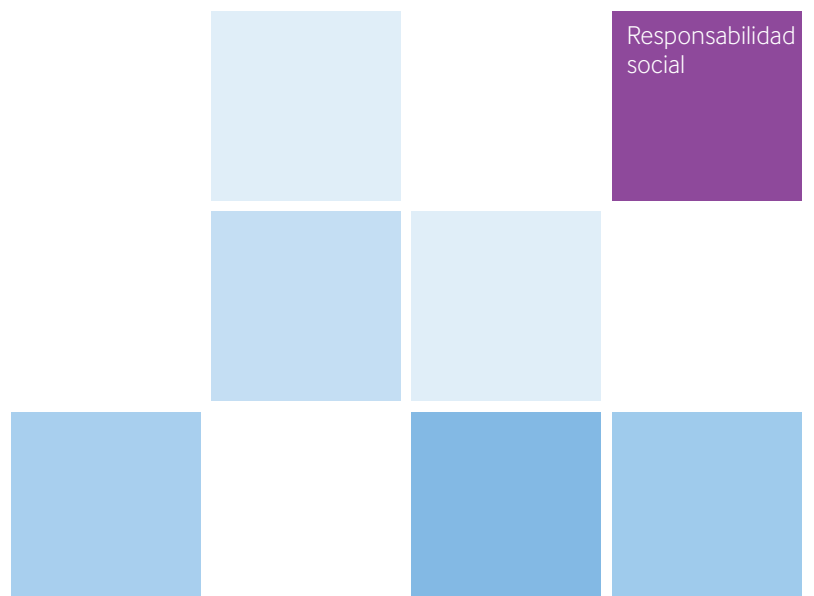


Conjunto de herramientas de gestión de equipos de agentes de enlace con la comunidad

Herramienta 6

Paquete de formación de AEC
Parte (a): Guía de formación



© 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 ECW Energy.

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

Herramienta 6

Paquete de formación de AEC
Parte (a): Guía de formación

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 *Guía de formación* ofrece directrices para el desarrollo y la impartición de un curso de formación apropiado, tanto para equipos de agentes de enlace con la comunidad (AEC) nuevos como experimentados. Acompaña al documento para la Parte (b) del Paquete de formación de AEC, las *Diapositivas de formación*, a las que se hace referencia a lo largo de este documento. Las *Diapositivas de formación* se proporcionan en formato PowerPoint™ e incluyen notas para el orador.

Las dos partes del *Paquete de formación para AEC* se han concebido para ayudar a los directores de relaciones con la comunidad y a los formadores a desarrollar cursos de formación para equipos de enlace con la comunidad que trabajan en proyectos de petróleo y gas. Están diseñadas para usar en cualquier contexto global y ofrecen flexibilidad para adaptarse al material que habrá de usarse en contextos más complicados, como regiones afectadas por conflictos.

Se parte del supuesto de que dos personas impartirán el curso de formación descrito en estos documentos. Los formadores pueden ser asesores experimentados o personal de la empresa, y se les anima a compartir experiencia personal práctica y directa con los participantes.

Esta *Guía de formación* incluye directrices generales para el curso, directrices más específicas para cada uno de los seis módulos y sugerencias para adaptar el curso a las necesidades locales. Se recomienda a los formadores que revisen ambas partes del *Paquete de formación de AEC* íntegramente antes de desarrollar e impartir su propio curso.

Las directrices módulo a módulo que se presentan en este documento comprenden:

- un elemento interactivo recomendado para cada módulo;
- detalles sobre las formas en que puede adaptarse el módulo, y en algunos casos las diapositivas individuales; y
- sugerencias de la documentación que se puede facilitar a los participantes.

Objetivo general del curso

El curso tiene por objeto abordar las necesidades de los equipos nuevos y de los equipos con más experiencia. Su objetivo es promover enfoques profesionales del papel del AEC, atendiendo a las normas internacionales y a las realidades locales. Analiza las áreas clave de la función, centrándose especialmente en la participación y la consulta de las partes interesadas. Ofrece a los equipos un espacio seguro para probar técnicas nuevas y explorar problemas difíciles, así como la flexibilidad necesaria para responder a distintos conjuntos de competencias y niveles de experiencia entre los equipos y dentro de ellos.

El contenido se basa en la experiencia práctica de formación de equipos de AEC y, lo que es más importante, utiliza los conocimientos y las perspectivas de los propios AEC.

Planteamiento general

El curso se basa en seis módulos, cada uno de ellos compuesto por una presentación básica del contenido, un elemento interactivo y un debate en grupo. Si procede, se incluyen ejemplos de buenas prácticas y lecciones aprendidas de las industrias extractivas, pero se centran básicamente en el sector del petróleo y el gas.

Se presupone que los miembros del equipo han recibido formación básica sobre el sector del petróleo y el gas, el proyecto o el recurso en el que trabajan, y sobre las normas de SSMA y éticas de la propia empresa.

Abarca las responsabilidades clave de los AEC y tiene por objeto mejorar sus competencias básicas. Incluye referencias a normas internacionales pertinentes y proporciona a los formadores un marco que tendrán que complementar con contenido relevante para el proyecto, las políticas corporativas y las comunidades. Esta adaptación local es esencial para garantizar que el curso sea pertinente y atractivo, y exigirá coordinación y planificación previas entre el formador (o los formadores) y el director del equipo de AEC o los directores funcionales.

