

## Sección 2

### Diagramas guía



## Diagramas guía

### Objetivo

Los Diagramas guía dan una breve visión general de los posibles problemas compañía/conflicto que pueden surgir en las diferentes fases de proyectos de la industria extractiva (petroleros, de gas y mineros), tanto a nivel macro como a nivel de proyecto, mostrando la etapa relevante de la Guía de Práctica Empresarial Sensible al Conflicto (PESC). Se los incluye como una guía operativa; su intención no es resumir todos los asuntos que pueden surgir, ni transmitir detalles completos de la Guía PESC, que se explica más adelante en esta publicación, incluyendo pasos prácticos e indicaciones acerca del tipo de recursos administrativos requeridos.

La Guía PESC está concebida para empezar desde las etapas más tempranas de un posible negocio. Las compañías que buscan adoptar la PESC posterior al inicio del ciclo de un proyecto, deben nombrar un equipo analítico que haga una revisión preliminar, evaluando el nivel de entendimiento de la compañía acerca de los riesgos de un posible conflicto, o de uno que ya existe, el estado de sus relaciones con los diversos grupos de interés y la efectividad de sus estrategias de manejo de riesgos. El equipo debe entonces aplicar la Herramienta de Evaluación Preliminar (HEP), la Evaluación de Riesgo e Impacto del Conflicto a Nivel Macro (ERIC-M) y la Evaluación de Riesgo e Impacto del Conflicto a Nivel de Proyecto (ERIC-P), a fin de revisar las estrategias de manejo y de gestión desde una perspectiva sensible al conflicto.

La PESC está diseñada para acompañar todo el ciclo de vida de un negocio, incluidas áreas de concesión adicionales que entren en desarrollo posteriormente. Sus etapas se presentan como un proceso lineal, con el objeto de dar indicaciones sobre cuándo utilizar cada elemento, según se ha pensado en la PESC. Sin embargo, es importante anotar que su método es iterativo y continuo, que requiere que el análisis regular de los factores de riesgo e impacto de un conflicto informe el diseño del proyecto a medida que éste se desenvuelva, y que dicho análisis se mantenga vivo para dar cabida a cambios en el entorno, tanto internos (nuevas etapas de desarrollo, cambios de personal, etc.) como externos (elecciones, agudización de la violencia, un cambio en el gobierno, etc.).

**A. Investigaciones geológicas/evaluación de posibles concesiones, para licitación o para compra.**

**Actividades típicas**

**Petróleo y gas**

Interacción con autoridades gubernamentales/otras compañías petroleras y revisión de los marcos geológico, legal y comercial.

**Minería**

Interacción con autoridades gubernamentales, revisión de los marcos geológico, legal y comercial.

**Guía PESG**

**Herramienta de Evaluación Preliminar (HEP)**

La HEP—que es una evaluación rápida para identificar tempranamente factores claves del conflicto en la etapa previa al negocio—ofrece un análisis inicial del país y la dinámica del conflicto, señala asuntos de interés claves e identifica el nivel de riesgo, así como potenciales “motivos para desistir”.

Si se identifica un alto riesgo de conflicto, determine si es posible operar sin exacerbar el conflicto. Los “motivos para desistir” se refieren a factores que puedan dificultar la operación dentro de los principios empresariales sobre derechos humanos, corrupción y medio ambiente, o dentro del derecho internacional humanitario y el derecho penal internacional relativo a crímenes de guerra y abusos de derechos humanos.

En el proceso de selección y licitación de activos, incluya especialistas en temas sociales, de medio ambiente y conflictos.

Revise los contratos de concesión y las políticas/procedimientos del gobierno y de los posibles socios, incluídas las compañías estatales, e incluya cláusulas de mitigación de riesgo de conflicto. Algunos aspectos claves son:

- Cláusulas de confidencialidad/información de dominio público/transparencia en los pagos y regalías
- Estándares para la evaluación de impacto ambiental y social y/o de los riesgos de un conflicto, y estándares de gestión de cualquier reasentamiento involuntario

#### A. Investigaciones geológicas/evaluación de posibles concesiones, para licitación o para compra (continuación)

- Requerimiento de que los contratos de seguridad estén en consonancia con los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos, y con el derecho internacional humanitario
- Participación de la sociedad civil en el seguimiento del desempeño ambiental y social
- Exigencia de que, desde el principio, los gobiernos den financiación para su participación en los proyectos.

Establezca criterios y estrategias de manejo de los riesgos de conflicto para negocios regionales internacionales o específicos por país, definiendo las condiciones requeridas para negocios posteriores, p.e.:

- Desarrollo de un sistema de manejo de regalías por parte del gobierno.
- Respaldo de las comunidades afectadas al posible desarrollo.

