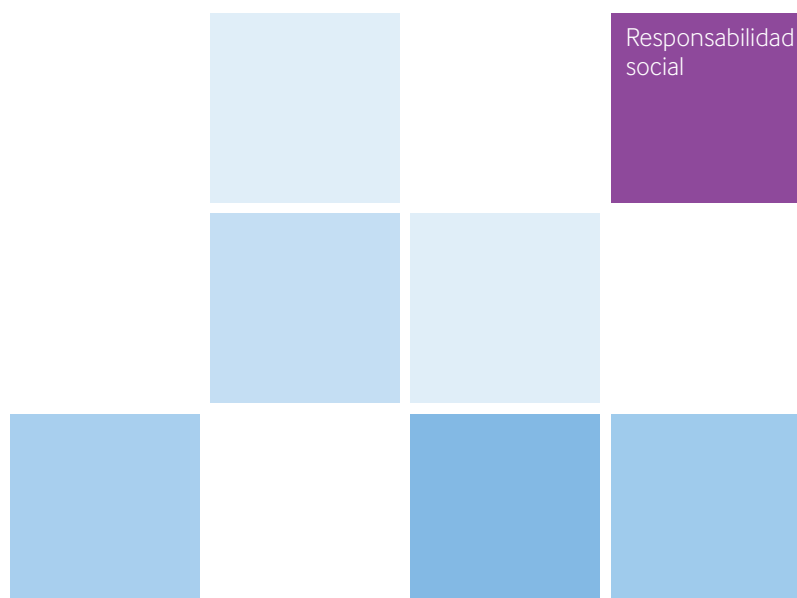


Conjunto de herramientas de gestión de equipos de agentes de enlace con la comunidad

Herramienta 5

Planificador del desarrollo formativo y profesional



© IPIECA 2018 Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en sistemas de recuperación, la transmisión –en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico o mecánico–, el fotocopiado o la grabación de la presente publicación, ya sea en su totalidad o en parte, sin el consentimiento previo de IPIECA.

Esta publicación se ha creado como material de apoyo en la puesta en práctica de los objetivos y de la filosofía de IPIECA. Si bien se ha hecho todo lo posible por garantizar la exactitud de la información aquí contenida, esta pretende servir únicamente como referencia general. Su finalidad no es proporcionar asesoramiento jurídico o de otro tipo, ni sustituir la experiencia técnica o el asesoramiento profesional apropiados. Se ha intentado por todos los medios que la información sea correcta en la fecha de su publicación. Esta publicación no debe entenderse como un compromiso que los miembros de IPIECA tengan obligación de adoptar. Los puntos de vista y las conclusiones que aquí se expresan no reflejan necesariamente los puntos de vista de todos los miembros de IPIECA o de los individuos, empresas e instituciones que han colaborado en la publicación.

Aunque se han adoptado todas las precauciones razonables para asegurar que la información aquí contenida sea precisa y oportuna, esta publicación se distribuye sin garantías de ningún tipo, ni explícitas ni implícitas. IPIECA no respalda ni se hace responsable del contenido o la disponibilidad de ningún sitio web al que se haga referencia, mediante mención o vínculo, en la presente publicación. El usuario es responsable de la interpretación y el uso que haga de esta publicación; por su parte, ni IPIECA ni ninguno de sus miembros pasados, presentes o futuros será responsable, independientemente de su negligencia, del uso previsto o imprevisto de la presente publicación, de cuya responsabilidad quedan aquí eximidos. Por consiguiente, el uso de la presente publicación correrá por cuenta y riesgo del destinatario, con amparo en el principio de que todo uso de esta publicación por parte de un destinatario se interpretará como aceptación de la presente exención de responsabilidad. Esta exención de responsabilidad se interpretará según las leyes inglesas.

Agradecimientos

Este documento ha sido elaborado por el Grupo de Trabajo de Participación Comunitaria y Pueblos Indígenas de IPIECA bajo la supervisión del Grupo de Responsabilidad Social. IPIECA expresa su agradecimiento a las autoras principales: Clare Bebbington, de Audire Consultants, y Emma Wilson, de ECV Energy.

