o en el portal de compromisos definido para su seguimiento y envía periódicamente alertas y avances del cumplimiento de los mismos.

El líder del proyecto asegurará el cumplimiento de cada uno de los compromisos adquiridos y registrados en la herramienta y define con el equipo de apoyo la estrategia de información y/o avance a los participantes de la socialización.

## 5. PROPUESTA DE CONCERTACION: ESTUDIO DE EXPECTATIVAS DE INCLUSION DE LAS COMUNIDADES DEL AREA DE INFLUENCIA DE LA GDA

En este documento reflejamos el resumen general del estudio adelantado por la Firma NSG S.A.S<sup>12</sup> quien dentro del informe incluyó los diferentes actores y/o grupos interés que han tomado asiento en el área de influencia donde opera la GDA, el cual fue producto de una investigación que incluye el sector de Pompeya (Corregimiento aledaño a la GDA) y los pertinente a los corregimiento 4 y 7 que son el área de influencia directa que involucro entre otros tópicos los siguientes aspectos:

- La primera de ellas, titulada **Perfil descriptivo por municipio** presenta un perfil del entorno sociopolítico de las operaciones de Ecopetrol en los municipios de Villavicencio, Acacias, Castilla la Nueva, Guamal, San Martín de los Llanos, Puerto Gaitán, San Carlos de Guaroa, Puerto Lleras, Cumaral, Restrepo, Fuentedeoro y Mapiripán. El perfil pone énfasis en los riesgos y dificultades sociopolíticas que enfrentan allí las operaciones de Ecopetrol.
- La segunda parte se titula **Conclusiones analíticas a partir del trabajo de campo**, en ella contiene el análisis elaborado a partir de los hallazgos de la investigación. Su subdivisión no es geográfica sino temática, y corresponde a los siguientes temas de análisis: problemáticas relativas a la participación laboral, percepciones sobre incumplimiento en inversión social, la irrupción del discurso ambientalista, los problemas de infraestructura vial en los nuevos bloques de exploración, y las socializaciones como escenario para el pulso con los grupos de interés.

### 5.1 COMO SE REALIZO EL TRABAJO

El análisis que hoy presentamos es fruto de un intenso y riguroso trabajo investigativo y analítico realizado durante cuatro meses.

La parte medular de este proceso fue un profundo trabajo de campo efectuado por cinco investigadores recorrieron los municipios antes enumerados en busca del material empírico para el análisis. Cubiertos por la más absoluta discreción, y sin

---

<sup>12</sup> NSG S.A.S Consultoría para realizar el diseño e implementación de la estrategia de inserción sociopolítica en entornos complejos en el departamento del Meta y el área del Magdalena Medio para Ecopetrol S.A., p. 1-142

revelar jamás el destino de su investigación, los funcionarios de NSG realizaron centenares de entrevistas personales con los actores más importantes del entorno sociopolítico de la región; conocieron de manera directa y personal la situación del entorno; oyeron todas las versiones que existen sobre cada problema; se desplazaron hacia todas las veredas y puntos de interés para Ecopetrol y allí entablaron contacto directo con los actores del entorno: de acuerdo con nuestra metodología, los equipos investigativos deben asumir el conocimiento del entorno como una vivencia personal, y deben estar presentes para observar la relación entre los stakeholders y la empresa, viviendo ellos mismos las dificultades que afectan a las dos partes de la relación, como son las dificultades climáticas, de transporte y movilización, de alojamiento, etc. Con orgullo, podemos decir que no hubo un solo municipio, corregimiento, vereda o punto de interés que no fuera visitado varias veces por nuestros investigadores.

Paralelamente, otro equipo realizaba consultas similares en Bogotá, con actores de nivel nacional cuya influencia es relevante para la operación de Ecopetrol. **En total, el equipo realizó la caracterización de 515 stakeholders.** Este número aumentará con el paso de los días, en la medida en que se continúe haciendo monitoreo del entorno.

## **5.2 LO QUE EL INFORME REFLEJA**

Antes de iniciar la lectura, son bienvenidas unas precisiones sobre el alcance y la intención del texto que a continuación viene:

- Las afirmaciones realizadas por los actores del entorno sobre la conducta de Ecopetrol S.A., y sobre sus funcionarios, se transmiten en este informe únicamente a manera de elemento fáctico del entorno: es decir, las registramos como percepción de los stakeholders, como aseveraciones realizadas por ellos a nuestros funcionarios, sin que eso signifique que las aceptemos como veraces, ni que las avalemos o las respaldemos.
- Se refleja no es más que la realidad del entorno sociopolítico en el cual opera Ecopetrol tomando como muestra regiones como el Magdalena Medio y el Departamento del Meta.

## **5.3 HACIA DONDE MIGRAR: EL SENTIR COMUNITARIO VS LA PROYECCION FUTURA**

Al indagar el sentir de los habitantes del corregimiento Pompeya y sus corregimientos 4 y 7 que conforman el área influencia directa donde mantiene sus operaciones la GDA, producto de la investigación que adelantamos en conjunto

con la coordinación Social de GDA y de las múltiples participaciones de mi parte en escenarios de socialización, reuniones y acercamientos, podemos manifestar con total asidero lo siguiente:

- Buscar integrar al habitante de las áreas de influencia en los proyectos agroindustriales, huertas tecnificadas ya que la región se caracteriza por ser agrícola y ganadera, lo anterior le daría el crecimiento y aprovechamiento de zonas totalmente productivas que están en un segundo plano producto de la actividades paralelas como es la explotación de hidrocarburos, motivo por el cual es importante incentivar proyectos que vinculen la comunidad para el manejo de la agroindustria de manera tecnificada.
- Por ser Villavicencio una ciudad catalogada “afluencia de paso” hacia regiones de futuro en términos de aprovechamiento agropecuario y con una gran riqueza en biodiversidad, otros de los aspectos por fomentar y que hoy se abre paso, es lo denominado turismo ambiental, que sencillamente es el patrocinio de fincas agroturisticas que tienen como objetivo surtir al huésped de los beneficios que involucra tanto el suministro de alimentos como los servicios básicos, lo constituye la ecología vista desde la escala tanto del consumo de cultivos de frutas y hortalizas netamente orgánicas sin pesticidas y el uso de gas combustible producto del retiro de la corriente de metano del proceso de biomasa utilizando como insumo el estiércol del ganado, es decir, es el fomento al concepto de Ecoeficiencia lo cual permite la reducción de la huella de carbono y de paso la huella hídrica.
- Tal como lo enumera Porter<sup>13</sup>, es importante mencionar el apoyo de la empresas locales denominadas “Clúster”, cuya función radica en reconocer la presencia de empresas locales suministradoras de servicio debidamente certificadas en ISO 9001, ISO 14000 y OSHAS 18000, con ello se garantiza la calidad del servicio a la empresa operadora, cerrando un ciclo productividad con representación netamente local y de gran beneficio para las comunidades del área de influencia.
- Identificación de emprendedores sociales con el fin de capacitarlos para que se conviertan en “formador de formadores” y sean replicados al interior de la comunidad en hacedores de microempresarios y hoy comúnmente denominada Pymes, para lograr el ejercicio de la desvinculación laboral de la Empresa Operadora, que hoy está muy asfixiada por requerimientos desmedidos por partes de algunos grupos comunitarios minoritarios debidamente identificados, y romper con este mecanismo de presión, lo constituiría en el mediano la plazo, la implementación con el apoyo de la

---

<sup>13</sup> PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. La Creación de Valor Compartido. En: Revista Harvard Business Review enero-febrero 2011, p. 1-18.

