

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

### Herramienta 3

Plantillas de descripciones de tareas



© 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 3

Plantillas de descripciones de tareas

**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](mailto:info@ipieca.org) Sitio web: [www.ipieca.org](http://www.ipieca.org)

# Propósito de esta herramienta

---

Esta herramienta se utiliza para ayudar a los directores a redactar descripciones de las tareas de los agentes de enlace con la comunidad (AEC) antes de su contratación. Las plantillas deben utilizarse únicamente a modo de guía. Proporcionan una idea general de las cualidades y la experiencia requeridas para las funciones de los AEC en las fases de desarrollo y operaciones.

Se presupone que la mayoría de los AEC serán contratados en el nivel de competencia 2 o 3 (los distintos niveles de competencia se exponen y se explican en la [Herramienta 2: Marco de competencias](#)).

Antes de contratar a los AEC, los directores tendrán que desarrollar descripciones de las tareas específicas que reflejen las necesidades del proyecto/recurso, la empresa y la sociedad, así como considerar cuáles de las cualidades y de la experiencia aquí citadas son necesarias para cumplir los objetivos deseados. Para obtener información sobre la forma en que los candidatos podrían demostrar las cualidades y la experiencia indicados, véase la [Herramienta 4: Planificador de la contratación](#).

Después de la contratación, se recomienda a los directores que tengan en cuenta las carencias de competencias que pueda haber, y realizar los ajustes necesarios a la estructura del equipo, la formación, los planes de desarrollo y las interacciones internas, según proceda. También se recomienda a los directores que identifiquen los riesgos y las oportunidades que podrían surgir de las decisiones de contratación.

# Las plantillas de descripciones de tareas

---

Esta herramienta ofrece varias plantillas de descripción de las tareas:

- Plantilla 1: AEC en fase de desarrollo, Nivel de competencia 2
- Plantilla 2: AEC en fase de desarrollo, Nivel de competencia 3
- Plantilla 3: AEC en fase de operaciones, Nivel de competencia 2
- Plantilla 4: AEC en fase de operaciones, Nivel de competencia 3

## FUNCIONES DE LOS AEC EN LA FASE DE DESARROLLO

Las funciones de los AEC en la fase de desarrollo son las más variadas y a buen seguro necesitarán revisión y actualización periódicas en función de los avances del proyecto y los factores externos. Exigen que los AEC entiendan no solo el contexto local, sino el proyecto en sí, y los impactos ambientales y sociales reales y posibles. También se requiere capacidad para comunicar estos aspectos de un modo accesible y establecer un diálogo bidireccional con las partes interesadas locales. La función de los AEC de nivel básico (Nivel 2) presupone menos responsabilidad en términos de representación de los puntos de vista corporativos y de influencia en la toma de decisiones, mientras que la resolución de reclamaciones se limita a las reclamaciones de nivel más bajo. Los AEC experimentados (Nivel 3) gozan de mayor autoridad tanto dentro de la empresa como en la comunidad.

## FUNCIONES DE LOS AEC EN LA FASE DE OPERACIONES

Las funciones de los AEC en la fase de operaciones también requieren revisión y actualización periódicas en función de los avances del proyecto y los factores externos, pero es probable que los avances del proyecto sean menos significativos y más predecibles. Como ocurre con la función de los AEC en la fase de desarrollo, esta función exige que los AEC entiendan el contexto local, el proyecto y los impactos ambientales y sociales reales y posibles, aunque también en este caso es probable que los impactos sean menos significativos y más predecibles. La función exige a los AEC el establecimiento de un diálogo bidireccional con las partes interesadas locales. La diferencia entre las funciones de los AEC nuevos y experimentados es similar a la de la fase de desarrollo. Es obvio que resulta ventajoso que un AEC en la fase de operaciones haya trabajado previamente como AEC en la fase de desarrollo.

# Plantilla de descripciones de tareas 1

## AEC en la fase de desarrollo

### Nivel de competencia 2

Nombre del puesto:	Agente de Enlace con la Comunidad (AEC)
Equipo/función:	El AEC trabaja en el equipo [xxx], compuesto por [xxx] miembros
Responsable directo:	El AEC rinde cuentas a [xxx]
También trabaja con:	[p. ej., SSMA, RR. HH., contratista, seguridad, etcétera]
Interacciones externas:	[p. ej., miembros de la comunidad, cargos electos locales, representantes de la comunidad]
Grado:	Nivel de competencia 2
Ubicación:	Los AEC estarán radicados (es decir, viven y trabajan principalmente) en [una comunidad afectada por el proyecto] o estarán radicados en [otra comunidad] y se espera que visiten [una comunidad o comunidades afectadas por el proyecto] con carácter periódico.
Organigrama:	

[Incluir aquí el organigrama del equipo de los AEC, los equipos relacionados dentro de la empresa y los contratistas y asesores que también tienen responsabilidades para con la comunidad.]

### PROPÓSITO DE LA FUNCIÓN

La función de los AEC consiste en prestar apoyo profesional a la dirección de relaciones con las partes interesadas de la comunidad local que viven cerca del emplazamiento del proyecto. Los AEC actúan como punto de contacto clave entre los miembros de la comunidad y [la empresa] y desempeña un papel fundamental en la aplicación de la estrategia de relaciones con la comunidad de [la empresa] a escala local. Este puesto se creó para que [la empresa] y las comunidades locales pudieran:

- entablar relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo;
- representar las preocupaciones y las reclamaciones de la sociedad con respecto a la empresa;
- garantizar la resolución inmediata, justa y coherente de los problemas; y
- garantizar y mantener un apoyo de la comunidad amplio y a largo plazo de las actividades de la empresa.

Durante la fase de desarrollo, un objetivo primordial es garantizar que la construcción se termine a tiempo, con la máxima calidad y sin ocasionar daños al medio ambiente, el medio de vida local o la sociedad, mientras se entablan relaciones mutuamente beneficiosas con los miembros de la comunidad local.

En todos los casos el objetivo de la función del AEC es apoyar el desarrollo sostenible y la protección de la vida y la salud humanas, así como el medio ambiente, y aportar valor a las comunidades locales.

---

### MEDICIÓN DEL ÉXITO

La función de los AEC es vital para mejorar las relaciones con la comunidad, garantizar y mantener el apoyo general de la comunidad y la creación de confianza a largo plazo entre [la empresa] y la comunidad. Las medidas del rendimiento reflejarán los intereses de la empresa y de la comunidad. El rendimiento se evaluará en función del resultado general, así como del cumplimiento de los objetivos de rendimiento en relación con las nueve responsabilidades básicas y las nueve responsabilidades discrecionales que se citan más abajo. Estos objetivos serán desarrollados conjuntamente por el director del AEC y el AEC, y conformarán la base de una evaluación del rendimiento individual periódica.

### RESPONSABILIDADES BÁSICAS

Las responsabilidades siguientes son básicas para todas las funciones del AEC:

- **Conocimientos sobre la comunidad**
  - Entender las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad.
  - Entender la forma en que las actividades del proyecto pueden afectar al bienestar y a la dinámica de la comunidad.
  - Registrar y comunicar los conocimientos, y comentarlos con los compañeros.
- **Elaboración del mapa de partes interesadas de la comunidad**
  - Entender y elaborar un mapa de las distintas partes interesadas de la comunidad y de sus necesidades, intereses, preocupaciones y niveles de influencia de un modo que se pueda utilizar en el proceso de toma de decisiones del proyecto.
  - Debatir los resultados del mapa de partes interesadas con los compañeros.
- **Intercambio de información**
  - Garantizar que la información sobre el proyecto se comparta con la comunidad de un modo eficaz, adecuado y oportuno.
  - Debatir la información relacionada con el proyecto con los miembros de la comunidad.
  - Usar herramientas básicas de intercambio de información, incluida la comunicación verbal, panfletos, carteles, anuncios en los medios de comunicación y redes sociales de uso común, como Facebook.
  - Comprobar que los miembros de la comunidad tengan acceso suficiente a la información y comunicar a los directores las barreras para dicho acceso.
- **Participación comunitaria**
  - Trabajar periódicamente con las partes interesadas de la comunidad, incluidos los líderes locales, las organizaciones de la sociedad civil, los terratenientes, los usuarios de tierras/recursos, las familias y los grupos vulnerables, de cara a ganarse la confianza y el respeto de la comunidad.
  - Explicar las metas y las aspiraciones del proyecto y comentar los posibles impactos y oportunidades del mismo con los miembros de la comunidad.
  - Informar de antemano a los terratenientes y a los usuarios de tierras/recursos de las intervenciones previstas que les podrían afectar directamente así como de los plazos y el alcance de dichas actividades.
  - Ayudar en reuniones con la comunidad preparando paquetes informativos, concertando lugares de reunión, publicando anuncios y recogiendo formularios de *feedback*.
  - Identificar y respetar las necesidades de los distintos grupos de partes interesadas, especialmente de los grupos vulnerables, y modificar los enfoques de participación según convenga.

### ● Consulta comunitaria

- Ayudar en la preparación de paquetes informativos específicos para la consulta comunitaria.
- Ayudar en la recogida de información con fines de consulta, incluidas encuestas y reuniones con la comunidad, así como ayudar en la gestión de las respuestas de comunidad.
- Registrar con precisión las opiniones y las preocupaciones de la comunidad para introducirlas en los procesos de consulta.
- Ayudar en la gestión de las respuestas de consultas mediante la organización de la información de acuerdo con categorías definidas (p. ej., grupo de partes interesadas, tema de interés, nivel de influencia).

### ● Gestión de reclamaciones y controversias de la comunidad

- Ayudar con el mecanismo de reclamación de la comunidad, registrando e informando sobre las reclamaciones y su resolución.
- Explicar a los miembros de la comunidad cómo usar el mecanismo de reclamación.
- Debatir problemas y reclamaciones con los miembros de la comunidad y resolver problemas y controversias de bajo nivel cuando sea necesario.
- Dar a conocer las reclamaciones y las controversias más importantes a las personas adecuadas para que las resuelvan.
- Responder con delicadeza en todo momento y relajar las situaciones tensas.

### ● Gestión de crisis

- Apoyar las actividades de respuesta ante crisis e incidentes, según proceda.
- Participar en la formación sobre respuesta ante crisis e incidentes.
- Explicar asuntos relacionados con el riesgo de seguridad y emergencia a los miembros de la comunidad.
- Colaborar con los miembros de la comunidad en caso de crisis, explicando claramente la situación y ofreciendo consejo de la empresa sobre las medidas que deben adoptar.

### ● Presentación de información y documentación

- Informar al responsable directo sobre las actividades propias y la situación cotidiana en la comunidad.
- Informar haciendo referencia a los indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Informar sobre incidentes graves y menores y problemas emergentes en la comunidad.

### ● Aplicación de normas y gestión del control

- Seguir las políticas y los procedimientos de la empresa en el trabajo con la comunidad y la conducta profesional.<sup>1</sup>
- Aplicar normas internacionales en los contextos locales.
- Apoyar ejercicios de control interno y externo mediante el suministro de información precisa y oportuna.

---

<sup>1</sup> Todo el mundo tiene la obligación y la potestad—sin miedo a represalias—de notificar o detener activamente el trabajo de un empleado de la empresa, un contratista o un tercero si considera que este es inseguro y puede ocasionar daños, o bien que representa un riesgo de daños futuros, tanto a compañeros como a residentes de la comunidad.



---

### RESPONSABILIDADES DISCRECIONALES

Las responsabilidades siguientes se consideran discrecionales para los equipos de AEC por dos razones:

- a) algunas de las responsabilidades pueden o no ser relevantes para el proyecto (p. ej., el reasentamiento); y
- b) las responsabilidades pueden ser desempeñadas por otros equipos distintos del equipo de AEC.

Por lo tanto, la decisión sobre si incluirlas o no en las descripciones de las tareas de los AEC depende de las necesidades específicas de la empresa, el proyecto y la sociedad.

Entre las responsabilidades discrecionales se incluyen las siguientes:

- **Recopilar datos de referencia**

- Recopilar datos de referencia básicos.
- Usar técnicas básicas de encuesta de la comunidad, incluidos cuestionarios para familias y entrevistas estructuradas utilizando un conjunto de preguntas.

- **Supervisión**

- Supervisar el *feedback* de la comunidad sobre el proyecto y la eficacia del trabajo de relaciones con la comunidad utilizando técnicas básicas, como encuestas, entrevistas estructuradas y reuniones individuales o en grupos pequeños.
- Supervisar en relación con los KPI.

- **Negociación**

- Apoyar los procesos de negociación entre la empresa y la comunidad relacionados con compensaciones, reparto de beneficios o CLPI, mediante la recogida de información, la preparación de los participantes, la provisión de aviso y la información sobre lo que ocurre.

- **Procesos de recuperación de tierras y reasentamiento**

- Prestar asistencia básica en procesos de recuperación de tierras y reasentamiento que impliquen a miembros de la comunidad, incluso el intercambio de información sobre derechos de propiedad de la tierra y planes de proyectos, y apoyar las reuniones de la comunidad sobre problemas con las tierras.
- Registrar e informar sobre reclamaciones relacionadas con procesos de recuperación de tierras y reasentamiento.
- Comunicarse de forma eficaz con equipos de expertos externos que ejecutan programas de recuperación de tierras o reasentamiento.

- **Derechos de los pueblos indígenas**

- Identificar y elaborar un mapa de los grupos indígenas que viven en la zona de influencia del proyecto directa o indirecta.
- Prestar asistencia básica en programas de derechos de los pueblos indígenas y planificación del desarrollo de los pueblos indígenas, incluso el intercambio de información sobre derechos de los pueblos indígenas y planes de proyectos, y apoyar las reuniones de la comunidad sobre problemas con los pueblos indígenas.
- Comunicarse de forma eficaz con equipos de expertos externos que ejecutan programas relacionados con los pueblos indígenas.
- Registrar e informar sobre reclamaciones relacionadas con problemas de los pueblos indígenas.