Conjunto de herramientas de gestión de equipos de agentes de enlace con la comunidad

Herramienta 5

Planificador del desarrollo formativo y profesional

IPIECA

Asociación mundial del sector del petróleo y el gas para cuestiones medioambientales y sociales

14th Floor, City Tower, 40 Basinghall Street, Londres EC2V 5DE, Reino Unido

Teléfono: +44 (0)20 7633 2388 E-mail: info@ipieca.org Sitio web: www.ipieca.org

Propósito de esta herramienta

Esta herramienta ayuda a los directores a diseñar programas de desarrollo formativo y profesional para los equipos de agentes de enlace con la comunidad (AEC) y para los AEC individuales. Incluye una guía para planificar un programa de formación y describe un marco de desarrollo profesional para los AEC.

Planificación de un programa de formación

En el momento de su contratación, los AEC tendrán distintos tipos de habilidades, puntos fuertes y puntos débiles. La iniciación de los AEC se compondrá de contenido básico relacionado con el sector, la empresa y el proyecto que la mayoría de ellos no conocerán pero que es esencial para trabajar en el proyecto. Se incluirá formación sobre salud, seguridad y medio ambiente (SSMA) y ética. Puede que los AEC recién contratados ya conozcan habilidades como la presentación de información y la elaboración de mapas de partes interesadas, pero la iniciación es un momento adecuado para determinar los formatos comunes y los marcos para estas competencias básicas.

No se puede impartir toda la formación a la vez, y el final del primer año es un momento adecuado para reunir a los AEC e impartir una sesión intensiva de formación de competencias. La experiencia demuestra que esta es una magnífica oportunidad para consolidar los equipos, tanto los nuevos como los ya establecidos. Puede que aquí se incluyan algunas competencias que ya se hayan aplicado, pero también ayuda a los AEC a pensar de una forma distinta o a perfeccionar competencias específicas. La *Herramienta 6: Paquete de formación de AEC* consta de una guía sobre formación (*Herramienta 6a: Guía de formación*) y de un conjunto de diapositivas de formación con notas para el orador (*Herramienta 6b: Diapositivas de formación*). El paquete de formación está diseñado para ofrecer flexibilidad suficiente a la hora de permitir modificaciones de cara a su uso para diferentes necesidades de formación. Es especialmente pertinente para la formación del primer año, pero también se puede adaptar para usar en otras ocasiones. Por ejemplo, algunos módulos se pueden usar para la formación de iniciación (véase la tabla 1, en las páginas 4 y 5).

En la tabla 1 se ofrece una plantilla de un planificador de formación que tiene por objeto ayudar a los directores a reflexionar sobre los tipos de formación que se pueden impartir en determinados momentos y su formato. Se trata únicamente de una guía para conformar la base de un plan más personalizado adecuado al contexto local y a las habilidades y las capacidades del equipo de AEC.

Tabla 1 Planificador de formación

TIPO DE FORMACIÓN	CONTENIDO RECOMENDADO	FORMATO
Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> ● Información sobre el proyecto ● Valor, normas y políticas de la empresa; el Código de conducta ● Requisitos legislativos ● Salud, seguridad y medio ambiente (SSMA) ● Respuesta ante emergencias ● Uso de equipos esenciales ● Sesión informativa sobre cuestiones jurídicas ● *Elaboración de un mapa de partes interesadas ● *Requisitos y técnicas de presentación de información ● *Normas internacionales, incluidos derechos humanos <p>* Módulos 2, 5 y 6 de la <i>Herramienta 6: Paquete de formación de AEC</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Herramienta 6a: Guía de formación</i> - <i>Herramienta 6b: Diapositivas de formación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sesión grupal presencial; 2 días ● Presentaciones
Conocimiento del sector	<ul style="list-style-type: none"> ● Existen herramientas de venta <i>online</i>, como las ofrecidas por OPITO (www.opito.com) 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Online</i>
Formación del primer año	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de un mapa de partes interesadas, análisis e identificación de riesgos, incluidos grupos indígenas y grupos vulnerables ● Herramientas de participación ● Conversaciones difíciles (y mecanismo de reclamación) ● Documentación y presentación de información significativas ● Normas y control 	<ul style="list-style-type: none"> ● Paquete de formación de AEC ● Sesión grupal presencial; 2-3 días ● Presentaciones; juego de roles
Actualizaciones anuales de competencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión del proyecto y esquema presupuestario ● Código de conducta ● Salud, seguridad y medio ambiente (SSMA) ● Respuesta ante emergencias ● Requisitos y técnicas de presentación de información ● Formación sobre los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Online</i>/videoconferencia ● Sesiones prácticas <i>in situ</i>
Formación <i>ad hoc</i> e intercambio de información	<ul style="list-style-type: none"> ● Actualizaciones del proyecto ● Actualizaciones de las políticas de la empresa ● Actualizaciones de los equipos (<i>hardware</i> y <i>software</i>) ● Actualizaciones sobre presentación de información, como comprobación de las líneas de comunicación, revisión de la eficacia de los informes, etcétera ● Preparación de auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Online</i>/videoconferencia