Los módulos

El curso está diseñado para tener una duración mínima de un día y medio, y consta de seis módulos:

Módulo 1: *Presentación del enlace con la comunidad*

Módulo 2: *Participación y consulta de las partes interesadas*

Módulo 3: *Herramientas de participación*

Módulo 4: *Tratamiento de conversaciones difíciles*

Módulo 5: *Presentación de información significativa*

Módulo 6: *Normas y escrutinio*

Ciertas consideraciones y requisitos en materia de derechos humanos sustentan cada uno de estos módulos.

Introducción

LA PREPARACIÓN

Los equipos que trabajan de cara a la comunidad se caracterizan por la diversidad de sus miembros. Por ello, se recomienda encarecidamente completar un sencillo cuestionario de evaluación de las necesidades antes de empezar el curso, para que su contenido refleje la experiencia, la carencia de competencias y la veteranía de los participantes.

Si la formación no la imparte el responsable directo de los AEC, se recomienda que el formador o formadores se coordinen con este durante la preparación para que el contenido también refleje las necesidades del responsable directo.

El curso de formación está diseñado para ser impartido por dos formadores, con un máximo de 20 participantes. Sin embargo, si hay menos participantes, el curso será impartido por un único formador con cierta adaptación. Debido a la presencia de juegos de roles y de otros elementos interactivos del curso, se recomienda un número mínimo de cinco participantes por curso.

ADAPTACIÓN DEL CURSO

Además de tomar nota de dónde y cómo se puede adaptar cada módulo a las circunstancias locales, se recomienda encarecidamente a los formadores que observen lo siguiente:

- Los formadores deben fijarse en la forma en que el grupo de participantes prefiere aprender y tenerla en cuenta. Puede que sea necesario dedicar un tiempo extra al debate y el *feedback*, o bien proporcionar notas del curso detalladas adicionales. Es importante ser conscientes de las jerarquías, las relaciones y los problemas existentes, así como trabajar con ellos durante el curso, adaptando la metodología si procede.
- Puede que los formadores deban tener en cuenta las limitaciones logísticas. Por ejemplo, si el curso se va a impartir en el emplazamiento del proyecto, puede haber limitaciones de espacio u horarios de comida establecidos.
- Deben usarse fotografías y ejemplos de interés local en la máxima medida posible.
- Deben desarrollarse ejercicios y escenarios para los juegos de roles creíbles y de interés local y se debe permitir a los participantes elegir los que prefieran.
- Los formadores deben inspirarse lo máximo posible en su propia experiencia para que la formación sea práctica y real.
- Debe reconocerse el potencial del curso para servir como ejercicio de cohesión del equipo y hay que dar cabida a ejercicios «para romper el hielo», debates *ad hoc* y reflexiones.

DISPOSICIÓN DE LA SALA

Puede que el espacio para la formación sea limitado. A continuación se indican los requisitos mínimos:

- Mesas pequeñas para cuatro/cinco personas. En los dos primeros módulos, los participantes se sientan con compañeros que trabajan con las mismas comunidades. En los otros cuatro módulos y escenarios, se puede mezclar a los participantes.
- Un escritorio para los formadores.
- Espacio libre en las paredes (los formadores tendrán que preguntar si pueden usar un producto adhesivo —como Blu Tack™— para pegar objetos en las paredes o si dispondrán de una pizarra magnética).
- Espacios para los descansos.

MATERIAL

Los formadores van a necesitar:

- Como mínimo dos rotafolios y mucho papel.
- Plantillas de tamaño póster preimpresas para el módulo 2 (plastificadas para poder reutilizarlas si se vuelve a impartir el curso).
- Rotuladores de distintos colores. Si se usan pizarras blancas, se necesitarán rotuladores no permanentes y material para borrar.
- Notas adhesivas grandes (tipo Post-it®) y Blu Tack™.
- Imanes—si es posible que representen varios emoticonos.
- Un mapa de la zona del proyecto.
- La EISMA—o las secciones pertinentes de esta y cualquier otra documentación pertinente.

En algunos módulos se ofrecen ideas para la adaptación local que requieren material adicional.

Impartición del curso

INSTRUCCIONES GENERALES

Los formadores se presentarán y contarán su relación de enlace con la comunidad.

Algunos mensajes introductorios clave son:

- Los equipos que trabajan de cara a la comunidad son cruciales tanto para las comunidades como para las empresas, especialmente en épocas de cambio.
- Las empresas reconocen la importancia de los equipos de AEC y están invirtiendo en su desarrollo profesional; este curso de formación no es más que un ejemplo de esta inversión.

Los formadores también establecerán las «reglas» del curso, p. ej., en relación con el uso de teléfonos móviles, y acordarán con los participantes cómo se van a tratar las preguntas.

Debe incluirse un «momento seguro» que sea relevante para las actividades de enlace con la comunidad.

Aunque es improbable que los participantes generen polémica, puede que haya veces en las que ponga en duda la medida en que algo se aplica a su contexto local, y puede que sea necesario acordar desde el principio cómo se van a abordar estos retos para analizarlos de una forma constructiva.

