

IPIECA

Guía de gestión y creación de equipos de agentes de enlace con la comunidad



Responsabilidad social



ASOCIACIÓN MUNDIAL DEL SECTOR DEL PETRÓLEO Y EL GAS PARA CUESTIONES MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES

www.ipieca.org



© 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.

Fotografías reproducidas por cortesía de: portada (arriba a la izquierda) y página 27: biblioteca de IPIECA; portada (centro): iStock.com/Sarkophoto; portada (abajo a la izquierda): Karlis Ustups/Shutterstock.com; portada (arriba a la derecha): Pavel L. Photo y Video/Shutterstock.com; página 5: Anna Jurkowska/Shutterstock.com; página 13: Snig/Shutterstock.com

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

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

Agradecimientos

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

Guía de gestión y creación de equipos de agentes de enlace con la comunidad

IPIECA

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

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

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

Índice

Resumen ejecutivo	3	Sección 3: Conjunto de herramientas de gestión de equipos de AEC	27
Sección 1: Contexto y antecedentes	5	Herramienta 1: Lista genérica de responsabilidades para con la comunidad	28
Comprensión del contexto	6	Herramienta 2: Marco de competencias	28
La importancia de la planificación y el diseño	7	Herramienta 3: Plantillas de descripciones de tareas	28
Estructuración del equipo	8	Herramienta 4: Planificador de la contratación	28
Preguntas difíciles a la hora de contratar AEC	9	Herramienta 5: Planificador del desarrollo formativo y profesional	28
El ciclo de gestión de los equipos de AEC	11	Herramienta 6: Paquete de formación de AEC:	
Sección 2: Guía detallada	13	Parte (a): Guía de formación	28
Fase 1: Determinación/revisión de los requisitos	15	Parte (b): Diapositivas de formación	28
Fase 2: Planificación/revisión de los equipos y de las descripciones de las tareas de los AEC	18		
Fase 3: Contratación/formación de los AEC	21		
Fase 4: Evaluación/ <i>feedback</i> de los AEC	25		

Resumen ejecutivo

La presente guía tiene por objeto ayudar a los directores de relaciones con la comunidad a planificar sus equipos de enlace con la comunidad y a contratar agentes de enlace con la comunidad (AEC). Se basa en los resultados de una encuesta *online* mundial encargada por IPIECA, de más de 120 AEC radicados en 31 países que representan a más de 25 empresas y cubren todas las fases del ciclo de vida de los proyectos/recursos. La investigación ha revelado la necesidad de que los directores conozcan mejor la función de los AEC y desarrollen enfoques más estructurados hacia sus equipos de AEC, de modo que estos puedan alcanzar su pleno potencial, maximizar su contribución a los objetivos del proyecto y satisfacer las necesidades y las expectativas de las comunidades.¹

En la sección 1 se presentan el *contexto y los antecedentes* para ayudar a los directores a manejar la guía más estructurada que se presenta más adelante.

En la sección 2 se ofrece una *guía detallada* que se ocupa de cuatro fases de la gestión de equipos de AEC: la consideración, la planificación, la contratación y la evaluación.

En la sección 3 se presenta el conjunto de herramientas para los equipos de AEC (a continuación) que está diseñado para cumplir los pasos descritos en la sección 2.

El conjunto de herramientas consta de:

- **Herramienta 1: Lista genérica de responsabilidades de cara a la comunidad**— utilizada para ayudar a los directores a conocer las responsabilidades que han de desempeñarse para cumplir las metas y los objetivos de un proyecto en materia de relaciones con la comunidad. También se puede usar para redactar descripciones de tareas individuales.
- **Herramienta 2: El marco de competencias**— puede ayudar a los directores a desarrollar descripciones de tareas individuales; evaluar el nivel de competencia

de los candidatos al puesto; crear equipos de AEC complementarios con un equilibrio de habilidades y cualidades; gestionar y supervisar el rendimiento de los equipos de AEC; desarrollar programas de formación específicos, y promover el desarrollo profesional individual.

- **Herramienta 3: Plantillas de descripciones de tareas**— ofrece plantillas para distintos tipos de tareas propias de los AEC, tanto básicas como especializadas, para las fases de desarrollo y operaciones de un proyecto.
- **Herramienta 4: El planificador de la contratación**— ayuda a los directores a planificar el proceso de contratación e incluye directrices sobre distintas formas de anunciar un proceso de contratación de AEC, así como algunas sugerencias sobre técnicas de realización de entrevistas.
- **Herramienta 5: El planificador del desarrollo formativo y profesional**— ayuda a los directores a determinar si se requieren tipos de formación concretos. También ofrece directrices para estructurar los programas de desarrollo profesional de los AEC.
- **Herramienta 6: Paquete de formación de AEC**—, que consta de dos partes: *Parte (a): Guía de formación* y *Parte (b): Diapositivas de formación*, que incluyen notas para el orador y ejemplos de ejercicios de formación. Su objetivo es ofrecer flexibilidad suficiente para permitir modificaciones de cara a su uso en distintos contextos.

El conjunto de herramientas está diseñado para usarlo en cualquier parte del mundo. Sin embargo, en función de las circunstancias, el uso de las herramientas requerirá cierta flexibilidad. En contextos más complicados (como zonas de conflicto o regiones menos desarrolladas), las empresas deben prepararse para invertir los recursos adecuados, proporcionar formación adecuada y fijar plazos realistas para conseguir resultados óptimos y permitir que los AEC alcancen su máximo potencial.

¹ Véase Bebbington, C., Wilson, E., Smith, L. y Van Alstine, J. (2017). *Community liaison officers: exploring the frontline of corporate practice in the oil and gas sector*. Audire and ECW Energy Ltd, London. ISBN: 978-1-912420-27-8.

Contexto y antecedentes

En este apartado se explican el contexto y los antecedentes para ayudar a los directores a manejar la guía más estructurada que se presenta en las secciones 2 y 3 de este documento. Consta de cuatro partes:

- Comprensión del contexto.
- La importancia de la planificación y el diseño.
- Preguntas difíciles a la hora de contratar AEC.
- El ciclo de gestión de los equipos de AEC.

Contexto y antecedentes

Este apartado tiene por objeto proporcionar el contexto y los antecedentes de la guía detallada que se presenta en la sección 2 y el conjunto de herramientas descrito en la sección 3. Incorpora resultados importantes de investigaciones que contribuirán a profundizar los conocimientos y mejorar la aplicación de la guía.

Las consideraciones principales que se deben tener en cuenta a la hora de crear equipos de AEC y de contratar AEC son:

- reservar tiempo para analizar y planificar antes de formar los equipos de AEC—, lo que podría exigir la contratación temporal de un asesor de relaciones con la comunidad;
- garantizar la claridad en relación con las responsabilidades y las interacciones entre los equipos, incluso entre la empresa y los equipos del contratista; e
- implantar un proceso adecuado y eficaz de notificación y comunicación, tanto en sentido vertical (hacia arriba y hacia abajo) como horizontal.

COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO

Es esencial obtener desde el principio un conocimiento claro de la situación local y de los factores que afectan a la función de los AEC. Estos factores pueden clasificarse en cuatro áreas principales—el proyecto, la empresa, la sociedad y el AEC individual—tal y como se ilustra en la figura 1.

Cabe señalar que la disponibilidad de candidatos ideales variará notablemente, y que la reserva de talento podría ser limitada. Es importante que los directores entiendan esta dinámica a la hora de planificar la estructura y la composición del equipo antes de la contratación, ya que es posible que haya que modificar las funciones y las estructuras en función de las habilidades y las competencias específicas de los AEC contratados. Posteriormente, si un AEC abandona el equipo, puede que sea necesario revisar las funciones y las responsabilidades de todo el equipo para contratar a un sustituto.