- **Gestión de problemas de la comunidad en situaciones de conflicto**
  - Respalda enfoques de participación comunitaria alternativos, según lo exija el contexto de las situaciones de conflicto específicas.
  - Reconocer la necesidad de la gestión experta de conflictos, la mediación o la resolución de controversias en la comunidad, y solicitar la ayuda de expertos para resolver la situación de la forma más rápida posible.
- **Contratación local**
  - Contribuir a las decisiones de contratación mediante la provisión de conocimientos sobre las competencias y la especialización disponibles en el seno de las comunidades.
  - Apoyar a los miembros de la comunidad con información sobre oportunidades de empleo en proyectos, así como recopilar información sobre las posibles necesidades de formación de la mano de obra local.
- **Bienestar de los trabajadores**
  - Supervisar a nivel básico de forma periódica los problemas de bienestar de los trabajadores, incluido el suministro de agua, alimentos y alojamiento.
  - Ayudar a resolver problemas de los trabajadores mediante la comunicación regular con los trabajadores locales y el registro y la comunicación de sus reclamaciones.
  - Trabajar con el departamento de salud, seguridad y medio ambiente (SSMA) para abordar los problemas de SSMA que surjan durante la supervisión periódica del bienestar de los trabajadores.
- **Inversión social**
  - Apoyar el programa de inversión social (IS) del proyecto mediante el suministro de información a la comunidad sobre las metas y los objetivos del programa, el apoyo en las reuniones con la comunidad y consejos a miembros de la comunidad sobre cómo presentar solicitudes.
  - Solicitar *feedback* de los miembros de la comunidad sobre la eficacia del programa de IS para mejorar la evaluación del programa y el proceso de toma de decisiones.

## RESPONSABILIDADES GENERALES

Se espera que todos los AEC:

- ayuden en la gestión cotidiana de las actividades de enlace con la comunidad (asistencia para procesos técnicos, logísticos, financieros y legales, según proceda);
- tomen decisiones con arreglo al grado de autoridad que se les haya delegado;
- reciban formación periódica destinada a mejorar su habilidad para desempeñar esta función, según sea pertinente para sus requisitos de competencias y la naturaleza evolutiva de su función (aquí se incluye formación sobre SSMA, iniciación de proyectos y ética);
- se sometan a evaluaciones y actualizaciones periódicas con sus responsables directos; y
- usen con seguridad los materiales necesarios para desempeñar su función.

---

### CUALIDADES PERSONALES

En las funciones de AEC, las cualidades personales son más importantes que las competencias y la experiencia concretas. Todos los AEC deben tener las seis cualidades personales fundamentales citadas a continuación, que los propios AEC han reconocido por su gran importancia.

Todos los AEC deben:

- **Inspirar respeto**

- Inspirar respeto y confianza entre los líderes de la comunidad y la comunidad en su conjunto.
- Ser aceptados y reconocidos por la comunidad.
- Inspirar mucha confianza de la comunidad en el proyecto.
- Inspirar respeto entre los compañeros y los responsables directos.

- **Ser resiliente**

- Abordar problemas difíciles, que normalmente se dilatan en el tiempo.
- Automotivarse y trabajar de forma independiente con supervisión mínima en circunstancias complejas, y trabajar lejos del responsable directo, si es necesario.
- Gestionar elevados niveles de estrés, hallar estrategias de supervivencia, comunicarse cuando surgen dificultades.
- Gestionar los inconvenientes y las críticas.
- Manejar patrones de trabajo poco convencionales.

- **Ser empático**

- Entender los retos, las necesidades y las preocupaciones de los demás, aunque no esté de acuerdo con ellos.
- Compartir y entender los valores y las preocupaciones de la comunidad y de la empresa.
- Entender los problemas de género y diversidad que existen en la comunidad y en el lugar de trabajo.
- Tener y mostrar empatía manteniéndose objetivo e imparcial.

- **Tener un grado elevado de integridad personal**

- Representar y trabajar con las comunidades afectadas, actuando a la vez como representante del proyecto/la empresa.
- Interactuar profesionalmente en el seno de la empresa y la comunidad para equilibrar los intereses de la empresa con las prioridades de desarrollo social, y equilibrar los intereses de la comunidad y de la empresa, incluso en situaciones difíciles.
- Reconocer, abordar y comunicar los dilemas éticos y los conflictos de intereses de una forma abierta y responsable.

- **Mantener la calma bajo presión**

- Mantener la calma y la autoridad en situaciones con un elemento de desacuerdo o conflicto.
- Demostrar preocupación y receptividad, manteniendo la postura de la empresa.

- **Ser paciente**

- Dejar a las personas tiempo para que expresen sus opiniones o tomen una decisión.
- Abordar los cambios en los planes.
- Revisar y trabajar con atención al detalle, especialmente en situaciones dinámicas y complejas.

---

### HABILIDADES

Los AEC contratados pueden proceder de gran variedad de contextos, pero existen algunas habilidades que son esenciales para su contratación. Existen otras habilidades recomendables pero que podrían aprenderse en el puesto de trabajo o por medio de actividades de formación y desarrollo.

Las habilidades siguientes son esenciales en el momento de la contratación:

- **Hablar el idioma local**
  - Capacidad de hablar como mínimo un idioma dominado por la población local.
- **Habilidades interpersonales.**
  - Capacidad de llevarse bien con distintos representantes de la comunidad local.
  - Capacidad de trabajar en equipo y de respetar y ayudar a los compañeros.
- **Dotes de comunicación verbal**
  - Capacidad de comunicarse eficazmente con varios públicos de distintos grupos sociales.
  - Capacidad de explicar procedimientos básicos (p. ej., el mecanismo de reclamación o el procedimiento de respuesta ante emergencias) a los miembros de la comunidad local.
  - Capacidad de presentar las opiniones y las perspectivas de la comunidad a los compañeros.
- **Habilidades de presentación de información**
  - Capacidad de comunicar las actividades propias al responsable directo.
  - Capacidad de comunicar verbalmente los acontecimientos y las perspectivas clave de la comunidad a los compañeros, destacando los puntos principales.
  - Capacidad de identificar incidentes graves y menores, así como problemas emergentes.
- **Habilidades de intercambio de información**
  - Capacidad de comunicar y debatir verbalmente información importante con personas de diferentes grupos sociales.
  - Conocimiento de las herramientas básicas de intercambio de información, como panfletos, carteles, anuncios en los medios de comunicación y redes sociales de uso común, como Facebook, con experiencia en algunas, si no en todas.
  - Capacidad de identificar formas de intercambio de información apropiadas para los distintos miembros de la comunidad.
- **Habilidades de participación/consulta comunitarias**
  - Capacidad de trabajar con distintos grupos de partes interesadas, utilizando las técnicas de participación adecuadas.
  - Capacidad de ayudar con los procesos de consulta formales, apoyando en la organización de reuniones, tomando notas en las reuniones y organizando información.
- **Habilidades analíticas**
  - Capacidad de analizar datos y comunicaciones verbales y escritas sobre actividades.

- **Habilidades de resolución de problemas**

- Capacidad de usar un abanico de técnicas de resolución de problemas para resolver problemas de nivel bajo y medio entre los miembros de la comunidad y de solicitar ayuda de los compañeros en momentos puntuales si es necesario.

- **Habilidades organizativas**

- Capacidad de preparar paquetes informativos, concertar lugares de reunión, publicar anuncios y recoger formularios de *feedback*.

Las habilidades siguientes son recomendables pero no esenciales en el momento de la contratación; se convierten en esenciales entre tres y seis meses después de la misma:

- **Hablar idiomas extranjeros**

- Un buen conocimiento del idioma del proyecto.

- **Habilidades de comunicación escrita**

- Capacidad de redactar de forma concisa y precisa en el idioma del proyecto.

- **Habilidades para elaborar un mapa de partes interesadas**

- Capacidad de identificar y elaborar un mapa de las partes interesadas, sus necesidades, intereses y preocupaciones, así como de debatir los resultados con los compañeros.
- Capacidad de identificar y elaborar un mapa de los grupos indígenas que viven cerca del lugar del proyecto, si es necesario.

- **Habilidades de gestión de problemas**

- Capacidad de resolver los problemas surgidos entre los miembros de la comunidad y comunicar situaciones potencialmente tensas.

- **Habilidades de supervisión y evaluación**

- Capacidad de evaluar el rendimiento, los problemas y los riesgos con respecto a los KPI.

### CONOCIMIENTOS

Un AEC con las cualidades y las habilidades adecuadas debe ser capaz de adquirir conocimientos pertinentes para desempeñar bien su trabajo. Aquí se incluyen los conocimientos del sector, la empresa, el proyecto, el contexto social y medioambiental, así como las políticas, la normativa, la legislación y los reglamentos aplicables.

Los siguientes conocimientos son recomendables pero no esenciales en el momento de la contratación; se convierten en esenciales entre tres y seis meses después de la misma:

#### ● Conocimiento de la comunidad o comunidades locales

- Buena comprensión de las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad.
- Conocimientos de las cifras clave de la comunidad.
- Comprensión de los asuntos socioeconómicos y políticos locales.
- Familiaridad con la geografía local; algunos conocimientos de la historia local.
- Comprensión de las perspectivas locales sobre el desarrollo industrial en el país/la región.

#### ● Conocimiento del sector

- Conocimiento del sector de petróleo y gas o de otros tipos de proyectos industriales o de construcción y sus posibles impactos socioeconómicos, culturales, ambientales y políticos en las comunidades locales.
- Comprensión de diversas funciones del sector, incluido el papel de la contratación y el funcionamiento de las cuestiones de seguridad.

#### ● Conocimiento de la empresa

- Conocimiento de las actividades de la empresa en el país/la región.

#### ● Conocimiento del proyecto

- Comprensión de las metas y las aspiraciones del proyecto y de los posibles impactos y oportunidades del proyecto para la comunidad.
- Buena comprensión de la forma en que las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones de la comunidad pueden afectar a las actividades del proyecto.

#### ● Conocimientos legales/reglamentarios

- Conocimiento de los derechos locales/nacionales en materia de propiedad de la tierra, de los derechos humanos, de las políticas sociales y de los planes y los programas gubernamentales, así como de su aplicación a escala local.
- Conocimiento y comprensión de las normas internacionales en materia de derechos humanos y otros aspectos del comportamiento social relacionado con el sector del petróleo/gas.

---

### EDUCACIÓN

La mayoría de los AEC tienen cierto nivel de titulación. En el momento de la contratación, es por tanto recomendable pero no esencial que el AEC tenga:

- **Una licenciatura o un grado superior**
  - La titulación debe ser, preferiblemente, en una materia que refleje los conocimientos de las cuestiones sociales, comunitarias o de desarrollo. Podría tratarse de una materia relacionada con el desarrollo socioeconómico, la geografía humana o la antropología.
  - También son recomendables conocimientos y titulación complementarios relacionados con un tema de sostenibilidad ambiental.

### EXPERIENCIA LABORAL

Los AEC proceden de contextos muy variados. En el momento de la contratación es recomendable, pero no esencial, tener experiencia laboral en una o más de las áreas siguientes:

- **Sector**
  - Experiencia laboral en el sector o en proyectos industriales/de construcción equiparables en un puesto relacionado con la comunidad u otro puesto (p. ej., relacionado con el medio ambiente o la ingeniería).
  - Experiencia laboral dentro de una organización con un Código de conducta o un marco similar, así como otros reglamentos corporativos.
  - Experiencia con la preparación de un protocolo de respuesta ante emergencias.
- **Empresa**
  - Experiencia laboral en una de las actividades de la empresa en el país/la región o en otros países/regiones.
  - Experiencia laboral en la empresa en un puesto relacionado con la comunidad/social o (menos recomendable) en otro puesto.
- **Organizaciones de desarrollo comunitario**
  - Experiencia laboral en programas de desarrollo comunitario o trabajos relacionados (como educación), preferiblemente en el área local.
  - Conocimientos reconocidos de asuntos socioeconómicos y políticos comunitarios.
  - Experiencia en los procesos de planificación comunitaria.
- **Organizaciones internacionales**
  - Experiencia laboral en organizaciones de desarrollo internacionales o en instituciones financieras internacionales.
- **Organizaciones de la sociedad civil**
  - Experiencia laboral en organizaciones de la sociedad civil; las más relevantes son aquellas que están relacionadas con los derechos del trabajador, la recuperación de tierras, el reasentamiento, la toma de decisiones participativa y los grupos sanitarios/sociales/ambientales.
- **Gobierno local**
  - Deben extremarse las precauciones éticas a la hora de considerar la contratación de AEC que han sido cargos electos. Sin embargo, la experiencia en la representación de los intereses locales es pertinente para el puesto y podría tenerse en cuenta.

# Plantilla de descripciones de tareas 2

## AEC en la fase de desarrollo

### Nivel de competencia 3

Nombre del puesto:	Agente de Enlace con la Comunidad (AEC)
Equipo/función:	El AEC trabaja en el equipo [xxx], compuesto por [xxx] miembros
Responsable directo:	El AEC rinde cuentas a [xxx]
También trabaja con:	[p. ej., SSMA, RR. HH., contratista, seguridad, etcétera]
Interacciones externas:	[p. ej., miembros de la comunidad, cargos electos locales, representantes de la comunidad]
Grado:	Nivel de competencia 3
Ubicación:	Los AEC estarán radicados (es decir, viven y trabajan principalmente) en [una comunidad afectada por el proyecto] o estarán radicados en [otra comunidad] y se espera que visiten [una comunidad o comunidades afectadas por el proyecto] con carácter periódico.

Organigrama:

[Incluir aquí el organigrama del equipo de los AEC, los equipos relacionados dentro de la empresa y los contratistas y asesores que también tienen responsabilidades para con la comunidad.]