ORDEN DEL DÍA

El orden del día se ha desarrollado para que fluya de manera lógica. Se recomienda impartir los módulos 1 a 4 por orden; el orden de los módulos 5 y 6 es intercambiable. El módulo 4 es un módulo muy dinámico, mientras que el módulo 5 lo es menos, por lo que sería mejor impartir este último después de comer. El horario recomendado para impartir el curso en un día y medio se detalla en las *Diapositivas de formación*, y se resume a continuación:

Día uno

09:00 h Introducción y ejercicio inicial

Módulo 1: *Presentación del enlace con la comunidad*

11:30 h Módulo 2: *Participación y consulta de las partes interesadas*

13:00 h Comida

14:00 h Módulo 3: *Herramientas de participación*

15:30 h Módulo 4: *Tratamiento de conversaciones difíciles (introducción)*

Recapitulación del día uno

Día dos

08:30 h Presentación del día dos y recapitulación

Módulo 4: *Tratamiento de conversaciones difíciles (ejercicio)*

10:00 h Módulo 5: *Presentación de información significativa*

11:30 h Módulo 6: *Normas y control*

Recapitulación del curso y reflexión

Los descansos para tomar café y descansar no se incluyen en el horario, pero se supone que habrá un descanso de al menos 5 a 10 minutos entre cada módulo.

EJERCICIO INICIAL

Los AEC suelen trabajar aislados, y este curso de formación brinda una magnífica oportunidad para cohesionar el equipo. Antes de comenzar la formación se recomienda realizar un buen ejercicio inicial para romper el hielo.

Nuestra sugerencia para equipos consolidados es realizar un ejercicio en el que se anime a los participantes a identificar cosas que *sus compañeros* han logrado de las que se sientan orgullosos.

Para los equipos nuevos, se recomienda organizar a los participantes por parejas y dejar un minuto para que cada pareja descubra algo que tenga en común. Puede ser un libro, una película o un capricho que cada participante se llevaría a una isla desierta. Los formadores y, si están presentes, los directores también deben participar.

Se mantendrá un breve debate en grupo para que los participantes puedan analizar lo que han descubierto hasta el momento, p. ej., lo que tienen en común o en qué se diferencian.

EXPECTATIVAS

Se recomienda tomar nota de las expectativas de los participantes después del ejercicio inicial y antes de comenzar la formación. Los formadores pedirán a los participantes que digan lo que esperan del curso y los asuntos candentes que se les presentan. Esta información se escribirá en los rotafolios y se usará para fundamentar la reflexión al final del día uno y del día dos.

Módulo 1:

Presentación del enlace con la comunidad

(Diapositivas 3–13 de las *Diapositivas de formación*)

INSTRUCCIÓN GENERAL

El módulo 1 es una introducción sencilla en la que se anima a los formadores a dejar tiempo para el debate.

EL EJERCICIO

El objetivo del ejercicio en este módulo es animar a los AEC a reflexionar sobre su función de una forma más estructurada. Esto implica que los AEC aprendan a analizar la comunidad/las comunidades con las que trabajan y su relación con ellas.

Se trata de un ejercicio con dos partes: en las *Diapositivas de formación* este ejercicio empieza en la Diapositiva 10 y termina en la Diapositiva 13.

Primera parte

En grupos/por mesas, se pide a los participantes que dibujen un mapa/diagrama/dibujo (NO una lista), utilizando papel del rotafolios, de las comunidades de las que son responsables y después comenten:

- Cómo se identifican sus miembros: profesión, edad, sexo, idioma, religión, cultura.
- Cómo interactúan los distintos grupos y cómo cambian.
- Fuentes de liderazgo.
- Qué grupos se pueden considerar «vulnerables» por la razón que sea.

En estos «mapas» de participantes, identificarán y colocarán a las partes interesadas externas a la comunidad con las que tienen relación. Por ejemplo, estos pueden incluir:

- Comunidades vecinas.
- Partes interesadas nacionales, como el gobierno u ONG, otra infraestructura o empresas.
- Partes interesadas internacionales.
- Empleados de la empresa que pueden interactuar con la comunidad.

Segunda parte

Usando los mapas o los diagramas desarrollados en la parte 1, cada participante se colocará a sí mismo en este en relación con la comunidad utilizando una pegatina/imán/foto. En sus grupos, los participantes reflexionarán sobre las preguntas siguientes:

- ¿Son miembros de la comunidad o forasteros?
- ¿En qué imagen piensan cuando describen su función (p .ej., un mediador, un guardián, una ventana, un puente, un «espacio de seguridad», etcétera)?
- ¿Se sienten cómodos en ese lugar?

Seguidamente, los participantes observarán los mapas/diagramas de otros grupos y comentarán lo que han descubierto.

En grupo, los participantes reflexionarán sobre las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son las oportunidades y los retos de ser un miembro de la comunidad?
- ¿Cuáles son las oportunidades y los retos de ser un forastero?

ADAPTACIÓN SUGERIDA *(véanse las Diapositivas de formación)*

- **Entre la diapositiva 4 y la 5**

Incluir una diapositiva en la que se usen ejemplos y modelos locales y nacionales relevantes para representar «atributos» de AEC particulares y lo que hacen o lo que se espera que hagan. Los ejemplos pueden incluir:

- figuras nacionales del deporte (para sugerir el trabajo en equipo);
- Bill Gates (para representar a un distribuidor de riqueza);
- Obi-Wan Kenobi (un fuente de sabiduría); y
- Kofi Annan (un negociador).

O BIEN

Mantener un debate sobre qué figura famosa describe mejor la función del AEC y por qué. En el caso de los equipos consolidados, los formadores les pedirán que decidan qué imagen elegiría la comunidad y qué imagen elegiría el director del proyecto.