Empresa Operadora el lograr la búsqueda e identificación de pobladores del área de influencia de la GDA con el perfil que reúna lo solicitado, sería un gran acierto dentro del ambiente de relación Empresa-Entorno.

- Para crear conciencia ambientalista y en el ejercicio Social respetuoso y armónico, es fundamental fomentar con el auspicio de la Empresa Operadora, la capacitación masiva tanto de presidentes de junta como de los mismos asociados y el habitante común originario del área de influencia, en temas de Desarrollo Sostenible y Emprendimiento, esto conllevaría al manejo de un lenguaje de entendimiento entre las partes que no daría cabida a la presencia de información lesiva en contra de una industria respetuosa y cumplidora de la Normatividad legal y ambiental como lo es hoy por hoy, la Industria de los Hidrocarburos.

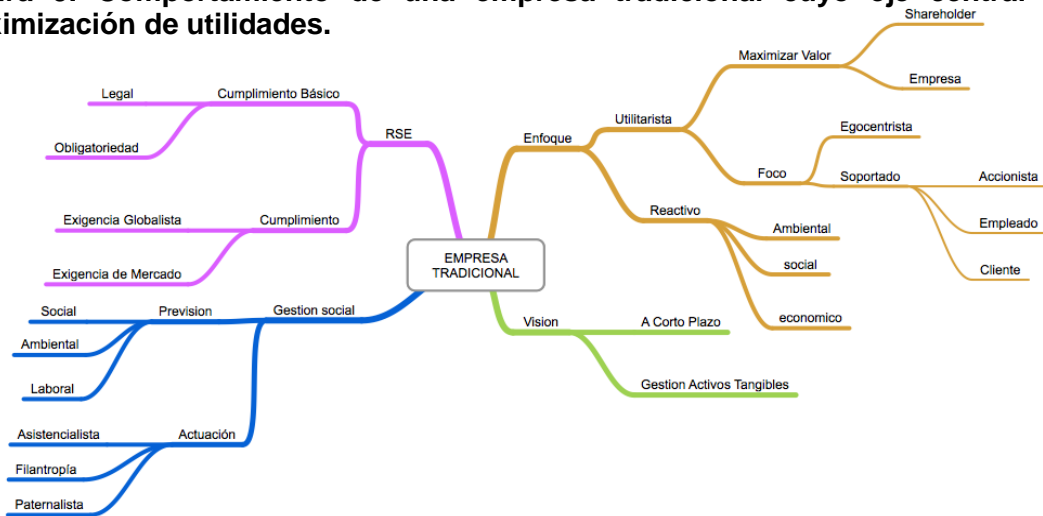
## **6. LA PROPUESTA, EL MODELO DE RELACIONES EXTERNAS: MODELO DE INTEGRACION SOCIAL- MIS**

Establecer cuál sería el camino a seguir para solventar la eliminación de los conflictos sociales presentes en las zonas de influencia de la Gerencia Regional Central (GEC) hoy Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Producción Apiay (GDA), pasaríamos por ser un poco osados en esta materia. Sin embargo, consideramos prudente aportar la creación de un modelo y la respectiva estrategia que se debería surtir al interior de la organización para concretar de manera clara, un ejercicio debidamente estructurado que apalanque con la debida efectividad la obtención de resultados que como organización necesita, y de esta forma crear valor económico para la empresa y a su vez crear valor compartido para los diferentes grupos de interés (Stakeholders).

Cabe resaltar que para lograr esta situación es importante precisar de antemano las siguientes premisas:

- Reconocer la existencia de un problema de índole social que nos aborda incansablemente y que a la fecha no hemos encontrado el antídoto que lo combata eficazmente, ya que como organización se continúa manteniendo un enfoque netamente reactivo.
- Continuamos, tal como se observa en el Mapa Mental de la figura 1, como una empresa de corte tradicional de cierto modo, básicamente porque aún no hemos superado el habitual asistencialismo que enmarca las actuaciones de la organización. Ese aspecto, infortunadamente, no permite avanzar como debería esperarse.
- Se adolece de una estrategia corporativa que permita confrontar el entorno social y a su vez permear a los diferentes grupos de interés, con el fin de construir el valor social requerido en las zonas de influencia donde opera la GEC.

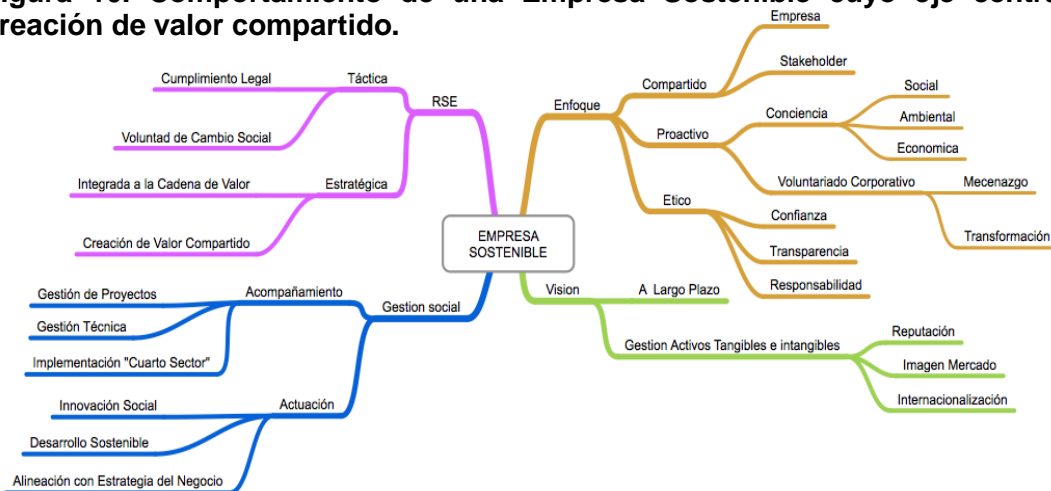
**Figura 9. Comportamiento de una empresa tradicional cuyo eje central es la maximización de utilidades.**



Fuente: Jairo Centeno Amaya

De otro lado, tal como lo plantea Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva, es fundamental incorporar el principio de creación de valor compartido en la gestión de la cadena de valor de la organización, ya que la misma afecta y es afectada por numerosos temas sociales, lo que conlleva en última instancia a maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, es por ello, trayéndolo a nuestro accionar, el constituirnos como Empresa Sostenible que se comporta tal como se observa en el Mapa Mental de la figura 2 donde emerge como direccionamiento estratégico obligatorio el concepto de creación de valor compartido que incluye en su discurso el equilibrio de la creación de valor económico para el accionista y la organización como tal, sin dejar a un lado la concepción social de creación de valor compartido hacia los stakeholder.

