

# Guía para la gestión de los PBC con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema en Colombia



**DATOS PERSONALES**

Nombre:

Dirección:

Tel:

Cel:

E-mail:

## ¿Cómo usar la guía?

Esta guía metodológica que orienta la gestión de los PBC puede usarse a través de varios medios, impreso, audiovisual y digital, según la necesidad del usuario.

En una multimedia que muestra de manera interactiva el contenido completo de la guía metodológica, fases y pasos que orientan la gestión de los PBC, se encuentran los documentos que se mencionan en las páginas interiores de la guía impresa bajo el nombre de caja de herramientas.

De igual forma, la multimedia contiene un video animado que de manera ágil y sencilla presenta al espectador los pasos que facilitan el desarrollo de los PBC. Si el usuario desea también descargar el PDF de la guía metodológica y todos sus anexos podrá hacerlo desde el home.



**La multimedia de la guía para la gestión de los PBC puede obtenerla en:**



Memoria USB. Ubicada en la carátula interior de la guía impresa. No es necesario tener internet para usarla.



Código QR. Al escanear el código este dirige al usuario al sitio web donde está alojada la multimedia y es adaptable a los dispositivos móviles. Es necesario tener internet y la aplicación de escáner QR.



Páginas web. En [www.anh.gov.co/pnud](http://www.anh.gov.co/pnud) y [www.pnud.org.co](http://www.pnud.org.co).

## Guía metodológica para la gestión de los Programas en Beneficio de las Comunidades-PBC- con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema en Colombia.

### Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD

#### Fabrizio Hochschild

Coordinador Residente y Humanitario de la ONU y Representante del PNUD

#### Silvia Rucks

Directora de País

#### Fernando Herrera Araújo

Coordinador Área de Pobreza y Desarrollo Sostenible

**Proyecto: Fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos para la planificación, seguimiento y evaluación de los PBC implementados por el sector de hidrocarburos.**

#### Luis Leonardo Rojas

Coordinador Nacional

#### Andrés Siabato

Profesional Técnico

#### Katherine Arias

Comunicadora Social

#### Ana Cecilia Zapata

Profesional Jurídico

#### Rosa Elena Buitrago

Profesional Técnico

#### Caidia Castellanos

Profesional Técnico

#### Juan Manuel Salazar

Consultor

### Agencia Nacional de Hidrocarburos –ANH

#### Javier Betancourt

Presidente

#### Boris Navarro

Asesor de Presidencia

#### Carlos Mantilla

Vicepresidente de Contratos de Hidrocarburos

#### Patricia Londoño

Gerente de Comunidades y Medio Ambiente

### ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de PNUD. Sin embargo, con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Las opiniones expresadas en esta guía son de exclusiva responsabilidad del proyecto y no comprometen al PNUD, como tampoco a las demás entidades que auspiciaron su elaboración.

**Edición:** Katherine Arias

**Revisión de Estilo:** Azucena Gómez

**Diseño y Diagramación:** Rafael Sanabria

**Impresión:** Nuevas Ediciones

**ISBN:** 978-958-8863-03-0

Colombia, 2014

## Presentación

Esta guía ofrece a las empresas de hidrocarburos un instrumento de apoyo, a través de nueve pasos, para orientar la gestión de los programas en beneficio de las comunidades -PBC, entendidos como las inversiones sociales obligatorias que realizan las empresas dedicadas a la industria del petróleo en el marco de los contratos y convenios suscritos con la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH.

El enfoque de los temas y las líneas de inversión social propuestos en la guía están orientados al desarrollo humano y la superación de la pobreza extrema en los territorios donde se encuentran operando las empresas de hidrocarburos. Así mismo, las comunidades y autoridades locales encontrarán información relevante para ser parte de procesos participativos con enfoque de género en el desarrollo de los PBC.

La guía tiene un alcance indicativo, amplio y flexible, enmarcado dentro de las pautas establecidas en el Anexo F (versión minuta de contrato ronda 2012), el Acuerdo 05 de 2011 y demás documentos de la ANH que orientan el desarrollo de los PBC. Es preciso mencionar que los procedimientos aplican desde el momento en que la empresa define su área de influencia para adelantar el PBC, y las pautas sugeridas no modifican ni alteran los términos y condiciones que establecen los contratos y convenios de exploración y producción de hidrocarburos, ni tampoco la normatividad colombiana sobre PBC. Por el contrario, se busca facilitar su desarrollo y cumplimiento a través de la identificación de resultados esperados, rutas sugeridas, metodologías y herramientas de fácil aplicación.

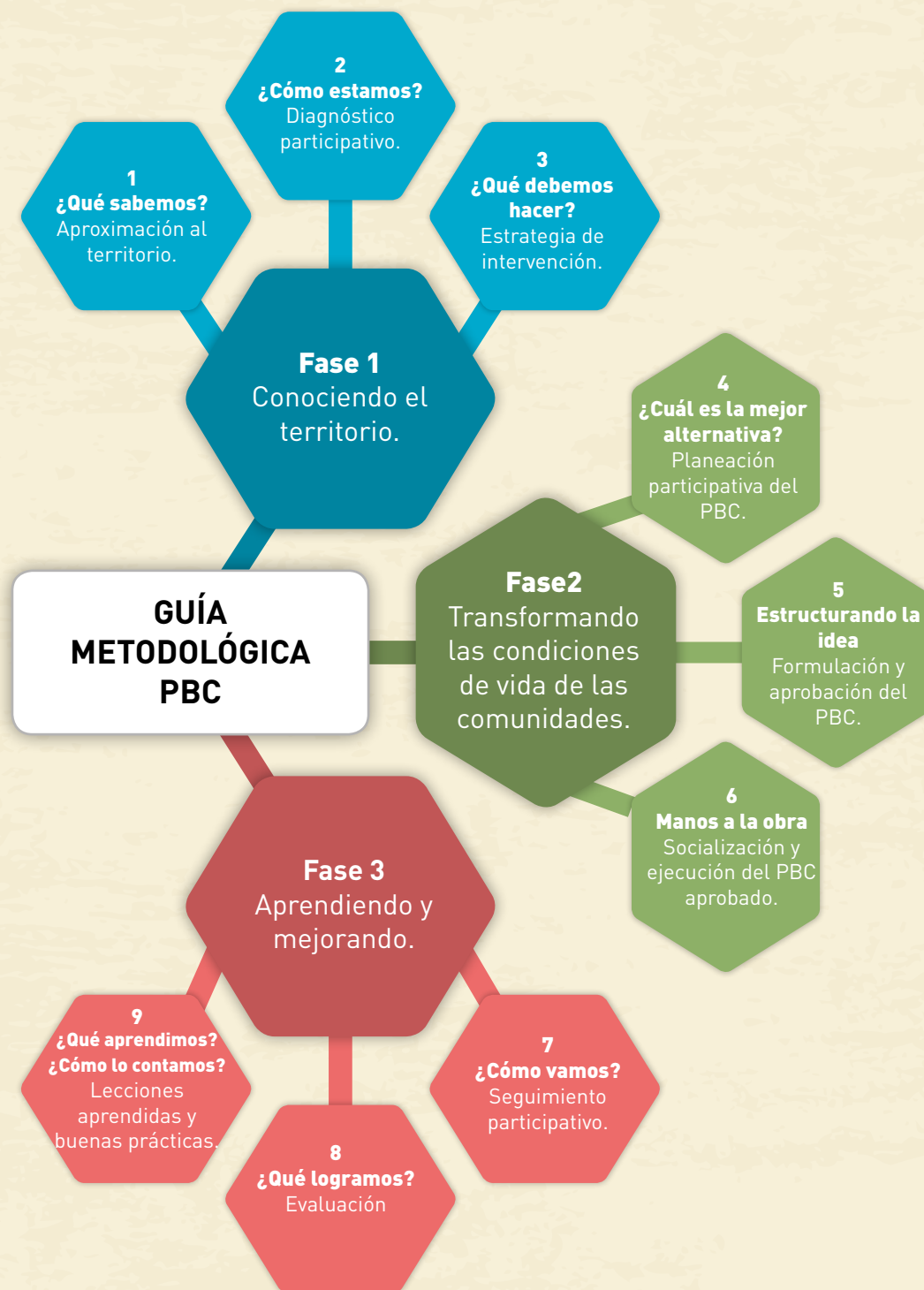
Además, el contenido está dividido en tres fases dentro de las cuales se consignan nueve pasos que permitirán la gestión de los programas en beneficio de las comunidades. En la primera fase "Conociendo el territorio" se destacan factores clave para la preparación y entrada a los territorios de las empresas de hidrocarburos, así como el diseño de una estrategia articulada de intervención social.

La segunda fase "Transformando las condiciones de vida de las comunidades" hace énfasis en la planeación participativa para seleccionar la mejor opción de PBC y su posterior ejecución por parte de la empresa y aliados. La tercera y última fase "Aprendiendo y mejorando" realza la importancia de contar con modelos de seguimiento y evaluación, participativos y verificables en el territorio; así mismo, se recomienda dar mayor relevancia a la identificación y difusión de buenas prácticas en PBC.

Dadas las características étnicas y ambientales de los territorios, su situación de orden público y las particularidades de las actividades Costa Afuera (Off Shore), la presente guía incluye elementos y pautas específicas para la gestión de los PBC en este tipo de contextos. Por último, se concluye con algunas orientaciones para diseñar un plan de comunicaciones encaminado a la generación de confianza y credibilidad de las partes en el desarrollo del PBC dentro de la estrategia general de comunicaciones de cada empresa de hidrocarburos.

En cada fase y sus respectivos pasos se hace énfasis en los resultados esperados. Para su logro estratégico la guía sugiere una ruta que debe seguirse en estricto orden. En estas rutas se indican al final unas herramientas diseñadas para facilitar el desarrollo del proceso.