Material adicional: los formadores podrán distribuir imágenes de «líderes» y otros tipos de personalidades para promover el debate.

- **Diapositiva 6**

Esta podría ser una oportunidad para que el superior inmediato exponga más detalles sobre el proyecto o el recurso, así como sobre políticas o sobre el lugar que ocupa el proyecto en la estrategia corporativa. El formador también puede invitar al superior inmediato a realizar comentarios iniciales u ofrecer una conclusión al cierre del curso.

- **Diapositiva 7**

Incluir/debatir las expectativas de la empresa y el proyecto en relación con la función. Esta es otra oportunidad para invitar al responsable directo a participar.

- **Diapositiva 8**

Se presentará un ejemplo de buena práctica pertinente en el que se haya adaptado con éxito una norma o directriz internacional al contexto local. Lo ideal es que sea una norma o directriz con la que el formador tenga experiencia personal o puede ser un ejemplo de dentro de la empresa.

- **Diapositiva 9**

Se incluirá una diapositiva de líderes localmente relevantes (p. ej., políticos, tradicionales, *online*, basados en género, religiosos, económicos, etcétera) para debatir los conceptos de representación y distintas formas de liderazgo.

- **Diapositiva 11**

Tras mostrar esta diapositiva, se pueden incluir datos extraídos del cuestionario inicial de evaluación de las necesidades y analizar las funciones de los participantes en relación con las competencias básicas identificadas en la [Herramienta 1: Lista genérica de responsabilidades para con la comunidad](#). Los formadores pueden comunicar las competencias básicas en este momento o a la conclusión del módulo.

DOCUMENTO RECOMENDADO

Una lista de las competencias básicas de los AEC presentada en la [Herramienta 1: Lista genérica de responsabilidades para con la comunidad](#).

Módulo 2:

Participación y consulta de las partes interesadas

(Diapositivas 14 a 27 de las *Diapositivas de formación*)

INSTRUCCIÓN GENERAL

El módulo 2 es el más importante del curso. Es importante que los participantes tengan acceso a la EISA y a otra documentación relevante sobre las comunidades y la sociedad en su conjunto y ayuda para explorar esta documentación.

Aunque muchos de estos conceptos pueden resultar familiares para los participantes, el módulo 2 permite al equipo entender y explorar POR QUÉ se les pide que hagan las cosas de determinada forma y pensar sobre las partes interesadas de una forma más estratégica. Para los participantes que se identifican mucho con las comunidades, esto puede resultar incómodo a veces.

Existen muchas oportunidades para debatir e interactuar. A continuación se destacan algunas.

EL EJERCICIO

Este ejercicio tiene por objeto animar a los participantes a analizar las partes interesadas dentro de las comunidades, así como explorar cómo se podría hacer de acuerdo con su poder, su interés en un proyecto y su influencia en un proyecto.

Se trata de un ejercicio con dos partes: en las *Diapositivas de formación* este ejercicio empieza en la diapositiva 26 y termina en la diapositiva 27.

Primera parte

En grupos pequeños/por mesas, los participantes pensarán en las partes interesadas dentro de la comunidad con las que interactúan y las clasificarán en términos de relevancia para el proyecto. Los participantes crearán una lista de estas partes interesadas y considerarán las preguntas siguientes:

- ¿Por qué son importantes estas partes interesadas—y qué significa «importante» en este contexto?
- ¿Cuáles son los principales ámbitos de preocupación de las partes interesadas?
- ¿Sobre qué otras partes interesadas tienen influencia?
- ¿Qué partes interesadas les influyen?

Se mantendrá un breve debate de reflexión con el grupo completo.

Segunda parte

Volviendo a sus grupos pequeños/mesas y utilizando la lista elaborada, los participantes representarán en un gráfico a las partes interesadas enumeradas, en el que un eje es el poder que tienen y el otro es su interés en el proyecto. En el anexo 1 de la página 24 se ofrece una plantilla para el gráfico, que se puede preimprimir o dibujar en el papel del rotafolios.

Si ya existe un mapa de partes interesadas, este se compartirá con el grupo/la mesa y los participantes comentarán su exhaustividad y su precisión.

En grupos pequeños, los participantes debatirán las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son las partes interesadas más importantes?
- ¿Con quién deben reunirse con mayor frecuencia?
- ¿Qué partes interesadas podrían ayudarles a influir en otros?
- ¿Son el poder y la influencia/el interés las únicas cosas que importan?

ADAPTACIÓN RECOMENDADA *(véanse las Diapositivas de formación)*

- **Diapositiva 16**

Esta diapositiva brinda al formador (o al superior directo, si está presente) la oportunidad de hablar sobre otro proyecto desarrollado en la misma región, o por la misma empresa, demostrando la importancia de la participación de las partes interesadas. Lo ideal es que el formador tenga una experiencia personal directa del ejemplo en cuestión.

- **Diapositiva 18**

Se recomienda al formador que ponga un ejemplo de interacciones con partes interesadas en las que el proceso fuera tan importante como el resultado.

- **Diapositiva 19**

Si existen políticas específicas de la empresa o del proyecto, o bien declaraciones y compromisos públicos relacionados con la participación de las partes interesadas, se incluirán aquí.

- **Diapositiva 22**

Resulta útil incluir imágenes de «líderes» locales o nacionales para promover el debate sobre quiénes son más importantes para el proyecto y para explorar la naturaleza del liderazgo.