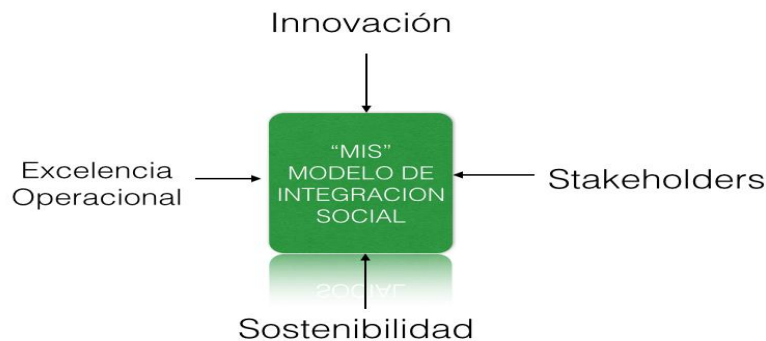
**Figura 10. Comportamiento de una Empresa Sostenible cuyo eje central es la creación de valor compartido.**



Fuente: Jairo Centeno Amaya

Teniendo en cuenta todas las apreciaciones descritas a través del ensayo, fundamentamos el diseño de un modelo propio que denominamos Modelo de Integración Social “MIS” tal como se muestra en la figura 3. Este modelo no es objeto de desarrollo del presente ensayo, sin embargo, a manera de conocimiento, daremos las respectivas consideraciones técnicas que se tuvieron en cuenta, además, de los términos que conforman y se contextualiza los cuatro pilares que soportan su ejecución a saber:

**Figura 11. Los cuatro pilares que fundamentan la prospectiva social responsable Empresa-Entorno**



Fuente: Jairo Centeno Amaya

## 6.1. INNOVACIÓN

Literalmente innovar es crear. Sin embargo, el enfoque que soporta este pilar se concentra en un proceso de innovación social a través del cual se crea valor para la sociedad mediante prácticas, modelos de gestión, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad, aprovechan una oportunidad y resuelven un problema social de forma más eficiente y eficaz que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema en el cual opera<sup>14</sup>.

Este concepto opera de manera favorable en todas las áreas de influencia de la GEC por los aspectos que a continuación menciono:

- Ante la ausencia de programas y planes de constructividad comunitaria, un Proceso de Innovación Social permitiría potenciar la creación de empresas y de esta manera cautivar a la comunidad con fin de mitigar y/o eliminar la dependencia crónica de trabajo en las empresas petroleras y con ello, poder restablecer los sectores productivos del área rural.

<sup>14</sup> Concepto tomado En: Bases Conceptuales de una Política de Innovación Social elaborado por el Departamento Nacional de Planeación- DNP, Colciencias y la Agencia Nacional para la superación de la pobreza extrema-ANSPE, Bogotá, agosto de 2013, p. 11.

- Su efecto sería primordial en temas ambientales como la protección de recursos naturales, agua, suelo, la reforestación y en los programas de ecoeficiencia energética, energías limpias, manejo de residuos sólidos y líquidos por nombrar algunos aspectos en los cuales hay mucho por mejorar.
- En el ámbito de los problemas sociales, como son la educación, la salud, la justicia y la mano de obra que requieren indiscutiblemente otros esquemas de solución, la innovación social es fundamental a la hora de proyectar otro tipo de soluciones no contempladas dentro del ejercicio tradicional, y que son producto de la colectividad o posiblemente de los emprendedores sociales.

## **6.2. EXCELENCIA OPERACIONAL**

Es el pilar que indiscutiblemente tiene que generarse al interior de la empresa operadora y cuyo objeto es asegurar sus procesos a fin de evitar la afectación de terceros específicamente en todos los procesos que conforman la cadena de valor. Para ello es sumamente importante garantizar a toda costa la promesa de valor como organización cimentada en el Marco Estratégico Grupo Empresarial Ecopetrol a saber:

- Producción de 1´000.000 Bls limpios por día al año 2015 y de 1´300.000 Bls limpios por día al año 2020.
- % de reducción de vertimientos relativos del 8% al año 2015
- % de reducción de generación de residuos sólidos relativos del 12% al año 2015.
- % de reducción de emisiones de gases efecto invernadero relativas del 7% al año 2015.

Bajo tal premisa, este pilar es quizás uno de los fundamentales a la hora de evaluar la gestión empresarial porque con ello sopesa la imagen de la marca, su reputación y toda la serie de factores que generan confianza y credibilidad hacia los diferentes grupos de interés. Sin embargo, no hay que olvidar mantener una cultura organizacional robusta con acopio en todos los niveles y con un liderazgo visible, así como la interiorización de esta práctica que se hace extensiva en temas sensibles como lo son lo ambiental, el desarrollo de su capital humano, el cumplimiento de estándares en HSE y la gestión del conocimiento, por citar algunos aspectos que son parte y están inmersos en este Proceso.

*“La Sostenibilidad es la única oportunidad de negocios más destacada del siglo 21 y será la próxima fuente de ventaja competitiva”<sup>15</sup>.*

### **6.3. SOSTENIBILIDAD**

Este pilar comprende una amplia gama de cuestiones que afectan a la organización: desde contaminación y cambio climático hasta educación, pobreza, salud y derechos humanos. Abarca un mundo conectado con una gran variedad de partes interesadas, desde empleados y comunidades hasta el mismo gobierno y entidades ONG, es decir, inmiscuye los diferentes grupos de interés.

El Programa de Sostenibilidad comienza con el compromiso de incorporar factores sociales, ambientales, económicos y éticos dentro del proceso de toma de decisiones estratégicas de una compañía. También comprende de cómo estos factores afectan el negocio, incluyendo a todas sus partes interesadas. El Programa de Sostenibilidad invita a la organización a adoptar medidas para disminuir los riesgos y tomar ventaja de las oportunidades.

Cabe resaltar que operar sosteniblemente es una mentalidad centrada en la creación de valor del accionista a largo plazo. Esto significa la adhesión de la organización de las buenas prácticas empresariales, identificando las necesidades cambiantes de la sociedad y respondiendo con modelos de negocio exitoso<sup>16</sup>.

Finalmente, la conjugación de estos dos pilares: Excelencia Operacional y Sostenibilidad, uno como consecuencia del otro ya que operar con excelencia implica el compromiso de trabajar de forma saludable, limpia y segura, optimizando el uso de recursos y lógicamente creando valor financiero para la organización y creando valor compartido para los diferentes grupos de interés.