Figura 1 Factores que afectan a la función de los AEC

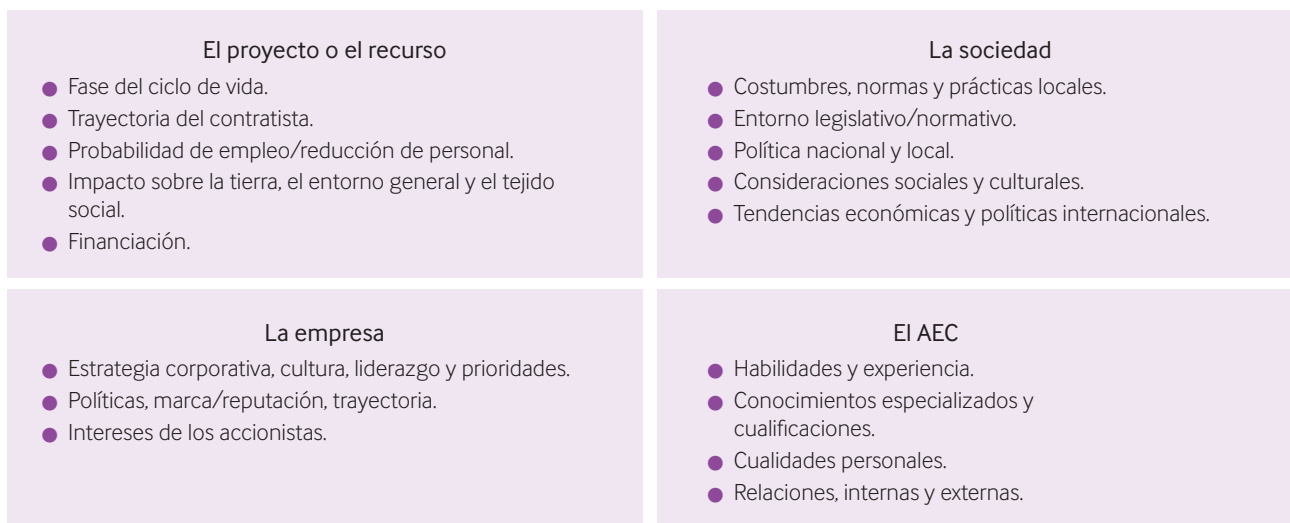


Figura 2 Ciclo del proyecto



* Véase también la [Herramienta 1: Lista genérica de responsabilidades para con la comunidad](#) para obtener más información sobre cada uno de los términos que se citan en la figura 2.

A veces, a medida que el proyecto evoluciona y las condiciones cambian, se van perfilando algunas responsabilidades de especial importancia. Existen diferencias evidentes entre las funciones de los AEC en las fases de desarrollo y operaciones (véase la figura 2). Las condiciones también pueden cambiar dentro de estas fases, p. ej., en relación con la construcción de oleoductos que llegan a una zona determinada, un cambio de la empresa operadora, cambios en el equipo directivo o factores externos, como unas elecciones o el estallido de un conflicto no relacionado.

LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN Y EL DISEÑO

La planificación del equipo constituye un aspecto importante de la contratación de AEC, aunque hasta el momento no existe una configuración ideal para la creación de un equipo de AEC y existen pocas directrices sobre el propio tema de creación de equipos.

La creación de resiliencia dentro del equipo es un objetivo clave de la planificación. Los equipos deben diseñarse de modo que tengan en cuenta las posibles amenazas para la seguridad y el bienestar personal, así como los retos para la integridad personal. Eso podría exigir, por ejemplo, el establecimiento de delegaciones de autoridad, procesos de toma de decisiones y estructuras de apoyo a los equipos capaces de abordar cuestiones éticas y de seguridad. Asimismo es importante promover un ambiente abierto en el que los AEC puedan plantear y resolver las preocupaciones que les afecten directamente

a ellos y a su capacidad para desempeñar el trabajo. Habida cuenta del gran número de variables y la naturaleza dinámica de la interacción proyecto/comunidad, la planificación de los equipos tendrá que ser un proceso iterativo, basado en una comprensión de la situación local antes de la contratación, así como en las habilidades y las competencias de los propios AEC contratados. Es posible que haya que revisar las descripciones de las tareas individuales que se redactan antes de la contratación una vez seleccionado el equipo.

Las investigaciones indican que las descripciones de tareas individuales que utilizan actualmente las empresas tienden a reflejar alrededor del 80 % de las tareas realizadas por los AEC en la práctica.² Es frecuente que otras responsabilidades y competencias que los propios AEC citan como importantes para trabajar con las comunidades no se mencionen en las descripciones de tareas o estén subestimadas.

La estructura de los equipos de AEC y sus interacciones con otros equipos y funciones en el seno de la organización son críticas, y tienen un impacto importante para las descripciones de las tareas individuales de los AEC. Otros equipos pueden desempeñar determinadas funciones de cara a la comunidad, como los equipos de AEC del contratista o los contratistas externos (p. ej., los contratados para llevar a cabo tareas de recuperaciones de tierras y reasentamiento). Es importante crear lazos fuertes y eficaces entre las personas que desempeñan estas actividades.

² Véase Bebbington, C., Wilson, E., Smith, L. y Van Alstine, J. (2017). *Community liaison officers: exploring the frontline of corporate practice in the oil and gas sector*. Audire and ECW Energy Ltd, London. ISBN: 978-1-912420-27-8.

ESTRUCTURACIÓN DEL EQUIPO

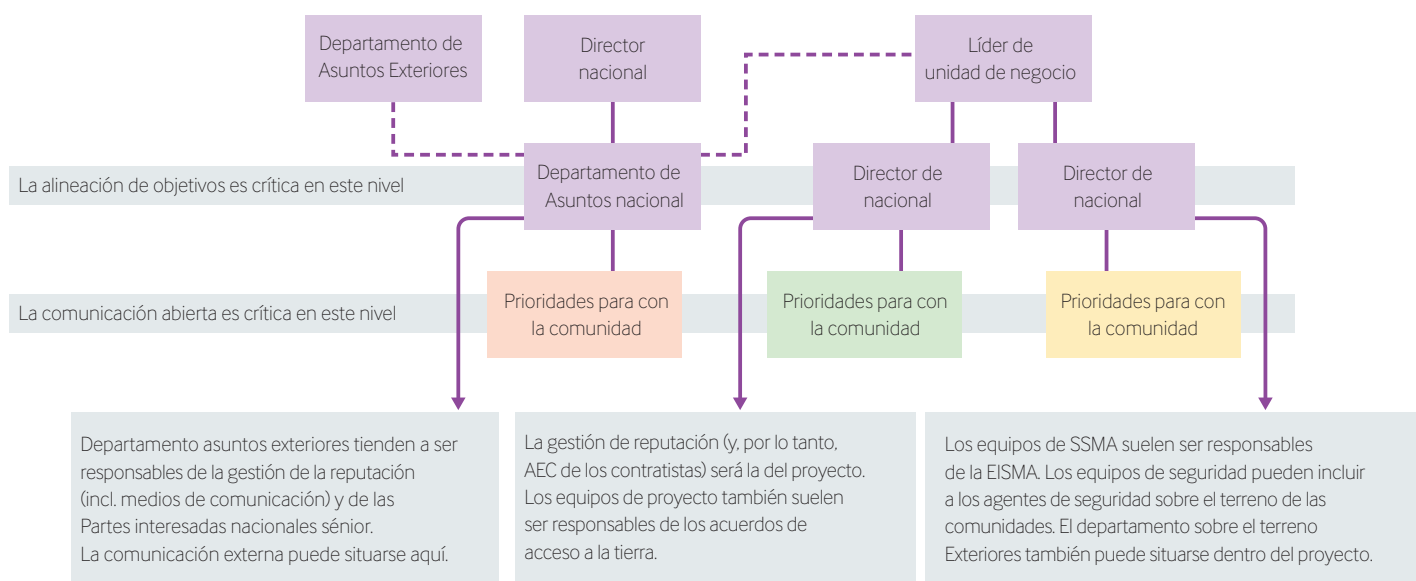
No existe un modelo ideal para los equipos que trabajan de cara a la comunidad. Algunas estructuras organizativas comunes son (véase también la figura 3):

- Dentro del equipo orientado al exterior: rendición de cuentas al líder de una unidad de negocio nacional o a un director nacional; y

- Dentro del equipo del proyecto: rendición de cuentas directamente al director del proyecto, a menudo a través del director de salud, seguridad y medio ambiente (SSMA), o al director de SSMA de la unidad de proyecto.

La ubicación organizativa eventual dependerá de factores corporativos, sociales y del proyecto.