- **Diapositiva 23**

Puesto que la interacción con grupos vulnerables puede resultar complicada para los AEC, el formador podría incluir un ejemplo de interacción en otra región (o país), que implique si es posible a la misma empresa, en la que se utilizaran con éxito enfoques innovadores. Esta puede ser una forma «neutral» de entrar en el tema y promover el debate constructivo.

● Diapositiva 25

Si el proyecto utiliza un formato de plantilla concreto, se usará ese en lugar de ejemplos genéricos. La familiarización con las plantillas y el lenguaje del proyecto y su uso ayudan a los AEC a hacerse «oír» más fácilmente dentro de la organización.

● Diapositiva 26

Si la comunidad se ha representado en el marco de una EISA, se incluirá aquí el «mapa» y se debatirá si este mapa es preciso y exhaustivo teniendo en cuenta lo aprendido antes en el módulo. Podría resultar ventajoso volver a los mapas creados en el módulo 1 y revisarlos a la luz de lo aprendido en el Módulo 2.

DOCUMENTO(S) RECOMENDADO(S)

El responsable directo puede repartir las partes relevantes de la EISA o resúmenes de documentos pertinentes (y detalles sobre dónde encontrarlos) para los AEC.

Módulo 3:

Herramientas de participación

(Diapositivas 28 a 38 de las *Diapositivas de formación*)

INSTRUCCIÓN GENERAL

Puede ser útil mezclar a los participantes al azar para este módulo a fin de cohesionar aún más el equipo.

EL EJERCICIO

Este ejercicio tiene por objeto hacer que los participantes piensen en la planificación y el uso estratégico de una serie de herramientas de comunicación. Comienza con la planificación—más básica de una reunión presencial. En la segunda parte se anima a los participantes a desarrollar el escenario para explicar cómo usarían otras herramientas de comunicación.

Se trata de un ejercicio con dos partes: en las *Diapositivas de formación* este ejercicio empieza en la diapositiva 33 y termina en la diapositiva 38.

Primera parte

Se trata de un ejercicio basado en escenarios en el que el formador tendrá que proporcionar cinco o seis escenarios relevantes creíbles. Deben ser ficticios, ya que así se creará un espacio «seguro» para que los participantes exploren distintas técnicas y cuestionen el pensamiento convencional. Los escenarios deben ejemplificar distintos retos. En el anexo 2 de la página 25 se ofrece un ejemplo de escenario.

Cada uno de los grupos/mesas elige un escenario y planifica una reunión presencial en el marco de su estrategia para gestionar los problemas planteados. No importa que dos grupos elijan el mismo escenario.

Se anima a los participantes a reflexionar sobre:

- ¿Qué tipo de trabajo preparatorio podría ser necesario?
- ¿Quién debería asistir? ¿Quién podría asistir?
- ¿Dónde se celebraría la reunión?
- ¿Cómo sería la disposición de la sala?
- ¿Qué personas de la empresa asistirían?
- ¿Cómo se registraría?

Cada grupo dibujará la disposición de la sala (utilizando imanes de emoticonos, de haberlos). Deben experimentar con distintos formatos y participantes para observar la forma en que la alteración de estas variables podría afectar a la eficacia de la reunión.

Cada grupo presentará sus conclusiones a todo el equipo, y se animará a los participantes a probar sus hipótesis.

Segunda parte

Los participantes vuelven a sus grupos/mesas y piensan en las herramientas que usarían para apoyar la participación asociada con el escenario que han elegido. Deben pensar en:

- Necesidades de comunicación específicas de las partes interesadas.
- La secuencia en la que deben usarse las herramientas.
- Cómo debe realizarse el seguimiento de la reunión.

El debate en grupo posterior debe animar a los participantes a reconocer lo que podría considerarse un buen resultado—, tanto para el AEC como para la comunidad.

ADAPTACIÓN RECOMENDADA *(véanse las Diapositivas de formación)*

- **Diapositiva 30**

Se presentarán ejemplos de herramientas usadas en otros proyectos similares, p. ej., folletos, vídeos, sitios web, programas de televisión, carteles, anuncios, etcétera.

- **Diapositiva 31**

Los AEC suelen tener funciones muy distintas con respecto al desarrollo de las herramientas de participación. En esta diapositiva se presupone que tienen la capacidad de influir en el desarrollo de las herramientas elaboradas para usar en sus comunidades, aunque no sean directamente responsables de su creación. Si esto no es así, la diapositiva se tendrá que adaptar.

- **Diapositiva 32**

Se puede incluir una diapositiva para ilustrar distintos tipos de reuniones que puedan ser pertinentes para los participantes. Por ejemplo, la diapositiva puede incluir fotos del parlamento nacional, mítines de políticos locales, una conferencia en la universidad, una reunión comunitaria típica, una reunión polémica, etcétera.

● Diapositiva 34

Los equipos de AEC tienen niveles diversos de responsabilidades en cuanto a los programas de inversión social y a los programas de supervisión comunitaria. Los formadores deben determinar el papel de los participantes en ambas actividades. Aunque los AEC no participen en el desarrollo de programas, la toma de decisiones y la ejecución, serán responsables de su idoneidad—aunque solo sea informalmente—y recibirán consultas, preocupaciones y reclamaciones de la comunidad sobre los programas ejecutados.

● Diapositiva 35

La empresa puede tener sus propias políticas y procesos, que se incluirán aquí. Los formadores pondrán un ejemplo de buena práctica procedente de un proyecto relevante dentro de la empresa.