Es preciso indicar que las rutas con su respectiva caja de herramientas son elementos esenciales que en su conjunto facilitarán el logro de las metas de cada paso.



## FASE 1

Conociendo el territorio

### Paso 1 **¿Qué sabemos?** Aproximación al territorio.

- Informar a las comunidades y autoridades locales sobre la actividad de hidrocarburos que se adelanta en su zona, así como las obligaciones y la política de RSE de la empresa petrolera.
- Identificar capacidades y potencialidades de actores o partes interesadas en el territorio.

### Paso 2 **¿Cómo estamos?** Diagnóstico participativo.

- Identificar las necesidades locales de inversión social mediante un diagnóstico participativo.

### Paso 3 **¿Qué debemos hacer?** Estrategia de intervención.

- Definir **aliados** para el trabajo articulado **que permita maximizar el impacto y sostenibilidad de los PBC.**
- Identificar **alternativas de PBC** según líneas de inversión recomendadas con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema.

## FASE 2

Transformando las condiciones de vida de las comunidades

### Paso 4 **¿Cuál es la mejor alternativa?** Planeación participativa del PBC.

- Seleccionar la mejor alternativa en PBC a través de un ejercicio de planeación participativa.

### Paso 5 **Estructurando la idea** Formulación y aprobación del PBC.

- Formular y presentar el PBC a la ANH.
- La ANH aprueba el PBC.

### Paso 6 **Manos a la obra** Socialización y ejecución del PBC aprobado.

- **Socializar** ante la comunidad y aliados el PBC aprobado.
- **Poner en marcha el PBC** según lo aprobado por la ANH.

## FASE 3

Aprendiendo y mejorando

### Paso 7 **¿Cómo vamos?** Seguimiento participativo.

- **Monitorear el PBC** a través de mecanismos **participativos** y de seguimiento in situ.

### Paso 8 **¿Qué logramos?** Evaluación.

- **Evaluar el PBC** según indicadores de resultado.
- Presentar los **resultados del PBC en el territorio.**

### Paso 9 **¿Qué aprendimos y cómo lo contamos?**

- Identificar y difundir **las lecciones aprendidas y acciones de mejoramiento** en PBC.
- Identificar y difundir las **prácticas** de inversión social en PBC.



**A**

**Definir un cronograma de trabajo donde se establezcan las actividades y tiempos para la gestión inicial del PBC, desde la firma del contrato hasta la presentación del mismo a la ANH.**

**B**

**Establecer una caracterización de la zona con base en fuentes secundarias** que incluya variables poblacionales, económicas, sociales, ambientales, culturales, político-administrativas, entre otras. Apoyarse en entidades del Gobierno Nacional y otras organizaciones que faciliten esta labor como es el caso del DPS, ANSPE, DANE o el DNP. Así mismo, tener en cuenta que el PNUD puede ser un importante aliado para la caracterización y estado actual de los Objetivos de Desarrollo del Milenio- ODM en los territorios.

**C**

**Identificar los actores o partes interesadas** que tengan influencia en la gestión de los PBC y que potencialmente puedan ser aliados o socios en este tipo de inversiones sociales

**D**

**Realizar reuniones de socialización con los actores clave del territorio** procurando la articulación con la ANH. Convocar a la Gobernación, Alcaldías, órganos de control y comunidades (a través de sesiones abiertas, donde se incentive y garantice la participación efectiva de hombres y mujeres), con el objetivo de:

- Presentar el bloque asignado, las características del contrato, la empresa de hidrocarburos, los parámetros, términos y condiciones del PBC, el área de influencia y población que se beneficiará; así como los bienes y servicios a contratar.
- Socializar la política de responsabilidad social de la empresa de hidrocarburos.
- Establecer un canal de información y comunicación permanente para dar respuestas a inquietudes, sugerencias, recepción de quejas y reclamos.
- Mostrar los resultados de la caracterización inicial de la zona.
- Informar a los participantes las etapas siguientes del proceso estableciendo un cronograma.

**E**

**Elaborar un mapa de actores para el PBC con base en la información obtenida en las actividades realizadas previamente en este paso.**

**Resultados esperados**

- Las comunidades y autoridades locales o regionales están informadas sobre la presencia de la industria en el territorio y la obligatoriedad de inversión social a través de los PBC.
- Las comunidades y autoridades locales o regionales conocen la política de responsabilidad social corporativa de la empresa de hidrocarburos, así como su sistema de información y comunicación permanente.
- Se identifica el mapa de actores o partes interesadas en el territorio.

**Caja de herramientas**

- 1.1 Para la caracterización de la zona:** marco institucional del Gobierno Nacional relevante para la gestión de los PBC.
- 1.2 Para la convocatoria de actores clave:** estrategias de convocatoria en el nivel regional y local.
- 1.3 Para las reuniones de socialización:** modelo de agenda para reunión de socialización en los territorios.
- 1.4 Para el mapeo de actores o partes interesadas:** metodología y matriz de mapeo de actores o partes interesadas.





### A

**Identificar otras empresas** que puedan estar interesadas en realizar el diagnóstico participativo con el fin de llevarlo a cabo de manera conjunta. Apoyarse en la información obtenida en el paso 1.

### B

**Realizar un diagnóstico participativo de las necesidades de inversión social en el área de influencia donde se pretende adelantar el PBC.**

El trabajo del diagnóstico debe concentrarse en temas específicos que puedan ser objeto de atención a través de los PBC. Si la empresa lo requiere puede apoyarse en otra entidad con capacidad técnica para realizarlo (universidades, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, entidades o empresas expertas en diagnóstico e intervención social).

Para elaborar el diagnóstico consulte distintas fuentes de información y tenga en cuenta:

- Realizar un ejercicio de identificación y priorización de las principales necesidades que potencialmente podrían ser objeto de atención a

través de los PBC, apoyándose en otros instrumentos de diagnóstico participativo como la cartografía social.

- Aplicar encuestas y/o entrevistas a líderes o a una muestra representativa de familias del área de influencia para determinar sus condiciones de vida, e indagar a profundidad sobre las necesidades identificadas en la actividad anterior y sus posibles alternativas de solución.
- Procurar realizar este levantamiento de información en terreno con el acompañamiento de un representante de la comunidad.
- Realizar un reconocimiento y verificar de manera presencial las necesidades más apremiantes identificadas por la comunidad, por ejemplo, visite colegios, puesto de salud, acueducto local, entre otros.
- Analizar la caracterización socioeconómica obtenida en el paso 1 en relación con las necesidades de inversión social del territorio.
- Levantar una línea de base a partir de la información identificada anteriormente, indispensable para la evaluación de la eficacia de las acciones realizadas.



#### Resultados esperados

- Se realiza el diagnóstico participativo de las necesidades locales de inversión social que podrían ser objeto de atención por parte de los PBC.

#### Caja de herramientas

- 2.1 Para la selección de la muestra representativa de familias:** herramienta de muestreo para selección de grupos representativos de la comunidad.
- 2.2 Para el diseño de encuestas, entrevistas e instrumentos de reconocimiento en terreno:** preguntas orientadoras según temas de inversión con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema.
- 2.3 Para la cartografía social:** metodología para la elaboración de la cartografía social.
- 2.4 Para la identificación y priorización de necesidades de inversión social:** metodología de identificación de necesidades a partir de líneas de inversión con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema.





### A

**Realizar un primer acercamiento con posibles aliados y socios** como por ejemplo: entidades del gobierno nacional, regional y local, sector privado, otras empresas de hidrocarburos, organizaciones sociales o comunitarias, fundaciones y otros actores con presencia en la zona que permiten maximizar el monto, los resultados y la sostenibilidad de los PBC, así como fomentar beneficios mutuos entre las partes. Por lo anterior, es importante:

- Articular planes de desarrollo municipal y departamental.
- Articular planes de vida en comunidades indígenas y planes de etnodesarrollo en grupos afrodescendientes.
- Articular con otros programas sociales del sector privado y del sector público (local, regional o nacional).
- Articular con programas específicos dirigidos diferentes grupos poblacionales como mujeres, jóvenes y niñez en general.
- Identificar necesidades puntuales en cuanto a cofinanciación, aportes y alianzas necesarias para desarrollar la estrategia. Cada aliado debe tener definido cuál será su valor agregado en el desarrollo del programa.

A partir de este primer acercamiento y la información recaudada construir una matriz para la definición de la estrategia, donde se identifiquen aliados y socios potenciales, así como sus posibilidades de articulación a proyectos de inversión social local, entre estos PBC.

### B

**Participar en escenarios de planificación local donde se identifiquen alternativas de inversión a través de los PBC.** Tanto en la definición de la estrategia, como en las alternativas de PBC a proponer, se recomienda participar en tres escenarios de coordinación: a. consejos municipales de Política Social, b. consejos municipales de desarrollo rural y c. consejos territoriales de planificación. Así mismo, los consejos definen fechas y mecanismos de seguimiento a los compromisos institucionales adquiridos.

### C

**Identificar las alternativas de inversión en PBC viables.** La empresa debe seleccionar las opciones de PBC (con sus respectivos proyectos) que se ajusten y den cumplimiento a los requerimientos sociales, presupuestales, técnicos, legales y ambientales establecidos para este tipo de inversiones. Dentro de las líneas de inversión a contemplar el PNUD recomienda aquellas con enfoque de desarrollo humano y reducción de pobreza extrema: **capital social; capital humano y ambiental; y capital económico y competitivo.** Estas líneas de inversión se presentan en la página siguiente de manera general y mantienen un carácter indicativo.

### D

**Elaborar los perfiles de PBC preliminares.** La empresa debe construir para cada alternativa de PBC un perfil donde se identifiquen de manera integral para cada programa los proyectos que lo componen.