La participación de los países de origen de las empresas y de las organizaciones internacionales en los proyectos, a través de la financiación de exportaciones, para que los gobiernos anfitriones puedan ayudar a cumplir estos criterios.

## B. Prefactibilidad

### Actividades típicas

#### **Petróleo y gas**

Estudios de exploración y encuestas para planear perforaciones exploratorias respetando concesiones adquiridas.

En esta etapa la compañía ha pagado los derechos de suscripción asociados al contrato, está planeando la exploración y también está desarrollando una estrategia comercial para el negocio en caso de que la exploración sea exitosa.

#### **Minería**

Diversas formas de exploración, desde las no perturbadoras hasta las que son altamente perturbadoras para el suelo. Requiere un acuerdo de permiso de exploración con el gobierno.

### Guía PESC

En esta etapa la compañía necesita profundizar su comprensión de los factores de riesgo e impacto de un conflicto, a través de una ERIC-M; hacer un análisis del contexto nacional y regional local, de los factores de conflicto y de los grupos de interés, dirigido por expertos.

Este análisis explora aspectos a tener en cuenta detectados mediante la HEP e identifica los posibles impactos del proyecto. Por ejemplo, un negocio en la industria extractiva puede conllevar un riesgo de “enfermedad holandesa”, mayor intrincación de regímenes corruptos o represivos y la posibilidad de conflicto político violento por el control del Estado que se ha enriquecido.

La ERIC-M implica un compromiso con los grupos de interés a nivel nacional, para profundizar el entendimiento, iniciar la construcción de relaciones, e identificar posibles socios para futuras iniciativas de mitigación de los riesgos de conflicto.

También debe iniciarse la Evaluación de Riesgo e Impacto del Conflicto a Nivel de Proyecto (ERIC-P). Aprovechando la comprensión del conflicto generada hasta ahora, la ERIC-P analiza las posibles interacciones entre el proyecto y su entorno a un nivel más profundo. Mediante la inclusión de procesos de análisis y toma de decisiones participativas con los grupos de interés, esta herramienta ayuda a las compañías a desarrollar relaciones de confianza y a diseñar acciones compartidas que prevengan el conflicto y construyan paz. Un enfoque de esta naturaleza es necesario incluso durante la etapa de prefactibilidad, dado que desde el momento mismo en que el primer geólogo pone un pie en la localidad, inevitablemente la

## B. Prefactibilidad (continuación)

compañía se convierte en participante de cualquier conflicto que exista o que pueda surgir. No obstante, en esta etapa tal enfoque será “ligero”, y analizará los factores e impactos del conflicto en torno a la exploración en sí.

Como parte de la PESC, en esta etapa las empresas deben:

- Proveer información en todas las áreas en las que se emprenda trabajo de campo, basado en el trabajo de encuesta planeado: cuándo se llevará a cabo, la duración esperada y los procesos para tomar decisiones sobre “el siguiente paso”.
- Establecer lo antes posible un sistema de manejo de riesgos de conflicto para enfrentar aspectos tales como la adquisición temporal de la tierra, los recursos culturales, el uso de recursos naturales, la consulta y la comunicación.
- Crear un “registro de promesas” para registrar todo compromiso del personal con las comunidades locales; este registro ayuda a evitar malentendidos futuros.
- Establecer códigos de conducta entre compañías y contratistas, o compañías y fuerzas de seguridad del Estado, para asegurar que las actividades de exploración no tengan impactos negativos en las poblaciones que viven o trabajan en el área. Tales códigos deben compartirse localmente y tener un seguimiento regular.

Para más indicaciones sobre Grupos de interés, Reasentamiento, Compensación, Comunidades indígenas, Inversión social, Grupos armados ilegales, Seguridad pública y privada, Derechos humanos, y Corrupción y transparencia, consulte los documentos “Temas focales”.

## C. Factibilidad

### Actividades típicas

#### **Petróleo y gas** Exploración.

Esta etapa se propone evaluar y cuantificar si hay reservas comercialmente viables. En concesiones terrestres, la exploración es la primera etapa en la que hay una actividad local extensiva. Cuando las concesiones son submarinas, las actividades terrestres pueden ser mucho menores y limitarse únicamente al apoyo logístico.

#### **Minería**

Investigaciones profundas para estimar la cantidad de mineral explotable, los costos de extracción y el precio de venta.

Evaluación de riesgos en profundidad, incluyendo la capacidad de la compañía para manejar la operación, evaluación de impacto social y planes de manejo, consulta extensa, planes de cierre, informe de factibilidad y diseño de minas.