### PROPÓSITO DE LA FUNCIÓN

La función de los AEC consiste en prestar apoyo profesional a la dirección de relaciones con las partes interesadas de la comunidad local que viven cerca del emplazamiento del proyecto. El AEC actúa como punto de contacto clave entre los miembros de la comunidad y [la empresa] y desempeña un papel fundamental en la aplicación de la estrategia de relaciones con la comunidad de [la empresa] a escala local. Este puesto se creó para que [la empresa] y las comunidades locales pudieran:

- entablar relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo;
- representar las preocupaciones y las reclamaciones de la sociedad con respecto a la empresa;
- garantizar la resolución inmediata, justa y coherente de los problemas; y
- garantizar y mantener un apoyo de la comunidad amplio y a largo plazo de las actividades de la empresa.

Durante la fase de desarrollo, un objetivo primordial es garantizar que la construcción se termine a tiempo, con la máxima calidad y sin ocasionar daños al medio ambiente, el medio de vida local o la sociedad, mientras se entablan relaciones mutuamente beneficiosas con los miembros de la comunidad local.

En todos los casos el objetivo de la función del AEC es apoyar el desarrollo sostenible y la protección de la vida y la salud humanas, así como el medio ambiente, y aportar valor a las comunidades locales.



### MEDICIÓN DEL ÉXITO

La función de AEC es vital para mejorar las relaciones con la comunidad, garantizar y mantener el apoyo general de la comunidad y la creación de confianza a largo plazo entre [la empresa] y la comunidad. Las medidas del rendimiento reflejarán los intereses de la empresa y de la comunidad. El rendimiento se evaluará en función del resultado general, así como del cumplimiento de los objetivos de rendimiento en relación con las nueve responsabilidades básicas y las nueve responsabilidades discrecionales que se citan más abajo. Estos objetivos serán desarrollados conjuntamente por el director del AEC y el AEC, y conformarán la base de una evaluación del rendimiento individual periódica.

### RESPONSABILIDADES BÁSICAS

Las responsabilidades siguientes son básicas para todas las funciones de AEC. Se indican aquellas que se aplican específicamente al Nivel 3; el resto se aplican al Nivel 2 y al Nivel 3:

#### ● Conocimientos sobre la comunidad

- Entender las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad.
- Entender la forma en que las actividades del proyecto pueden afectar al bienestar y a la dinámica de la comunidad
- Registrar y comunicar los conocimientos, y comentarlos con los compañeros.

*Nivel 3:*

- Entender la forma en que las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad pueden afectar a las actividades del proyecto.
- Entender la forma en que las actividades del proyecto pueden afectar al bienestar y a la dinámica de la comunidad.
- Analizar los conocimientos sobre la comunidad a la luz de su posible impacto para el desarrollo del proyecto.
- Explicar los conocimientos sobre la comunidad y los posibles impactos para el proyecto a los directores y los auditores.

#### ● Elaboración del mapa de partes interesadas de la comunidad

- Entender y elaborar un mapa de las distintas partes interesadas de la comunidad y de sus necesidades, intereses, preocupaciones y niveles de influencia de un modo que se pueda utilizar en el proceso de toma de decisiones del proyecto.
- Debatir los resultados del mapa de partes interesadas con los compañeros.

*Nivel 3:*

- Usar técnicas de elaboración de mapas de partes interesadas en la identificación y la evaluación de los riesgos.
- Explicar los resultados del mapa de partes interesadas a los directores.
- Contribuir a la planificación estratégica para involucrar de forma adecuada a todas las partes interesadas locales.

### ● Intercambio de información

- Garantizar que la información sobre el proyecto se comparta con la comunidad de un modo eficaz, adecuado y oportuno.
- Debatir la información relacionada con el proyecto con los miembros de la comunidad.
- Usar herramientas básicas de intercambio de información, incluida la comunicación verbal, panfletos, carteles, anuncios en los medios de comunicación y redes sociales de uso común, como Facebook.
- Comprobar que los miembros de la comunidad tengan acceso suficiente a la información y comunicar a los directores las barreras para dicho acceso.

#### Nivel 3:

- Usar herramientas complejas de intercambio de información, como programas de radio, foros en redes sociales y reuniones con la comunidad.
- Gestionar los procesos de intercambio de información relacionados con las evaluaciones de impacto, la negociación de acuerdos de reparto de beneficios o los procesos de consentimiento libre, previo e informado (CLPI), en su caso.
- Garantizar el uso de las herramientas de intercambio de información más adecuadas para los distintos grupos de partes interesadas, incluidos los grupos vulnerables.
- Trabajar con los líderes y los grupos de interés de la comunidad para garantizar que todos los miembros de la comunidad tengan acceso suficiente a la información.
- Identificar los riesgos y las oportunidades asociados al intercambio de información.

### ● Participación comunitaria

- Trabajar periódicamente con las partes interesadas de la comunidad, incluidos los líderes locales, las organizaciones de la sociedad civil, los terratenientes, los usuarios de tierras/recursos, las familias y los grupos vulnerables, de cara a ganarse la confianza y el respeto de la comunidad.
- Explicar las metas y las aspiraciones del proyecto y comentar los posibles impactos y oportunidades del mismo con los miembros de la comunidad.
- Informar de antemano a los terratenientes y a los usuarios de tierras/recursos de las intervenciones previstas que les podrían afectar directamente así como de los plazos y el alcance de dichas actividades.
- Ayudar en reuniones con la comunidad preparando paquetes informativos, concertando lugares de reunión, publicando anuncios y recogiendo formularios de *feedback*.
- Identificar y respetar las necesidades de los distintos grupos de partes interesadas, especialmente de los grupos vulnerables, y modificar los enfoques de participación según convenga.

#### Nivel 3:

- Organizar las reuniones con la comunidad en un formato adecuado para el propósito y las preferencias culturales de los asistentes, realizar presentaciones públicas según proceda y analizar el *feedback* obtenido en las reuniones.
- Usar herramientas complejas de participación comunitaria, como las redes sociales y el teatro, para establecer un diálogo con los miembros de la comunidad local.
- Involucrar a los responsables de la toma de decisiones de la comunidad, incluidos los representantes públicos locales, los cargos electos, los líderes tradicionales y los ancianos.
- Abordar las necesidades y las preocupaciones de los grupos de partes interesadas individuales, especialmente de los grupos vulnerables, y modificar las respuestas con arreglo a sus requisitos específicos.
- Evaluar los riesgos asociados a los distintos equipos que se relacionan directamente con la comunidad, incluidos los contratistas del proyecto y los proveedores de servicios.
- Acompañar a los contratistas sobre el terreno y ofrecerles consejos sobre la conducta adecuada y las restricciones, incluidas las normas de acceso a la tierra, con la colaboración de los terratenientes.

### ● Consulta comunitaria

- Ayudar en la preparación de paquetes informativos específicos para la consulta comunitaria.
- Ayudar en la recogida de información con fines de consulta, incluidas encuestas y reuniones con la comunidad, así como ayudar en la gestión de las respuestas de comunidad.
- Registrar con precisión las opiniones y las preocupaciones de la comunidad para introducirlas en los procesos de consulta.
- Ayudar en la gestión de las respuestas de consultas mediante la organización de la información de acuerdo con categorías definidas (p. ej., grupo de partes interesadas, tema de interés, nivel de influencia).

#### *Nivel 3:*

- Gestionar las aportaciones específicas de la empresa y de la comunidad a los procesos de consulta.
- Gestionar herramientas complejas para la consulta comunitaria, incluidas las reuniones con la comunidad, los cuestionarios *online* y las redes sociales.
- Analizar los resultados de la consulta comunitaria y presentárselos a los compañeros.
- Proporcionar a los miembros de la comunidad *feedback* sobre cómo se han tenido en cuenta sus opiniones y sus preocupaciones durante la consulta.

### ● Gestión de reclamaciones y controversias de la comunidad

- Ayudar con el mecanismo de reclamación de la comunidad, registrando e informando sobre las reclamaciones y su resolución.
- Explicar a los miembros de la comunidad cómo usar el mecanismo de reclamación.
- Debatir problemas y reclamaciones con los miembros de la comunidad y resolver problemas y controversias de bajo nivel cuando sea necesario.
- Dar a conocer las reclamaciones y las controversias más importantes a las personas adecuadas para que las resuelvan.
- Responder con delicadeza en todo momento y relajar las situaciones tensas.

#### *Nivel 3:*

- Resolver las reclamaciones de la comunidad y las controversias surgidas entre la comunidad y la empresa o sus contratistas, incluidos los problemas relacionados con compensaciones, si procede.
- Resolver problemas entre los miembros de la comunidad y las autoridades locales, si procede.
- Remitir las reclamaciones y los problemas sobre compensaciones de forma oportuna a instancias superiores, si es necesario.
- Informar sobre ejemplos en los que los problemas se aborden fuera del mecanismo formal de reclamación de la comunidad para mejorar los informes sobre el proyecto, las lecciones aprendidas, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones.
- Analizar las reclamaciones y el proceso de resolución de reclamaciones para mejorar los informes sobre el proyecto, las lecciones aprendidas, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones.
- Trabajar con mediadores y expertos en gestión de controversias, si es necesario, y responder a sus recomendaciones.

### ● Gestión de crisis

- Apoyar las actividades de respuesta ante crisis e incidentes, según proceda.
- Participar en la formación sobre respuesta ante crisis e incidentes.
- Explicar asuntos relacionados con el riesgo de seguridad y emergencia a los miembros de la comunidad.
- Colaborar con los miembros de la comunidad en caso de crisis, explicando claramente la situación y ofreciendo consejo de la empresa sobre las medidas que deben adoptar.

#### *Nivel 3:*

- Explicar a otros qué hay que hacer en caso de incidente o crisis.
- Coordinar las actividades de respuesta ante crisis e incidentes, según proceda.
- Participar formalmente en un equipo de gestión de crisis e incidentes, según proceda.
- Desarrollar materiales educativos para la comunidad relacionados con los riesgos de seguridad y emergencia.
- Gestionar las relaciones con el gobierno local, otros líderes de la comunidad y miembros de la comunidad durante un incidente o crisis y durante su seguimiento.
- Colaborar con otros en caso de crisis o incidente, incluidos otros equipos que trabajan de cara a la comunidad, como contratistas de proyectos, proveedores de seguridad y participantes externos, como los reguladores gubernamentales y los servicios de emergencia.

### ● Presentación de información y documentación

- Informar al responsable directo sobre las actividades propias y la situación cotidiana en la comunidad.
- Informar haciendo referencia a los indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Informar sobre incidentes graves y menores y problemas emergentes en la comunidad.

#### *Nivel 3:*

- Informar a los responsables de la empresa y a otros sobre el rendimiento de los miembros y la situación en la comunidad.
- Analizar y resumir informes procedentes de distintas fuentes para presentárselos a los directores.
- Evaluar los riesgos asociados a distintos tipos de informes y *feedback* procedentes de la comunidad.

### ● Aplicación de normas y gestión del control

- Seguir las políticas y los procedimientos de la empresa en el trabajo con la comunidad y la conducta profesional.<sup>2</sup>
- Aplicar normas internacionales en los contextos locales.
- Apoyar ejercicios de control interno y externo mediante el suministro de información precisa y oportuna.

#### *Nivel 3:*

- Participar en ejercicios de auditoría interna.
- Llevar a representantes de órganos de control externos a la comunidad y explicarles la situación, la forma en que la ejecución del proyecto cumple las normas de buena práctica y la forma en que se están abordando las lagunas existentes.
- Responder adecuadamente a las críticas y perseguir la mejora continua.

---

<sup>2</sup> Todo el mundo tiene la obligación y la potestad—sin miedo a represalias—de notificar o detener activamente el trabajo de un empleado de la empresa, un contratista o un tercero si considera que este es inseguro y puede ocasionar daños, o bien que representa un riesgo de daños futuros, tanto a compañeros como a residentes de la comunidad.

---

### RESPONSABILIDADES DISCRECIONALES

Las responsabilidades siguientes se consideran discrecionales para los equipos de AEC por dos razones:

- a) algunas de las responsabilidades pueden o no ser relevantes para el proyecto (p. ej., el reasentamiento); y
- b) las responsabilidades pueden ser desempeñadas por otros equipos distintos del equipo de AEC.

Por lo tanto, la decisión sobre si incluirlas o no en las descripciones de las tareas de los AEC depende de las necesidades específicas de la empresa, el proyecto y la sociedad.

Entre las responsabilidades discrecionales se incluyen las siguientes:

#### ● Recopilar datos de referencia

- Recopilar datos de referencia básicos.
- Usar técnicas básicas de encuesta de la comunidad, incluidos cuestionarios para familias y entrevistas estructuradas utilizando un conjunto de preguntas.

*Nivel 3:*

- Usar técnicas complejas de recogida de datos de referencia, p. ej., entrevistas estructuradas y encuestas *online*.
- Organizar equipos de personas para realizar encuestas en la comunidad, incluidas encuestas participativas a miembros de la comunidad, según proceda.
- Analizar los resultados de la recogida de datos de referencia.

#### ● Supervisión

- Supervisar el *feedback* de la comunidad sobre el proyecto y la eficacia del trabajo de relaciones con la comunidad utilizando técnicas básicas, como encuestas, entrevistas estructuradas y reuniones individuales o en grupos pequeños.
- Supervisar en relación con los KPI.

*Nivel 3:*

- Usar técnicas complejas de supervisión como la supervisión de redes sociales y entrevistas desestructuradas.
- Organizar equipos de personas para realizar encuestas, incluidas actividades participativas de supervisión de la comunidad, según proceda.
- Analizar los resultados de las actividades de supervisión de la comunidad y evaluar la marcha del proyecto en relación con los KPI.

#### ● Negociación

- Apoyar los procesos de negociación entre la empresa y la comunidad relacionados con compensaciones, reparto de beneficios o CLPI, mediante la recogida de información, la preparación de los participantes, la provisión de aviso y la información sobre lo que ocurre.

*Nivel 3:*

- Participar en negociaciones como parte de un equipo de negociación de la empresa.
- Usar herramientas y técnicas de negociación clave en relación con acuerdos de compensación, acuerdos de reparto de beneficios y procesos de CLPI.
- Registrar e informar sobre las negociaciones de forma precisa y objetiva.
- Apoyar la supervisión y la evaluación formales de los procesos de negociación, utilizando herramientas y técnicas de supervisión aceptadas a escala internacional.