#### Resultados esperados

- La empresa de hidrocarburos define la estrategia de intervención e identifica las alternativas de inversión social de PBC, más viables, que permiten maximizar las oportunidades que ofrece el territorio para atender las necesidades locales identificadas y que representan el mayor beneficio colectivo.

#### Caja de herramientas

- 3.1 Para la definición de la estrategia: matriz de definición de la estrategia de intervención.
- 3.2 Para la construcción de perfiles de PBC: formato de perfil de PBC predefinido.





## LÍNEAS DE INVERSIÓN DE PBC CON ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO Y REDUCCIÓN DE LA POBREZA EXTREMA EN COLOMBIA

### Capital social: para incrementar la confianza y fortalecer el tejido social de los territorios.

Programas y proyectos dirigidos al fortalecimiento de las capacidades organizativas y de gestión de las comunidades y entidades de gobierno.

#### 1. Fortalecimiento comunitario:

- Mecanismos de organización social.
- Organización y participación ciudadana.
- Formulación y gestión de proyectos.
- Resolución de conflictos.
- Participación / Organización de mujeres y jóvenes.

#### 2. Fortalecimiento a minorías étnicas:

- Fortalecimiento de la identidad cultural.
- Apoyo a la construcción de planes de vida y etnodesarrollo.

- Fortalecimiento de organizaciones étnicas.

#### 3. Fortalecimiento institucional:

- Articulación de proyectos de inversión con autoridades nacionales, regionales y locales.
- Formulación y gestión de proyectos y recursos.
- Resolución de conflictos.
- Enfoque diferencial y enfoque de género.
- Gestión del riesgo.

### Capital humano y ambiental: para el mejoramiento de las condiciones básicas de vida y conservación del medio ambiente.

Programas y proyectos dirigidos a la promoción de servicios en salud, educación, hábitat, agua y saneamiento básico y ambiental. Los Programas priorizados en este sector deben estar armonizados con planes y programas públicos que propendan por la sostenibilidad de las inversiones.

#### 4. Salud:

- Programas enfocados a la primera infancia y madres gestantes y lactantes.
- Programas de salud preventiva.
- Programas de seguridad alimentaria y nutrición.
- Construcción y mejoramiento de la infraestructura de salud.
- Dotación de hospitales y centros de salud.
- Desarrollo de medicina tradicional (grupos étnicos).

#### 5. Educación:

- Programas que fomenten la calidad y cobertura de la educación.
- Eliminación del analfabetismo.

- Construcción y mejoramiento de infraestructura educativa.
- Dotaciones para la enseñanza.
- Programas de capacitación a docentes.

#### 6. Hábitat, agua y saneamiento básico:

- Construcción y mejoramiento de vivienda (incentivando el uso de fuentes de energía alternativa).
- Construcción y mejoramiento de acueductos rurales.
- Construcción y mejoramiento

de alcantarillado y sistemas de saneamiento básico en áreas rurales.

#### 7. Ambiental:

- Programas que busquen la conservación con un enfoque de la riqueza natural. No incluye impactos directos causados por la industria.
- Conservación de cuencas hídricas.
- Conservación de la biodiversidad.
- Conservación de áreas protegidas con las autoridades competentes.
- Educación ambiental.
- Gestión del riesgo.

### Capital económico y competitivo: para la generación de ingresos y el desarrollo económico de los territorios.

Programas y proyectos dirigidos al fomento y generación de ingresos, empleo, emprendimiento productivo y diversificación económica.

#### 8. Pre inversión:

- Apoyo a la estructuración, levantamiento de información y estudios técnicos necesarios para la formulación y estructuración de proyectos (regalías, contratos plan, fondos ministeriales y sectoriales de gobierno).

#### 9. Fomento del valor compartido alrededor de la Industria (empleo y microempresas):

- Fortalecimiento y formalización de proveedores locales.
- Fomento y formalización de empleo local y mejoramiento de capacidades técnicas.

- Fomento de cadenas productivas.
- Impulso a mercados inclusivos.

#### 10. Fortalecimiento de las potencialidades productivas y económicas de la región (Proyectos y cadenas productivas según vocación económica de la región):

- Impulso a iniciativas, planes y apuestas productivas de orden local, regional y nacional.
- Fomento de cadenas productivas con enfoque de valor compartido.
- Impulso a mercados inclusivos.
- Construcción y mejoramiento de infraestructura para la competitividad local y regional.



## A

**Invitar a la comunidad.** Para el taller de planeación participativa de la mejor alternativa en PBC se debe convocar a toda la comunidad del área de influencia. No obstante, cuando el número de habitantes sea muy alto se recomienda seleccionar un grupo representativo que refleje las características poblacionales del territorio: mujeres, jóvenes, hombres, líderes, asociaciones y organizaciones locales, entre otros.

## B

**Convocar los aliados y socios en el territorio.** Cuando las propuestas de PBC se enmarquen en alianzas y esquemas de articulación interinstitucional se recomienda invitar a las partes aliadas o socias de la intervención, así como otras partes interesadas para que aclaren dudas y reciban sugerencias de la comunidad.

## C

**Desarrollar el taller de identificación de la mejor alternativa de inversión en PBC.** Para el desarrollo del taller participativo se recomienda seguir las siguientes recomendaciones:

- Presentar ante la comunidad el proceso participativo desarrollado para la definición de los PBC (desde la identificación de necesidades del territorio hasta la elaboración de los perfiles de los PBC viables), así como los pasos a seguir.
- Presentar las alternativas de PBC y los potenciales aliados o socios.
- Desarrollar un ejercicio de priorización participativo. Cada integrante del taller, de acuerdo con la metodología sugerida, da un orden de prioridad a las propuestas.

## D

**Elegir la mejor alternativa para inversión social en PBC con base en el ejercicio de planeación participativo.** Aquellas con mayor aceptación y consenso serán tenidas en cuenta para la selección. Se recomienda que las alternativas de PBC viables, no seleccionadas, queden priorizadas para una futura inversión social voluntaria de la empresa o en el marco de un nuevo PBC.

**No limitar las inversiones sociales en PBC al mínimo establecido, procurar siempre que el impacto del PBC vaya más allá de lo contractual.**



## Resultados esperados

- La empresa selecciona la mejor alternativa en PBC a través de un ejercicio de planeación participativa.

## Caja de herramientas

- 4.1 Para el taller participativo que busca la identificación de la mejor alternativa de PBC: metodología de priorización participativa de la mejor inversión.





### A

Una vez seleccionada la mejor alternativa de inversión social de PBC, la empresa de hidrocarburos debe formular el Programa en Beneficio de la Comunidad y diligenciar entre otros, el formato de presentación del PBC que para tal fin defina la ANH.

### B

En la formulación del PBC establecer claramente los proyectos que lo componen, así como sus montos, objetivos, indicadores, metas y cronograma de ejecución de tal forma que los resultados sean verificables y medibles en el tiempo.

### C

Diseñar un plan de ejecución del PBC a través de un cronograma de actividades, con metas, tiempos, responsables y ejecución presupuestal.

### D

Remitir a la ANH todos los soportes del proceso participativo para la definición del PBC con el fin de que la Agencia conozca el contexto a través del cual se definió esta inversión y para que el proceso de aprobación sea fluido.

### E

Presentar el PBC a la ANH en la forma y plazos que formalmente establezca esta Agencia Estatal.

### F

La ANH es la Agencia Estatal competente para aprobar el PBC. Durante su análisis para aprobación podrá solicitar a la empresa ajustes o aclaraciones respecto a la inversión social presentada.



#### Resultados esperados

- La empresa formula y presenta el PBC a la ANH.
- La ANH aprueba el PBC.

#### Caja de herramientas

- Términos y condiciones elaborados por la ANH para adelantar programas en beneficio de las comunidades (Acuerdo N°05 de 2011, Anexo F de las minutas de contrato E&P y TEA; y cualquier otro que los modifique o complemente).
- Manual de entrega de información de la ANH y cualquier otra directriz sobre información que determine esta entidad y sea aplicable a los PBC.

**Nota:** Este documento lo puede consultar en [www.anh.gov.co](http://www.anh.gov.co)





## A

**Socializar el PBC aprobado.** Una vez aprobado el PBC por la ANH, debe socializarse con la comunidad y aliados, indicando las modificaciones y ajustes solicitados por la ANH en el proceso de aprobación, si las hubo.

## B

**Poner en marcha el plan de ejecución del PBC.** Implementar el cronograma de ejecución del PBC y sincronizar las responsabilidades de las distintas partes asociadas en la ejecución.

## C

**Ejecutar el PBC.** La empresa debe ejecutar el PBC y los proyectos que lo componen, según lo aprobado por la ANH y teniendo en cuenta lo definido durante sus procesos de planificación participativa. Si durante la ejecución del PBC uno o varios de los aliados y/o socios no cumplen con lo acordado para el desarrollo de estas inversiones, es pertinente documentar lo acontecido e informar a las partes interesadas y a la ANH, para analizar las estrategias y mecanismos de actuación que superen estas dificultades.

Para la ejecución del PBC se puede optar por desarrollarlo a través de los actores u organizaciones especializadas que se consideren más pertinentes según el tipo de inversión a ejecutar.

## D

**Cumplir con las normas y requerimientos técnicos y de calidad.** Asegurarse de conocer, mantener actualizados y cumplir con los procedimientos y requisitos acordes con cada tipo de inversión seleccionada por la empresa. Por ejemplo, si en el desarrollo del PBC se construirá algún tipo de infraestructura, es preciso cumplir con las normas técnicas de planificación territorial, ambientales, laborales, entre otras, garantizando que sus contratistas también las cumplan.