### Guía PESG

La ERIC-M y la ERIC-P continúan durante la etapa de factibilidad, con medidas de mitigación de los riesgos de conflicto desarrolladas para enfrentar los problemas que hayan surgido, por ejemplo, insistiendo en sistemas de transparencia y manejo de las regalías. El componente de análisis participativo para apoyar el análisis de la ERIC-P y para la identificación temprana de impactos, debe estar en marcha y profundizarse en las áreas relevantes.

En esta etapa pueden ser factores de conflicto los siguientes:

- El uso de la tierra: reubicación, reasentamiento y compensación
- Impactos sobre el medio ambiente y los recursos naturales
- Requerimientos sobre la infraestructura existente
- Información/consulta inadecuada
- Seguridad
- Tensiones sobre la distribución de beneficios
- Inmigración/comportamiento de inmigrantes
- Oportunidades de extorsión/robo para financiar grupos violentos
- Derechos de exploración impugnados

Esta es una etapa clave para tomar decisiones de “no proceder” con respecto al conflicto, teniendo en cuenta los “motivos para desistir” detectados inicialmente con la HEP y cuya comprensión se habrá profundizado a través de la ERIC-M y la ERIC-P.

En esta etapa, las estrategias de mitigación de los riesgos de conflicto a nivel macro y a nivel del proyecto influirán en el diseño de las actividades del proyecto propias del

**C. Factibilidad (continuación)**

negocio, incluyendo acciones en términos de inversión social y diálogo político, asociadas con otros grupos de interés.

Para más indicaciones sobre Grupos de interés, Reasentamiento, Compensación, Comunidades indígenas, Inversión social, Grupos armados ilegales, Seguridad pública y privada, Derechos humanos, y Corrupción y transparencia, consulte los documentos “Temas focales”.



## D. Desarrollo/construcción del yacimiento

### Actividades típicas

#### Petróleo y gas

Esta es la etapa en la que se planea en detalle y se ejecuta el desarrollo del yacimiento.

Incluye decidir dónde se van a ubicar las instalaciones temporales y las permanentes, la ruta de los oleoductos o gasoductos, y emplear contratistas para que provean equipos e inicien la construcción.

Se completarán las evaluaciones de impacto ambiental y social, los estudios relacionados con derrames de petróleo y la planeación de respuestas de emergencia, así como los planes de reasentamiento y compensación.

Los trabajos en tierra (en el caso de los proyectos submarinos) alcanzan un pico de actividad visible e incluyen:

- Preparación del sitio
- Cabezas de pozos
- Equipos de separación/tratamiento
- Planta de energía
- Incremento de las condiciones de almacenaje del petróleo
- Infraestructura para la exportación del producto
- Boyas
- Planta de producción de gas
- Alojamiento
- Infraestructura
- Condiciones exportación (usualmente en puerto)
- Perforadoras rodantes.

### Guía PESC

La ERIC-M y la ERIC-P continúan durante el desarrollo y la construcción del yacimiento; la ERIC-P pasa a etapas más profundas de análisis participativo con grupos de interés primarios, secundarios, e indirectamente afectados.

En esta etapa tienen que estar funcionando estrategias efectivas de comunicación, tanto internas como externas. Las internas, para asegurar que todas las áreas relevantes de la empresa, incluyendo geólogos, gerentes de riesgo político y de seguridad, el personal de relaciones públicas y de los departamentos de compras y recursos humanos, y la gerencia estén comprometidos con la PESC. Las externas, para asegurar que se comparta información precisa acerca de la duración del proyecto y la creación de empleo, y las garantías de que la proporción y los tiempos de las regalías del gobierno sean compartidas, y también de que estén en marcha los procesos de consulta con los diversos grupos de interés.

Entre los factores de conflicto tenemos:

- Comportamiento de contratistas y personal de seguridad
- Requerimientos y desarrollo de infraestructura
- Impactos ambientales del desarrollo
- Empleo
- Inmigración
- Campamentos de construcción
- Reasentamiento
- Compensación comunitaria
- Inyecciones de efectivo a la economía local.

**D. Desarrollo/construcción del yacimiento (continuación)****Minería**

Construcción de dispositivos para minería, procesamiento, y disposición de desechos.

- Ingeniería de la estructura de la mina
- Construcción de infraestructura y servicios, incluyendo energía y agua para la mina y desechos de ésta
- Facilidades de procesamiento
- Campamento de construcción.