Figura 3 Alternativas organizativas convencionales para equipos que trabajan de cara a la comunidad



¿DÓNDE DEBEN SITUARSE LOS AEC?	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Notificación al director de asuntos exteriores	Los equipos de asuntos exteriores incluyen a especialistas que gestionan otras partes interesadas externas (como gobierno y medios de comunicación) y con frecuencia existe una solapación con las partes interesadas de la comunidad. El acceso directo a la función garantiza un mejor apoyo profesional.	No está directamente vinculado al negocio. El proyecto incluirá a contratistas y, por lo tanto, su comportamiento en relación con la comunidad. Puede aislarse de las decisiones del proyecto y dejar de alinearse con las prioridades del proyecto.
Notificación al director del proyecto	Alineación clara con los objetivos empresariales. El director del proyecto dispondrá de recursos sustanciales y gestionará directamente a los contratistas (y su comportamiento de cara a la comunidad).	Los proyectos pueden basarse en objetivos a corto plazo. La gestión del riesgo para la reputación es responsabilidad del director nacional y el departamento de asuntos exteriores; la alineación entre equipos puede resultar complicada. Apoyo profesional más débil.
Notificación al director de SSMA	El director de SSMA trabaja junto con los directores de la seguridad sobre el terreno. Por lo general, la tierra y el acceso los gestiona el director de SSMA. Suele ser responsable de la evaluación del impacto social y medioambiental (EISMA).	El responsable del riesgo para la reputación es el director nacional—la alineación puede ser difícil. Apoyo profesional débil.

PREGUNTAS DIFÍCILES A LA HORA DE CONTRATAR AEC

Algunas preguntas relacionadas con la contratación de los AEC resultan especialmente difíciles de responder en términos genéricos. Por ejemplo, ¿el AEC contratado debe proceder de dentro o de fuera de la comunidad local (véase el recuadro 1)? Estas preguntas deben resolverse caso por caso, atendiendo a una evaluación detallada de la situación local y de las necesidades y las especificidades de la comunidad local, así como de la disponibilidad de talento local.

Recuadro 1 La cuestión de la población local/los forasteros/los empatizantes

La decisión de si contratar a los AEC entre los miembros de la comunidad local o no depende de muchos factores, tal y como señala la cita que figura más abajo. La decisión debe ser apropiada si existe una respuesta consciente a los requisitos corporativos, sociales y del proyecto, y ha de basarse en el conocimiento de las carencias/los puntos débiles que podrían derivarse del enfoque elegido. Un equipo ideal puede integrar una combinación de población local, forasteros y «empatizantes» (es decir, forasteros con una participación considerable en la vida local y grandes conocimientos de la misma).

De Bebbington *et al.* (2017, p. 12):

«Los conocimientos locales son vitales para generar confianza. De modo que, aunque se acepta que el conocimiento de la comunidad, su cultura, sus prácticas y valores es esencial para la función del AEC, se puede ejercer un buen papel sin ser nativo de esa comunidad. Esto depende del contexto específico, de las necesidades de la comunidad y de los requisitos del proyecto. En algunos casos (por ejemplo, en relación con las comunidades indígenas), los conocimientos locales específicos y los conocimientos lingüísticos pueden ser críticos, mientras que en otros casos pueden ser igual de importantes otras habilidades, como el conocimiento de una lengua extranjera. Un factor clave para el éxito es la capacidad del AEC para «encajar» en la comunidad local. Esto puede lograrse sencillamente pasando tiempo en la comunidad, escuchando y siendo humilde».

Otra observación relacionada con la contratación de miembros de la comunidad es la necesidad de considerar los posibles riesgos de la contratación local (véase el recuadro 2). Aunque la contratación de AEC procedentes de las comunidades locales tiene claros beneficios (p. ej., conocimientos locales, oportunidades de creación de empleo), también han de tenerse en cuenta los riesgos.

Recuadro 2 Consideración de los riesgos asociados con la contratación de miembros de las comunidades locales³

Los riesgos asociados con la contratación de AEC entre los miembros de las comunidades locales están relacionados con el efecto del empoderamiento de personas locales con respecto al resto de los miembros (p. ej., creando «guardianes» para los fondos o las oportunidades del proyecto) o con la carencia de personas de la comunidad con habilidades y competencias concretas (p. ej., lenguas extranjeras, experiencia de desarrollo comunitario o habilidades de creación de relaciones sociales/políticas).

El empoderamiento de individuos de las comunidades locales mediante su contratación como AEC puede generar conflictos de intereses o tensiones en el seno de la comunidad. Algunos miembros de la comunidad pueden percibir que los AEC favorecen a determinadas partes de la comunidad sobre otras, o bien que ocupan una posición privilegiada y de poder en la propia comunidad.

Si los AEC trabajan estrechamente con cargos electos, p. ej., en proyectos de inversión social, existe el riesgo de que los beneficios de los proyectos se utilicen como herramienta durante periodos electorales. Los directores deben identificar y desarrollar medidas de mitigación para abordar estos riesgos.

³ Fuentes: CFI (2007). *Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets*. International Finance Corporation, Washington D.C.; Agade, K.M. (2014) "Ungoverned Space" and the oil find in Turkana, Kenya. In *The Round Table*, Vol. 103, N.º 5, pp. 497-515; Ganson, B. y Wennmann, A. (2016). *Business and conflict in fragile states: the case for pragmatic solutions*. International Institute for Strategic Studies, Londres.

Otra pregunta que recaba respuestas diversas es la relacionada con las cualidades y las competencias que debe poseer un AEC. En la figura 4 se ilustran las respuestas de una encuesta en la que se pedía a los AEC encuestados que colocaran una serie de cualidades por orden de prioridad.⁵ Las cualidades más priorizadas fueron: gozar del respeto de la comunidad; conocimientos de la cultura local; honestidad; dotes de negociación, y habilidades de comunicación verbal.

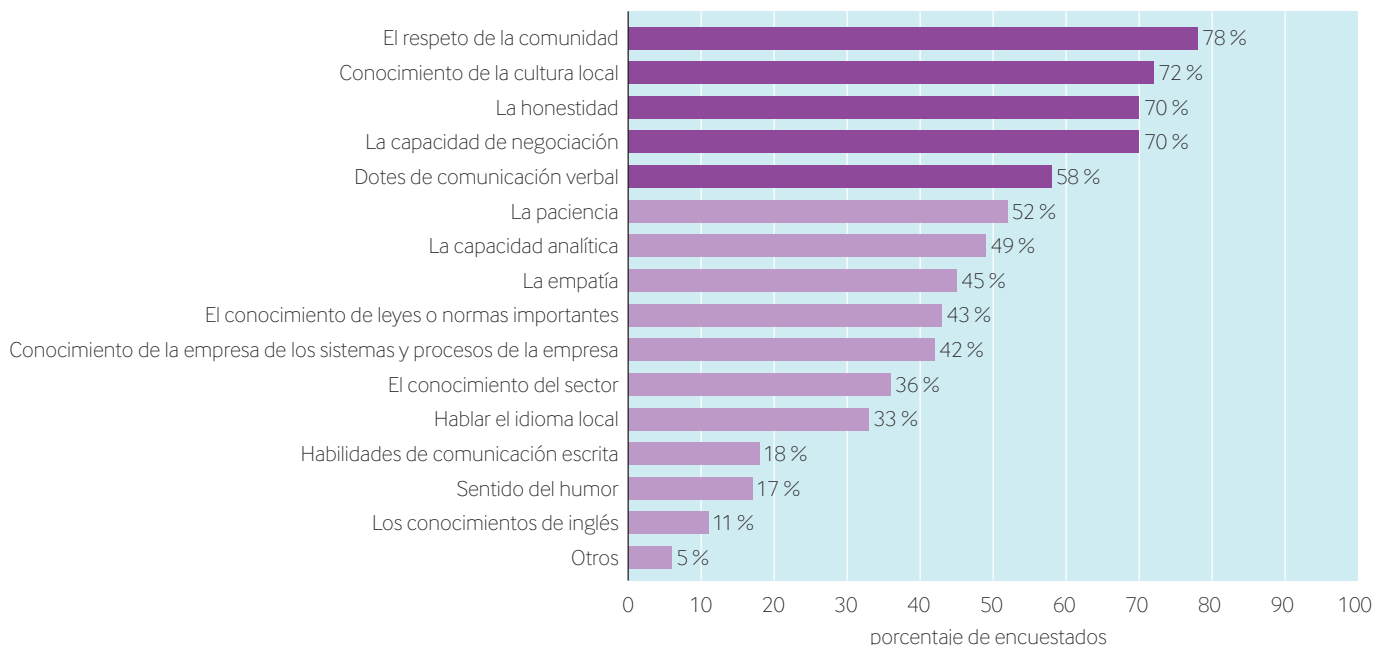
Es raro que una persona reúna todas las habilidades y los conocimientos requeridos, por lo que debe buscarse el equilibrio, concediendo prioridad a determinadas competencias o habilidades sobre otras. Por ejemplo, en algunos casos puede resultar esencial dominar el idioma del proyecto (p. ej., inglés, francés o español). En otros casos, un candidato puede tener cualidades excepcionales y conocimientos locales muy valiosos, pero carecer de conocimientos del idioma del proyecto. El conocimiento de la cultura local es una habilidad importante, aunque es posible que los candidatos con

buenos conocimientos de la cultura local tengan muy pocos conocimientos del sector del petróleo y el gas.