## E

**Asumir la responsabilidad sobre los resultados, así como la supervisión del PBC.** Si la ejecución del PBC la realiza otra organización o entidad, diferente a la empresa de hidrocarburos, la responsabilidad sobre el desarrollo, los resultados y supervisión del proceso siempre será de la empresa de hidrocarburos. Es quien debe adoptar todas las medidas necesarias para garantizar que el ejecutor del PBC cumpla con lo aprobado por la ANH.



### Resultados esperados

- El PBC aprobado se socializa ante la comunidad y aliados.
- El PBC y los proyectos que lo componen se ejecutan según lo aprobado por la ANH.

### Caja de herramientas

- Guía técnica de buenas prácticas sociales en hidrocarburos del ICONTEC.

**Nota:** Este documento lo puede consultar en [www.anh.gov.co](http://www.anh.gov.co)







**Poner en marcha un esquema de seguimiento participativo.** Se recomienda el desarrollo de mecanismos participativos de seguimiento in situ, que incluyan actividades tales como:

- Conformar un comité de seguimiento comunitario de carácter voluntario, capacitado para realizar actividades de monitoreo al desarrollo del PBC. Los integrantes de dicho comité serán elegidos por la misma comunidad.
- Visitar periódicamente el lugar de ejecución de los proyectos que se desarrollan en el marco del PBC, donde se obtenga información cualitativa de parte de los distintos actores (comunidad, autoridades locales, aliados y socios, entre otros) sobre las actividades adelantadas y el cumplimiento de los compromisos de las partes.
- Incorporar un enfoque preventivo y de medidas correctivas oportunas a las dificultades presentadas en la implementación de los proyectos.

- Acopiar periódicamente la información necesaria para alimentar los reportes semestrales y anuales de avance en la ejecución de los PBC requeridos por la ANH.

**El seguimiento es una actividad transversal. Asegurarse de implementarlo desde el primer paso de la presente guía.**

### Resultados esperados

- El PBC se monitorea a través de mecanismos de seguimiento participativos.

### Caja de herramientas

- 7.1 Para el seguimiento participativo de los PBC:** comités de seguimiento comunitario de carácter voluntario.





### A

**Presentar los resultados obtenidos.** Una vez finalizado el PBC la empresa presenta ante la comunidad y los aliados los resultados obtenidos en términos de productos generados y las transformaciones sociales, económicas, culturales, ambientales, etc. logradas, gracias a estas inversiones. Adicionalmente, se recomienda preparar y presentar un informe final del PBC a la ANH donde se identifiquen los resultados del PBC aprobado, así como el cumplimiento de sus objetivos, metas, proyectos y montos ejecutados.

### B

**Establecer una estrategia de salida del territorio.** Especialmente en el período de exploración, donde no existe certeza de continuar una etapa de evaluación o producción de hidrocarburos, se recomienda diseñar los mecanismos mediante los cuales las inversiones realizadas tendrán sostenibilidad en caso de ser inminente la salida de la empresa del territorio. En este sentido, la suscripción de acuerdos y convenios

que permitan dar continuidad a los logros alcanzados puede ser una herramienta viable para continuar con las iniciativas adelantadas. Esto último, es igualmente válido para períodos de producción.

### C

**En etapa de producción y a partir de la línea de base construida en el paso 2 (diagnóstico participativo), realizar test periódicos para verificar y corroborar cambios:**

- En las condiciones de vida de las comunidades.
- En el nivel de dependencia económica, de empleo y de oportunidades de autogestión de las comunidades frente a la industria.
- En la percepción que tienen las comunidades frente a las empresas.
- En las formas de relacionamiento de los actores regionales y locales con la industria.



#### Resultados esperados

- La empresa presenta los resultados del PBC en el territorio.
- El PBC se evalúa según indicadores de resultado.

#### Caja de herramientas

**8.1 Para la evaluación de los PBC:** batería de indicadores de evaluación como insumo para la construcción de instrumentos propios, tanto de la empresa como de las partes interesadas. Se sugiere manejar un número de indicadores reducido (entre tres y cinco), que sean pertinentes y que permitan una evaluación eficaz.





### A

**Definir e implementar mecanismos de documentación de todas las acciones desarrolladas en el proceso de ejecución de los PBC.** Es fundamental contar con un proceso de documentación y registro de las actividades implementadas durante el proceso de gestión de PBC, así como de los logros y problemáticas presentadas. Para ello se recomienda contar con un archivo organizado con las actas, informes, listados de asistencia, registros audiovisuales y de materiales entregados con información durante las tres fases de gestión del PBC.

### B

**Identificar dificultades y problemas presentados durante la ejecución del PBC, así como las acciones correctivas y soluciones implementadas.** Documentar estudios de caso como material de aprendizaje organizacional que servirá de insumo para mejorar la gestión interna y externa de las intervenciones de PBC.

### C

**Establecer los casos de éxito y buenas prácticas.** A partir de los criterios y formatos que se sugieren en la presente guía identificar las buenas prácticas y casos de éxito en PBC.

### D

**Implementar estrategias de gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional.** Se espera con esta implementación difundir los estudios de caso, lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas, con especial énfasis en los equipos de terreno, entidades y organizaciones encargadas de la ejecución de los PBC. Por ejemplo, a través de talleres, capacitaciones, ferias, boletines, páginas web, entre otros.

**La identificación de lecciones aprendidas y prácticas de inversión social de PBC son actividades transversales. Asegurarse de implementarlas desde el primer paso de la presente guía.**



#### Resultados esperados

- Las lecciones aprendidas y acciones de mejoramiento identificadas en PBC se difunden.
- Las buenas prácticas en PBC se identifican y difunden.

#### Caja de herramientas

**9.1 Para la identificación de buenas prácticas:** criterios y formatos para la identificación de buenas prácticas.



## En la Fase I: Conociendo el territorio

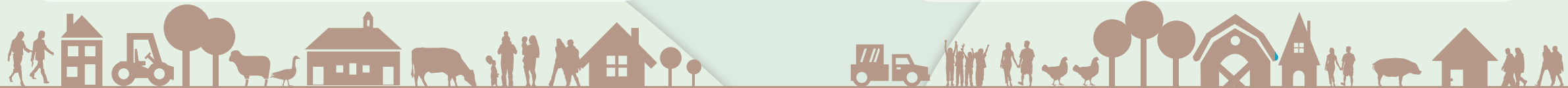
- Identificar claramente los territorios y asentamientos de grupos étnicos en el área de influencia tanto aquellas plenamente reconocidas, como las que están en proceso de reconocimiento por parte de las autoridades competentes.
- Establecer el nivel de cumplimiento de las obligaciones legales frente a estas comunidades, en especial, el estado actual del proceso de consulta previa, libre e informada.
- Identificar las prioridades culturales, espirituales y tradicionales de las comunidades tanto para hombres como para mujeres pertenecientes a la etnia, así como sus lugares sagrados y sus posibles impactos de operación.
- Reconocer y respetar su estructura social y cultural, sus órganos de representación, tiempos y espacios requeridos para las consultas colectivas y procesos propios de toma de decisión, procurando la participación equitativa de mujeres y hombres en la definición de sus intereses colectivos, durante el proceso de participación de las comunidades.
- Identificar y conocer los planes de vida de las comunidades (grupos indígenas) o planes de etnodesarrollo (comunidades negras).
- Establecer estrategias de comunicación eficaces que permitan un entendimiento claro al interior de las comunidades y sus representantes, es decir, homogenizar el lenguaje y saber para que la comunidad y los representantes de la empresa estén entendiendo, de la misma manera, los conceptos que se manejan en las discusiones.
- Dar prioridad a la participación de organizaciones comunitarias o entidades con experiencia en el trabajo con grupos étnicos, para el levantamiento del diagnóstico.

## En la Fase II: Transformando las condiciones de vida de las comunidades

- Buscar articulación con las instancias de gobierno local y regional, encargadas de los temas étnicos (secretarías, oficinas asesoras), en la definición de la estrategia de intervención y perfiles de PBC.
- Llevar a cabo proyectos de inversión social que pueden ser fortalecidos o complementados con las inversiones de PBC. En la medida de lo posible, buscar articular ambos procesos dando continuidad a las mejores iniciativas en marcha, en el marco del desarrollo de la consulta previa.
- Incorporar un enfoque étnico y cultural a las inversiones, en cuanto a las áreas y líneas de inversión propuestas, reconociendo los saberes tradicionales y las prácticas ancestrales. Por ejemplo, en temas de salud, es necesario buscar un equilibrio entre la medicina tradicional y la medicina occidental que permita el adecuado desarrollo de las intervenciones y su aceptación por parte de las comunidades.
- Dar prioridad a la participación de organizaciones comunitarias o entidades con experiencia en el trabajo con grupos étnicos para la ejecución de los PBC.

## En la Fase III: Aprendiendo y mejorando

- Desarrollar mecanismos de seguimiento coordinados con los representantes de las comunidades, de tal forma que permita aprovechar las estructuras organizativas ya establecidas y reconocidas.