### **6.4. STAKEHOLDERS**

Pilar donde la empresa operadora fija su proyección social responsablemente admitida, para hablar de todos aquellos grupos iniciando por sus empleados, clientes, inversionistas, proveedores, Universidades, ONG'S, grupos ambientalistas, estamentos gubernamentales y comunidad en general.

El papel activo de la empresa es la configuración y transformación de una sociedad que demanda una serie de factores de diferentes índoles, dentro de los

---

<sup>15</sup> SCOTT, H. Lee. Presidente y CEO de Wal-Mart

<sup>16</sup> Artículo En: Programa de Sostenibilidad: Perspectivas de la Industria. <http://www.pwc.com>.

cuales aparece la creación de valor para los Stakeholder más allá de los intereses de los accionistas. Es por ello, que la filosofía de la RSE se diferencia a la filosofía de creación de valor el Shareholder (accionista) como fin último de la actividad empresarial. Por eso una vez más y sin ánimo de elevar discusiones baldías, dentro la RSE se concibe la creación de valor de los distintos Stakeholders como una mayor generación de valor para el accionista.

En ese orden de ideas es fundamental diferenciar cómo se asocia la empresa tradicional con el enfoque Shareholder o de creación de valor para el accionista, que argumenta que la única responsabilidad de las empresas es conducir sus actividades dentro de la legalidad con el fin exclusivo de maximizar valor revertido a sus accionistas.

Muy diferente es el enfoque Stakeholder que apoya una concepción de la actividad empresarial a través de la cual las organizaciones crean valor para el accionista a través de un adecuado gobierno y de las relaciones con el conjunto de Stakeholders, lo cual no desdibuja el fin primario del capital dentro del influjo principal de la empresa, sin embargo, pone en evidencia el carácter abierto a la sociedad de la institución empresarial<sup>17</sup>.

En definitiva el éxito empresarial radica en la transformación de la sociedad como elemento clave de su emprendimiento creciente ya que para ir a la par en la construcción de un desarrollo sostenible es acertado contar con el entorno natural, y para ello debe sumar a su haber una estrategia que se consolide como organización, un sistema robusto y fortalecido en el ambiente corporativo e irradiado, permeado y articulado hacia al interior de la organización donde se modula todas y cada una de las iniciativas empresariales, que debe redundar en una empresa sostenida y fundirse en dos objetivos netamente diferenciados y acoplados como los son la creación de valor económico y la creación de valor compartido en sus dos ejes circundantes Empresa-Entorno, hilvanada como la estrategia a implementar para la creación de valor que implica mecanismos transformadores de innovación, excelencia operacional, sostenibilidad y a donde debe llevarse como institución empresarial, hacia sus Stakeholders.

De otro lado, con el fin de desarrollar el Modelo de Integración Social - MIS, es indispensable ejecutar la estrategia, que al igual no se desarrolla por no estar dentro del alcance del proyecto. Sin embargo, el propósito es presentar en la figura 4 la esencia de la estrategia que se plantea, donde se aborda aspectos fundamentales a saber:

- Un nivel de **Identificación** que permita determinar con claridad los objetivos, desafíos, impactos y las líneas a implementar, sea innovación o excelencia operacional y focalizados en sostenibilidad, que un momento dado pueden redefinirse de acuerdo a la detección de eventos que implique

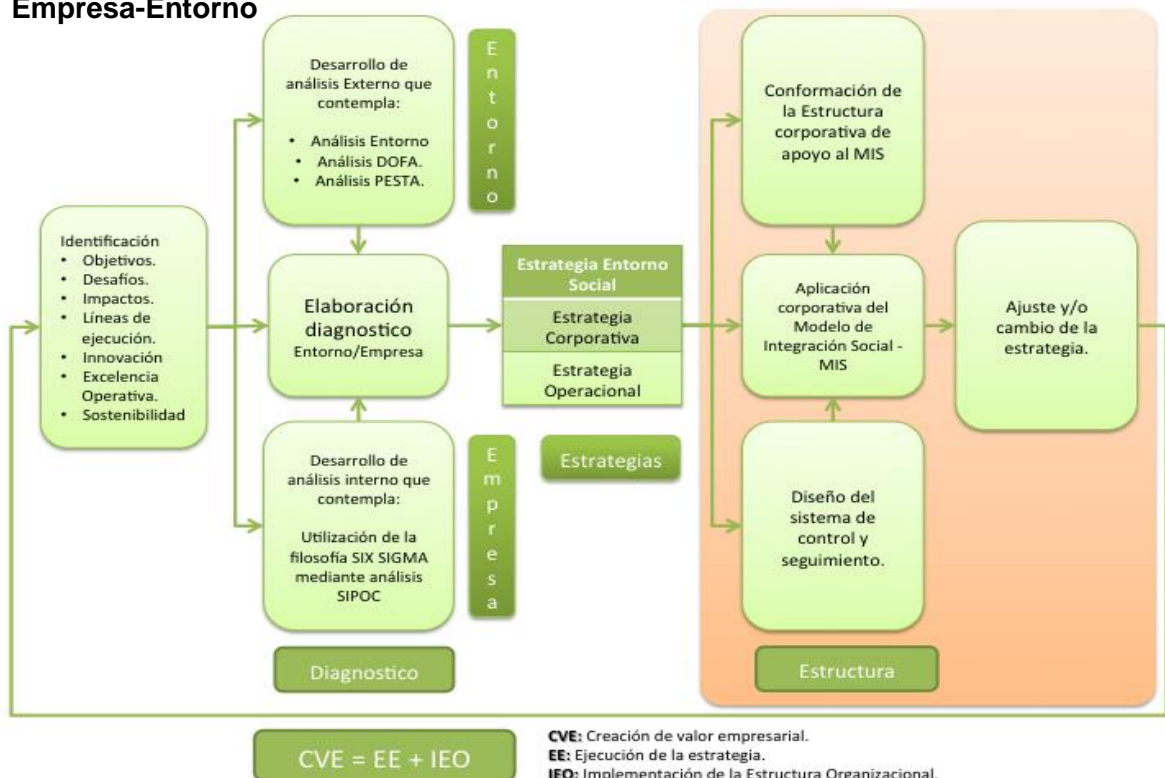
---

<sup>17</sup> Artículo En: La Responsabilidad Social Empresarial

cambios sobre la marcha, lo cual lo consideramos dentro de la ocurrencia de la probabilidades puntual si se hace un muy buen diagnóstico.

- Un nivel de **Diagnóstico** donde se examina herramientas de evaluación tanto el análisis interno mediante la filosofía Six Sigma<sup>18</sup> y a través del análisis Suplies Inputs Process Outputs Customers (SIPOC) como del análisis externo que consideramos fundamental establecer un Análisis de Entorno que involucre las herramientas DOFA y PESTA. Con lo anterior, se pretende determinar que sucede específicamente en la frontera Empresa-Entorno y el impacto de nuestra operación frente a los stakeholder.
- Un nivel de **Formulación de Estrategias** que apalanquen, aseguren y posibiliten el desarrollo tanto al interior de la organización a nivel corporativo y operacional, que de igual manera, se replica para el entorno. El efecto a lograr es reclutar la sinergia requerida para que sistema planteado tenga la sostenibilidad a nivel de proceso que se pretende legitimar.