Otro reto consiste en garantizar que todos los posibles candidatos con habilidades valiosas conozcan las oportunidades de contratación de AEC. Los métodos convencionales de anuncios de empleo (como la publicidad en los periódicos nacionales o a través de agencias de empleo públicas) pueden no llegar a algunos de los posibles candidatos en las propias comunidades locales, especialmente si son comunidades aisladas o si existen barreras lingüísticas importantes.

Algunas habilidades y conocimientos se pueden enseñar de una forma relativamente rápida durante el periodo de formación posterior a la contratación (p. ej., los conocimientos sobre la empresa y el proyecto). El respeto de la comunidad se puede ganar con el tiempo, y los conocimientos locales pueden adquirirse, si el AEC posee las cualidades de la honestidad, la integridad y la empatía. Sin embargo, estas cualidades son difíciles de evaluar en una entrevista.

Figura 4 Las cinco cualidades más importantes de un AEC: la visión del AEC



⁴ Encuesta *online* mundial encargada por IPIECA de más de 120 AEC radicados en 31 países que representan a más de 25 empresas y cubren todas las fases del ciclo de vida de los proyectos/recursos.

Recuadro 3 Consideraciones a la finalización del contrato de empleo del AEC

Un AEC que fue contratado originalmente dentro de la comunidad local puede volver a vivir en dicha comunidad tras dejar la empresa. Como tal, seguirá siendo una parte interesada importante. Los directores deben tener en cuenta que esta persona poseerá una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa y podrá usarlos de formas positivas y negativas. Puede que esta persona se postule para ocupar un cargo político local. Es importante mantener una buena relación con esa persona, aunque esta haya sido despedida de su trabajo por motivos que no comparta o lo haya abandonado por no estar satisfecho por alguna razón. La empresa puede ayudar a esta persona a encontrar otro empleo. Esto revestirá una especial importancia si se procede al despido de varios AEC debido a un cambio de circunstancias, p. ej., el paso de la fase de desarrollo a la fase de operaciones.

En algunos casos, los AEC han sido despedidos debido a una reducción del presupuesto o por una clausura inesperada del proyecto. Los equipos de AEC no se deben disolver de forma repentina en caso de que un proyecto pase por dificultades financieras y se le retire la ayuda financiera de los programas de inversión social, o se retire por completo de la comunidad. Por el contrario, estos son los momentos en los que los AEC deben colaborar más que nunca con la comunidad y responder a sus preocupaciones. Por lo tanto, es importante que los directores evalúen adecuadamente los riesgos antes de disolver los equipos en momentos en los que exista un alto riesgo de confusión y desasosiego en la comunidad, ya que esto podría generar tensiones, protestas y conflictos violentos.

Una pregunta complicada en la que de momento no se ha profundizado es qué ocurre cuando el AEC deja de trabajar para la empresa, o bien por voluntad propia o bien por la rescisión del contrato por parte de la empresa. Se trata de un área que debe explorarse más, pero han de destacarse algunas consideraciones (véase el recuadro 3).

Este enfoque es lo suficientemente flexible como para responder a los factores corporativos, del proyecto y sociales y al *feedback* de los propios AEC. En otras palabras, los directores deben decidir lo que necesitan, seleccionar a los miembros del equipo que satisfacen mejor esa necesidad y después comprobar si existen carencias, riesgos o puntos débiles en el equipo y abordarlos.

EL CICLO DE GESTIÓN LOS DE EQUIPOS DE AEC

En esta guía se plantea un enfoque flexible e iterativo para crear equipos que trabajan de cara a la comunidad. Dicho enfoque se basa en el ciclo de gestión de los equipos de AEC (véase la figura 5 de la página 14). Se compone de cuatro fases fundamentales:

1. Establecer los requisitos para el equipo de AEC sobre la base de la comprensión del contexto.
2. Planificación de los equipos y de las descripciones de las tareas de los AEC.
3. Contratación y formación de los AEC.
4. Evaluación e incorporación del *feedback* de los AEC.

La evaluación nos conduce a la primera fase, que comportaría una revisión de los requisitos, la modificación de los equipos y de las descripciones de las tareas y el reciclaje de los AEC, en su caso.

El enfoque se describe con mayor detalle en la sección 2, en forma de guía detallada basada en las cuatro fases del ciclo de gestión de los equipos de AEC enumerados previamente. En la sección 3 se describen las seis herramientas que se han diseñado para cumplir los pasos descritos en la sección 2.

Guía detallada

En esta sección se describen los pasos que componen cada una de las cuatro fases del ciclo de gestión de los equipos de AEC.

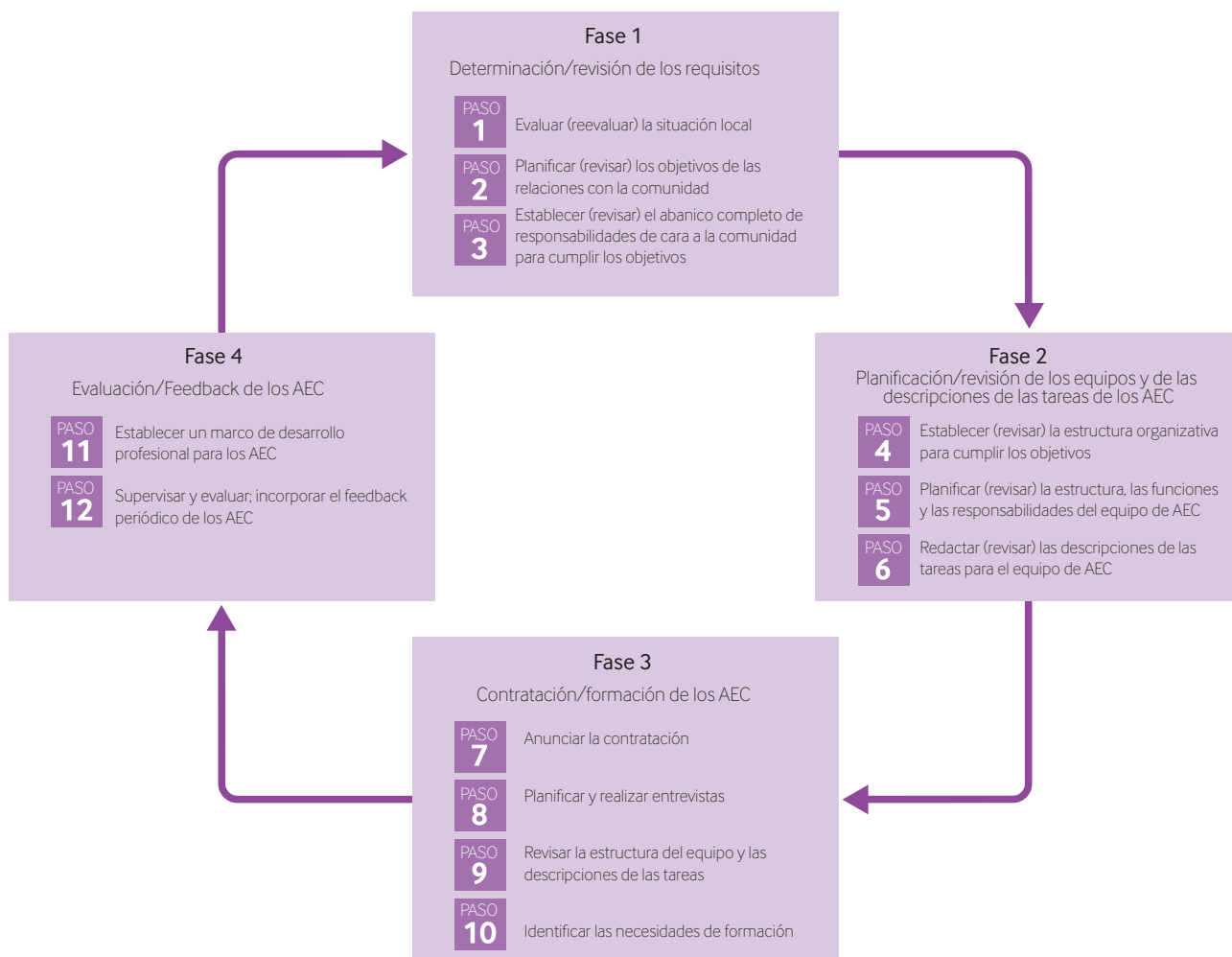


Guía detallada

En este apartado se describen los pasos principales que componen cada una de las cuatro fases del ciclo de gestión de los equipos de AEC (véase la figura 5). En cada uno de los pasos, los términos entre paréntesis (p. ej., «reevaluar», «revisar», etcétera) están relacionados con actividades que se desarrollan en rondas posteriores del ciclo tras la primera evaluación.