### En la Fase I: Conociendo el territorio

- En el proceso de información sobre las actividades de hidrocarburos, roles y obligaciones de las partes, correspondientes a la Fase I, es fundamental buscar un balance realista entre las expectativas e intereses de la comunidad, las autoridades locales y las capacidades de inversión de la empresa.
- En el mapeo de actores identificar organizaciones con amplio reconocimiento en el territorio y que gocen de la confianza de las comunidades y los distintos actores locales: por ejemplo las Iglesias, la Pastoral Social, los grupos misioneros, las ONG, fundaciones, entre otros. Articular y coordinar acciones con estas organizaciones facilitará el desarrollo de actividades y la aceptación por parte de las comunidades, disminuyendo riesgos asociados al conflicto armado.
- Convocar de manera abierta las comunidades para las distintas actividades participativas previstas. Identificar tanto líderes formales como naturales o informales con ascendencia y reconocimiento dentro de la comunidad.
- El sistema de atención de quejas y reclamos, así como las comunicaciones efectivas con las comunidades y autoridades locales, deberán mantenerse en constante evaluación y mejoramiento, especialmente en comunidades con dificultades organizativas o desestructuradas.
- Conocer y mantener actualizados los protocolos de comunicación con los grupos étnicos.
- Tener en cuenta los protocolos de prevención y atención de la conflictividad social alrededor de la industria de hidrocarburos, establecidos por el Gobierno Nacional.
- Dentro de las actividades de diagnóstico incluir una evaluación de riesgos asociada a la situación de orden público y conflicto armado en la región. El equipo encargado de realizar el diagnóstico debe tener experiencia y conocimiento suficiente en estos temas.
- Realizar actualizaciones periódicas de la evaluación de riesgos (al menos cada seis meses).

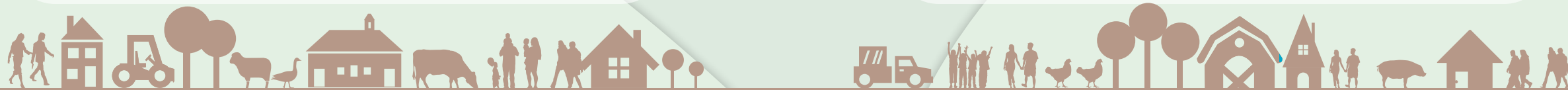
- Las empresas y organizaciones comunitarias encargadas de realizar los diagnósticos deberán estar debidamente capacitadas para el trabajo y relacionamiento con comunidades. Así mismo, formados en técnicas de manejo y resolución de conflictos, facilitación y negociación, entre otros.

### En la Fase II: Transformando las condiciones de vida de las comunidades

- El rigor en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con las comunidades son la base para la construcción de confianza y disminución de riesgos asociados al conflicto armado. Evitar retrasos injustificados en la ejecución de las inversiones, modificaciones sin previo acuerdo entre las partes y comunidad, o cambios inesperados en las metas, objetivos propuestos y montos de inversión.
- Procurar desarrollar las actividades de inversión de manera coordinada y articulada con los demás socios o aliados del programa. Así mismo, es altamente deseable que en los equipos de terreno siempre haya participación de las organizaciones ejecutoras y/o facilitadoras.
- La empresa de hidrocarburos debe tomar todas las medidas necesarias para prevenir, mitigar y compensar de manera adecuada y proporcional las afectaciones sociales y ambientales que generan sus actividades en el territorio. Sin una adecuada gestión de los efectos colaterales de las operaciones aumentará el descontento social y los riesgos asociados al conflicto armado.

### En la Fase III: Aprendiendo y mejorando

- Las respuestas y acciones correctivas implementadas deberán realizarse con la mayor diligencia y oportunidad posible.



### En la Fase I: Conociendo el territorio

- Tener en cuenta el conocimiento que tienen las comunidades sobre las necesidades ambientales identificadas en su territorio.
- Evaluar e identificar, de manera temprana, los temas ambientales y sociales priorizados del área mediante uso de herramientas como por ejemplo, las evaluaciones de impacto.
- Identificar y mapear las áreas sensibles del área de operación e influencia directa o indirecta, tales como (humedales, pantanos, ecosistemas estratégicos, hábitat de especies endémicas, hábitat de especies en peligro de extinción, bosques secos, arrecifes de coral, pastos marinos, manglares, áreas con presencia de comunidades indígenas y/o negras, entornos urbanos cercanos muy poblados, zonas desérticas, etc.).
- Consultar documentos internacionales que presenten directrices para implementar proyectos que protejan los recursos naturales más allá de lo establecido en la Licencia Ambiental y que se puedan desarrollar a través de un PBC.

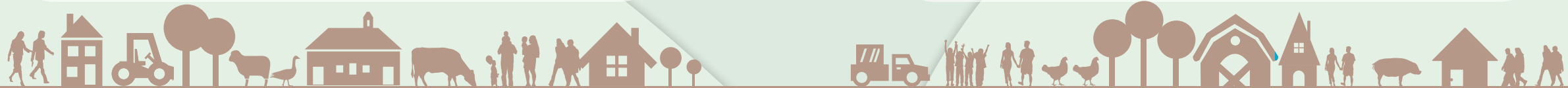
### En la Fase II: Transformando las condiciones de vida de las comunidades

- Cumplir con los compromisos pactados con las comunidades sobre la implementación de proyectos y actividades de conservación de los recursos naturales y demás áreas sensibles.

- Apoyarse en actores (institutos de investigación, universidades entre otros) que tengan conocimiento técnico de alto nivel en gestión de proyectos ambientales, para que la implementación de sus actividades sea exitosa.
- Las actividades realizadas durante la ejecución del PBC no deberán ir en detrimento del medio ambiente, por el contrario, deben promover la conservación de los ecosistemas.
- Para la implementación de los PBC tener en cuenta el uso de tecnologías que sean amigables con el medio ambiente y consideren el uso eficiente de los recursos naturales- Por ejemplo: implementación de tecnologías limpias, energía solar, energía eólica, proyectos pecuarios y agrícolas sostenibles, sistemas eficientes de riego, entre otros.

### En la Fase III: Aprendiendo y mejorando

- Implementar programas de monitoreo y seguimiento periódico a sus proyectos.
- Identificar y replicar el uso de nuevas tecnologías eficientes.



### En la Fase I: Conociendo el territorio

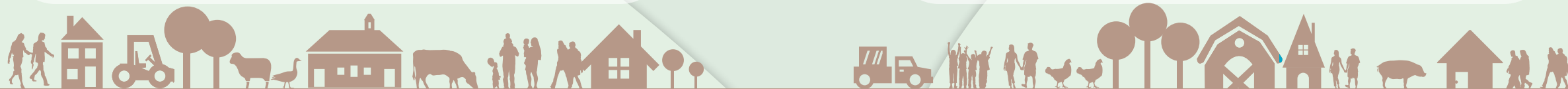
- Contactar la Dirección General Marítima y Portuaria para identificar la capitanía de puerto que tenga jurisdicción en el área de influencia directa, definida por la empresa para adelantar el desarrollo del Programa en Beneficio de la Comunidad.
- Identificar otras autoridades locales que tengan jurisdicción en el área tales como la Corporación Autónoma Regional, Junta Departamental de Acuicultura y Pesca, unidades especiales de desarrollo fronterizo, entre otras.
- Identificar y conocer los planes, programas o proyectos sociales que adelanten o vayan adelantar las autoridades anteriormente mencionadas, en el marco de sus facultades.
- Solicitar información a estos entes sobre las características y condiciones de las comunidades que tengan que ver con el alcance de sus funciones y atribuciones.
- Verificar las posibilidades de vinculación del Programa en Beneficio de las Comunidades con los planes y programas de integración y desarrollo fronterizo vigentes, al igual que con los planes sectoriales de turismo si existen.

### En la Fase II: Transformando las condiciones de vida de las comunidades

- En la definición de la estrategia de intervención y perfiles de PBC buscar articulación con las inversiones que las autoridades marítimas, portuarias y turísticas de la zona tengan planeado o estén ejecutando.
- En cuanto a las áreas y líneas de inversión propuestas, incorporar un enfoque que esté directamente relacionado con las principales necesidades y actividades económicas propias de dichas comunidades, así como su entorno cultural.

### En la Fase III: Aprendiendo y mejorando

- Desarrollar mecanismos de articulación de inversiones entre las empresas petroleras que realizan operaciones en bloques costa afuera (ubicados en el mar territorial, la zona contigua, la plataforma continental, la zona económica exclusiva) y en bloques ubicados en los departamentos que cubren la costa Pacífica y la costa Caribe.
- Participar en el diseño de las políticas de desarrollo local o regional que permitan una integración armoniosa entre las actividades económicas locales de las zonas costeras y de la industria de los hidrocarburos.



Teniendo en cuenta que los PBC buscan fomentar el desarrollo sostenible en las respectivas áreas de influencia, procurando la integración comunitaria, es fundamental la implementación de procesos comunicativos que generen empoderamiento en las partes.<sup>1</sup> “La comunicación para el desarrollo, destaca la necesidad de apoyar los sistemas de comunicación, que propicien el dialogo y que permitan que las comunidades se manifiesten, expresen sus intereses y participen en las decisiones relacionadas con su desarrollo”.<sup>2</sup>

La oficina de comunicaciones de la empresa de hidrocarburos deberá apoyar la gestión de los PBC contemplando dentro de su estrategia de comunicación, que varía dependiendo del público, objetivos, metas y necesidades de la empresa, un plan de comunicaciones. Este deberá ser transversal para dar soporte a las tres fases de la guía metodológica para una comunicación efectiva entre las partes interesadas. Antes de su elaboración es importante revisar los protocolos de las prácticas sociales de la industria y en particular el tema de comunicaciones, pues son fundamentales para el proceso de relacionamiento de los actores relevantes en un PBC.<sup>3</sup>

1 Los procesos de comunicación son fundamentales para ampliar las prácticas de empoderamiento, a través de las cuales las personas consiguen entender por sí mismas asuntos, considerar y debatir ideas, negociar y participar en debates públicos de ámbito local y nacional. Su papel en el empoderamiento la convierte en un elemento vital para planificar esfuerzos dirigidos a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otras prioridades de desarrollo.” Ver Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. “Comunicación para el desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas”. Nueva York, 2011.