continuación...

Tabla 1 Planificador de formación (continuación)

TIPO DE FORMACIÓN	CONTENIDO RECOMENDADO	FORMATO
<p>Formación de expertos: paso de Nivel 2 a Nivel 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recogida de datos de referencia, técnicas de entrevista y técnicas de supervisión comunitaria ● Evaluación de riesgos complejos ● Planificación estratégica ● Análisis e información sobre resolución de reclamaciones ● Diseño/planificación de reuniones con las partes interesadas adecuadas al propósito y a las necesidades/preferencias culturales de los participantes. ● Derechos laborales, bienestar de los trabajadores y problemas de contratación local ● Planificación de la inversión social y ejecución de programas ● Dotes de presentación en público ● Gestión de una consulta comunitaria, incluidos el análisis de las respuestas y <i>feedback</i> para la comunidad ● Negociación; formalización de acuerdos; consentimiento libre, previo e informado ● Técnicas avanzadas de gestión de conflictos ● Gestión de crisis ● Redacción de artículos para su publicación ● Uso de redes sociales y tecnologías <i>online</i> para promover la consulta y la participación públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sesión presencial en grupos pequeños centradas en 2 o 3 competencias por sesión, según proceda ● Presentaciones, juego de roles, ejercicios escritos, sesiones técnico-prácticas
<p>Formación de expertos Nivel 3 avanzado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisión y auditoría del rendimiento utilizando herramientas y técnicas internacionalmente aceptadas ● Trabajo con periodistas y ONG: riesgos y retos ● Respaldo de la planificación de procesos de recuperación de tierras y asentamiento ● Respaldo de la planificación del desarrollo de los pueblos indígenas ● Gestión de los elementos del programa de inversión social 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sesiones individuales opcionales, dependiendo de los requisitos del proyecto

Marco de desarrollo profesional

El marco de desarrollo profesional ayuda a los directores a:

- entender y abordar las expectativas de los AEC;
- mejorar los procesos de reconocimiento interno, facilitar la evaluación y la valoración plenas de la función del AEC; y
- permitir niveles apropiados de desarrollo profesional.

Muchos de los elementos de un marco de desarrollo profesional se basan en las buenas prácticas generales. Sin embargo, el marco reconoce algunas de las características particulares de la función del AEC, como la frecuencia con la que trabajan fuera de su lugar de residencia y en regiones remotas, así como la importancia de la opinión que la comunidad tiene de su trabajo.

El núcleo del marco de desarrollo profesional es un proceso de evaluación periódica y de obtención de *feedback* de los AEC sobre su trabajo. La buena práctica actual es más bien una «actualización» periódica (p. ej., trimestral) y no basarse únicamente en una evaluación formal anual—y el hecho de que los directores pasen tiempo con los AEC sobre el terreno (tanto desde una perspectiva de evaluación como de comunicación/comprensión) puede resultar muy beneficioso. El proceso de evaluación/*feedback* individual también puede ser una buena herramienta para crear equipos más eficaces.

Una buena forma de generar resiliencia dentro de los equipos de AEC es fomentar un ambiente abierto, una cultura de transparencia, confianza y buena comunicación, donde los AEC puedan plantear y resolver preocupaciones que les afectan directamente a ellos y a su capacidad para desempeñar su trabajo; estas podrían incluir amenazas físicas a ellos o a sus familiares, o bien problemas éticos complejos derivados de sus relaciones con las comunidades que tan bien conocen. Este tipo de cultura debe ser el núcleo del marco de desarrollo profesional.