El ciclo solamente es una guía y no será necesario seguir siempre todas las fases en el mismo orden. El ciclo enfatiza la necesidad de revisar continuamente los requisitos, las estructuras de los equipos, las funciones y las responsabilidades, de cara a garantizar que sean adecuados, especialmente dada la naturaleza dinámica de la interacción empresa/comunidad.

Figura 5 Pasos principales que componen las cuatro fases del ciclo de gestión de los equipos de AEC

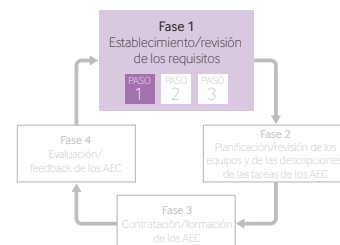


Fase 1: Determinación/revisión de los requisitos

PASO 1 EVALUAR (REEVALUAR) LA SITUACIÓN LOCAL

Antes de diseñar los equipos de AEC y contratar a los AEC, los directores deberán llevar a cabo una evaluación de las necesidades, los riesgos y las capacidades de la comunidad local. Esto ayudará a determinar el abanico y los tipos de funciones que los AEC y otros equipos que trabajan de cara a la comunidad tendrán que desempeñar, así como el potencial para contratar AEC entre los miembros de la comunidad local. Es importante coordinarse con asesores de evaluación del impacto ambiental si estos están llevando a cabo un estudio similar al mismo tiempo. Puede resultar beneficioso contratar a un asesor de relaciones con la comunidad temporal para apoyar el análisis y el proceso de toma de decisiones posterior.⁵

En rondas posteriores del ciclo de gestión del equipo de AEC, la reevaluación se basará en el análisis y la supervisión continuos de la situación local, así como en el *feedback* de los AEC y los miembros de la comunidad.



Preguntas que debemos considerar:

- ¿Cuáles son las leyes y los reglamentos aplicables (p. ej., derechos de propiedad de la tierra y reglamentos en materia de uso de la tierra; requisitos de consulta/permiso de la comunidad)?
- ¿Cuál es la situación socioeconómica, cultural y política local (p. ej., prácticas tradicionales de uso de la tierra, estructuras de liderazgo, conflictos preexistentes)?
- ¿Cuáles son los impactos probables del proyecto, tanto positivos como negativos, en las comunidades locales?
- ¿Existe alguna característica de la situación local que entrañe algún riesgo para los AEC que trabajan en la comunidad (p. ej., riesgos elevados de tensión o delitos en la comunidad, riesgo de enfermedad, saneamiento deficiente)?
- ¿Qué habilidades y capacidades tiene la mano de obra local, incluidas habilidades y capacidades para llevar a cabo el trabajo de AEC?

⁵ A escala nacional, este podría ser un asesor de relaciones sociopolíticas.

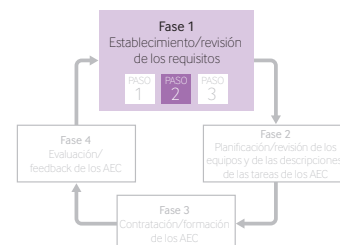
Fase 1: Determinación/revisión de los requisitos

PASO 2

PLANIFICAR (REVISAR) LOS OBJETIVOS DE LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD

El diseño del equipo de AEC debe basarse en la planificación estratégica de las metas y los objetivos del equipo de AEC (en colaboración con otros equipos, si es preciso).

Es importante revisar las metas y los objetivos en puntos críticos del ciclo del proyecto, como la transición de la fase de desarrollo a la de operaciones, momento en el que es posible que haya que reestructurar el equipo de AEC o revisar sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, también es importante llevar a cabo revisiones periódicas. Puede que sea necesario modificar los programas estratégicos respaldados por los AEC, por ejemplo, basándose en el *feedback* de la comunidad (positivo o negativo) o los cambios en las circunstancias que no se puedan predecir desde un principio.



Durante la planificación deben tenerse en cuenta las siguientes preguntas:

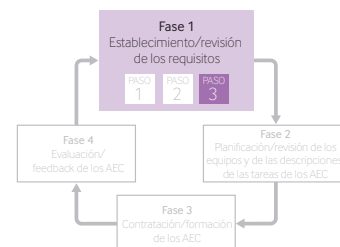
- ¿Cuál es la naturaleza del proyecto general y qué fases clave enmarcarán la forma y el propósito del equipo de AEC (p. ej., exploración, desarrollo, operaciones, desmantelamiento)?
- ¿Cuál es el marco temporal general del proyecto y cuáles son los marcos temporales de las fases individuales?
- ¿Cuáles son las metas y los objetivos de la función de relaciones con la comunidad de la empresa y el proyecto?
- ¿Qué programa o programas estratégicos apoyarán los AEC para lograr estas metas y objetivos (incluidos los determinados por cualquier acuerdo de financiación)?
- ¿Con qué otros equipos se tendrán que coordinar los AEC para cumplir estas metas y objetivos (incluidos otros equipos que trabajan de cara a la comunidad y otras entidades pertinentes, como los proveedores de seguridad)?

Fase 1: Determinación/revisión de los requisitos

PASO 3 ESTABLECER (REVISAR) EL ABANICO COMPLETO DE RESPONSABILIDADES DE CARA A LA COMUNIDAD PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS

La base para crear el equipo de AEC debe ser una lista genérica de responsabilidades que han de cubrir los equipos que trabajan de cara a la comunidad, tanto el equipo de AEC como otros equipos, según corresponda. Esta lista se desarrolla mediante un análisis de la situación socioeconómica, cultural y política y de la naturaleza del proyecto y de los programas estratégicos que se van a aplicar. La guía para elaborar esta lista genérica se incluye en la [Herramienta 1: Lista genérica de responsabilidades para con la comunidad](#). Antes de crear un equipo de AEC, los directores tendrán que desarrollar y probar su propia lista genérica específica del proyecto. Esto puede requerir el consejo de un asesor de relaciones con la comunidad.

Los directores deben comprobar periódicamente la lista genérica con los AEC y otros equipos para garantizar que esta cubra todas las responsabilidades necesarias para cumplir las metas y los objetivos de relaciones comunitarias del proyecto a medida que el proyecto avanza y a la luz de los cambios en las circunstancias.



Las preguntas que hay que tener en cuenta son las siguientes:

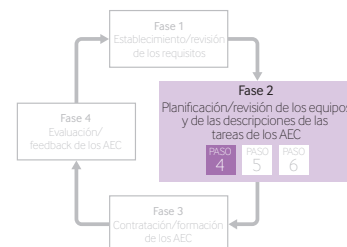
- ¿Cuáles de las responsabilidades citadas en la [Herramienta 1: Lista maestra de responsabilidades para con la comunidad](#) son necesarias para cumplir las metas y los objetivos de las relaciones con la comunidad del proyecto?
- ¿Falta alguna responsabilidad? En caso afirmativo, debe añadirse.
- ¿Existe alguna limitación o algún riesgo derivados de las restricciones presupuestarias (p. ej., responsabilidades identificadas que no se pueden financiar con el presupuesto existente para actividades de relaciones con la comunidad)? En caso afirmativo, estas deben comentarse con el equipo de alta dirección.
- ¿Existe alguna limitación logística o relacionada con la salud y la seguridad para visitar las comunidades (p. ej., transporte, terreno, riesgos de seguridad vial)?