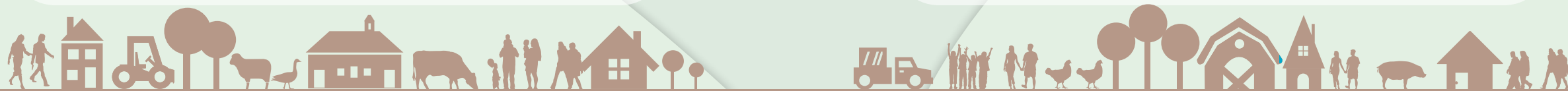
2 Mediante el Artículo 6 de la resolución 51/172 de la Asamblea General, las Naciones Unidas adoptaron esta definición formal de comunicación para el desarrollo.1997

3 Consulte el capítulo de comunicación y transparencia de la guía de buenas prácticas sociales en hidrocarburos del ICONTEC.

### Orientación para el plan de comunicaciones

La elaboración del plan deberá estar encaminada a la generación de confianza y credibilidad de las partes:

- a. Diseño del plan.** Como mínimo, definir los objetivos, acciones, partes interesadas o colaboradores, canales o medios para comunicar, y un cronograma de actividades.
- b. Ejecución del plan.** Establecer las instancias para el seguimiento y logros de las actividades o acciones tácticas planteadas en la estructuración del plan. El seguimiento al cumplimiento de dichas actividades deberá tener en cuenta el tiempo de ejecución establecido para cada una en el plan.
- c. Evaluación y mejoramiento del plan de comunicaciones.** Tener en cuenta la eficacia, eficiencia, creatividad e innovación de las acciones planteadas en el plan. La evaluación permitirá a la empresa valorar los resultados con una periodicidad. Definir indicadores de resultado, como por ejemplo la identificación de buenas prácticas y/o el nivel de alcance y posicionamiento de los mensajes clave.





### En la Fase I: Conociendo el territorio

- Fortalecer las competencias de comunicación de las personas responsables del PBC por parte de la empresa.
- Apoyar las reuniones de socialización del PBC usando estrategias de convocatoria dependiendo de si las sesiones son abiertas o cerradas. Por ejemplo, si es abierta se puede hacer perifoneo, voz a voz, volantes, avisos en parroquias, o cualquier otro medio que se ajuste a las características de la población.<sup>4</sup>
- Construir canales de información y comunicación permanente para dar respuestas a inquietudes, sugerencias, recepción de quejas y reclamos, tanto con las comunidades como con las autoridades locales.
- Elaborar un plan de medios de comunicación tras un mapeo de los que se encuentran en la zona (prevalece la radio comunitaria).<sup>5</sup>
- Invitar a los periodistas para informarlos sobre su presencia en la zona, podrá ser el primer paso para buenas relaciones, de estas depende, en parte, el éxito del PBC.
- Proponer a los periodistas registrar historias de vida de las comunidades sin los PBC, con el objetivo de que se puedan comparar más adelante, el antes, el durante y el después de los PBC.

<sup>4</sup> Herramienta de estrategias de convocatoria en el nivel regional y local.

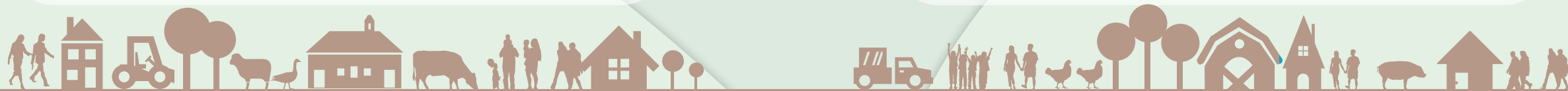
<sup>5</sup> Herramienta para las relaciones con medios de comunicación.

### En la Fase II: Transformando las condiciones de vida de las comunidades

- Realizar talleres de socialización donde se suministre información detallada del avance en el desarrollo del PBC para las partes.
- Definir un plan de manejo de crisis para ser divulgado entre las áreas de la organización involucradas en el relacionamiento con las partes interesadas.
- Crear canales o medios de emisión como: medios impresos, audiovisuales, virtuales, relacionales, voz a voz, mesas de diálogo, entre otros, para campañas de difusión de los avances o resultados del PBC.
- Proponer a los medios de comunicación historias enfocadas al cambio en las condiciones de vida de las comunidades como resultado de la implementación de los PBC.

### En la Fase III: Aprendiendo y mejorando

- Divulgar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas mediante la elaboración de instrumentos atractivos como por ejemplo un sitio web adaptable a dispositivos móviles, videos animados o por medio de programas para radio, prensa y televisión.
- Llevar a cabo un evento de entrega de los PBC a las comunidades.
- Motivar a los periodistas regionales para que den a conocer el impacto de los PBC en las comunidades, para ello crear concursos de periodismo.



## Glosario

**Aliados:** organizaciones públicas, privadas o comunitarias que comparten intereses y objetivos comunes. Dirigen sus esfuerzos e iniciativas al cumplimiento de una meta compartida, con independencia de responsabilidades y recursos.

**Área de influencia donde se adelantarán los PBC:** zona geográfica definida por el CONTRATISTA con base en el contexto social, económico, ambiental y cultural del área de operaciones y demás aspectos establecidos en el contrato.

**Bloque asignado:** volumen del subsuelo delimitado verticalmente por la proyección de los límites del área asignada hacia el centro de la tierra, donde el CONTRATISTA está autorizado a desarrollar operaciones de exploración, evaluación, desarrollo y producción de hidrocarburos, es decir, derecho a buscarlos, removerlos de su lecho natural, transportarlos a un punto definido de la superficie y adquirir la propiedad de aquella porción que constituye su participación, en los términos del ordenamiento superior y del contrato correspondiente. (Minuta de contrato E&P 2012).

**Caracterización socioeconómica:** descripción y análisis de los principales indicadores económicos y sociales del territorio, basados en fuentes secundarias de información como las proporcionadas por el DANE, el DNP, el DPS, PNUD, entre otros.

**Cartografía social:** metodología participativa que permite tener un conocimiento del territorio basado en la información y perspectiva de sus habitantes, principales instituciones y organizaciones, recogiendo vivencias y percepciones sobre las condiciones de vida, aspectos sociales, económicos, históricos y culturales, ubicados espacial y geográficamente en un mapa.

**Comité de seguimiento comunitario:** grupo de habitantes del área de influencia, donde se adelantan los PBC, conformado y capacitado para acompañar las actividades de inversión social del PBC, así como para colaborar en la identificación de dificultades en la implementación de los programas y las alternativas de solución.

**Comunidades:** grupo de personas que habitan una misma vereda, corregimiento o municipio y comparten objetivos e intereses comunes propios de su entorno y condiciones de vida específicos.

**Consejos municipales de desarrollo rural:** instancia de coordinación y concertación de las políticas y programas dirigidos al desarrollo de los territorios rurales, donde participan las autoridades competentes, organizaciones campesinas, representantes de gremios agropecuarios y representantes de las comunidades rurales.

**Consejos municipales de política social:** instancia de coordinación y concertación de la política social donde participan las autoridades competentes, sociedad civil, ONG, sector privado y órganos de control entre otros.

**Consejos territoriales de planificación:** instancia de participación comunitaria para la planeación y el control social de las políticas de desarrollo económico, social, político, cultural y territorial de municipios, distritos y departamentos. (Fuente DNP: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=SbUX8SkeMLQ%3D&tabid=1434>).

**Diagnóstico participativo:** metodología de abordaje, identificación y análisis de las necesidades y problemáticas más sensibles de una determinada realidad o comunidad, a través de herramientas cuantitativas y cualitativas que permitan el involucramiento y participación directa a los habitantes y principales actores del territorio.

**Encuestas:** método cuantitativo de recolección de información basado en la aplicación sistemática de preguntas normalizadas a un grupo de individuos específico, para determinar sus condiciones de vida o perspectiva frente a un tema determinado.

**Entrevistas:** método cualitativo de recolección de información basado en un diálogo dirigido y orientado por preguntas específicas, que buscan indagar la percepción del entrevistado sobre una realidad o tema determinado.

**Fuentes primarias de información:** contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por terceros.

**Fuentes secundarias de información:** información recopilada, procesada y analizada por terceros en procesos previos de investigación o actividades de diagnóstico y seguimiento. Se utilizan como insumo para tener una primera aproximación a un tema, para confirmar nuevos datos, ampliar el contenido de nuevos estudios y para planificar actividades o proyectos, entre otros.

**Gestión de conocimiento:** desarrollo de competencias institucionales y organizacionales para generar, procesar y compartir información, transformándola en conocimiento útil para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de procesos y cumplimiento de metas.

**Lecciones aprendidas:** una lección aprendida o enseñanza puede definirse como conocimiento o comprensión adquirida a través de una experiencia positiva o negativa. (UNESCO, 2011)

**Línea de base:** método de evaluación de proyectos o intervenciones en el que se pretende conocer información concreta de la situación al momento de iniciarse las acciones planeadas, estableciendo el 'punto de partida' del proyecto. Esta herramienta permite hacer una evaluación ex ante de la situación que se pretende. Fuente: Dane [http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/4.Linea%20Base%20de%20indicadores%20\\_web.pdf](http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/4.Linea%20Base%20de%20indicadores%20_web.pdf)

**Mapa de actores o partes interesadas:** técnica para identificar a todas las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un programa o proyecto específico. Permite saber con quiénes se cuenta para apoyar la iniciativa que se está promoviendo y con quiénes no, de manera que se puedan definir estrategias específicas que ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para el programa.

**Muestra representativa de población:** segmento o subgrupo de un universo de individuos (habitantes de una vereda o municipio) que reflejan y representan las características y propiedades de la totalidad de la población.

**Organización comunitaria:** son asociaciones o grupos de población organizados con un objetivo común y colectivo. Por ejemplo, organizaciones campesinas, de víctimas, de mujeres, de jóvenes, entre otros. Las juntas de Acción Comunal son una forma de organización y participación comunitaria.