Los objetivos de rendimiento pueden desarrollarse sobre la base de la [Herramienta 2: Marco de competencias](#) y del plan del equipo de AEC, así como sobre la base de los indicadores clave de rendimiento desarrollados para el equipo y basados en las metas y los objetivos de las relaciones con la comunidad del proyecto. En la tabla 2 de la página 7 se describen los elementos principales de un marco de desarrollo profesional. Es una guía que se debe adaptar a los requisitos del proyecto y al equipo de AEC en cuestión.

Tabla 2 Elementos de un marco de desarrollo profesional

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Evaluación anual	Evaluación anual entre el director y el AEC. Se realiza de manera presencial (preferiblemente) o por teléfono/Skype.	Evaluar el rendimiento del AEC individual; determinar necesidades de formación y objetivos de desarrollo profesional adicionales; y revisar los objetivos de rendimiento y modificarlos, si es necesario.
«Actualización» trimestral	Sesión informal para compartir informes de progreso.	Compartir <i>feedback</i> sobre el trabajo; compartir preocupaciones y experiencias positivas, así como <i>feedback</i> de la comunidad.
<i>E-mails</i> , llamadas, visitas <i>ad hoc</i>	Oportunidad para que los AEC y el director se reúnan en cualquier momento para plantear cuestiones.	Permitir a los AEC plantear cualquier preocupación en cualquier momento; abordar y resolver problemas; buscar más apoyo y realizar solicitudes de formación.
Reuniones grupales	Oportunidad para que los AEC se reúnan, como mínimo una vez al año. Puede coincidir con una sesión de formación formal, lo que permite la participación informal y sesiones específicas para compartir actualizaciones sobre los avances.	Compartir experiencias, preocupaciones, retos y soluciones, así como realizar solicitudes conjuntas de mejora del apoyo o de la formación.
Presentación de información interna al Consejo de Administración	El Consejo de Administración exige informes periódicos sobre el rendimiento de los distintos equipos, incluidos los equipos de AEC.	Esta es una oportunidad para que el equipo de AEC (a través del director del equipo) eleve su perfil a nivel interno, demostrando el valor que genera.

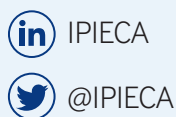
IPIECA

IPIECA es la asociación global del sector del petróleo y el gas para cuestiones ambientales y sociales. Su misión consiste en desarrollar, compartir y promover buenas prácticas y conocimientos que ayuden al sector a mejorar su desempeño ambiental y social, y es también el principal canal de comunicación del sector con las Naciones Unidas.

A través de sus grupos de trabajo y de sus líderes ejecutivos, IPIECA aúna la experiencia y los conocimientos colectivos de las empresas y asociaciones del sector del petróleo y el gas. Su posición única en el sector permite a sus miembros responder de forma eficaz a las principales cuestiones de índole ambiental y social.

MIEMBROS

AIP	Fuels Europe	PDO	SNH
AMEXHI	Hess	Petronas	Total
Anadarko	Husky Energy	Petrotrin	Tullow Oil
API	IBP	PTTEP	UKPIA
APPEA	INPEX	Qatar Petroleum	VNPI
ARA	IOGP	Repsol	Wintershall
ARPEL	JPEC	Santos	Woodside
Baker Hughes	Kosmos	Sapia	WPC
Bechtel	Libya NOC	Saudi Aramco	
BHP	Marathon Oil	Schlumberger	
BP	Noble Energy	Shell	
Canadian Fuels Association	Norsk olje & gass		
CAPP	Oil & Gas UK		
Chevron	Oil Search		
CNOOC	Olie Gas Danmark		
CNOOC Nexen	OMV		
ConocoPhillips	Occidental		
Concawe	PAJ		
Eni	Pemex		
Equinor	Pepanz		
ExxonMobil	Petrobras		
	Petrofac		



IPIECA

@IPIECA

www.ipieca.org

14th Floor, City Tower
40 Basinghall Street
Londres EC2V 5DE
Reino Unido

Teléfono: +44 (0)20 7633 2388
Fax: +44 (0)20 7633 2389

E-mail: info@ipieca.org