DOCUMENTO(S) RECOMENDADO(S)

Pros y contras de las distintas herramientas de comunicación.

Módulo 4:

Tratamiento de conversaciones difíciles

(Diapositivas 39 a 46 de las *Diapositivas de formación*)

INSTRUCCIONES GENERALES

El juego de roles de este módulo suele ser el aspecto más destacado del curso para los participantes. Es importante reservar tiempo suficiente para el juego de roles con el fin de que este sea un elemento satisfactorio para todos los participantes.

EL EJERCICIO

Se trata de un juego de roles concebido para mejorar las habilidades, reforzar la resiliencia de los AEC y animarlos a considerar los problemas desde el punto de vista de las partes interesadas.

En las *Diapositivas de formación* este ejercicio empieza (y termina) en la diapositiva 43.

Los formadores deben desarrollar escenarios creíbles con roles para entre cuatro y cinco participantes en cada escenario. Habrá un observador en cada grupo, que reflexionará sobre el juego de roles y proporcionará *feedback* a todo el grupo. En el anexo 3 de la página 26 se ofrece un ejemplo de escenario de juego de roles.

En grupos pequeños/por mesas, los participantes acordarán un escenario y decidirán quién interpretará cada papel y quién será el observador. Si hay tiempo suficiente, los participantes pueden intercambiarse los papeles.

Se recordará a los participantes los módulos anteriores, especialmente el Módulo 3 (*Herramientas de participación*). La diapositiva 42 (*Tratamiento de conversaciones difíciles*) estará disponible para todos los participantes durante el juego de roles, o bien en papel o bien en la pantalla.

La conversación se prolongará hasta que se llegue a una conclusión que satisfaga a todos los participantes.

El juego de roles se puede interpretar por turnos, ante todo el grupo para que todos puedan aprender del resultado. Sin embargo, si los participantes se sienten incómodos interpretando ante todos sus compañeros, los observadores pueden informar sobre la experiencia de su grupo.

ADAPTACIÓN RECOMENDADA (véanse las *Diapositivas de formación*)

- **Diapositiva 40**

Podría ser útil tener acceso al mecanismo de reclamación del proyecto durante este módulo. Los formadores también tendrán detalles sobre la política de denuncias del proyecto por si surgiera un problema durante el módulo.

- **Diapositiva 41**

El formador incluirá una diapositiva sobre las causas más frecuentes de reclamación para el proyecto/recurso.

Si es posible, el formador pondrá un ejemplo personal de una queja/reclamación que se le haya presentado (en cualquier otro contexto, no necesariamente relacionadas con un proyecto de energía) y hablará abiertamente sobre el problema, cómo se planteó la reclamación y cuál fue la respuesta.

- **Diapositiva 42**

Puede resultar útil incluir un ejemplo detallado de buena práctica de tratamiento de una conversación complicada, quizá una en la que el formador participara de algún modo o un ejemplo de dentro de la empresa. Sería especialmente útil mostrar cómo se adaptaron y se aplicaron las normas internacionales.

- **Diapositiva 43**

El formador podría incluir una diapositiva en la que se describan los elementos concretos del mecanismo de reclamación del proyecto y brindar a los participantes la oportunidad de hablar sobre sus puntos fuertes y débiles.

El formador también puede invitar a los AEC u ofrecer sus propios ejemplos sobre el uso del mecanismo de reclamación. Es importante que los AEC sientan que el registro de reclamaciones es una experiencia positiva (y no un signo de fracaso).

DOCUMENTO RECOMENDADO

Una versión plastificada de bolsillo del gráfico de la diapositiva 42 (*Tratamiento de conversaciones difíciles*).

Módulo 5:

Presentación de información significativa

(Diapositivas 47 a 54 de las *Diapositivas de formación*)

INSTRUCCIONES GENERALES

En una encuesta mundial de AEC, la presentación de información se identificó con frecuencia como la tarea menos importante y, en algunos casos, como una fuente de estrés. Por el contrario, los responsables directos atribuyen una importancia considerable a esta actividad. Es importante que los formadores brinden a los participantes la oportunidad de «hacerse dueños» de la manera en que informan sobre los indicadores relacionados con la comunidad, y que estén preparados para escuchar las frustraciones de los participantes. Es probable que el grado de participación sea inferior en este módulo que en los demás.

En los equipos más consolidados, si ya existen marcos de presentación de información establecidos y se usan bien, se puede animar a los participantes a criticarlos y mejorarlos.

EL EJERCICIO

El propósito de este ejercicio es ofrecer a los participantes la oportunidad de desarrollar marcos de presentación de información que resulten prácticos y satisfagan sus necesidades—y que, por lo tanto, sea más probable que adopten.

En las *Diapositivas de formación* este ejercicio empieza (y termina) en la diapositiva 54.

En grupos pequeños/por mesas, los participantes darán respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Qué información deben facilitar los AEC a otras personas para que estas puedan hacer bien su trabajo?
- ¿Qué información necesitan los AEC DE OTROS para hacer bien su trabajo?
- ¿Qué información necesitan OTROS de ellos—y por qué?
- ¿CÓMO se puede recoger, almacenar y compartir esta información?
- ¿Existe alguna barrera para lo anterior?

Esta parte del ejercicio puede terminar en este punto con un debate sobre lo anterior.