### ● Procesos de recuperación de tierras y reasentamiento

- Prestar asistencia básica en procesos de recuperación de tierras y reasentamiento que impliquen a miembros de la comunidad, incluso el intercambio de información sobre derechos de propiedad de la tierra y planes de proyectos, y apoyar las reuniones de la comunidad sobre problemas con las tierras.
- Registrar e informar sobre reclamaciones relacionadas con procesos de recuperación de tierras y reasentamiento.
- Comunicarse de forma eficaz con equipos de expertos externos que ejecutan programas de recuperación de tierras o reasentamiento.

#### *Nivel 3:*

- Apoyar la supervisión y la evaluación formales de procesos de recuperación de tierras y reasentamiento, utilizando herramientas y técnicas de supervisión aceptadas a escala internacional.

### ● Derechos de los pueblos indígenas

- Identificar y elaborar un mapa de los grupos indígenas que viven en la zona de influencia del proyecto directa o indirecta.
- Prestar asistencia básica en programas de derechos de los pueblos indígenas y planificación del desarrollo de los pueblos indígenas, incluso el intercambio de información sobre derechos de los pueblos indígenas y planes de proyectos, y apoyar las reuniones de la comunidad sobre problemas con los pueblos indígenas.
- Comunicarse de forma eficaz con equipos de expertos externos que ejecutan programas relacionados con los pueblos indígenas.
- Registrar e informar sobre reclamaciones relacionadas con problemas de los pueblos indígenas.

#### *Nivel 3:*

- Apoyar la supervisión y la evaluación formales del programa relacionado con los pueblos indígenas o con el plan de desarrollo de estos, según proceda, utilizando herramientas y técnicas de supervisión aceptadas a escala internacional.

### ● Gestión de problemas de la comunidad en situaciones de conflicto

- Respalda enfoques de participación comunitaria alternativos, según lo exija el contexto de las situaciones de conflicto específicas.
- Reconocer la necesidad de la gestión experta de conflictos, la mediación o la resolución de controversias en la comunidad, y solicitar la ayuda de expertos para resolver la situación de la forma más rápida posible.

#### *Nivel 3:*

- Aplicar normas internacionales en situaciones de conflicto e informar sobre el cumplimiento de estas normas.
- Proporcionar gestión de conflictos básica y mediación entre la empresa o sus contratistas y los miembros de la comunidad, o bien entre los miembros de la comunidad, en su caso.
- Adaptar los enfoques de participación comunitaria a los retos de las situaciones de conflicto específicas.
- Trabajar con expertos en conflictos independientes, si es necesario, y responder a sus recomendaciones.

### ● Contratación local

- Contribuir a las decisiones de contratación mediante la provisión de conocimientos sobre las competencias y la especialización disponibles en el seno de las comunidades.
- Apoyar a los miembros de la comunidad con información sobre oportunidades de empleo en proyectos, así como recopilar información sobre las posibles necesidades de formación de la mano de obra local.

#### *Nivel 3:*

- Participar en un programa de contratación local mediante el compromiso con los líderes locales, los colegios y los posibles trabajadores, la identificación de las oportunidades apropiadas y las capacidades locales, la identificación de las necesidades de formación, la organización de cursos de formación locales y de oportunidades educativas y la comunicación de los progresos.
- Identificar los riesgos y las oportunidades relacionados con las decisiones de contratación para las comunidades locales, así como trabajar con otros departamentos para mitigar estos riesgos.

### ● Bienestar de los trabajadores

- Supervisar a nivel básico de forma periódica los problemas de bienestar de los trabajadores, incluido el suministro de agua, alimentos y alojamiento.
- Ayudar a resolver problemas de los trabajadores mediante la comunicación regular con los trabajadores locales y el registro y la comunicación de sus reclamaciones.
- Trabajar con el departamento de salud, seguridad y medio ambiente (SSMA) para abordar los problemas de SSMA que surjan durante la supervisión periódica del bienestar de los trabajadores.

#### *Nivel 3:*

- Resolver las reclamaciones de los trabajadores, si procede, en colaboración con los responsables directos pertinentes.
- Informar sobre ejemplos en los que los problemas se aborden fuera del mecanismo formal de reclamación de la comunidad para ayudar con la evaluación del rendimiento del proyecto y el proceso de toma de decisiones.
- Analizar las reclamaciones y el proceso de resolución de reclamaciones para mejorar los informes sobre el proyecto, las lecciones aprendidas, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones.

### ● Inversión social

- Apoyar el programa de inversión social (IS) del proyecto mediante el suministro de información a la comunidad sobre las metas y los objetivos del programa, el apoyo en las reuniones con la comunidad y consejos a miembros de la comunidad sobre cómo presentar solicitudes.
- Solicitar *feedback* de los miembros de la comunidad sobre la eficacia del programa de IS para mejorar la evaluación del programa y el proceso de toma de decisiones.

#### *Nivel 3:*

- Respalda la aplicación del programa de IS mediante el compromiso con los líderes locales y los posibles beneficiarios, la identificación de las necesidades locales y las oportunidades de ayuda y la comunicación de los progresos.
- Apoyar la supervisión y la evaluación formales del programa de IS, utilizando herramientas y técnicas de supervisión aceptadas a escala internacional.
- Identificar los riesgos y las oportunidades relacionados con el programa de IS y trabajar con otros departamentos para mitigar estos riesgos.

### RESPONSABILIDADES GENERALES

Se espera que todos los AEC:

- ayuden en la gestión cotidiana de las actividades de enlace con la comunidad (asistencia para procesos técnicos, logísticos, financieros y legales, según proceda);
- tomen decisiones con arreglo al grado de autoridad que se les haya delegado;
- reciban formación periódica destinada a mejorar su habilidad para desempeñar esta función, según sea pertinente para sus requisitos de competencias y la naturaleza evolutiva de su función (aquí se incluye formación sobre SSMA, iniciación de proyectos y ética);
- se sometan a evaluaciones y actualizaciones periódicas con sus responsables directos; y
- usen con seguridad los materiales necesarios para desempeñar su función.

### CUALIDADES PERSONALES

En las funciones de AEC, las cualidades personales son más importantes que las competencias y la experiencia concretas. Todos los AEC deben tener las seis cualidades personales fundamentales citadas a continuación, que los propios AEC han reconocido por su gran importancia.

Todos los AEC deben:

- **Inspirar respeto**
  - Inspirar respeto y confianza entre los líderes de la comunidad y la comunidad en su conjunto.
  - Ser aceptados y reconocidos por la comunidad.
  - Inspirar mucha confianza de la comunidad en el proyecto.
  - Inspirar respeto entre los compañeros y los responsables directos.
- **Ser resiliente**
  - Abordar problemas difíciles, que normalmente se dilatan en el tiempo.
  - Automotivarse y trabajar de forma independiente con supervisión mínima en circunstancias complejas, y trabajar lejos del responsable directo, si es necesario.
  - Gestionar elevados niveles de estrés, hallar estrategias de supervivencia, comunicarse cuando surgen dificultades.
  - Gestionar los inconvenientes y las críticas.
  - Manejar patrones de trabajo poco convencionales.
- **Ser empático**
  - Entender los retos, las necesidades y las preocupaciones de los demás, aunque no esté de acuerdo con ellos.
  - Compartir y entender los valores y las preocupaciones de la comunidad y de la empresa.
  - Entender los problemas de género y diversidad que existen en la comunidad y en el lugar de trabajo.
  - Tener y mostrar empatía manteniéndose objetivo e imparcial.



### ● Tener un grado elevado de integridad personal

- Representar y trabajar con las comunidades afectadas, actuando a la vez como representante del proyecto/la empresa.
- Interactuar profesionalmente en el seno de la empresa y la comunidad para equilibrar los intereses de la empresa con las prioridades de desarrollo social, y equilibrar los intereses de la comunidad y de la empresa, incluso en situaciones difíciles.
- Reconocer, abordar y comunicar los dilemas éticos y los conflictos de intereses de una forma abierta y responsable.

### ● Mantener la calma bajo presión

- Mantener la calma y la autoridad en situaciones con un elemento de desacuerdo o conflicto.
- Demostrar preocupación y receptividad, manteniendo la postura de la empresa.

### ● Ser paciente

- Dejar a las personas tiempo para que expresen sus opiniones o tomen una decisión.
- Abordar los cambios en los planes.
- Revisar y trabajar con atención al detalle, especialmente en situaciones dinámicas y complejas.

## HABILIDADES

Los AEC contratados pueden proceder de gran variedad de contextos, pero existen algunas habilidades que son esenciales para su contratación. Existen otras habilidades recomendables pero que podrían aprenderse en el puesto de trabajo o por medio de actividades de formación y desarrollo.

Las habilidades siguientes son esenciales en el momento de la contratación. Se indican las competencias de Nivel 3; el resto de las competencias son relevantes para el Nivel 2 y para el Nivel 3:

### ● Hablar el idioma local

- Capacidad de hablar como mínimo un idioma dominado por la población local.

### ● Habilidades interpersonales.

- Capacidad de llevarse bien con distintos representantes de la comunidad local.
- Capacidad de trabajar en equipo y de respetar y ayudar a los compañeros.

*Nivel 3:*

- Capacidad de mediar y gestionar relaciones complejas.
- Capacidad de relacionarse e influir a distintos niveles, incluidas las personas encargadas de las decisiones de alto nivel, los directores de la empresa y los auditores externos.
- Capacidad de dirigir actividades grupales entre los compañeros.

### ● Dotes de comunicación verbal

- Capacidad de comunicarse eficazmente con varios públicos de distintos grupos sociales.
- Capacidad de explicar procedimientos básicos (p. ej., el mecanismo de reclamación o el procedimiento de respuesta ante emergencias) a los miembros de la comunidad local.
- Capacidad de presentar las opiniones y las perspectivas de la comunidad a los compañeros.

#### *Nivel 3:*

- Capacidad de explicar problemas complejos a las personas encargadas de las decisiones de alto nivel en la comunidad, los directores de la empresa y los auditores externos.
- Capacidad de presentar información de manera confidencial a audiencias externas, incluso durante presentaciones en público.

### ● Habilidades de presentación de información

- Capacidad de comunicar las actividades propias al responsable directo.
- Capacidad de comunicar verbalmente los acontecimientos y las perspectivas clave de la comunidad a los compañeros, destacando los puntos principales.
- Capacidad de identificar incidentes graves y menores, así como problemas emergentes.

#### *Nivel 3:*

- Capacidad de informar sobre asuntos complejos a los encargados de la toma de decisiones.
- Capacidad de analizar y resumir informes procedentes de distintas fuentes para presentárselos a las personas encargadas de la toma de decisiones.

### ● Habilidades de intercambio de información

- Capacidad de comunicar y debatir verbalmente información importante con personas de diferentes grupos sociales.
- Conocimiento de las herramientas básicas de intercambio de información, como panfletos, carteles, anuncios en los medios de comunicación y redes sociales de uso común, como Facebook, con experiencia en algunas, si no en todas.
- Capacidad de identificar formas de intercambio de información apropiadas para los distintos miembros de la comunidad.

### ● Habilidades de participación/consulta comunitarias

- Familiaridad con el uso de una serie de enfoques y técnicas de participación y experiencia en este terreno. Los candidatos deben mostrar un conocimiento de la importancia y la sostenibilidad de distintos enfoques para trabajar con los miembros de la comunidad, y deben ser capaces de explicar por qué se utiliza un enfoque concreto con un fin concreto.

#### *Nivel 3:*

- Capacidad de organizar las reuniones con la comunidad en un formato adecuado para el propósito y las preferencias culturales de los asistentes, así como de analizar el *feedback* obtenido en las reuniones.
- Familiaridad con las tecnologías de las redes sociales y cómo se pueden usar para intensificar la participación y la consulta comunitarias.
- Capacidad de usar técnicas presenciales y *online* para establecer un diálogo con los miembros de la comunidad.
- Capacidad de trabajar con las personas encargadas de la toma de decisiones de alto nivel.

- **Habilidades analíticas**

- Capacidad de analizar datos y comunicaciones verbales y escritas sobre actividades.

- **Habilidades de resolución de problemas**

- Capacidad de usar un abanico de técnicas de resolución de problemas para resolver problemas de nivel bajo y medio entre los miembros de la comunidad y de solicitar ayuda de los compañeros en momentos puntuales si es necesario.

- **Habilidades organizativas**

- Capacidad de preparar paquetes informativos, concertar lugares de reunión, publicar anuncios y recoger formularios de *feedback*.

Las habilidades siguientes son recomendables pero no esenciales en el momento de la contratación; se convierten en esenciales entre tres y seis meses después de la misma:

- **Hablar idiomas extranjeros**

- Un buen conocimiento del idioma del proyecto.

- **Habilidades de comunicación escrita**

- Capacidad de redactar de forma concisa y precisa en el idioma del proyecto.

*Nivel 3:*

- Capacidad de escribir de forma persuasiva para distintas audiencias.

- **Habilidades para elaborar un mapa de partes interesadas**

- Capacidad de identificar y elaborar un mapa de las partes interesadas, sus necesidades, intereses y preocupaciones, así como de debatir los resultados con los compañeros.
- Capacidad de identificar y elaborar un mapa de los grupos indígenas que viven cerca del lugar del proyecto, si es necesario.

- **Habilidades de gestión de problemas**

- Capacidad de resolver los problemas surgidos entre los miembros de la comunidad y comunicar situaciones potencialmente tensas.

- **Habilidades de supervisión y evaluación**

- Capacidad de evaluar el rendimiento, los problemas y los riesgos con respecto a los KPI.

*Nivel 3:*

- Capacidad de llevar a cabo ejercicios de auditorías de cumplimiento y participar en los mismos.

---

### CONOCIMIENTOS

Un AEC con las cualidades y las habilidades adecuadas debe ser capaz de adquirir conocimientos pertinentes para desempeñar bien su trabajo. Aquí se incluyen los conocimientos del sector, la empresa, el proyecto, el contexto social y medioambiental, así como las políticas, la normativa, la legislación y los reglamentos aplicables.