Fase 2: Planificación/revisión de los equipos y de las descripciones de las tareas de los AEC

PASO 4 ESTABLECER (REVISAR) LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS

Antes de planificar la estructura del equipo de AEC, los directores tendrán que establecer la estructura organizativa general de las funciones de cara a la comunidad. Esto incluye posibles funciones que deben desempeñar otros equipos corporativos, así como contratistas, consultores y partes externas. La figura 3 de la página 8 podría ayudar a los directores a reflexionar sobre los pros y los contras de distintas configuraciones organizativas y su habilidad para cumplir los objetivos de las relaciones con la comunidad, así como a considerar cómo encajará el equipo de AEC en la estructura organizativa.

Las líneas de comunicación entre las partes responsables se deben comprobar periódicamente, por ejemplo, en la planificación de escenarios relacionados con la respuesta ante incidentes y crisis. Si otros equipos cambian sus actividades, esto puede exigir a los AEC que adopten más responsabilidades o viceversa.



Las preguntas que hay que tener en cuenta son las siguientes:

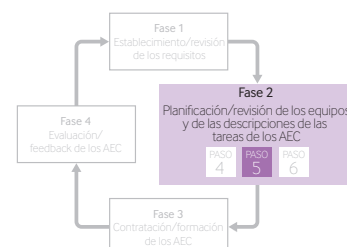
- ¿Qué responsabilidades para con la comunidad debe desempeñar el equipo de AEC y qué responsabilidades serán desempeñadas por otros equipos, incluidos los contratistas y los asesores?
- ¿Existe algún área en la que no esté claro quién es el responsable?
- ¿Cómo se llevarán a cabo la notificación y la comunicación entre los equipos que trabajan de cara a la comunidad?
- ¿La seguridad estará a cargo de proveedores de seguridad públicos o privados? ¿Cómo se comunicará y se coordinará el equipo de AEC con los proveedores de seguridad?
- ¿Qué entidades externas, como los reguladores gubernamentales o las organizaciones de la sociedad civil, afectarán al trabajo del equipo de AEC (por ejemplo, grupos de supervisión independientes, oficinas de enlace con el gobierno)? ¿Cómo se llevará a cabo la comunicación entre estas entidades externas?

Fase 2: Planificación/revisión de los equipos y de las descripciones de las tareas de los AEC

PASO 5 PLANIFICAR (REVISAR) LA ESTRUCTURA, LAS FUNCIONES Y LAS RESPONSABILIDADES DE L EQUIPO DE AEC

Determinar cuáles de las responsabilidades citadas en la lista genérica (específica del proyecto) cubrirá el equipo de AEC. Es importante garantizar que todas las responsabilidades identificadas en la lista genérica (específica del proyecto) sean asignadas al equipo de AEC o a otros equipos, según proceda. Una vez establecida la división de las responsabilidades, se puede determinar la estructura del equipo de AEC, su relación con otros equipos y las funciones y las responsabilidades de los AEC.

Una vez contratado al equipo de AEC, se debe revisar la estructura, las funciones y las responsabilidades a la luz de las habilidades, las cualidades y la experiencia concretos que aportan los AEC contratados (véase el paso 9 en la página 23). Estos también se deben revisar periódicamente para comprobar que sigan cumpliendo las metas y los objetivos de relaciones con la comunidad del proyecto, así como las necesidades de la comunidad para que el *feedback* de esta siga siendo positivo. El equipo de AEC también se debe revisar como respuesta a los cambios de las circunstancias internas y externas.



Las preguntas que hay que tener en cuenta son las siguientes:

- ¿Cuántos AEC serán necesarios para cumplir el conjunto de responsabilidades deseado?
- ¿Los AEC del mismo equipo tendrán funciones y responsabilidades similares o habrá especialistas?
- ¿Los AEC serán asignados a comunidades concretas? ¿A cuántas comunidades servirán y con qué frecuencia las visitarán? ¿Se formalizará un contrato rotativo/de contrapartida?
- ¿Cómo se garantizarán el equilibrio de género y otras formas de diversidad dentro del equipo? ¿Cómo se representarán los intereses de los diversos grupos de la comunidad, incluidos los grupos vulnerables?
- ¿Qué responsabilidades tendrá el director del equipo de AEC? ¿Estará radicado con el equipo o en otro lugar? ¿Cómo se comunicarán?
- ¿Se requerirá personal de apoyo administrativo/logístico para servir al equipo de AEC en exclusiva o estos servicios los prestará otro equipo?

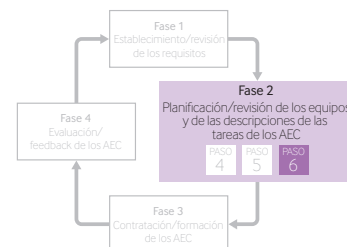
Fase 2: Planificación/revisión de los equipos y de las descripciones de las tareas de los AEC

PASO 6 REDACTAR (REVISAR) LAS DESCRIPCIONES DE LAS TAREAS PARA EL EQUIPO DE AEC

Las descripciones de las tareas de los miembros individuales del equipo de AEC deben diseñarse para complementarse y para cubrir las responsabilidades requeridas para cumplir las metas y los objetivos deseados, de acuerdo con la fase del proyecto (p. ej., desarrollo u operaciones). La

Herramienta 2: El marco de competencias puede ayudar a los directores a desarrollar descripciones de tareas individuales, evaluar el nivel de competencia de los candidatos y crear equipos de AEC complementarios con un equilibrio adecuado de habilidades y atributos. La **Herramienta 3: Plantillas de descripción de tareas** se puede usar como orientación para las responsabilidades que podrían incluirse en las descripciones de las tareas, junto con las habilidades, los atributos y la experiencia necesarios para garantizar el cumplimiento de las necesidades requeridas. Las descripciones de las tareas individuales deben redactarse tras la conclusión del proceso de entrevista, ya que gran parte de ellas dependerá de las habilidades y los puntos fuertes de los AEC contratados.

Las descripciones de las tareas individuales deben revisarse de forma periódica y se pueden modificar para responder a los cambios en las circunstancias internas y externas. También debe obtenerse *feedback* de los propios AEC, o bien a través de un proceso de evaluación normalizado, o bien a través de reuniones de actualización periódicas (p. ej., trimestrales) (véase el paso 11 en la página 25).



Las preguntas que hay que tener en cuenta son las siguientes:

- ¿Qué responsabilidades se incluirán (idealmente) en la descripción de cada tarea individual y cómo se complementarán estas descripciones entre sí?
- ¿Qué habilidades, cualidades y experiencia se requerirán (idealmente) para cumplir eficazmente las responsabilidades requeridas?
- ¿El equipo se compondrá (idealmente) de AEC principalmente de Nivel 2 (básico), principalmente de Nivel 3 (especializado) o de una combinación de ambos?
- ¿Qué capacidades tiene la empresa para formar a los AEC inmediatamente después de su contratación (p. ej., programa de iniciación) y para qué habilidades se puede ofrecer formación?
- ¿Qué nivel de autoridad tendrán los AEC? ¿Para qué tendrán que pedir permiso al equipo directivo? ¿Qué decisiones podrán tomar de manera autónoma? ¿Los AEC individuales serán responsables de sus propios presupuestos y, en caso afirmativo, en qué grado?
- ¿Qué tareas administrativas se espera que desempeñen los AEC y cuáles serán desempeñadas por una función administrativa (dentro o fuera del equipo)?

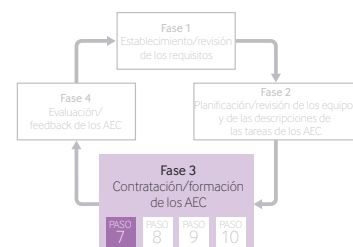
Fase 3: Contratación/formación de los AEC

PASO 7 ANUNCIAR LA CONTRATACIÓN

La contratación de AEC se puede anunciar a través de los canales habituales, como las agencias de empleo público y los periódicos, pero estos pueden no llegar a las comunidades locales. Es importante poder informar a todas las comunidades locales sobre la contratación de AEC, ya que los conocimientos locales son un requisito esencial y el papel del AEC es una oportunidad laboral importante para la población local. La contratación de AEC entre la población local puede constituir un reto en comunidades aisladas y de difícil acceso. Las opciones para llegar a los candidatos locales podrían incluir los tablones de anuncios de la localidad, las emisoras de radio o el boca a boca, a través de los trabajadores locales existentes.