Sin embargo, este sería un buen momento para que los participantes diseñasen un marco de presentación de información si este no existiera, o criticasen el que ya existe. Los formadores tendrán que trabajar estrechamente con el superior directo para que los resultados y las conclusiones se apliquen al diseño ulterior del marco de presentación de informes.

Para concluir el ejercicio, los participantes deben debatir en grupo qué parte de la información que han recogido SOBRE la comunidad deben compartir CON la comunidad.

ADAPTACIÓN RECOMENDADA *(véanse las Diapositivas de formación)*

- **Diapositiva 50**

Los formadores pueden compartir y debatir ejemplos de formatos de presentación de información utilizados por el proyecto/la empresa, p. ej., consolas, cuadros de mando o bases de datos.

Si existen requisitos reglamentarios, contractuales o corporativos formales en relación con la presentación de información, estos se detallarán en una diapositiva posterior.

- **Diapositiva 51**

Si es posible, el formador incluirá un ejemplo de «lección aprendida» para mostrar la forma en que el registro/almacenamiento/intercambio de información puede afectar a las relaciones con la comunidad.

- **Diapositiva 52**

Podría resultar útil incluir un ejemplo de buena práctica sobre cómo usar los informes sobre el rendimiento para trabajar con las partes interesadas—preferiblemente un ejemplo conocido personalmente por el formador.

- **Diapositiva 53**

Si la empresa/el recurso ha realizado alguna encuesta comunitaria, sería muy útil incluir los resultados en este punto. El formador puede iniciar un debate sobre el grado actual de confianza entre la empresa y la comunidad—y, posiblemente, otras partes interesadas.

DOCUMENTO(S) RECOMENDADO(S)

Ninguno

Módulo 6:

Normas y escrutinio

(Diapositivas 55 a 65 de las *Diapositivas de formación*)

INSTRUCCIONES GENERALES

Este módulo puede brindar a los participantes la oportunidad de escuchar directamente a un director funcional sénior hablar sobre las normas a las que debe atenerse el proyecto. Una conversación cara a cara suele tener muchas ventajas, pero en cualquier caso el formador incluirá una diapositiva sobre las normas aplicables a las relaciones y la participación comunitarias.

No es necesario que los AEC tengan conocimientos profundos de la legislación y las normas internacionales. Sin embargo, deben saber cuáles se aplican, dónde encontrarlas y cuáles son sus responsabilidades.

EL EJERCICIO

Este ejercicio tiene por objeto animar a los participantes a reflexionar sobre las necesidades de un grupo distinto de partes interesadas—las responsables de la garantía y el control. Con mucha frecuencia se les pide que atiendan visitas a la comunidad o que se reúnan con estas partes interesadas sin tener una idea clara del propósito. Este escenario pretende corregir eso.

En las *Diapositivas de formación* este ejercicio empieza (y termina) en la diapositiva 62.

En grupos pequeños/por mesas, se pide a los participantes que consideren cómo examinarían los proyectos si fueran UNA de las partes interesadas externas citadas a continuación (cada grupo/mesa debe considerar el papel de una de las siguientes partes interesadas):

- Un inspector público
- Un prestamista financiero internacional
- Un auditor de los derechos humanos
- Una ONG medioambiental internacional
- Un líder de la comunidad.

Los participantes considerarán de qué modo podrían abordar las partes interesadas elegidas lo siguiente:

- ¿Qué examinarían?
- ¿Qué normas aplicarían?
- ¿Qué «prueba» buscarían?
- ¿Cuáles son las preguntas MÁS difíciles que podrían responder?
- ¿Con quién más hablarían?
- ¿Recurrirían a otros para recoger información?
- ¿A quién visitarían?
- ¿Qué trabajo de documentación realizarían?

Cada grupo proporcionará un breve *feedback* y, en un debate de grupo, se comentarán los solapamientos y las diferencias.

ADAPTACIÓN RECOMENDADA (véanse las *Diapositivas de formación*)

- **Diapositiva 57**

Resultaría útil mostrar la forma en que las normas internacionales han ayudado a configurar la respuesta a un reto comunitario pertinente para los participantes, idealmente por medio de un ejemplo del que el formador tenga experiencia directa.
- **Diapositiva 58**

Los formadores pueden pedir a un abogado del proyecto que hable sobre los aspectos legales del cumplimiento de los reglamentos nacionales e internacionales, y en particular sobre quién debe cumplirlos.

Los formadores podrían presentar esta diapositiva como un cuestionario e incluir una diapositiva adicional con la respuesta a las preguntas relacionadas con el proyecto para el que trabajan los participantes.
- **Diapositiva 59**

Los formadores podrían incluir una diapositiva en la que se detallara un ejemplo específico del proyecto (p. ej., un acuerdo de reparto de beneficios) o incluir un ejemplo exitoso de un proyecto pertinente que conozcan personalmente.
- **Diapositiva 61**

Se trata de un ejemplo de una de las muchas formas en las que se analizan los proyectos. El formador puede sustituirla por un ejemplo más relevante que conozca.

DOCUMENTO RECOMENDADO

Una lista de normas y políticas pertinentes para los AEC, así como detalles de dónde encontrarlas.

Conclusión del curso

CONCLUSIÓN Y RESUMEN

Los formadores volverán a los rotafolios originales y se asegurarán de haber cumplido las expectativas. Los formadores animarán a los participantes a anotar una o dos enseñanzas del curso y a compartirlas con el resto de los participantes.

Es útil que los responsables directos asistan a la conclusión, escuchen el *feedback* de los participantes y comenten los pasos que se deben seguir.