**Partes interesadas:** conjunto de personas, empresas, o instituciones que tienen un interés o podrían verse afectados/favorecidos por las actividades de la compañía.

**Perfiles de PBC preliminares:** definición de las características básicas de un potencial PBC identificando por ejemplo el lugar de ejecución, las líneas de inversión, montos, población beneficiaria y problemática a la que responde, entre otros. Estos perfiles son el resultado del paso 3 de la presente guía.

**Planes de desarrollo:** principal instrumento de gestión y gobierno en el nivel municipal, regional o nacional. Marca las pautas, prioridades y objetivos estratégicos a alcanzar en un determinado período de tiempo.

**Planes de etnodesarrollo:** instrumento de planeación del proyecto étnico y de desarrollo de las comunidades afrocolombianas basado en su cultura, visión del entorno y relación con el territorio.

**Planes de vida:** instrumento de gobierno que define el horizonte de desarrollo de las comunidades indígenas basado en su cultura, visión del entorno y relación con el territorio.

**Planes sectoriales de turismo:** instrumento de planificación, definición de prioridades y estrategias del sector, que busca fortalecer la competitividad turística en armonía con el desarrollo social, ambiental, económico y cultural de las regiones.

**Planes y programas de integración y desarrollo fronterizo:** estrategias de corto y mediano plazo para coordinar y fortalecer la presencia institucional del Estado y fomentar el desarrollo de inversiones sociales en los territorios de frontera.

**Programa:** es un grupo de proyectos gestionados de forma coordinada para obtener

unos beneficios que no serían posibles si se gestionan individualmente. Fuente: Project Management Institute.

**Programas en Beneficio de las Comunidades –PBC–:** son los programas correspondientes a la inversión social que realiza el CONTRATISTA como parte de su política de responsabilidad social, de acuerdo con lo estipulado en los contratos que celebra con la ANH, para que en su ejecución se fomente el desarrollo sostenible en las respectivas áreas de influencia. Los PBC son programas diferentes a aquellos que el CONTRATISTA deba ejecutar en virtud de la licencia ambiental, plan de manejo ambiental o consulta previa (Fuente: Minuta de contratos de exploración y producción de hidrocarburos año 2012 ANH).

**Proyecto:** unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida para apoyar el cumplimiento de un programa en el marco de acción establecido por la respectiva unidad de gestión. Fuente: <https://www.dnp.gov.co/Glosario/tabid/802/filter/P/Default.aspx>

**Responsabilidad social corporativa:** compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ello permiten a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales (Fuente: GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC 180).

**Socios:** organizaciones públicas, privadas o comunitarias que comparten intereses y objetivos comunes. Dirigen sus esfuerzos e iniciativas al cumplimiento de una meta común, compartiendo responsabilidades y aportes de financiación.



## Caja de Herramientas

### 14 instrumentos para la gestión de los PBC

La efectividad de los procedimientos participativos no está garantizada por sí misma. El hecho de seguir una metodología, para realizar ejercicios o talleres, no asegura la obtención de los resultados esperados ni la calidad de sus contenidos.

En este sentido, es necesario evitar errores comunes, en la mayoría de casos previsible, si se cuenta con un proceso de planificación adecuado. A continuación se listan algunos de los errores más comunes que pueden reducir la efectividad de los ejercicios participativos<sup>6</sup>:

- **Improvisación:** se omiten aspectos fundamentales durante la planeación del proceso, al momento de explicar la metodología a los participantes y durante el desarrollo del mismo; los métodos deben ser seleccionados en función de un objetivo claro.
- **Superficialidad:** se recolectan pocos datos, sin cruzar los métodos para profundizar y verificar la información.
- **Premura:** se busca llegar a las conclusiones rápidamente, omitiendo la profundización en aspectos poco claros o inexplicados.
- **Exclusión:** no se integra al proceso ciertos miembros de la comunidad, generalmente los más marginados.
- **Imposición:** se abandona la posición de facilitador en algún momento del proceso, lo cual permite, fácilmente, que las partes busquen imponer ideas, obstaculizando ante todo el entendimiento mutuo de los participantes.
- **Manipulación:** se asiste a las reuniones bajo la concepción de priorizar necesidades particulares en lugar de necesidades generales de la comunidad. Se presentan propuestas, pero no se permite un análisis participativo y constructivo.
- **Falta de compromiso:** se crea confusión si el proceso participativo no resulta de un compromiso inicial claro con los participantes: objetivos, resultados esperados, retroalimentación con información a la comunidad, entre otros.
- **Decepción:** un proceso participativo despierta las expectativas de la gente; si no se le da el seguimiento esperado se habrá otra vez "extraído" información sin devolver nada, y la credibilidad del método mismo quedará afectada en la comunidad.

<sup>6</sup> Estas pautas y orientaciones han sido tomadas de: Geilfus, Franz. 80 herramientas para el desarrollo participativo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José de Costa Rica. Octava impresión: 2009.



## Herramienta 1.1 - Marco institucional del Gobierno Nacional relevante para la gestión de los PBC

La información disponible en esta sección hace parte del “Manual de Oferta Institucional del Gobierno Nacional hacia las Entidades Territoriales – 2013”, versión completa que puede ser consultada en el siguiente link: <http://www.portalterritorial.gov.co/moi.shtml>. Así mismo, se encuentra un directorio actualizado de los datos de contacto de gobernadores y alcaldes en todo el territorio nacional, a través de: <http://www.portalterritorial.gov.co/directorio.shtml>

A continuación, encontrará el listado de las entidades del Gobierno Nacional relevantes para la gestión de los PBC. Esta información puede ser útil para realizar la caracterización inicial del área de influencia y conocer las principales iniciativas y programas de entidades nacionales en los territorios. En este sentido, es un instrumento de consulta permanente que permitirá fortalecer la gestión para el desarrollo de los Programas en Beneficio de las Comunidades. Para acceder a la página oficial de cada entidad se debe ingresar al vínculo directamente.

### 1. SECTOR PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- 1.1 Departamento Administrativo de la Presidencia de la República – DAPRE.
  - 1.1.1 Altas Consejerías Presidenciales
    - 1.1.1.1 Alta Consejería Presidencial para la Gestión Pública y Privada
    - 1.1.1.2 Alta Consejería Presidencial para las Regiones y la Participación Ciudadana
    - 1.1.1.3 Alta Consejería Presidencial para la Convivencia y la Seguridad Ciudadana
    - 1.1.1.4 Alta Consejería Presidencial para las Comunicaciones
    - 1.1.1.5 Alta Consejería Presidencial para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa
    - 1.1.1.6 Alta Consejería Presidencial para Asuntos Políticos
    - 1.1.1.7 Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer
    - 1.1.1.8 Alta Consejería Presidencial para Programas Especiales
  - 1.1.2 Programas Presidenciales
    - 1.1.2.1 Programa Presidencial para el Sistema Nacional de Juventud “Colombia Joven”
    - 1.1.2.2 Programa Presidencial de los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario
    - 1.1.2.3 Programa Presidencial para la Acción Integral contra Minas Antipersonal
    - 1.1.2.4 Programa Presidencial para la Formulación de Estrategias y Acciones para el Desarrollo de la Población Afrocolombiana, Negra, Palenquera y Raizal
    - 1.1.2.5 Programa Presidencial para la Formulación de Estrategias y Acciones para el Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas de Colombia
    - 1.1.2.6 Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción
- 1.2 Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia – APC
- 1.3 Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas

1.4 Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres

### 2. SECTOR DE INCLUSIÓN SOCIAL Y RECONCILIACIÓN

- 2.1 Departamento Administrativo para la Prosperidad Social
- 2.2 Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE
- 2.3 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF
- 2.4 Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas
- 2.5 Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial
- 2.6 Centro de Memoria Histórica

### 3. SECTOR DE INTERIOR

- 3.1 Ministerio del Interior
- 3.2 Fondo para la Participación y el Fortalecimiento de la Democracia

### 4. SECTOR DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

- 4.1 Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- 4.2 Financiera de Desarrollo Territorial S.A. - FINDETER
- 4.3 Superintendencia de Economía Solidaria

### 5. SECTOR DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

- 5.1 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- 5.2 Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER
- 5.3 Banco Agrario de Colombia SA. - BANAGRARIO S.A.
- 5.4 Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - FINAGRO
- 5.5 Unidad de Planificación de Tierras Rurales, Adecuación de Tierras y Usos
- 5.6 Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca - AUNAP
- 5.7 Instituto Colombiano Agropecuario - ICA.
- 5.8 Fondos Ganaderos

### 6. SECTOR SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

- 6.1 Ministerio de Salud y Protección Social
- 6.2 Superintendencia Nacional de Salud

### 7. SECTOR TRABAJO

- 7.1 Ministerio del Trabajo
- 7.2 Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
- 7.3 Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

### 8. SECTOR MINAS Y ENERGÍA

- 8.1 Ministerio de Minas y Energía
- 8.2 Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH
- 8.3 ECOPETROL S.A.
- 8.4 Unidad de Planeación Minero Energética - UPME

### 9. SECTOR DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

- 9.1 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- 9.2 Superintendencia de Sociedades
- 9.3 Corporación para el Desarrollo de la Microempresa
- 9.4 Proexport Colombia

### 10. SECTOR DE EDUCACIÓN NACIONAL

- 10.1 Ministerio de Educación Nacional – MEN

## 11. SECTOR AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

- 11.1 Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- 11.2 Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM
- 11.3 Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras "José Benito Vives"
- 11.4 Instituto de Investigaciones de Recursos Biológicos "Alexander Von Humboldt"
- 11.5 Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas - SINCHI
- 11.6 Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico "John Von Neumann"
- 11.7 Parques Nacionales Naturales de Colombia
- 11.8 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA

## 12. SECTOR ADMINISTRATIVO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO

- 12.1 Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
- 12.2 Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico
- 12.3 Fondo Nacional de Vivienda -Fonvivienda

## 13. SECTOR ADMINISTRATIVO DE COMUNICACIONES

- 13.1 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

## 14. SECTOR DE LA CULTURA

- 14.1 Ministerio de Cultura
- 14.2 Instituto Colombiano de Antropología e Historia
- 14.3 Instituto Caro y Cuervo
- 14.4 Archivo General de la Nación
- 14.5 Instituto colombiano de antropología e historia - ICANH

## 15. SECTOR DE PLANEACIÓN

- 15.1 Departamento Nacional de Planeación - DNP
- 15.2 Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -Fonade
- 15.3 Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios
- 15.4 Fondo Nacional de Regalías

## 16. SECTOR DE ESTADÍSTICA

- 16.1 Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE
- 16.2 Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC

## 17. SECTOR DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN COLOMBIA

- 17.1 Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias

## 18. SECTOR DE DEFENSA NACIONAL

- 18.1 Ministerio de Defensa Nacional
- 18.2 Dirección General Marítima y Portuaria.