Puede que los directores sean reacios a contratar AEC entre los miembros de la comunidad local, pero deben tratar de mantener la mente abierta y animar tanto a la población local como a los forasteros y a los empatizantes⁶ a presentar solicitudes para trabajos de AEC. La [Herramienta 4: Planificador de la contratación](#) ofrece posibles métodos de contratación de AEC, junto con sus ventajas y sus desventajas.

Deben seguirse los mismos procedimientos para las contrataciones ulteriores, si son necesarias en caso de que un AEC abandone su trabajo o se requieran más AEC.



Las preguntas que hay que tener en cuenta son las siguientes:

- ¿Dónde se encuentran las comunidades locales?
- ¿Qué canales están disponibles para la difusión general de los anuncios de empleo (p. ej., periódicos regionales/nacionales, agencias de empleo)?
- ¿Cuáles son los canales usados habitualmente para difundir anuncios de contratación locales o de otro tipo en la comunidad (p. ej., tablones de anuncios de la comunidad, periódicos, emisoras de radio, a través de líderes locales y personas de edad avanzada, reuniones comunitarias)?
- ¿Los trabajadores actuales del proyecto pueden ayudar a difundir anuncios de contratación de AEC?

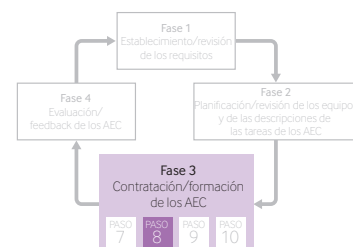
⁶ Véase el recuadro 1 de la página 9 para obtener más información sobre población local, forasteros y empatizantes.

Fase 3: Contratación/formación de los AEC

PASO 8 PLANIFICAR Y REALIZAR ENTREVISTAS

Un reto fundamental es cómo hacerse una idea exacta de las habilidades, las cualidades y la experiencia de un candidato durante un proceso de entrevista, especialmente si hablamos de características personales como la integridad y la resiliencia. La [Herramienta 4: Planificador de la contratación](#) ofrece una serie de técnicas de realización de entrevistas para obtener conocimientos sobre las habilidades y las cualidades de los candidatos.

[Herramienta 2: Marco de competencias](#) puede ayudar a evaluar los niveles de competencia de los candidatos y compararlos entre sí en áreas temáticas concretas. También puede ayudar a los directores a crear equipos sólidos y eficaces mediante la incorporación de una serie de habilidades y cualidades complementarias dentro del equipo e identificando el modo en que los puntos fuertes y los puntos débiles de algunos candidatos pueden compensar los de otros.



Las preguntas que hay que tener en cuenta son las siguientes:

- ¿Qué habilidades y competencias son prioritarias para la contratación y cuáles se pueden desarrollar a través de un periodo de formación una vez que se ha procedido a la contratación de los AEC?
- ¿Cuáles son las competencias esenciales que deben evaluarse en las entrevistas y cuál es la mejor forma de hacerlo?
- ¿Se evaluará a todos los candidatos de la misma forma? ¿Cómo se pueden diseñar las entrevistas para dar cabida (y no disuadir) a los candidatos que podrían ser buenos en algunas áreas (p. ej., el conocimiento del idioma local) pero no en otras (p. ej., ejercicios escritos)?
- ¿En qué medida debería (y podría) evaluarse juntos a los candidatos para ayudar a los directores a observar cómo interactúan entre sí? ¿Cuál es la mejor forma de hacerlo?
- ¿Quién debe realizar las entrevistas? ¿Debe haber como mínimo un entrevistador que pueda realizar la entrevista en el idioma local?

Fase 3: Contratación/formación de los AEC

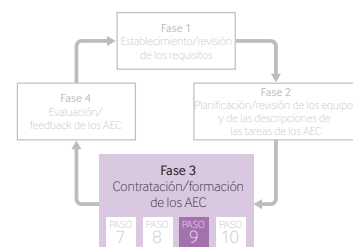
PASO 9

REVISAR LA ESTRUCTURA DEL EQUIPO Y LAS DESCRIPCIONES DE LAS TAREAS

Las descripciones de las tareas y las estructuras de los equipos deben refinarse para optimizar las habilidades y las personalidades de los AEC individuales contratados, así como para garantizar la complementariedad entre ellos. Los directores deben esperar hasta que termine el proceso de entrevista para ultimar la composición del equipo, las responsabilidades relativas de los miembros del equipo y las descripciones de las tareas individuales.

También puede ocurrir que los equipos se contraten a lo largo del tiempo, por lo que puede ser necesario revisarlos y modificarlos durante ese periodo. Por lo tanto, el proceso completo es iterativo y requiere una reflexión considerable. La [Herramienta 2: Marco de competencias](#) puede ayudar a los directores a ultimar la estructura del equipo y a garantizar que las funciones y las responsabilidades se asignen de una forma que aproveche al máximo las habilidades y las cualidades complementarias de los AEC contratados.

Es esencial revisar la estructura del equipo y las descripciones de las tareas de forma periódica para que sigan cumpliendo los requisitos establecidos en los pasos 1 a 3 (véase el paso 12, sobre la supervisión y la evaluación, en la página 26).



Las preguntas clave que hay que tener en cuenta son las siguientes:

- ¿Los AEC contratados son miembros de la población local/forasteros/empatizantes?⁷ ¿Reflejan las estructuras de poder y las élites de la comunidad? ¿Cómo se representarán los intereses de los grupos vulnerables?
- ¿Es necesario cubrir alguna laguna a través de formación (véase el paso 10 de la página 24) después de la contratación o se requiere la colaboración de otros equipos? ¿Cómo se asignarán las responsabilidades dentro del equipo?
- ¿Se dispone de presupuesto suficiente para apoyar al equipo contratado a cumplir las funciones y las responsabilidades deseadas?
- ¿La estructura del equipo propuesta entraña algún riesgo para el bienestar de los AEC, p. ej., posible falta de asistencia? ¿Cómo se pueden abordar estos riesgos antes de iniciar el trabajo?
- ¿Cómo nos relacionamos e interactuamos con su director de equipo y con otros directores pertinentes (p. ej., ubicación y líneas de comunicación)? ¿Cuentan con los niveles apropiados de autoridad para tomar decisiones en situaciones difíciles?
- ¿La estructura del equipo y las descripciones de las tareas abordan los requisitos establecidos en los pasos 1 a 3? ¿Servirán para minimizar los riesgos del proyecto, especialmente en épocas de cambio con un riesgo elevado de tensión en la comunidad?

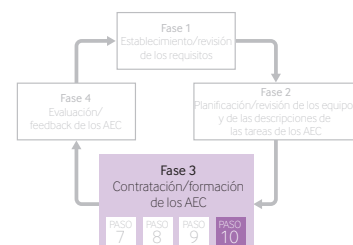
⁷ Véase el recuadro 1 de la página 9 para obtener más información sobre población local, forasteros y empatizantes.

Fase 3: Contratación/formación de los AEC

PASO 10 IDENTIFICAR LA NECESIDADES DE FORMACIÓN

Dotar a los AEC de las herramientas, las técnicas y el lenguaje adecuados les permite contribuir sin reservas y demostrar su valor para los equipos de proyecto y recurso. La *Herramienta 5: Planificador del desarrollo formativo y profesional* ayudará a los directores a planificar la formación adecuada en momentos concretos (p. ej., iniciación) y en fases clave posteriores, según sea necesario. También es importante que los directores se muestren receptivos con los AEC y les permitan plantear problemas y solicitudes de formación y apoyo específicos. Es probable que los distintos miembros del equipo de AEC tengan necesidades de formación diferentes, por lo que, aunque algunos programas de formación puedan impartirse en grupos, otros resultarán más eficaces si se imparten de manera individual.

La *Herramienta 6: Paquete de formación de AEC* consta de dos partes: *Parte (a): Guía de formación* y *Parte (b): Diapositivas de formación*, que incluyen notas para el orador y ejemplos de ejercicios. Su objetivo es ofrecer flexibilidad suficiente para permitir modificaciones de cara a su uso para diferentes necesidades de formación.