Los siguientes conocimientos son recomendables pero no esenciales en el momento de la contratación; se convierten en esenciales entre tres y seis meses después de la misma:

- **Conocimiento de la comunidad o comunidades locales**

- Buena comprensión de las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad.
- Conocimientos de las cifras clave de la comunidad.
- Comprensión de los asuntos socioeconómicos y políticos locales.
- Familiaridad con la geografía local; algunos conocimientos de la historia local.
- Comprensión de las perspectivas locales sobre el desarrollo industrial en el país/la región.

- **Conocimiento del sector**

- Conocimiento del sector de petróleo y gas o de otros tipos de proyectos industriales o de construcción y sus posibles impactos socioeconómicos, culturales, ambientales y políticos en las comunidades locales.
- Comprensión de diversas funciones del sector, incluido el papel de la contratación y el funcionamiento de las cuestiones de seguridad.

- **Conocimiento de la empresa**

- Conocimiento de las actividades de la empresa en el país/la región.

- **Conocimiento del proyecto**

- Comprensión de las metas y las aspiraciones del proyecto y de los posibles impactos y oportunidades del proyecto para la comunidad.
- Buena comprensión de la forma en que las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones de la comunidad pueden afectar a las actividades del proyecto.

- **Conocimientos legales/reglamentarios**

- Conocimiento de los derechos locales/nacionales en materia de propiedad de la tierra, de los derechos humanos, de las políticas sociales y de los planes y los programas gubernamentales, así como de su aplicación a escala local.
- Conocimiento y comprensión de las normas internacionales en materia de derechos humanos y otros aspectos del comportamiento social relacionado con el sector del petróleo/gas.

---

### EDUCACIÓN

La mayoría de los AEC tienen cierto nivel de titulación. En el momento de la contratación, es por tanto recomendable pero no esencial que el AEC tenga:

- **Una licenciatura o un grado superior**
  - La titulación debe ser, preferiblemente, en una materia que refleje los conocimientos de las cuestiones sociales, comunitarias o de desarrollo. Podría tratarse de una materia relacionada con el desarrollo socioeconómico, la geografía humana o la antropología.
  - También son recomendables conocimientos y titulación complementarios relacionados con un tema de sostenibilidad ambiental.

### EXPERIENCIA LABORAL

Los AEC proceden de contextos muy variados. En el momento de la contratación es recomendable, pero no esencial, tener experiencia laboral en una o más de las áreas siguientes:

- **Sector**
  - Experiencia laboral en el sector o en proyectos industriales/de construcción equiparables en un puesto relacionado con la comunidad u otro puesto (p. ej., relacionado con el medio ambiente o la ingeniería).
  - Experiencia laboral dentro de una organización con un Código de conducta o un marco similar, así como otros reglamentos corporativos.
  - Experiencia con la preparación de un protocolo de respuesta ante emergencias.
- **Empresa**
  - Experiencia laboral en una de las actividades de la empresa en el país/la región o en otros países/regiones.
  - Experiencia laboral en la empresa en un puesto relacionado con la comunidad/social o (menos recomendable) en otro puesto.
- **Organizaciones de desarrollo comunitario**
  - Experiencia laboral en programas de desarrollo comunitario o trabajos relacionados (como educación), preferiblemente en el área local.
  - Conocimientos reconocidos de asuntos socioeconómicos y políticos comunitarios.
  - Experiencia en los procesos de planificación comunitaria.
- **Organizaciones internacionales**
  - Experiencia laboral en organizaciones de desarrollo internacionales o en instituciones financieras internacionales.
- **Organizaciones de la sociedad civil**
  - Experiencia laboral en organizaciones de la sociedad civil; las más relevantes son aquellas que están relacionadas con los derechos del trabajador, la recuperación de tierras, el reasentamiento, la toma de decisiones participativa y los grupos sanitarios/sociales/ambientales.
- **Gobierno local**
  - Deben extremarse las precauciones éticas a la hora de considerar la contratación de AEC que han sido cargos electos. Sin embargo, la experiencia en la representación de los intereses locales es pertinente para el puesto y podría tenerse en cuenta.

# Plantilla de descripciones de tareas 3

## AEC en la fase de operaciones

### Nivel de competencia 2

Nombre del puesto:	Agente de Enlace con la Comunidad (AEC)
Equipo/función:	El AEC trabaja en el equipo [xxx], compuesto por [xxx] miembros
Responsable directo:	El AEC rinde cuentas a [xxx]
También trabaja con:	[p. ej., SSMA, RR. HH., contratista, seguridad, etcétera]
Interacciones externas:	[p. ej., miembros de la comunidad, cargos electos locales, representantes de la comunidad]
Grado:	Nivel de competencia 2
Ubicación:	Los AEC estarán radicados (es decir, viven y trabajan principalmente) en [una comunidad afectada por el proyecto] o estarán radicados en [otra comunidad] y se espera que visiten [una comunidad o comunidades afectadas por el proyecto] con carácter periódico.

Organigrama:

[Incluir aquí el organigrama del equipo de los AEC, los equipos relacionados dentro de la empresa y los contratistas y asesores que también tienen responsabilidades para con la comunidad.]

### PROPÓSITO DE LA FUNCIÓN

La función de los AEC consiste en prestar apoyo profesional a la dirección de relaciones con las partes interesadas de la comunidad local que viven cerca del emplazamiento del proyecto. El AEC actúa como punto de contacto clave entre los miembros de la comunidad y [la empresa] y desempeña un papel fundamental en la aplicación de la estrategia de relaciones con la comunidad de [la empresa] a escala local. Este puesto se creó para que [la empresa] y las comunidades locales pudieran:

- entablar relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo;
- representar las preocupaciones y las reclamaciones de la sociedad con respecto a la empresa;
- garantizar la resolución inmediata, justa y coherente de los problemas; y
- garantizar y mantener un apoyo de la comunidad amplio y a largo plazo de las actividades de la empresa.

Durante la fase de operaciones, lo fundamental es mantener las relaciones, mientras que el reto principal es gestionar el cambio. Al inicio de la fase de operaciones puede que sea necesario abordar los impactos de la transición de la fase de desarrollo a la fase de operaciones. Hacia el final de la fase de operaciones, será necesario centrarse en la preparación del desmantelamiento.

En todos los casos el objetivo de la función del AEC es apoyar el desarrollo sostenible y la protección de la vida y la salud humanas, así como el medio ambiente, y aportar valor a las comunidades locales.

---

### MEDICIÓN DEL ÉXITO

La función de AEC es vital para mejorar las relaciones con la comunidad, garantizar y mantener el apoyo general de la comunidad y la creación de confianza a largo plazo entre [la empresa] y la comunidad. Las medidas del rendimiento reflejarán los intereses de la empresa y de la comunidad. El rendimiento se evaluará en función del resultado general, así como del cumplimiento de los objetivos de rendimiento en relación con las nueve responsabilidades básicas y las nueve responsabilidades discrecionales que se citan más abajo. Estos objetivos serán desarrollados conjuntamente por el director del AEC y el AEC, y conformarán la base de una evaluación del rendimiento individual periódica.

### RESPONSABILIDADES BÁSICAS

Las responsabilidades siguientes son básicas para todas las funciones del AEC:

- **Conocimientos sobre la comunidad**
  - Entender las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad.
  - Entender la forma en que las actividades del proyecto pueden afectar al bienestar y a la dinámica de la comunidad.
  - Registrar y comunicar los conocimientos, y comentarlos con los compañeros.
- **Elaboración del mapa de partes interesadas de la comunidad**
  - Entender y elaborar un mapa de las distintas partes interesadas de la comunidad y de sus necesidades, intereses, preocupaciones y niveles de influencia de un modo que se pueda utilizar en el proceso de toma de decisiones del proyecto.
  - Debatir los resultados del mapa de partes interesadas con los compañeros.
- **Intercambio de información**
  - Garantizar que la información sobre el proyecto se comparta con la comunidad de un modo eficaz, adecuado y oportuno.
  - Debatir la información relacionada con el proyecto con los miembros de la comunidad.
  - Usar herramientas básicas de intercambio de información, incluida la comunicación verbal, panfletos, carteles, anuncios en los medios de comunicación y redes sociales de uso común, como Facebook.
  - Comprobar que los miembros de la comunidad tengan acceso suficiente a la información y comunicar a los directores las barreras para dicho acceso
- **Participación comunitaria**
  - Trabajar periódicamente con las partes interesadas de la comunidad, incluidos los líderes locales, las organizaciones de la sociedad civil, los terratenientes, los usuarios de tierras/recursos, las familias y los grupos vulnerables, de cara a ganarse la confianza y el respeto de la comunidad.
  - Explicar las metas y las aspiraciones del proyecto y comentar los posibles impactos y oportunidades del mismo con los miembros de la comunidad.
  - Informar de antemano a los terratenientes y a los usuarios de tierras/recursos de las intervenciones previstas que les podrían afectar directamente así como de los plazos y el alcance de dichas actividades.
  - Ayudar en reuniones con la comunidad preparando paquetes informativos, concertando lugares de reunión, publicando anuncios y recogiendo formularios de *feedback*.
  - Identificar y respetar las necesidades de los distintos grupos de partes interesadas, especialmente de los grupos vulnerables, y modificar los enfoques de participación según convenga.

### ● Consulta comunitaria

- Ayudar en la preparación de paquetes informativos específicos para la consulta comunitaria.
- Ayudar en la recogida de información con fines de consulta, incluidas encuestas y reuniones con la comunidad, así como ayudar en la gestión de las respuestas de comunidad.
- Registrar con precisión las opiniones y las preocupaciones de la comunidad para introducirlas en los procesos de consulta.
- Ayudar en la gestión de las respuestas de consultas mediante la organización de la información de acuerdo con categorías definidas (p. ej., grupo de partes interesadas, tema de interés, nivel de influencia).

### ● Gestión de reclamaciones y controversias de la comunidad

- Ayudar con el mecanismo de reclamación de la comunidad, registrando e informando sobre las reclamaciones y su resolución.
- Explicar a los miembros de la comunidad cómo usar el mecanismo de reclamación.
- Debatir problemas y reclamaciones con los miembros de la comunidad y resolver problemas y controversias de bajo nivel cuando sea necesario.
- Dar a conocer las reclamaciones y las controversias más importantes a las personas adecuadas para que las resuelvan.
- Responder con delicadeza en todo momento y relajar las situaciones tensas.

### ● Gestión de crisis

- Apoyar las actividades de respuesta ante crisis e incidentes, según proceda.
- Participar en la formación sobre respuesta ante crisis e incidentes.
- Explicar asuntos relacionados con el riesgo de seguridad y emergencia a los miembros de la comunidad.
- Colaborar con los miembros de la comunidad en caso de crisis, explicando claramente la situación y ofreciendo consejo de la empresa sobre las medidas que deben adoptar.

### ● Presentación de información y documentación

- Informar al responsable directo sobre las actividades propias y la situación cotidiana en la comunidad.
- Informar haciendo referencia a los indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Informar sobre incidentes graves y menores y problemas emergentes en la comunidad.

### ● Aplicación de normas y gestión del control

- Seguir las políticas y los procedimientos de la empresa en el trabajo con la comunidad y la conducta profesional.<sup>3</sup>
- Aplicar normas internacionales en los contextos locales.
- Apoyar ejercicios de control interno y externo mediante el suministro de información precisa y oportuna.

---

<sup>3</sup> Todo el mundo tiene la obligación y la potestad—sin miedo a represalias—de notificar o detener activamente el trabajo de un empleado de la empresa, un contratista o un tercero si considera que este es inseguro y puede ocasionar daños, o bien que representa un riesgo de daños futuros, tanto a compañeros como a residentes de la comunidad.



---

### RESPONSABILIDADES DISCRECIONALES

Las responsabilidades siguientes se consideran discrecionales para los equipos de AEC por dos razones:

- a) algunas de las responsabilidades pueden o no ser relevantes para el proyecto; y
- b) las responsabilidades pueden ser desempeñadas por otros equipos distintos del equipo de AEC.

Por lo tanto, la decisión sobre si incluirlas o no en las descripciones de las tareas de los AEC depende de las necesidades específicas de la empresa, el proyecto y la sociedad.

Entre las responsabilidades discrecionales se incluyen las siguientes:

#### ● Supervisión

- Supervisar el *feedback* de la comunidad sobre el proyecto y la eficacia del trabajo de relaciones con la comunidad utilizando técnicas básicas, como encuestas, entrevistas estructuradas y reuniones individuales o en grupos pequeños.
- Supervisar en relación con los KPI.

#### ● Gestión de problemas de la comunidad en situaciones de conflicto

- Respalda enfoques de participación comunitaria alternativos, según lo exija el contexto de las situaciones de conflicto específicas.
- Reconocer la necesidad de la gestión experta de conflictos, la mediación o la resolución de controversias en la comunidad, y solicitar la ayuda de expertos para resolver la situación de la forma más rápida posible.

#### ● Contratación local

- Contribuir a las decisiones de contratación mediante la provisión de conocimientos sobre las competencias y la especialización disponibles en el seno de las comunidades.
- Apoyar a los miembros de la comunidad con información sobre oportunidades de empleo en proyectos, así como recopilar información sobre las posibles necesidades de formación de la mano de obra local.

#### ● Bienestar de los trabajadores

- Supervisar a nivel básico de forma periódica los problemas de bienestar de los trabajadores, incluido el suministro de agua, alimentos y alojamiento.
- Ayudar a resolver problemas de los trabajadores mediante la comunicación regular con los trabajadores locales y el registro y la comunicación de sus reclamaciones.
- Trabajar con el departamento de salud, seguridad y medio ambiente (SSMA) para abordar los problemas de SSMA que surjan durante la supervisión periódica del bienestar de los trabajadores.