**Figura 12. Propuesta de la estrategia a implementar para la creación de valor de la Empresa-Entorno**



Fuente: Jairo Centeno Amaya

<sup>18</sup> ECKES, George. El Six Sigma para todos, Grupo editorial Norma, 2006.

- Un nivel de **Estructura Funcional** la cual tendría que revisarse al interior de la organización, con una tarea específica radicada básicamente en la implementación del Modelo propuesto y el diseño del sistema de control y seguimiento que requiere, manteniendo la metodología de mejoramiento concentrada en los cinco pasos de alto nivel: definir, medir, analizar, mejorar y controlar, que se conoce como la sigla DMAMC, fundamental en el desarrollo de la filosofía gerencial Six Sigma.
- Un nivel de **Garantía del Proceso** que se traduce en la ejecución de la estrategia y la implementación de la estructura organizacional para definitivamente Crear Valor Empresarial.

Finalmente, consideramos que para poder llevar a cabo todo el andamiaje planteado se requiere de un voluntariado corporativo, para evitar a toda costa la incursión del “GAP de ejecución”, que simplemente se da cuando en la organización se formulan planes, estrategias y las mismas no se ejecutan. Es decir, por regla del dedo gordo, hablando de manera coloquial, se debe pregonar a todos los vientos “hacer que las cosas sucedan”, para así garantizar una cultura organizacional robusta, de permanente cambio y hacia una proyección de clase mundial.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Reunidas todas las tendencias e investigaciones que a la fecha se están generando en el tema álgido de RSE y la contribución personal frente a lo que vivencian las áreas de influencia donde opera la GDA, consideramos sensato concluir y recomendar lo siguiente:

- Se hace necesario construir la memoria institucional en la organización y para ello, es prioritario la transferencia de conocimiento en cada uno de los puestos de trabajo, esto asegura la polifuncionalidad e integridad de los equipos de trabajos que hoy se convierte en requisito en empresas que vienen migrando en escenarios de competitividad permanente.
- Se hace imperante el cambio de mentalidad organizacional que debe pasar de la filantropía y quizás el paternalismo marcado, a un proceso de valor compartido donde se generen políticas y mecanismos de crecimiento de las áreas de influencia centrado en el ejercicio de la creación de empresa, con el propósito final de desvincular a la población potencial trabajadora de la Empresas petroleras operadoras, lo que significa el aprovechamiento de nuevos horizontes (agroindustria, fincas agroturisticas, turismo ambiental, etc.) para la vinculación de mano de obra local en esta lides.
- Se hace necesario continuar con el plan de excelencia operacional a nivel empresarial con el objetivo de garantizar la explotación de hidrocarburos de manera segura y limpia, que implica entre otras cosas, la armonía con los grupos de interés, cero accidentes e incidentes ambientales, con normalidad laboral y con un crecimiento financiero efectivo que redunde de igual manera, en las comunidades del área de influencia.
- Es fundamental construir un Modelo que nos permita el adecuado relacionamiento con los diferentes grupos de interés, ya que hay una brecha inmensa que nos viene separando cada día más con nuestros interlocutores habituales, los stakeholder. Consideramos que a pesar de tener la empresa un Manual de RSE muy bien concebido y con circunstancias bien definidas en esta materia, el tema no está asegurado, lo anterior radica, en la ausencia de un Modelo de Relaciones Externas y en la implementación de una Estrategia Empresarial.
- Cambiar el liderazgo reactivo que nos sigue caracterizando e identificando hoy por hoy, por el liderazgo proactivo con el propósito de adelantarnos definitivamente a las demandas de los stakeholder.

- Mantener una Gestión Empresarial que además de considerar obviamente los factores económicos, el incluir objetivos corporativos de “cero impactos” a nivel de gestión ambiental nos crea como organización socialmente responsable, lo cual genera confianza, credibilidad y no admite discusión en ningún campo de las controversias que se llegasen a presentar sea localmente, nacionalmente o en su defecto internacionalmente.
- Incluir en la gestión de la cadena de valor el principio del valor compartido, ya que como organización afectamos y somos afectados por numerosos temas sociales, tales como gestión de los recursos naturales, del agua, la salud y la seguridad en el trabajo y de esta forma, evitar el riesgo empresarial latente que en la actualidad nos viene llevando la partida con algunos temas relacionados en este párrafo, considerados muy sensibles al interior de la VRO.
- Urgentemente se requiere una estrategia porque se adolece de la misma, motivo por el cual a nivel corporativo se debe revisar por los administradores de turno en el nivel que corresponda y se implemente la misma o en su defecto, se interiorice a nivel corporativo la necesidad inminente de la misma, sea cual fuese la selección de la estrategia a utilizar, es prioritaria su implementación.
- Se debe asegurar como factor clave la preparación del capital humano de manera integral y de esta forma se garantiza en ser altamente competitivos en un mercado difícil como es el de la Industria de los Hidrocarburos.
- Por último, es necesario migrar hacia el encuentro de voluntades, donde como organización se tenga un voluntariado corporativo que reconozca la necesidad de un cambio frente a la transformación del entorno y a su vez los stakeholders tener la voluntad para concretar de la mano de la empresa operadora el ejercicio serio en la obtención tal como lo manifestamos, el establecimiento de “**FRANJAS DE SOSTENIBILIDAD COMPARTIDA**”, lo cual se hace sencillo si modulamos al unísono Empresa-Entorno el ejercicio de tener “**VOLUNTAD**” para el cambio y en nosotros está dar el primer paso.

## BIBLIOGRAFIA

- CENTENO AMAYA, Jairo. Fuerzas Envolventes: El Entorno, hacia el encuentro de voluntades, Ensayo, p. 1-39.
- FERNANDEZ, Maria Isabel. Balance social. Fundamentos e implementación. Talleres Mundigráficas Ltda Medellín, 1990. P. 414.
- SOLARTE RODRIGUEZ, Roberto. La Responsabilidad Social de las organizaciones: Situación y perspectivas. Papers Rethos-1, p. 1-8.
- Libro Verde de la Comisión Europea (2002), Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad de las empresas, <http://europa.eu.in/eur-lex/es/information/faq.htm/>
- <http://www.globalreporting.org/>
- <http://www.sa-intl.org>
- <http://www.wbcsd.ch/>
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. La Creación de Valor Compartido. En: Revista Harvard Business Review enero-febrero 2011, p. 1-18.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria, Décima reimpresión, México, 2012.
- Artículo Informe Especial. Responsabilidad Social. En: Suplemento Periódico Portafolio. Bogotá. 27 de noviembre de 2013.
- Artículo En: Programa de Sostenibilidad: Perspectivas de la Industria. <http://www.pwc.com>.
- ECKES, George. El Six Sigma para todos, Grupo editorial Norma, 2006.