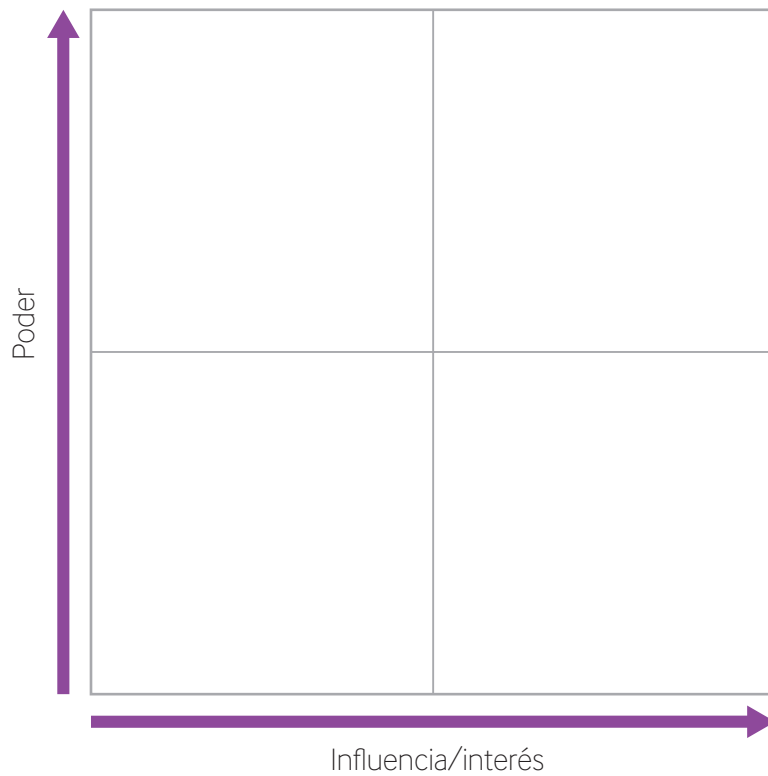
En conclusión, los formadores darán las gracias a los participantes, harán hincapié en la importancia de su función y ratificarán que forman parte de un equipo de apoyo. El responsable directo puede añadir algunas palabras finales.

Después del curso

El *feedback* de participantes anteriores indica que podría ser bueno celebrar una sesión de trabajo tras la conclusión del curso para aplicar la experiencia de formación directamente a los problemas que afronta el equipo.

Apéndice 1

PLANTILLA PARA EL MÓDULO 2—MAPA DE PARTES INTERESADAS



Apéndice 2

EJERCICIO DEL MÓDULO 3—EJEMPLO DE ESCENARIO

Se requiere un camino de acceso corto, pero no planificado, para cruzar un terreno agrícola que se usa para el pasto de animales. El propietario de la tierra es un particular que vive en la capital, y la tierra la usan como mínimo dos residentes de la comunidad—posiblemente más. Puede que haya otros usuarios ilegales de la tierra. El proyecto requiere acceso en dos meses.

Para este escenario, los formadores animarían a los participantes a reflexionar sobre lo siguiente:

- Reuniones grupales frente a negociaciones individuales: ¿es mejor hablar con todos los participantes a la vez, con los usuarios de la tierra por separado o con cada persona individualmente?
- ¿Cuál es la mejor forma de abordar la actividad ilegal (los usuarios ilegales de la tierra) que puede afectar a algunos de los miembros más vulnerables de la sociedad?
- Hay que tener cuidado con el establecimiento de precedentes. ¿Los participantes tienen conciencia de estar participando en una negociación o en una transacción? ¿Existe legislación para indemnizar a los usuarios de la tierra o requisitos de que las negociaciones sobre tierras solo las lleven a cabo las autoridades? De ser así, ¿la negociación afecta a otras partes? ¿Deben participar otros miembros del equipo?
- Transparencia: por ejemplo, ¿en qué medida deberían hacerse públicos los pagos compensatorios? ¿Existen problemas públicos asociados con la elaboración de mapas de la tierra y con los tipos de uso de la tierra, es decir, esto pondría en riesgo a los «usuarios ilegales» vulnerables?

Apéndice 3

EJERCICIO DEL MÓDULO 4—EJEMPLO DE ESCENARIO

Este ejercicio funcionará bien con tres o cuatro roles (más un observador que reflexionará sobre el juego de roles y proporcionará *feedback* al grupo):

- Una cabeza de familia que alega que han aparecido grietas en las paredes de su casa. Esta se presenta como candidata a las elecciones municipales. No ha planteado este problema antes. Es una persona respetada en la comunidad.
- El hijo de la cabeza de familia.
- Un agente de enlace con la comunidad. El AEC conoce a esta mujer, pero nunca ha hablado con ella. El AEC ha obtenido todos los datos necesarios sobre las grietas de su casa; aunque es cierto que el tráfico de la construcción es más pesado de lo que se había previsto, los ingenieros han utilizado técnicas de modelado sofisticadas para determinar que las grietas no fueron causadas por este tráfico.
- Rol opcional—un ingeniero de estructuras contratado por el contratista jefe.

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		
	Oil & Gas UK		
CAPP	Oil Search		
Chevron	Olie Gas Danmark		
CNOOC	OMV		
CNOOC Nexen	Occidental		
ConocoPhillips	PAJ		
Concawe	Pemex		
Eni	Pepanz		
Equinor	Petrobras		
ExxonMobil	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