#### ● Inversión social

- Apoyar el programa de IS del proyecto mediante el suministro de información a la comunidad sobre las metas y los objetivos del programa, el apoyo en las reuniones con la comunidad y consejos a miembros de la comunidad sobre cómo presentar solicitudes.
- Solicitar *feedback* de los miembros de la comunidad sobre la eficacia del programa de IS para mejorar la evaluación del programa y el proceso de toma de decisiones.

---

### RESPONSABILIDADES GENERALES

Se espera que todos los AEC:

- ayuden en la gestión cotidiana de las actividades de enlace con la comunidad (asistencia para procesos técnicos, logísticos, financieros y legales, según proceda);
- tomen decisiones con arreglo al grado de autoridad que se les haya delegado;
- reciban formación periódica destinada a mejorar su habilidad para desempeñar esta función, según sea pertinente para sus requisitos de competencias y la naturaleza evolutiva de su función (aquí se incluye formación sobre SSMA, iniciación de proyectos y ética);
- se sometan a evaluaciones y actualizaciones periódicas con sus responsables directos; y
- usen con seguridad los materiales necesarios para desempeñar su función.

### CUALIDADES PERSONALES

En las funciones de AEC, las cualidades personales son más importantes que las competencias y la experiencia concretas. Todos los AEC deben tener las seis cualidades personales fundamentales citadas a continuación, que los propios AEC han reconocido por su gran importancia.

Todos los AEC deben:

- **Inspirar respeto**
  - Inspirar respeto y confianza entre los líderes de la comunidad y la comunidad en su conjunto.
  - Ser aceptados y reconocidos por la comunidad.
  - Inspirar mucha confianza de la comunidad en el proyecto.
  - Inspirar respeto entre los compañeros y los responsables directos.
- **Ser resiliente**
  - Abordar problemas difíciles, que normalmente se dilatan en el tiempo.
  - Automotivarse y trabajar de forma independiente con supervisión mínima en circunstancias complejas, y trabajar lejos del responsable directo, si es necesario.
  - Gestionar elevados niveles de estrés, hallar estrategias de supervivencia, comunicarse cuando surgen dificultades.
  - Gestionar los inconvenientes y las críticas.
  - Manejar patrones de trabajo poco convencionales.
- **Ser empático**
  - Entender los retos, las necesidades y las preocupaciones de los demás, aunque no esté de acuerdo con ellos.
  - Compartir y entender los valores y las preocupaciones de la comunidad y de la empresa.
  - Entender los problemas de género y diversidad que existen en la comunidad y en el lugar de trabajo.
  - Tener y mostrar empatía manteniéndose objetivo e imparcial.

### ● Tener un grado elevado de integridad personal

- Representar y trabajar con las comunidades afectadas, actuando a la vez como representante del proyecto/la empresa.
- Interactuar profesionalmente en el seno de la empresa y la comunidad para equilibrar los intereses de la empresa con las prioridades de desarrollo social, y equilibrar los intereses de la comunidad y de la empresa, incluso en situaciones difíciles.
- Reconocer, abordar y comunicar los dilemas éticos y los conflictos de intereses de una forma abierta y responsable.

### ● Mantener la calma bajo presión

- Mantener la calma y la autoridad en situaciones con un elemento de desacuerdo o conflicto.
- Demostrar preocupación y receptividad, manteniendo la postura de la empresa.

### ● Ser paciente

- Dejar a las personas tiempo para que expresen sus opiniones o tomen una decisión.
- Abordar los cambios en los planes.
- Revisar y trabajar con atención al detalle, especialmente en situaciones dinámicas y complejas.

## HABILIDADES

Los AEC contratados pueden proceder de gran variedad de contextos, pero existen algunas habilidades que son esenciales para su contratación. Existen otras habilidades recomendables pero que podrían aprenderse en el puesto de trabajo o por medio de actividades de formación y desarrollo.

Las habilidades siguientes son esenciales en el momento de la contratación:

### ● Hablar el idioma local

- Capacidad de hablar como mínimo un idioma dominado por la población local.

### ● Habilidades interpersonales.

- Capacidad de llevarse bien con distintos representantes de la comunidad local.
- Capacidad de trabajar en equipo y de respetar y ayudar a los compañeros.

### ● Dotes de comunicación verbal

- Capacidad de comunicarse eficazmente con varios públicos de distintos grupos sociales.
- Capacidad de explicar procedimientos básicos (p. ej., el mecanismo de reclamación o el procedimiento de respuesta ante emergencias) a los miembros de la comunidad local.
- Capacidad de presentar las opiniones y las perspectivas de la comunidad a los compañeros.

### ● Habilidades de presentación de información

- Capacidad de comunicar las actividades propias al responsable directo.
- Capacidad de comunicar verbalmente los acontecimientos y las perspectivas clave de la comunidad a los compañeros, destacando los puntos principales.
- Capacidad de identificar incidentes graves y menores, así como problemas emergentes.

### ● Habilidades de intercambio de información

- Capacidad de comunicar y debatir verbalmente información importante con personas de diferentes grupos sociales.
- Conocimiento de las herramientas básicas de intercambio de información, como panfletos, carteles, anuncios en los medios de comunicación y redes sociales de uso común, como Facebook, con experiencia en algunas, si no en todas.
- Capacidad de identificar formas de intercambio de información apropiadas para los distintos miembros de la comunidad.

### ● Habilidades de participación/consulta comunitarias

- Capacidad de trabajar con distintos grupos de partes interesadas, utilizando las técnicas de participación adecuadas.
- Capacidad de ayudar con los procesos de consulta formales, apoyando en la organización de reuniones, tomando notas en las reuniones y organizando información.

### ● Habilidades analíticas

- Capacidad de analizar datos y comunicaciones verbales y escritas sobre actividades.

### ● Habilidades de resolución de problemas

- Capacidad de usar un abanico de técnicas de resolución de problemas para resolver problemas de nivel bajo y medio entre los miembros de la comunidad y de solicitar ayuda de los compañeros en momentos puntuales si es necesario.

### ● Habilidades organizativas

- Capacidad de preparar paquetes informativos, concertar lugares de reunión, publicar anuncios y recoger formularios de *feedback*.

Las habilidades siguientes son recomendables pero no esenciales en el momento de la contratación; se convierten en esenciales entre tres y seis meses después de la misma:

### ● Hablar idiomas extranjeros

- Un buen conocimiento del idioma del proyecto.

### ● Habilidades de comunicación escrita

- Capacidad de redactar de forma concisa y precisa en el idioma del proyecto.

### ● Habilidades para elaborar un mapa de partes interesadas

- Capacidad de identificar y elaborar un mapa de las partes interesadas, sus necesidades, intereses y preocupaciones, así como de debatir los resultados con los compañeros.
- Capacidad de identificar y elaborar un mapa de los grupos indígenas que viven cerca del lugar del proyecto, si es necesario.

### ● Habilidades de gestión de problemas

- Capacidad de resolver los problemas surgidos entre los miembros de la comunidad y comunicar situaciones potencialmente tensas.

### ● Habilidades de supervisión y evaluación

- Capacidad de evaluar el rendimiento, los problemas y los riesgos con respecto a los KPI.

### CONOCIMIENTOS

Un AEC con las cualidades y las habilidades adecuadas debe ser capaz de adquirir conocimientos pertinentes para desempeñar bien su trabajo. Aquí se incluyen los conocimientos del sector, la empresa, el proyecto, el contexto social y medioambiental, así como las políticas, la normativa, la legislación y los reglamentos aplicables.

Los siguientes conocimientos son recomendables pero no esenciales en el momento de la contratación; se convierten en esenciales entre tres y seis meses después de la misma:

#### ● Conocimiento de la comunidad o comunidades locales

- Buena comprensión de las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad.
- Conocimientos de las cifras clave de la comunidad.
- Comprensión de los asuntos socioeconómicos y políticos locales.
- Familiaridad con la geografía local; algunos conocimientos de la historia local.
- Comprensión de las perspectivas locales sobre el desarrollo industrial en el país/la región.

#### ● Conocimiento del sector

- Conocimiento del sector de petróleo y gas o de otros tipos de proyectos industriales o de construcción y sus posibles impactos socioeconómicos, culturales, ambientales y políticos en las comunidades locales.
- Comprensión de diversas funciones del sector, incluido el papel de la contratación y el funcionamiento de las cuestiones de seguridad.

#### ● Conocimiento de la empresa

- Conocimiento de las actividades de la empresa en el país/la región.

#### ● Conocimiento del proyecto

- Comprensión de las metas y las aspiraciones del proyecto y de los posibles impactos y oportunidades del proyecto para la comunidad.
- Buena comprensión de la forma en que las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones de la comunidad pueden afectar a las actividades del proyecto.

#### ● Conocimientos legales/reglamentarios

- Conocimiento de los derechos locales/nacionales en materia de propiedad de la tierra, de los derechos humanos, de las políticas sociales y de los planes y los programas gubernamentales, así como de su aplicación a escala local.
- Conocimiento y comprensión de las normas internacionales en materia de derechos humanos y otros aspectos del comportamiento social relacionado con el sector del petróleo/gas.

---

### EDUCACIÓN

La mayoría de los AEC tienen cierto nivel de titulación. En el momento de la contratación, es por tanto recomendable pero no esencial que el AEC tenga:

- **Una licenciatura o un grado superior**
  - La titulación debe ser, preferiblemente, en una materia que refleje los conocimientos de las cuestiones sociales, comunitarias o de desarrollo. Podría tratarse de una materia relacionada con el desarrollo socioeconómico, la geografía humana o la antropología.
  - También son recomendables conocimientos y titulación complementarios relacionados con un tema de sostenibilidad ambiental.

### EXPERIENCIA LABORAL

Los AEC proceden de contextos muy variados. En el momento de la contratación es recomendable, pero no esencial, tener experiencia laboral en una o más de las áreas siguientes:

- **Sector**
  - Experiencia laboral en el sector o en proyectos industriales/de construcción equiparables en un puesto relacionado con la comunidad u otro puesto (p. ej., relacionado con el medio ambiente o la ingeniería).
  - Experiencia laboral dentro de una organización con un Código de conducta o un marco similar, así como otros reglamentos corporativos.
  - Experiencia con la preparación de un protocolo de respuesta ante emergencias.
- **Empresa**
  - Experiencia laboral en una de las actividades de la empresa en el país/la región o en otros países/regiones.
  - Experiencia laboral en la empresa en un puesto relacionado con la comunidad/social o (menos recomendable) en otro puesto.
- **Organizaciones de desarrollo comunitario**
  - Experiencia laboral en programas de desarrollo comunitario o trabajos relacionados (como educación), preferiblemente en el área local.
  - Conocimientos reconocidos de asuntos socioeconómicos y políticos comunitarios.
  - Experiencia en los procesos de planificación comunitaria.
- **Organizaciones internacionales**
  - Experiencia laboral en organizaciones de desarrollo internacionales o en instituciones financieras internacionales.
- **Organizaciones de la sociedad civil**
  - Experiencia laboral en organizaciones de la sociedad civil; las más relevantes son aquellas que están relacionadas con los derechos del trabajador, la recuperación de tierras, el reasentamiento, la toma de decisiones participativa y los grupos sanitarios/sociales/ambientales.
- **Gobierno local**
  - Deben extremarse las precauciones éticas a la hora de considerar la contratación de AEC que han sido cargos electos. Sin embargo, la experiencia en la representación de los intereses locales es pertinente para el puesto y podría tenerse en cuenta.

# Plantilla de descripciones de tareas 4

## AEC en la fase de operaciones

### Nivel de competencia 3

Nombre del puesto:	Agente de Enlace con la Comunidad (AEC)
Equipo/función:	El AEC trabaja en el equipo [xxx], compuesto por [xxx] miembros
Responsable directo:	El AEC rinde cuentas a [xxx]
También trabaja con:	[p. ej., SSMA, RR. HH., contratista, seguridad, etcétera]
Interacciones externas:	[p. ej., miembros de la comunidad, cargos electos locales, representantes de la comunidad]
Grado:	Nivel de competencia 3
Ubicación:	Los AEC estarán radicados (es decir, viven y trabajan principalmente) en [una comunidad afectada por el proyecto] o estarán radicados en [otra comunidad] y se espera que visiten [una comunidad o comunidades afectadas por el proyecto] con carácter periódico.

Organigrama:

[Incluir aquí el organigrama del equipo de los AEC, los equipos relacionados dentro de la empresa y los contratistas y asesores que también tienen responsabilidades para con la comunidad.]

### PROPÓSITO DE LA FUNCIÓN

La función de los AEC consiste en prestar apoyo profesional a la dirección de relaciones con las partes interesadas de la comunidad local que viven cerca del emplazamiento del proyecto. Los AEC actúan como punto de contacto clave entre los miembros de la comunidad y [la empresa] y desempeña un papel fundamental en la aplicación de la estrategia de relaciones con la comunidad de [la empresa] a escala local. Este puesto se creó para que [la empresa] y la comunidad o comunidades locales pudieran:

- entablar relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo;
- representar las preocupaciones y las reclamaciones de la sociedad con respecto a la empresa;
- garantizar la resolución inmediata, justa y coherente de los problemas; y
- garantizar y mantener un apoyo de la comunidad amplio y a largo plazo de las actividades de la empresa.

Durante la fase de operaciones, lo fundamental es mantener las relaciones, mientras que el reto principal es gestionar el cambio. Al inicio de la fase de operaciones puede que sea necesario abordar los impactos de la transición de la fase de desarrollo a la fase de operaciones. Hacia el final de la fase de operaciones, será necesario centrarse en la preparación del desmantelamiento.

En todos los casos el objetivo de la función del AEC es apoyar el desarrollo sostenible y la protección de la vida y la salud humanas, así como el medio ambiente, y aportar valor a las comunidades locales.