## **ANEXOS**

# ANEXO A Guía para preparar el Informe de diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial



## GUÍA PARA PREPARAR EL INFORME DE DIAGNOSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El presente documento es un instructivo que le permitirá presentar el INFORME DE DIAGNOSTICO DE RS de una empresa bajo el modelo de gestión de RSE, utilizado en la Iniciativa para la Responsabilidad Social Individual Sectorial – IRISS de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petroleros ACIPET y de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

El presente documento incluye un estándar de la estructura del informe, los alcances de contenido de cada componente, unas recomendaciones generales y unas herramientas anexas que le servirán de apoyo para el levantamiento de la información y minimizar así la subjetividad que todo proceso evaluativo conlleva.

Si usted es riguroso con la formalidad que exige toda investigación y sigue paso a paso esta guía, tendrá un informe de alta calidad que le permitirá presentar la situación actual de una empresa frente a los criterios internacionales de responsabilidad social empresarial, lo cual es siempre el primer paso para iniciar cualquier proceso de cambio y mejoramiento en una empresa.

### ESTRUCTURA DEL INFORME DE DIAGNOSTICO DE RSE

#### Introducción

Presentar brevemente descripción del tema, realizando una rápida explicación conceptual la cual debe ser referenciada formalmente, incluyendo los componentes y contenidos de cada componente del informe, de manera que el lector pueda reconocer lo que encontrara en el informe. Incluya el objetivo del informe, objetivos específicos, alcance y limitaciones.

A continuación se presenta la estructura del trabajo describiendo el contenido de cada unas de las partes que constituyen el documento.

#### I. NOMBRE DE LA EMPRESA XXXX

##### 1. ENTORNO DE LA RSE DE LA INDUSTRIA

En este punto se pretende presentar las condiciones del entorno que determinan los comportamientos y estándares empresariales, este debe constar de un párrafo introductorio donde caracteriza formalmente el sector económico al que pertenece al empresa evaluada, presentando datos relevantes como los subsectores con que esta constituido, las empresas lideres del sector, el papel de ese sector en la economía (participación en el PIB y en las exportaciones, etc.) y la importancia socioeconómica de este tipo de actividades productivas para el desarrollo del país, (empleos, impuestos, etc.). Es muy

**GUÍA INFORME DE DIAGNOSTICO**  
**GYL, Mayo /2013**



importante incluir las principales presiones por las que el sector se está viendo abocado a incluir estrategias y prácticas de responsabilidad social tales como las premisas del comercio internacional, ciertas normas técnicas y sellos exigidos, buenas prácticas del sector, fuentes de financiación, grupos de presión, tendencias del sector, preferencias de los consumidores, etc.

**2. LA EMPRESA XXXX (espacio para ubicar nombre de la empresa)**

En este punto se presenta una breve historia de la empresa, incluyendo los principales hitos, la actividad productiva que realiza, los principales productos y servicios y algunas de las cifras de negocio más relevantes y que se puedan identificar (ventas, activos, número de empleados, etc.), y la información estratégica de la compañía como propiedad, estructura de gobierno, misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores.

**2.1. LAS SITUACIÓN DE RSE EN LA EMPRESA XXXX (nombre de la empresa)**

En este aparte se presentan puntualmente (que sean evidenciables) los datos cualitativos y cuantitativos, (acciones, prácticas, iniciativas, programas, etc.) que la empresa ha venido realizando frente a los ámbitos ambiental y social y en que nivel de desarrollo se encuentran.

**2.1.1. ECONOMICO**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir en este espacio hechos concretos que se puedan evidenciar</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
--

**2.1.2. AMBIENTAL**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir en este espacio hechos concretos que se puedan evidenciar</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
--

**2.1.3. SOCIAL**

<b>Laboral</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir en este espacio hechos concretos que se puedan evidenciar</li> <li>•</li> </ul>
<b>Derechos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir en este espacio hechos concretos que se puedan evidenciar</li> <li>•</li> </ul>
<b>Sociedad (Transparencia, Antimonopolio, Comunidad)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir en este espacio hechos concretos que se puedan evidenciar</li> <li>•</li> </ul>
<b>Bienes y Servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir en este espacio hechos concretos que se puedan evidenciar</li> <li>•</li> </ul>



Para el levantamiento de esta información puedan utilizar las siguientes herramientas que encontrara anexo:

1. Guía para la Evaluación de la Gestión Socialmente Responsable de la Empresa. **(Anexo 1)**
2. Herramienta para Graficar el Diagnostico de RSE. **(Anexo 2, Es obligatorio adjuntar archivo)**

### 3. ANALISIS RESULTADOS EMPRESA XXXX

En este punto se debe hacer un análisis crítico de la situación de la empresa con base en los hallazgos de RSE. Para este análisis se sugiere incluir como parte integral del análisis **el grafico de la telaraña** (el que arroja la Herramienta para Graficar el Diagnostico de RSE) como una imagen, con el fin de facilitar con esta ilustración este análisis. ES importante justificar con evidencias las calificaciones resultantes del ejercicio de evaluación respecto al nivel de madurez de las prácticas de la empresa.

Este ejercicio requiere de una postura analítica, crítica y firme, de su buen criterio y posteriores recomendaciones depende el cambio de la empresa.

## II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este punto se presentan los resultados obtenidos en cada una de las etapas necesarias para construir este informe. Recuerde que sus conclusiones deben responder cada uno de los objetivos específicos que usted metodológicamente se debió proponer para la elaboración de este trabajo.

Las recomendaciones deberán buscar que la empresa inicie o continúe un proceso de cambio respecto a la RSE ya sea en la inclusión de criterios no explorados o a superar e o los niveles de madurez de los aspectos ya trabajados. Para concretar las actividades de mejoramiento utilice el Formato de Plan de Acción **(Anexo3)**, e inclúyalos como anexos del trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

Incluya la lista de los referentes teóricos utilizados para el desarrollo de este trabajo. Es muy importante que las referencias de internet, las entrevistas o cualquier otro referente utilizado textualmente este entre comillas y se mencione el nombre del autor y el origen del texto, con el fin de evitar confusiones o posibles plagios.

**NOTA 1:** *Adjunte al informe como soporte la Guía para la Evaluación de la Gestión Socialmente Responsable de la Empresa que fue diligenciada e incluya si es posible el nombre de cada entrevistado, su cargo, numero de teléfono, dirección de correo electrónico, y en el caso de que se haya requerido entrevistar a varias personas para obtener la información completa de la empresa, mencione específicamente el componente de la guía que el entrevistado respondió. Es recomendable grabar las entrevistas ya que esto facilita la elaboración de su informe, además de servir como evidencia de esta.*

**GUIA INFORME DE DIAGNOSTICO**  
**GYL, Mayo /2013**



**NOTA 2:** Este trabajo será calificado bajo los siguientes parámetros, de manera que usted podrá calcular con antelación su nota.