Las preguntas clave que hay que tener en cuenta son las siguientes:

- ¿Cuáles son las carencias de cualificaciones entre los AEC recién contratados? ¿Qué debe englobar el periodo de iniciación del AEC?
- ¿Qué formación es probable que se necesite más adelante, p. ej., tras seis meses en el puesto? ¿Qué formación es esencial para la iniciación del AEC y cuál se puede dejar para más adelante?
- ¿Qué estructuras de *feedback* y líneas de comunicación existen para que los AEC comuniquen sus necesidades de formación una vez que se inicie su trabajo?
- ¿Cuál es el método más eficiente y eficaz de impartir formación a un AEC? ¿Qué oportunidades existen para impartir formación virtual?
- ¿Qué formación debe impartirse en grupos y qué necesidades deben abordarse de una manera individualizada?
- ¿Los AEC pueden ayudar con la formación, si cuentan con habilidades que pueden compartir con otros?

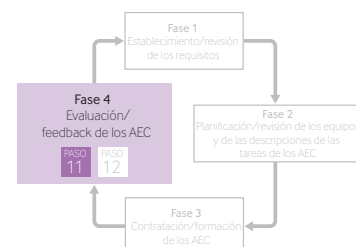
Fase 4: Evaluación/*feedback* de los AEC

PASO 11 ESTABLECER UN MARCO DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA LOS AEC

Un marco de desarrollo profesional debe basarse en un proceso de evaluación periódica de los AEC que les brinde la oportunidad de ofrecer comentarios sobre sus funciones y responsabilidades. Hoy en día se aplica la buena práctica de obtener una «actualización» periódica (p. ej., trimestral), en lugar de basarse únicamente en la evaluación formal anual. El proceso de evaluación/*feedback* individual también puede ser una buena herramienta para crear equipos más eficaces.

La [Herramienta 5: Planificador del desarrollo formativo y profesional](#) puede ayudar a los directores a diseñar y aplicar procesos de desarrollo profesionales. Les ayuda a conocer y abordar las expectativas de los AEC; a mejorar los procesos de reconocimiento interno, al permitir una evaluación y una apreciación completa de la función del AEC, y a ofrecer niveles de desarrollo profesional adecuados. La [Herramienta 2: Marco de competencias](#) también ayuda estableciendo un conjunto ideal de habilidades y cualidades necesarias para desempeñar una función concreta de forma eficaz, presentándolas de tal modo que los empleados puedan avanzar al siguiente nivel. El núcleo del marco de desarrollo profesional debe ser una cultura de transparencia, confianza y buena comunicación.

Los directores deberán mantener una buena comunicación con los AEC para promover el *feedback*, identificar necesidades de formación adicionales y planificar el apoyo necesario.



Preguntas que debemos considerar:

- ¿Los AEC están desempeñando correctamente las tareas exigidas, es decir, desde su propia perspectiva y también desde la perspectiva de sus compañeros y de la comunidad?
- ¿Existen dificultades y retos? ¿Cuáles son las causas y cómo se pueden abordar?
- ¿Qué apoyo dicen los AEC que necesitan (p. ej., de directores/administradores)?
- ¿Qué dicen los AEC sobre su propio bienestar, p. ej., niveles de estrés?
- ¿La comunicación entre los AEC y entre los equipos es adecuada para abordar problemas y mantener un buen conocimiento de la situación sobre el terreno?
- ¿Cuáles son las necesidades y las percepciones de la comunidad con respecto al trabajo de los AEC en su comunidad? ¿Han hecho alguna sugerencia sobre cómo mejorar el trabajo de los AEC?

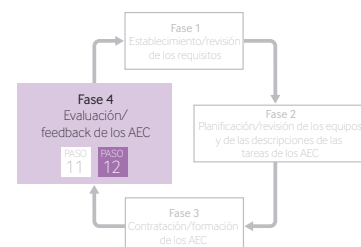
Fase 4: Evaluación/feedback de los AEC

PASO 12 SUPERVISAR Y EVALUAR; INCORPORAR EL FEEDBACK PERIÓDICO DE LOS AEC

Los directores de AEC tendrán que desarrollar un marco de supervisión y evaluación para el trabajo del equipo de AEC. Este debe incluir un conjunto de indicadores que cubran el bienestar de los AEC, la satisfacción de la comunidad y el cumplimiento de las metas y de los objetivos del proyecto. Este marco también deberá tener en cuenta la evaluación de otros equipos con responsabilidades para con la comunidad.

Estas son algunas de las herramientas de supervisión y evaluación consolidadas que pueden contribuir a este marco general: Información de AEC; *feedback* diario de la comunidad; mecanismo de reclamación de la comunidad, y supervisión externa de la comunidad. Una herramienta clave será el proceso de evaluación/*feedback* de los AEC individuales (véase el paso 11 de la página 25).

La supervisión y la evaluación deben llevarse a cabo formalmente con carácter periódico, y también informalmente con carácter continuo (diario). Los directores deberán mantener una buena comunicación con los AEC para promover el *feedback* y planificar el apoyo necesario.



Preguntas clave que debemos considerar:

- ¿En qué medida la estructura del equipo actual, junto con las descripciones de las tareas de los AEC y los niveles actuales de rendimiento, cumplen los requisitos establecidos en los pasos 1 a 3?
- ¿Cómo manejan los AEC el trabajo, desde el punto de vista del cumplimiento de las metas y de los objetivos del proyecto, la creación de confianza y respeto en el seno de la comunidad, la gestión del estrés y el mantenimiento de la resiliencia personal y del equipo?
- ¿Qué tipo de *feedback* proviene de la comunidad en relación con la situación en general, sus opiniones del proyecto y el trabajo del equipo de AEC y de los AEC individuales?
- ¿Qué se puede aprender del mecanismo de reclamación de la comunidad?
- ¿Qué supervisión externa de la comunidad se lleva a cabo y qué revela sobre la situación de la comunidad y el trabajo del equipo de AEC?

El conjunto de herramientas de gestión de equipos de AEC

En este apartado se presentan las seis herramientas que se han diseñado para cumplir los pasos descritos en la sección 2 de esta guía. El conjunto de herramientas se puede descargar desde el sitio web de IPIECA: <http://www.ipeca.org/resources/good-practice/community-liaison-officers-team-building-and-management-guidance/>



El conjunto de herramientas de gestión de equipos de AEC

A continuación se describe el propósito de cada una de las herramientas que componen el conjunto de herramientas de gestión de equipos de AEC.

El conjunto de herramientas se puede descargar desde el sitio web de IPIECA:

<http://www.ipieca.org/resources/good-practice/community-liaison-officers-team-building-and-management-guidance/>

Herramienta 1: Lista genérica de responsabilidades para con la comunidad

La **Herramienta 1** se utiliza para ayudar a los directores a conocer las responsabilidades que han de desempeñarse para cumplir las metas y los objetivos de un proyecto en materia de relaciones con la comunidad. También se puede usar para redactar descripciones de tareas individuales.

Herramienta 2: Marco de competencias

La **Herramienta 2** puede ayudar a los directores a desarrollar descripciones de tareas individuales; evaluar el nivel de competencia de los candidatos al puesto; crear equipos de AEC complementarios con un equilibrio de habilidades y cualidades; gestionar y supervisar el rendimiento de los equipos de AEC; desarrollar programas de formación específicos, y promover el desarrollo profesional individual.

Herramienta 3: Plantillas de descripciones de tareas

La **Herramienta 3** ofrece plantillas para distintos tipos de tareas propias de los AEC, tanto básicas como especializadas, para las fases de desarrollo y operaciones de un proyecto.

Herramienta 4: Planificador de la contratación

La **Herramienta 4** ayuda a los directores a planificar el proceso de contratación e incluye directrices sobre distintas formas de anunciar un proceso de contratación de AEC, así como algunas sugerencias para técnicas de realización de entrevistas.

Herramienta 5: Planificador del desarrollo formativo y profesional

La **Herramienta 5** ayuda a los directores a determinar si se requieren tipos de formación concretos. También ofrece directrices para estructurar los programas de desarrollo profesional de los AEC.

Herramienta 6: Paquete de formación de AEC

Esta herramienta consta de dos documentos:

Parte (a): Guía de formación—una guía para formadores que incluye ejemplos de ejercicios.

Parte (b): Diapositivas de formación—un conjunto de diapositivas de PowerPoint™ con notas para el orador.

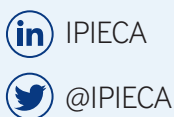
IPIECA

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

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

MIEMBROS

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



IPIECA

@IPIECA

www.ipieca.org

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

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

E-mail: info@ipieca.org