---

### MEDICIÓN DEL ÉXITO

La función de los AEC es vital para mejorar las relaciones con la comunidad, garantizar y mantener el apoyo general de la comunidad y la creación de confianza a largo plazo entre [la empresa] y la comunidad. Las medidas del rendimiento reflejarán los intereses de la empresa y de la comunidad. El rendimiento se evaluará en función del resultado general, así como del cumplimiento de los objetivos de rendimiento en relación con las nueve responsabilidades básicas y las nueve responsabilidades discrecionales que se citan más abajo. Estos objetivos serán desarrollados conjuntamente por el director del AEC y el AEC, y conformarán la base de una evaluación del rendimiento individual periódica.

### RESPONSABILIDADES BÁSICAS

Las responsabilidades siguientes son básicas para todas las funciones de AEC. Se indican aquellas que se aplican específicamente al Nivel 3; el resto se aplican al Nivel 2 y al Nivel 3:

#### ● Conocimientos sobre la comunidad

- Entender las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad.
- Entender la forma en que las actividades del proyecto pueden afectar al bienestar y a la dinámica de la comunidad.
- Registrar y comunicar los conocimientos, y comentarlos con los compañeros.

*Nivel 3:*

- Entender la forma en que las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad pueden afectar a las actividades del proyecto.
- Entender la forma en que las actividades del proyecto pueden afectar al bienestar y a la dinámica de la comunidad.
- Analizar los conocimientos sobre la comunidad a la luz de su posible impacto para el desarrollo del proyecto.
- Explicar los conocimientos sobre la comunidad y los posibles impactos para el proyecto a los directores y los auditores.

#### ● Elaboración del mapa de partes interesadas de la comunidad

- Entender y elaborar un mapa de las distintas partes interesadas de la comunidad y de sus necesidades, intereses, preocupaciones y niveles de influencia de un modo que se pueda utilizar en el proceso de toma de decisiones del proyecto.
- Debatir los resultados del mapa de partes interesadas con los compañeros.

*Nivel 3:*

- Usar técnicas de elaboración de mapas de partes interesadas en la identificación y la evaluación de los riesgos.
- Explicar los resultados del mapa de partes interesadas a los directores.
- Contribuir a la planificación estratégica para involucrar de forma adecuada a todas las partes interesadas locales.



### ● Intercambio de información

- Garantizar que la información sobre el proyecto se comparta con la comunidad de un modo eficaz, adecuado y oportuno.
- Debatir la información relacionada con el proyecto con los miembros de la comunidad.
- Usar herramientas básicas de intercambio de información, incluida la comunicación verbal, panfletos, carteles, anuncios en los medios de comunicación y redes sociales de uso común, como Facebook.
- Comprobar que los miembros de la comunidad tengan acceso suficiente a la información y comunicar a los directores las barreras para dicho acceso.

#### Nivel 3:

- Usar herramientas complejas de intercambio de información, como programas de radio, foros en redes sociales y reuniones con la comunidad.
- Gestionar los procesos de intercambio de información relacionados con las evaluaciones de impacto, la negociación de acuerdos de reparto de beneficios o los procesos de consentimiento libre, previo e informado (CLPI), en su caso.
- Garantizar el uso de las herramientas de intercambio de información más adecuadas para los distintos grupos de partes interesadas, incluidos los grupos vulnerables.
- Trabajar con los líderes y los grupos de interés de la comunidad para garantizar que todos los miembros de la comunidad tengan acceso suficiente a la información.
- Identificar los riesgos y las oportunidades asociados al intercambio de información.

### ● Participación comunitaria

- Trabajar periódicamente con las partes interesadas de la comunidad, incluidos los líderes locales, las organizaciones de la sociedad civil, los terratenientes, los usuarios de tierras/recursos, las familias y los grupos vulnerables, de cara a ganarse la confianza y el respeto de la comunidad.
- Explicar las metas y las aspiraciones del proyecto y comentar los posibles impactos y oportunidades del mismo con los miembros de la comunidad.
- Informar de antemano a los terratenientes y a los usuarios de tierras/recursos de las intervenciones previstas que les podrían afectar directamente así como de los plazos y el alcance de dichas actividades.
- Ayudar en reuniones con la comunidad preparando paquetes informativos, concertando lugares de reunión, publicando anuncios y recogiendo formularios de *feedback*.
- Identificar y respetar las necesidades de los distintos grupos de partes interesadas, especialmente de los grupos vulnerables, y modificar los enfoques de participación según convenga.

#### Nivel 3:

- Organizar las reuniones con la comunidad en un formato adecuado para el propósito y las preferencias culturales de los asistentes, realizar presentaciones públicas según proceda y analizar el *feedback* obtenido en las reuniones.
- Usar herramientas complejas de participación comunitaria, como las redes sociales y el teatro, para establecer un diálogo con los miembros de la comunidad local.
- Involucrar a los responsables de la toma de decisiones de la comunidad, incluidos los representantes públicos locales, los cargos electos, los líderes tradicionales y los ancianos.
- Abordar las necesidades y las preocupaciones de los grupos de partes interesadas individuales, especialmente de los grupos vulnerables, y modificar las respuestas con arreglo a sus requisitos específicos.
- Evaluar los riesgos asociados a los distintos equipos que se relacionan directamente con la comunidad, incluidos los contratistas del proyecto y los proveedores de servicios.
- Acompañar a los contratistas sobre el terreno y ofrecerles consejos sobre la conducta adecuada y las restricciones, incluidas las normas de acceso a la tierra, con la colaboración de los terratenientes.

### ● Consulta comunitaria

- Ayudar en la preparación de paquetes informativos específicos para la consulta comunitaria.
- Ayudar en la recogida de información con fines de consulta, incluidas encuestas y reuniones con la comunidad, así como ayudar en la gestión de las respuestas de comunidad.
- Registrar con precisión las opiniones y las preocupaciones de la comunidad para introducirlas en los procesos de consulta.
- Ayudar en la gestión de las respuestas de consultas mediante la organización de la información de acuerdo con categorías definidas (p. ej., grupo de partes interesadas, tema de interés, nivel de influencia).

#### *Nivel 3:*

- Gestionar las aportaciones específicas de la empresa y de la comunidad a los procesos de consulta.
- Gestionar herramientas complejas para la consulta comunitaria, incluidas las reuniones con la comunidad, los cuestionarios *online* y las redes sociales.
- Analizar los resultados de la consulta comunitaria y presentárselos a los compañeros.
- Proporcionar a los miembros de la comunidad *feedback* sobre cómo se han tenido en cuenta sus opiniones y sus preocupaciones durante la consulta.

### ● Gestión de reclamaciones y controversias de la comunidad

- Ayudar con el mecanismo de reclamación de la comunidad, registrando e informando sobre las reclamaciones y su resolución.
- Explicar a los miembros de la comunidad cómo usar el mecanismo de reclamación.
- Debatir problemas y reclamaciones con los miembros de la comunidad y resolver problemas y controversias de bajo nivel cuando sea necesario.
- Dar a conocer las reclamaciones y las controversias más importantes a las personas adecuadas para que las resuelvan.
- Responder con delicadeza en todo momento y relajar las situaciones tensas.

#### *Nivel 3:*

- Resolver las reclamaciones de la comunidad y las controversias surgidas entre la comunidad y la empresa o sus contratistas, incluidos los problemas relacionados con compensaciones, si procede.
- Resolver problemas entre los miembros de la comunidad y las autoridades locales, si procede.
- Remitir las reclamaciones y los problemas sobre compensaciones de forma oportuna a instancias superiores, si es necesario.
- Informar sobre ejemplos en los que los problemas se aborden fuera del mecanismo formal de reclamación de la comunidad para mejorar los informes sobre el proyecto, las lecciones aprendidas, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones.
- Analizar las reclamaciones y el proceso de resolución de reclamaciones para mejorar los informes sobre el proyecto, las lecciones aprendidas, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones.
- Trabajar con mediadores y expertos en gestión de controversias, si es necesario, y responder a sus recomendaciones.

### ● Gestión de crisis

- Apoyar las actividades de respuesta ante crisis e incidentes, según proceda.
- Participar en la formación sobre respuesta ante crisis e incidentes.
- Explicar asuntos relacionados con el riesgo de seguridad y emergencia a los miembros de la comunidad.
- Colaborar con los miembros de la comunidad en caso de crisis, explicando claramente la situación y ofreciendo consejo de la empresa sobre las medidas que deben adoptar.

#### *Nivel 3:*

- Explicar a otros qué hay que hacer en caso de incidente o crisis.
- Coordinar las actividades de respuesta ante crisis e incidentes, según proceda.
- Participar formalmente en un equipo de gestión de crisis e incidentes, según proceda.
- Desarrollar materiales educativos para la comunidad relacionados con los riesgos de seguridad y emergencia.
- Gestionar las relaciones con el gobierno local, otros líderes de la comunidad y miembros de la comunidad durante un incidente o crisis y durante su seguimiento.
- Colaborar con otros en caso de crisis o incidente, incluidos otros equipos que trabajan de cara a la comunidad, como contratistas de proyectos, proveedores de seguridad y participantes externos, como los reguladores gubernamentales y los servicios de emergencia.

### ● Presentación de información y documentación

- Informar al responsable directo sobre las actividades propias y la situación cotidiana en la comunidad.
- Informar haciendo referencia a los indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Informar sobre incidentes graves y menores y problemas emergentes en la comunidad.

#### *Nivel 3:*

- Informar a los responsables de la empresa y a otros sobre el rendimiento de los miembros y la situación en la comunidad.
- Analizar y resumir informes procedentes de distintas fuentes para presentárselos a los directores.
- Evaluar los riesgos asociados a distintos tipos de informes y *feedback* procedentes de la comunidad.

### ● Aplicación de normas y gestión del control

- Seguir las políticas y los procedimientos de la empresa en el trabajo con la comunidad y la conducta profesional.<sup>4</sup>
- Aplicar normas internacionales en los contextos locales.
- Apoyar ejercicios de control interno y externo mediante el suministro de información precisa y oportuna.

#### *Nivel 3:*

- Participar en ejercicios de auditoría interna.
- Llevar a representantes de órganos de control externos a la comunidad y explicarles la situación, la forma en que la ejecución del proyecto cumple las normas de buena práctica y la forma en que se están abordando las lagunas existentes.
- Responder adecuadamente a las críticas y perseguir la mejora continua.

---

<sup>4</sup> Todo el mundo tiene la obligación y la potestad—sin miedo a represalias—de notificar o detener activamente el trabajo de un empleado de la empresa, un contratista o un tercero si considera que este es inseguro y puede ocasionar daños, o bien que representa un riesgo de daños futuros, tanto a compañeros como a residentes de la comunidad.

---

## RESPONSABILIDADES DISCRECIONALES

Las responsabilidades siguientes se consideran discrecionales para los equipos de AEC por dos razones:

- a) algunas de las responsabilidades pueden o no ser relevantes para el proyecto; y
- b) pueden ser desempeñadas por otros equipos distintos del equipo de AEC.

Por lo tanto, la decisión sobre si incluirlas o no en las descripciones de las tareas de los AEC depende de las necesidades específicas de la empresa, el proyecto y la sociedad.

Entre las responsabilidades discrecionales se incluyen las siguientes:

### ● Supervisión

- Supervisar el *feedback* de la comunidad sobre el proyecto y la eficacia del trabajo de relaciones con la comunidad utilizando técnicas básicas, como encuestas, entrevistas estructuradas y reuniones individuales o en grupos pequeños.
- Supervisar en relación con los KPI.

*Nivel 3:*

- Usar técnicas complejas de supervisión como la supervisión de redes sociales y entrevistas desestructuradas.
- Organizar equipos de personas para realizar encuestas, incluidas actividades participativas de supervisión de la comunidad, según proceda.
- Analizar los resultados de las actividades de supervisión de la comunidad y evaluar la marcha del proyecto en relación con los KPI.

### ● Gestión de problemas de la comunidad en situaciones de conflicto

- Respalda enfoques de participación comunitaria alternativos, según lo exija el contexto de las situaciones de conflicto específicas.
- Reconocer la necesidad de la gestión experta de conflictos, la mediación o la resolución de controversias en la comunidad, y solicitar la ayuda de expertos para resolver la situación de la forma más rápida posible.

*Nivel 3:*

- Aplicar normas internacionales en situaciones de conflicto e informar sobre el cumplimiento de estas normas.
- Proporcionar gestión de conflictos básica y mediación entre la empresa o sus contratistas y los miembros de la comunidad, o bien entre los miembros de la comunidad, en su caso.
- Adaptar los enfoques de participación comunitaria a los retos de las situaciones de conflicto específicas.
- Trabajar con expertos en conflictos independientes, si es necesario, y responder a sus recomendaciones.

### ● Contratación local

- Contribuir a las decisiones de contratación mediante la provisión de conocimientos sobre las competencias y la especialización disponibles en el seno de las comunidades.
- Apoyar a los miembros de la comunidad con información sobre oportunidades de empleo en proyectos, así como recopilar información sobre las posibles necesidades de formación de la mano de obra local.

#### *Nivel 3:*

- Participar en un programa de contratación local mediante el compromiso con los líderes locales, los colegios y los posibles trabajadores, la identificación de las oportunidades apropiadas y las capacidades locales, la identificación de las necesidades de formación, la organización de cursos de formación locales y de oportunidades educativas y la comunicación de los progresos.
- Identificar los riesgos y las oportunidades relacionados con las decisiones de contratación para las comunidades locales, así como trabajar con otros departamentos para mitigar estos riesgos.

### ● Bienestar de los trabajadores

- Supervisar a nivel básico de forma periódica los problemas de bienestar de los trabajadores, incluido el suministro de agua, alimentos y alojamiento.
- Ayudar a resolver problemas de los trabajadores mediante la comunicación regular con los trabajadores locales y el registro y la comunicación de sus reclamaciones.
- Trabajar con el departamento de salud, seguridad y medio ambiente (SSMA) para abordar los problemas de SSMA que surjan durante la supervisión periódica del bienestar de los trabajadores.

#### *Nivel 3:*

- Resolver las reclamaciones de los trabajadores, si procede, en colaboración con los responsables directos pertinentes.
- Informar sobre ejemplos en los que los problemas se aborden fuera del mecanismo formal de reclamación de la comunidad para ayudar con la evaluación del rendimiento del proyecto y el proceso de toma de decisiones.
- Analizar las reclamaciones y el proceso de resolución de reclamaciones para mejorar los informes sobre el proyecto, las lecciones aprendidas, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones.