PARAMETROS	DESCRIPCION	VALOR
<b>CONTENIDO</b>	El trabajo sigue al pie de la letra los lineamientos propuestos en la guía, incluye datos, graficas y demás elementos sugeridos	<b>30%</b>
<b>ARGUMENTACION</b>	Las afirmaciones y análisis están soportados o justificados ya sea teóricamente o mediante evidencia identificada en la visita de campo, fuentes secundarias o el análisis.	<b>30%</b>
<b>FORMALIDAD</b>	Los textos e información presentada en el trabajo referencian formalmente al autor o autores incluyendo el origen del texto.	<b>20%</b>
<b>ANEXOS</b>	El trabajo incluye la herramienta guía de entrevista de diagnostico y herramienta para graficar diagnostico tanto de la empresa grande como de la pyme (anexo 1 y 2)	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

## ANEXO B. Guía para la evaluación de la Gestión socialmente responsable de la Empresa

### GUIA PARA LA EVALUACION DE LA GESTION SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LA EMPRESA

Señor consultor / estudiante la Responsabilidad Social de la Empresa – RSE, busca el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible. Este se logra a partir de la integración y mejoramiento del rendimiento económico y financiero de la empresa con unas prácticas ambientalmente amigables y socialmente incluyentes. Con el fin de identificar como se encuentra la empresa que usted asesora frente a los criterios internacionales de RSE, en las dimensiones económicas, ambientales y sociales, lo invitamos a con esta guía entreviste al empresario con base en los siguientes parámetros marcando con una sola **X** en las casillas que acompañan cada frase, eligiendo de la siguiente tabla el número de 0 a 6 que mejor describe la situación que usted a podido identificar. Será útil en la medida que usted invite al entrevistado a referenciar los hechos que evidencian la práctica en la empresa y si es posible recopilar información cuantitativa y/o cualitativa adicional.

NA	0	1	2	3	4	5	6
NO APLICA	INEXISTENCIA	INTERES	FORMALIDAD	DIALOGO	DIFUSION	RESULTADO	HABITO
Hay evidencia que la actividad productiva de la empresa no tiene relación alguna con este aspecto	No hay evidencia de algún tipo de acción al respecto	Hay evidencia de acciones puntuales e informales, que pueden ser planeadas o incidentales	Hay evidencia de acciones documentadas que responden a políticas, objetivos, metas programas, o proyectos definidos de manera planeada y que tienen soporte documental	Hay evidencia de acciones formales que se realizan como respuesta a expectativas de los grupos de interés y que cuentan con la participación de los mismos (se aconseja identificar el o los mecanismos utilizados para reconocer tales expectativas )	Hay evidencia de acciones de socialización de las actividades que además de formales se realizan como respuesta a las expectativas identificadas de los grupos de interés	Hay evidencia de cifras, que representan la mejora de los programas formales sistemáticos que son socializados y responden a la interacción de la empresa con los diferentes grupos de interés.	Hay evidencia sobre la internalización en la cultura de la organización de los programas sistemáticos que responden a una continua, común y permanente interacción de la empresa con los grupos de interés.

YOLANDA ARFENAL  
LACE ATENCIÓN LOCAL

Gestión Económica		NA	0	1	2	3	4	5	6
1	Respecto a las acciones para conocer y difundir entre sus grupos de interés los resultados financieros y económicos de su operación							X	
2	Respecto a las acciones para el manejo de las compras y la contratación teniendo en cuenta las expectativas de los contratistas, proveedores locales, empleados y comunidad						X		
3	Respecto a las acciones para evaluar y difundir entre los diferentes grupos de interés los impactos económicos directos e indirectos de su operación								

NOTAS

① POR LOS CONTROLES QUE MANEJA DADA SU ECONOMÍA MIXTA, SISTEMAS DE MODELAMIENTOS DE PROCESOS PARA CONTROL Y RIESGO (EVIDENCIAS)  
 ② DINÁMICA EN RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS; DIVULGACIÓN INFORMACIÓN VÍA WEB Y DISEÑO ESTRATEGIAS CON PROVEEDORES ACTIVOS, POTENCIALES, BIENES Y SERVICIOS.

VERIFICACION

Ha recibido multas o sanciones por manejo restrictivo de información o abusos en transacciones comerciales, etc.?, SI NO X

En caso positivo, cuáles? Y que monto? \_\_\_\_\_

La empresa cuenta con mecanismos para conocer quejas, reclamos, demandas, expectativas y/o necesidades relacionadas con su impacto económico? SI X NO \_\_\_\_\_ Cuales OPC: Buzón de quejas y soluciones (Línea 0180009718418) SISTEMAS TIC (Intranet, Oficio móvil) OPC; P99 WEB

Gestión Ambiental		NA	0	1	2	3	4	5	6
1	Respecto a las acciones para mejorar y reducir los materiales utilizados en la fabricación de productos/servicios con base en la legislación y acuerdos internacionales							X	
2	Respecto a las acciones para el manejo y reducción de energía utilizada con base en la legislación y acuerdos internacionales							X	
3	Respecto a las acciones para el manejo y la reducción del agua utilizada con base en la legislación y acuerdos internacionales						X		
4	Respecto a las acciones para conocer y mitigar los impactos sobre la biodiversidad con base en la legislación y acuerdos internacionales							X	
5	Respecto a las acciones para el manejo y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero, sustancias destructoras de la capa de ozono y otras emisiones significativas con base en la legislación y acuerdos internacionales							X	
6	Respecto a las acciones para el manejo y la reducción de residuos y vertimientos con base en la legislación y acuerdos internacionales						X		
7	Respecto a las acciones para el manejo y la mitigación del impacto de sus productos y servicios en el ciclo de vida con base en la legislación y							X	

	acuerdos internacionales									
8	Respecto al cumplimiento de la normatividad ambiental								X	
9	Respecto a las acciones para el manejo y la mitigación del impacto del transporte de productos, otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, Con base en la legislación y acuerdos internacionales								X	
10	Respecto a las acciones de inversión ambiental con base en la legislación y acuerdos internacionales									X

NOTAS

Pregunta 1. Ejemplo Investigación del ICP, productos y patentes.  
 Pregunta 2. Ejemplo. Proceso de gestión ambiental de Energía En Ecopetrol  
 Pregunta 3. Ejemplo. Proyecto ASA  
 Pregunta 4. Ejemplo. Lineamientos de conservación de biodiversidad en asocio con terceros  
 Pregunta 5. Ejemplo. Inicativas con parques nacional y fundación Natura para reducción de impactos del cambio climático.  
 Pregunta 6. Ejemplo Proyecto ASA  
 Pregunta 7. Ejemplo. Investigación del ICP, productos y patentes.