En este punto, el análisis PESC hará posible desarrollar una estrategia inicial de mitigación de los riesgos de conflicto en los dos niveles en que se desarrolla, para manejar asuntos relativos a todas las actividades de la empresa. Esto debe reflejarse en planes y programas de trabajo y puede incluir:

- Acuerdos con contratistas, incluido el personal de seguridad, que incorporen componentes de mitigación de los riesgos de conflicto
- Preferencia por empleo/aprovisionamiento local
- Establecimiento de relaciones con la comunidad e infraestructura de comunicaciones
- Fortalecimiento institucional para los gobiernos central y local, particularmente con respecto a la transparencia en el manejo de regalías
- Proyectos de inversión social sensibles al conflicto, que hagan frente a factores de riesgo de conflicto y respondan a necesidades genuinas
- Desarrollo de una estrategia de salida, asegurando que se evite la dependencia comunitaria.

Para más indicaciones sobre Grupos de interés, Reasentamiento, Compensación, Comunidades indígenas, Inversión social, Grupos armados ilegales, Seguridad pública y privada, Derechos humanos, y Corrupción y transparencia, consulte los documentos “Temas focales”.

## E. Operación/producción

### Actividades típicas

#### **Petróleo y gas**

Tanto para proyectos en tierra como submarinos, en esta etapa probablemente haya menos actividad visible que durante la etapa de construcción.

Típicamente, las regalías para el gobierno serán bajas durante los primeros años de producción, en tanto se estén amortizando los costos de exploración y desarrollo. Sin embargo, éstas empezarán a elevarse.

En muchos casos, los yacimientos se desarrollan por etapas, o se dejan en las cercanías otras zonas de exploración, de tal manera que paralelamente con la producción en algunas áreas también se lleven a cabo actividades de exploración o desarrollo.

En esta etapa usualmente tiene lugar la mayor concentración de actividades en inversión social, en conjunto con la producción.

#### **Minería**

Extracción y procesamiento minero, a cielo abierto o subterráneo; perforación, extracción con explosivos, tracción de carga, posiblemente fundición o refinación, disposición de desechos.

Durante esta etapa generalmente tiene lugar la mayor concentración de actividades en inversión social, acompañando a la operación minera.

### Guía PESc

Ya están operando plenamente estrategias comprensivas de manejo de los riesgos de conflicto tanto a nivel macro como a nivel de proyecto, para enfrentar factores claves del conflicto asociados con otros, y la ERIC-M y la ERIC-P se actualizan regularmente para asegurar que sigan siendo relevantes y efectivas.

A nivel de proyecto, evite recompensar los comportamientos negativos o la violencia y mantenga en todo momento líneas de comunicación abiertas para los grupos de interés afectados.

Los análisis y el diseño de mitigación de la ERIC-M y la ERIC-P y la Guía PESc, particularmente en lo referente a inversión social, asegurarán que en sus actividades las compañías no se limiten a buscar el “no hacer daño”, sino que busquen activamente oportunidades de contribuir a la paz a través de todas las áreas de sus operaciones.

Para más indicaciones sobre Grupos de interés, Reasentamiento, Compensación, Comunidades indígenas, Inversión social, Grupos armados ilegales, Seguridad pública y privada, Derechos humanos, y Corrupción y transparencia, consulte los documentos “Temas focales”.

## F. Cierre/devolución y rehabilitación

### Actividades típicas

#### **Petróleo y gas**

La devolución y la rehabilitación pueden ocurrir después de cualquiera de los pasos anteriores, si los pozos demuestran no ser viables, o surgen otros riesgos.

- Tapone los pozos
- Demuela las instalaciones y remueva los escombros
- Restaure el sitio.

#### **Minería**

Cierre y rehabilitación:

- Devolución de la mina
- Desmantelamiento de edificios e infraestructura.

### Guía PESC

Si, por falta de esfuerzos coordinados para promover la diversificación, la economía del país ha dependido de la producción de la industria extractiva, el cierre tenderá a plantear amenazas para el presupuesto central y, posiblemente, para la estabilidad. También pueden generarse conflictos por la tensión y la frustración comunitarias tanto con la compañía como con el gobierno y, dentro de las comunidades, como resultado de los cambios demográficos y de los cambios de poder producidos por el negocio.

Cuando el perfil de inversión a largo plazo sea claro y pueda preverse el momento del cierre y de la devolución, inicie consultas internas y externas sobre el manejo de los impactos sociales del cierre. Deben desarrollarse planes de cierre con bastante anticipación y seguir los principios de la ERIC-P, con plena participación de todos los grupos de interés afectados y en consonancia con las mejores prácticas internacionales.

Figura 1: Ilustración de la Guía PESC