### ● Inversión social

- Apoyar el programa de inversión social (IS) del proyecto mediante el suministro de información a la comunidad sobre las metas y los objetivos del programa, el apoyo en las reuniones con la comunidad y consejos a miembros de la comunidad sobre cómo presentar solicitudes.
- Solicitar *feedback* de los miembros de la comunidad sobre la eficacia del programa para mejorar la evaluación del programa y el proceso de toma de decisiones.

#### *Nivel 3:*

- Respalda la aplicación del programa de IS mediante el compromiso con los líderes locales y los posibles beneficiarios, la identificación de las necesidades locales y las oportunidades de ayuda y la comunicación de los progresos.
- Apoyar la supervisión y la evaluación formales del programa de IS, utilizando herramientas y técnicas de supervisión aceptadas a escala internacional.
- Identificar los riesgos y las oportunidades relacionados con el programa de IS y trabajar con otros departamentos para mitigar estos riesgos.

### RESPONSABILIDADES GENERALES

Se espera que todos los AEC:

- ayuden en la gestión cotidiana de las actividades de enlace con la comunidad (asistencia para procesos técnicos, logísticos, financieros y legales, según proceda);
- tomen decisiones con arreglo al grado de autoridad que se les haya delegado;
- reciban formación periódica destinada a mejorar su habilidad para desempeñar esta función, según sea pertinente para sus requisitos de competencias y la naturaleza evolutiva de su función (aquí se incluye formación sobre SSMA, iniciación de proyectos y ética);
- se sometan a evaluaciones y actualizaciones periódicas con sus responsables directos; y
- usen con seguridad los materiales necesarios para desempeñar su función.

### CUALIDADES PERSONALES

En las funciones de AEC, las cualidades personales son más importantes que las competencias y la experiencia concretas. Todos los AEC deben tener las seis cualidades personales fundamentales citadas a continuación, que los propios AEC han reconocido por su gran importancia.

Todos los AEC deben:

- **Inspirar respeto**
  - Inspirar respeto y confianza entre los líderes de la comunidad y la comunidad en su conjunto.
  - Ser aceptados y reconocidos por la comunidad.
  - Inspirar mucha confianza de la comunidad en el proyecto.
  - Inspirar respeto entre los compañeros y los responsables directos.
- **Ser resiliente**
  - Abordar problemas difíciles, que normalmente se dilatan en el tiempo.
  - Automotivarse y trabajar de forma independiente con supervisión mínima en circunstancias complejas, y trabajar lejos del responsable directo, si es necesario.
  - Gestionar elevados niveles de estrés, hallar estrategias de supervivencia, comunicarse cuando surgen dificultades.
  - Gestionar los inconvenientes y las críticas.
  - Manejar patrones de trabajo poco convencionales.
- **Ser empático**
  - Entender los retos, las necesidades y las preocupaciones de los demás, aunque no esté de acuerdo con ellos.
  - Compartir y entender los valores y las preocupaciones de la comunidad y de la empresa.
  - Entender los problemas de género y diversidad que existen en la comunidad y en el lugar de trabajo.
  - Tener y mostrar empatía manteniéndose objetivo e imparcial.

### ● Tener un grado elevado de integridad personal

- Representar y trabajar con las comunidades afectadas, actuando a la vez como representante del proyecto/la empresa.
- Interactuar profesionalmente en el seno de la empresa y la comunidad para equilibrar los intereses de la empresa con las prioridades de desarrollo social, y equilibrar los intereses de la comunidad y de la empresa, incluso en situaciones difíciles.
- Reconocer, abordar y comunicar los dilemas éticos y los conflictos de intereses de una forma abierta y responsable.

### ● Mantener la calma bajo presión

- Mantener la calma y la autoridad en situaciones con un elemento de desacuerdo o conflicto.
- Demostrar preocupación y receptividad, manteniendo la postura de la empresa.

### ● Ser paciente

- Dejar a las personas tiempo para que expresen sus opiniones o tomen una decisión.
- Abordar los cambios en los planes.
- Revisar y trabajar con atención al detalle, especialmente en situaciones dinámicas y complejas.

## HABILIDADES

Los AEC contratados pueden proceder de gran variedad de contextos, pero existen algunas habilidades que son esenciales para su contratación. Existen otras habilidades recomendables pero que podrían aprenderse en el puesto de trabajo o por medio de actividades de formación y desarrollo.

Las habilidades siguientes son esenciales en el momento de la contratación. Se indican las competencias de Nivel 3; el resto de las competencias son relevantes para el Nivel 2 y para el Nivel 3:

### ● Hablar el idioma local

- Capacidad de hablar como mínimo un idioma dominado por la población local.

### ● Habilidades interpersonales.

- Capacidad de llevarse bien con distintos representantes de la comunidad local.
- Capacidad de trabajar en equipo y de respetar y ayudar a los compañeros.

*Nivel 3:*

- Capacidad de mediar y gestionar relaciones complejas.
- Capacidad de relacionarse e influir a distintos niveles, incluidas las personas encargadas de las decisiones de alto nivel, los directores de la empresa y los auditores externos.
- Capacidad de dirigir actividades grupales entre los compañeros.

### ● Dotes de comunicación verbal

- Capacidad de comunicarse eficazmente con varios públicos de distintos grupos sociales.
- Capacidad de explicar procedimientos básicos (p. ej., el mecanismo de reclamación o el procedimiento de respuesta ante emergencias) a los miembros de la comunidad local.
- Capacidad de presentar las opiniones y las perspectivas de la comunidad a los compañeros.

#### *Nivel 3:*

- Capacidad de explicar problemas complejos a las personas encargadas de las decisiones de alto nivel en la comunidad, los directores de la empresa y los auditores externos.
- Capacidad de presentar información de manera confidencial a audiencias externas, incluso durante presentaciones en público.

### ● Habilidades de presentación de información

- Capacidad de comunicar las actividades propias al responsable directo.
- Capacidad de comunicar verbalmente los acontecimientos y las perspectivas clave de la comunidad a los compañeros, destacando los puntos principales.
- Capacidad de identificar incidentes graves y menores, así como problemas emergentes.

#### *Nivel 3:*

- Capacidad de informar sobre asuntos complejos a los encargados de la toma de decisiones.
- Capacidad de analizar y resumir informes procedentes de distintas fuentes para presentárselos a las personas encargadas de la toma de decisiones.

### ● Habilidades de intercambio de información

- Capacidad de comunicar y debatir verbalmente información importante con personas de diferentes grupos sociales.
- Conocimiento de las herramientas básicas de intercambio de información, como panfletos, carteles, anuncios en los medios de comunicación y redes sociales de uso común, como Facebook, con experiencia en algunas, si no en todas.
- Capacidad de identificar formas de intercambio de información apropiadas para los distintos miembros de la comunidad.

### ● Habilidades de participación/consulta comunitarias

- Familiaridad con el uso de una serie de enfoques y técnicas de participación y experiencia en este terreno. Los candidatos deben mostrar un conocimiento de la importancia y la sostenibilidad de distintos enfoques para trabajar con los miembros de la comunidad, y deben ser capaces de explicar por qué se utiliza un enfoque concreto con un fin concreto.

#### *Nivel 3:*

- Capacidad de organizar las reuniones con la comunidad en un formato adecuado para el propósito y las preferencias culturales de los asistentes, así como de analizar el *feedback* obtenido en las reuniones.
- Familiaridad con las tecnologías de las redes sociales y cómo se pueden usar para intensificar la participación y la consulta comunitarias.
- Capacidad de usar técnicas presenciales y *online* para establecer un diálogo con los miembros de la comunidad.
- Capacidad de trabajar con las personas encargadas de la toma de decisiones de alto nivel.



- **Habilidades analíticas**

- Capacidad de analizar datos y comunicaciones verbales y escritas sobre actividades.

- **Habilidades de resolución de problemas**

- Capacidad de usar un abanico de técnicas de resolución de problemas para resolver problemas de nivel bajo y medio entre los miembros de la comunidad y de solicitar ayuda de los compañeros en momentos puntuales si es necesario.

- **Habilidades organizativas**

- Capacidad de preparar paquetes informativos, concertar lugares de reunión, publicar anuncios y recoger formularios de *feedback*.

Las habilidades siguientes son recomendables pero no esenciales en el momento de la contratación; se convierten en esenciales entre tres y seis meses después de la misma:

- **Hablar idiomas extranjeros**

- Un buen conocimiento del idioma del proyecto.

- **Habilidades de comunicación escrita**

- Capacidad de redactar de forma concisa y precisa en el idioma del proyecto.

*Nivel 3:*

- Capacidad de escribir de forma persuasiva para distintas audiencias.

- **Habilidades para elaborar un mapa de partes interesadas**

- Capacidad de identificar y elaborar un mapa de las partes interesadas, sus necesidades, intereses y preocupaciones, así como de debatir los resultados con los compañeros.
- Capacidad de identificar y elaborar un mapa de los grupos indígenas que viven cerca del lugar del proyecto, si es necesario.

- **Habilidades de gestión de problemas**

- Capacidad de resolver los problemas surgidos entre los miembros de la comunidad y comunicar situaciones potencialmente tensas.

- **Habilidades de supervisión y evaluación**

- Capacidad de evaluar el rendimiento, los problemas y los riesgos con respecto a los KPI.

*Nivel 3:*

- Capacidad de llevar a cabo ejercicios de auditorías de cumplimiento y participar en los mismos.

### CONOCIMIENTOS

Un AEC con las cualidades y las habilidades adecuadas debe ser capaz de adquirir conocimientos pertinentes para desempeñar bien su trabajo. Aquí se incluyen los conocimientos del sector, la empresa, el proyecto, el contexto social y medioambiental, así como las políticas, la normativa, la legislación y los reglamentos aplicables.

Los siguientes conocimientos son recomendables pero no esenciales en el momento de la contratación; se convierten en esenciales entre tres y seis meses después de la misma:

#### ● Conocimiento de la comunidad o comunidades locales

- Buena comprensión de las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones y los niveles de influencia de la comunidad.
- Conocimientos de las cifras clave de la comunidad.
- Comprensión de los asuntos socioeconómicos y políticos locales.
- Familiaridad con la geografía local; algunos conocimientos de la historia local.
- Comprensión de las perspectivas locales sobre el desarrollo industrial en el país/la región.

#### ● Conocimiento del sector

- Conocimiento del sector de petróleo y gas o de otros tipos de proyectos industriales o de construcción y sus posibles impactos socioeconómicos, culturales, ambientales y políticos en las comunidades locales.
- Comprensión de diversas funciones del sector, incluido el papel de la contratación y el funcionamiento de las cuestiones de seguridad.

#### ● Conocimiento de la empresa

- Conocimiento de las actividades de la empresa en el país/la región.

#### ● Conocimiento del proyecto

- Comprensión de las metas y las aspiraciones del proyecto y de los posibles impactos y oportunidades del proyecto para la comunidad.
- Buena comprensión de la forma en que las expectativas, las necesidades, los intereses, las preocupaciones de la comunidad pueden afectar a las actividades del proyecto.

#### ● Conocimientos legales/reglamentarios

- Conocimiento de los derechos locales/nacionales en materia de propiedad de la tierra, de los derechos humanos, de las políticas sociales y de los planes y los programas gubernamentales, así como de su aplicación a escala local.
- Conocimiento y comprensión de las normas internacionales en materia de derechos humanos y otros aspectos del comportamiento social relacionado con el sector del petróleo/gas.

---

### EDUCACIÓN

La mayoría de los AEC tienen cierto nivel de titulación. En el momento de la contratación, es por tanto recomendable pero no esencial que el AEC tenga:

- **Una licenciatura o un grado superior**
  - La titulación debe ser, preferiblemente, en una materia que refleje los conocimientos de las cuestiones sociales, comunitarias o de desarrollo. Podría tratarse de una materia relacionada con el desarrollo socioeconómico, la geografía humana o la antropología.
  - También son recomendables conocimientos y titulación complementarios relacionados con un tema de sostenibilidad ambiental.

### EXPERIENCIA LABORAL

Los AEC proceden de contextos muy variados. En el momento de la contratación es recomendable, pero no esencial, tener experiencia laboral en una o más de las áreas siguientes:

- **Sector**
  - Experiencia laboral en el sector o en proyectos industriales/de construcción equiparables en un puesto relacionado con la comunidad u otro puesto (p. ej., relacionado con el medio ambiente o la ingeniería).
  - Experiencia laboral dentro de una organización con un Código de conducta o un marco similar, así como otros reglamentos corporativos.
  - Experiencia con la preparación de un protocolo de respuesta ante emergencias.
- **Empresa**
  - Experiencia laboral en una de las actividades de la empresa en el país/la región o en otros países/regiones.
  - Experiencia laboral en la empresa en un puesto relacionado con la comunidad/social o (menos recomendable) en otro puesto.
- **Organizaciones de desarrollo comunitario**
  - Experiencia laboral en programas de desarrollo comunitario o trabajos relacionados (como educación), preferiblemente en el área local.
  - Conocimientos reconocidos de asuntos socioeconómicos y políticos comunitarios.
  - Experiencia en los procesos de planificación comunitaria.
- **Organizaciones internacionales**
  - Experiencia laboral en organizaciones de desarrollo internacionales o en instituciones financieras internacionales.
- **Organizaciones de la sociedad civil**
  - Experiencia laboral en organizaciones de la sociedad civil; las más relevantes son aquellas que están relacionadas con los derechos del trabajador, la recuperación de tierras, el reasentamiento, la toma de decisiones participativa y los grupos sanitarios/sociales/ambientales.
- **Gobierno local**
  - Deben extremarse las precauciones éticas a la hora de considerar la contratación de AEC que han sido cargos electos. Sin embargo, la experiencia en la representación de los intereses locales es pertinente para el puesto y podría tenerse en cuenta.

# 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		