VERIFICACION

Ha recibido multas o sanciones por contaminación o impacto ambiental, etc.?, SI  NO

En caso positivo, cuales? Y que monto? Multa en el caño los Hornos por un monto de 400 millones de pesos

La empresa cuenta con mecanismos para conocer quejas, reclamos, demandas, expectativas y/o necesidades relacionadas con su impacto ambiental? SI  NO  Cuales OPC, Página web, OPC móvil.

Gestión Social		NA	0	1	2	3	4	5	6
<b>GS Laboral</b>									
1	Respecto a las acciones para conocer y difundir las estadísticas y situación de los empleados							X	
2	Respecto a las acciones que permiten la participación e identificación de expectativas de los empleados						X		
3	Respecto a las acciones para garantizar la salud y la seguridad de sus trabajadores teniendo en cuenta las expectativas de los mismos				X				
4	Respecto a las acciones de promoción de formación y capacitación para sus trabajadores teniendo en cuenta las expectativas de los mismos				+				
5	Respecto a las acciones para garantizar la equidad de género que tienen en cuenta las expectativas de los trabajadores				+				

NOTAS

**GUIA DE EVALUACION DE LA GESTION SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LA EMPRESA V3**  
**AREA GESTION SOCIAL**  
**PRIMEROS PASOS EN RSE, GYL, Mayo /2013**

Mariana Eugenia Pachón Caldeñán  
 Ingeniera Forestal  
 Carlos Lopez  
 Ingeniero Forestal

✓ Se hace seguimiento y verificación del cumplimiento a estas políticas por parte de la Gerencia Administrativa, que controla la empresa para tal fin. Son los encargados de organizar las estadísticas y la información al respecto.

**VERIFICACION**

Ha recibido multas o sanciones por malas relaciones laborales, situaciones de salubridad o inseguridad en el trabajo, desigualdad, acoso laboral, etc.?, SI\_\_ NO\_\_

En caso positivo, cuáles? Y que monto? \_\_\_\_\_

La empresa cuenta con mecanismo para conocer quejas, reclamos o demandas relacionadas con aspectos laborales? SI  NO   
 Cuales: Oficina de Participación Ciudadana - OPC - oficina de relaciones laborales.

Gestión Social		NA	0	1	2	3	4	5	6
<b>GS Derechos Humanos</b>									
1	Respecto a las acciones para asegurar el respeto de los derechos humanos en sus relaciones de abastecimiento teniendo en cuenta las la legislación y acuerdos internacionales								X
2	Respecto a las acciones para evitar al discriminación y la promover la inclusión laboral teniendo en cuenta las expectativas minorías y de grupos poblacionales vulnerables	X							
3	Respecto a las acciones que permiten la libre asociación y tienen en cuenta las legislación y los acuerdos internacionales							X	
4	Respecto a las acciones que impiden el trabajo infantil y trabajo forzado tanto en sus actividades productivas como en la de sus proveedores y contratistas teniendo en cuenta la legislación y los acuerdos internacionales								X
5	Respecto al cumplimiento de los derechos humanos por parte de la empresa o alguno de sus proveedores o contratistas								X

**NOTAS**

**VERIFICACION**

Ha recibido multas o sanciones por violación de los derechos humanos, etc.?, SI\_\_ NO\_\_

En caso positivo, cuáles? Y que monto? \_\_\_\_\_

La empresa cuenta con mecanismo para conocer quejas, reclamos o demandas relacionadas a los derechos humanos? SI  NO\_\_  
Cuales Oficina de Participación Ciudadana - OPC

Gestión Social		NA	0	1	2	3	4	5	6
<b>GS Sociedad</b>									
1	Respecto a las acciones que fomentan para la generación de relaciones constructivas con las comunidades de área de influencia o comunidades con algún tipo de vinculación							X	
2	Respecto a las acciones que fomentan para las relaciones colaborativas con los gobiernos locales, regionales o nacionales							X	
3	Respecto a las acciones para evitar el soborno y la corrupción con base en la legislación y acuerdos internacionales								X
4	Respecto a las acciones para el control de donaciones, contribuciones políticas y actividades de lobby con base en la legislación y acuerdos internacionales								X
5	Respecto a las acciones para evitar prácticas monopolísticas y desleales con la competencia con base en la legislación y acuerdos internacionales								X
6	Respecto del cumplimiento de la transparencia y la libre competencia por parte de la empresa, contratistas o proveedores								X

Kirza Gisselle Rubio Diaz - Politologo  
 Ana Maria Castro Virco - Comunicadora Social

**NOTAS**

**VERIFICACION**

Ha recibido multas o sanciones por corrupción, soborno, prácticas desleales o monopolísticas, o por afectar a alguna comunidad, organización social, empresa o entidad del estado, etc.?, SI\_\_ NO\_\_

En caso positivo, cuáles? Y que monto? \_\_\_\_\_

La empresa cuenta con mecanismos para conocer quejas, reclamos o demandas relacionadas con practicas irrespetuosas con sus competidores? SI  NO\_\_ Cuales Oficina Participación Ciudadana - página web, telefonos

Gestión Social		NA	0	1	2	3	4	5	6
<b>GS Bienes y Servicios</b>									
1	Respecto a las acciones para velar por la seguridad y la salud de los clientes, usuarios y /o consumidores teniendo en cuenta las expectativas de los mismos							X	
2	Respecto a las acciones para el manejo y difusión de los sellos, etiquetas e información de los productos y servicios teniendo en cuenta las expectativas de los clientes, usuarios y/o consumidores	X							
3	Respecto a las acciones para el adecuado manejo del mercadeo, la publicidad y las comunicaciones teniendo en cuenta las expectativas de los clientes usuarios y/o consumidores y con base en la legislación y acuerdos internacionales								X
4	Respecto a las acciones para asegurar la promesa de venta y la adecuada respuesta a las quejas y reclamos por parte de los clientes, usuarios y/o consumidores teniendo en cuenta las expectativas de los mismos								X
5	Respecto a las acciones para garantizar el respeto a la privacidad de la información confidencial o de los clientes, usuarios, y/o consumidores teniendo en cuenta la legislación y acuerdos internacionales							X	
6	Respecto al cumplimiento de las promesas de venta o acuerdos comerciales con clientes, usuarios y/o consumidores por parte de la empresa o alguno de sus proveedores, contratistas o representantes							X	

**NOTAS**

**VERIFICACION**

Ha recibido multas o sanciones por malas prácticas relacionadas con sus relaciones comerciales o características o impactos de los bienes y servicios de su empresa, o por falta de transparencia en las licitaciones y contratos, etc.?, SI \_\_ NO X

En caso positivo, cuáles? Y que monto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

La empresa cuenta con mecanismos para conocer quejas, reclamos o demandas relacionadas con la comercialización y/o uso de los bienes y servicios que oferta? SI X NO \_\_ Cuales \_\_\_\_\_

**NOTA:** si por alguna razón no existe la información para validar la existencia de la práctica que se esta valorando, investigue las razones de por que no se están realizando e inclúyalo en su informe.