## 19. SECTOR DEL TRANSPORTE

- 19.1 Ministerio del Transporte
- 19.2 Superintendencia de Puertos y Transporte
- 19.3 Instituto Nacional de Vías - Invías
- 19.4 Agencia Nacional de Infraestructura - ANI

## Herramienta 1.2 - Estrategias de convocatoria en el nivel regional y local

Asegurar el desarrollo de procesos participativos para el intercambio de conocimiento sobre el sector de hidrocarburos, las dinámicas locales, así como para facilitar la planeación articulada de proyectos que beneficien a las comunidades, es fundamental para la construcción de confianza y la creación de espacios de comunicación transparentes entre empresa, autoridades, comunidad y demás partes interesadas.

A partir de lo anterior, los espacios de socialización de los programas en beneficio de las comunidades -PBC- buscan un mejor entendimiento del rol de la industria en el territorio, así como el papel que pueden tener los demás actores nacionales, regionales y locales frente a la planificación, seguimiento y evaluación de los PBC.

Para informar sobre la presencia y el rol de la empresa de hidrocarburos en el territorio y la implementación de los PBC se recomienda:

1. Identificar a los actores regionales y locales clave que tienen influencia en la gestión de los PBC.
2. Convocar a estos actores clave a reuniones de socialización donde se aborden los temas mencionados en el paso 1 de la guía metodológica.

Es importante tener en cuenta el manejo y la disposición del tiempo de las comunidades y autoridades que participarán, pues estos tienen compromisos dependiendo de las dinámicas del territorio, que no pueden ser interrumpidas o dejadas de lado; se requiere lograr acuerdos sobre la fecha y la hora adecuada para el evento de socialización con el fin de que asista la mayor parte de convocados.

Tener presente que si el tiempo entre la convocatoria y el momento del encuentro es muy largo se corre el riesgo de que esta invitación se olvide, por lo tanto, se recomienda hacer acercamientos eventuales con los convocados para recordarles la programación del evento, ya sea a través de carteles, perifoneo y/o voz a voz.

### Ruta sugerida para convocar a los actores clave:

Antes de realizar la convocatoria es preciso tener en cuenta si la socialización se hará en el nivel local, municipal o regional.

## Socialización local (Veredas o corregimientos)

1. Informar, invitar y coordinar oportunamente con las autoridades locales la programación del evento, así como con los líderes sociales y comunitarios de las zonas donde se pretende adelantar el PBC. Tener una buena comunicación con estas personas facilita el desarrollo del proceso de socialización.
2. Realizar una convocatoria abierta a la población del área de influencia donde se pretende adelantar el PBC. Para lograr que sea exitosa y se asegure la asistencia de los actores relevantes difundir mediante estrategias de comunicación tales como: correos electrónicos, invitación física, prensa, canales de televisión regional o local, vía telefónica, fax, etc. De igual forma, y para lograr una convocatoria masiva difundir la invitación a través de emisoras comunitarias, perifoneo, voz a voz entre líderes, volantes, avisos en parroquias, cartelera municipal, caseta veredal, salón comunal, escuelas y espacios deportivos, o cualquier otro medio que se ajuste a las características de la población y del territorio.
3. La invitación y los anuncios deben especificar la hora y el lugar donde se realizará la reunión de socialización, así como el objetivo de la reunión y la importancia de la participación de todos los actores clave.
4. En caso de que la convocatoria no tenga la posibilidad de llegar a determinada vereda, comunidad o familia recomendar, a la empresa, el desplazamiento hasta el lugar con el fin de invitar a esta población de manera personal.

## Socialización municipal y regional

1. Invitar y coordinar oportunamente con las autoridades municipales y regionales la programación del evento, así como con los líderes sociales y comunitarios regionales (Federación de Acción Comunal del nivel departamental) de las zonas donde se pretende adelantar el PBC.
2. Invitar también a los actores más representativos de estos territorios y que tengan algún papel preponderante en la planeación de los PBC. No solo invitar a los presidentes de las JAC, también convocar a los principales líderes de otras organizaciones de base.
3. Realizar la convocatoria a través de cartas personalizadas, pueden ser físicas o digitales, reforzadas con llamadas telefónicas para lograr la participación de los actores clave. Así mismo, divulgar la invitación a través de avisos en la alcaldía municipal y en la gobernación; espacios municipales o regionales donde se reúnen las juntas de acción comunal y donde permanecen líderes de otras organizaciones de base.
4. En la invitación y los anuncios señalar claramente la hora y el lugar donde se realizará la reunión de socialización, pero también explicar la importancia de la participación.

## Metodología y aspectos relevantes para las reuniones de socialización

“La socialización de información a los grupos de interés, requiere de una definición previa de lo que se pretende comunicar. Se sugiere que la información se derive a partir de un laboratorio de pre-socialización, en el cual participa el equipo de profesionales, y que permite definir los contenidos y socializarlos a través de una estrategia de información y comunicación”<sup>7</sup>.

### Tener en cuenta

Lo que se comente y lo que se informe es percibido como información transmitida. Por lo anterior, el diseño de contenidos para estas reuniones de socialización se debe contemplar:

- Agenda prevista.
- Metodología de registro de asistentes.
- Determinación del lenguaje a utilizar.
- Herramientas pedagógicas.
- Dinámicas de facilitación.
- Papel o rol de cada uno de los intervinientes.
- Intervenciones de la empresa y del facilitador.
- Si hay intervenciones de autoridades y de otros actores: ¿Cuáles son los mensajes y contenidos?
- Mecanismos de documentación y sistematización de los resultados de esta reunión (actas, informes, registros audiovisuales, etc.).
- Manejo de contingencias: no participación, participación dominada por un actor creando impedimentos a otras participaciones, entre otras.

<sup>7</sup> Documento ACP Guía de socialización de proyectos de hidrocarburos. Relacionamiento con comunidades y autoridades.



## Herramienta 1.3 - Modelo de agenda: reunión de socialización en los territorios

### AGENDA

**8:00 am – 8:15 am. Bienvenida, apertura y presentación de asistentes.**

**8:15 am – 10:00 am. Presencia de la industria de hidrocarburos en el territorio y obligatoriedad de inversión social a través de los PBC (a cargo de la empresa de hidrocarburos). Temas a incluir:**

- Características del contrato celebrado entre la empresa y ANH.
- Obligaciones y roles de las partes del contrato.
- Concepto y características de los PBC. Montos a invertir.
- Diferencias entre PBC y otras inversiones sociales que realizan las empresas.
- Información general del bloque asignado por la ANH.
- Presentación del área de influencia donde eventualmente se adelantará los PBC.
- Presentación de la empresa / empresas prestadoras de servicios.
- Lineamientos de la Política de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).
- Sistema de comunicaciones, quejas y reclamos.

**10:00 am – 10:30 am. Espacio para preguntas, inquietudes y sugerencias por parte de los asistentes.**

**10:30 am – 10:45 am. Receso -Café.**

**10:45 am – 11:45 am. Presentación de los resultados de la caracterización inicial de la zona (a cargo de la empresa de hidrocarburos).**

**11:45 am – 12:15 pm. Información sobre las etapas correspondientes a todo lo relacionado con PBC (Paso a paso de la guía metodológica) y el cronograma de actividades para esos efectos.**

**12:15 pm -12:30 pm. Cierre de la sesión.**

Ciudad  
Fecha  
Lugar

### Objetivos

- Informar a autoridades regionales, locales, comunidades y otros actores relevantes sobre la presencia de la industria en el territorio, la política de RSE de la empresa y las características del PBC.
- Convocar los actores relevantes o partes interesadas que podrán apoyar el desarrollo de los PBC en el territorio.

### Participantes

Empresa, autoridades nacionales, regionales y locales; comunidades, otros actores relevantes del territorio para la gestión de los PBC.

## Herramienta 1.4 - Metodología y matriz de mapeo de actores o partes interesadas<sup>8</sup>

El mapeo de actores o partes interesadas es una técnica de fácil aplicación que permite identificar a todas las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un programa o proyecto específico. Esta técnica permite tener claro con quién se cuenta para apoyar la iniciativa que se está promoviendo, de manera que se puedan definir estrategias específicas que ayuden a garantizar de una manera eficaz y eficiente el mayor apoyo para el programa. Así mismo, que permitan identificar aliados estratégicos para determinar la viabilidad y sostenibilidad de las iniciativas.

En un mapa de actores se deben identificar las personas, grupos y organizaciones a intervenir en el desarrollo del PBC para luego cualificarlas de acuerdo con características importantes, como su rol en la toma de decisiones, su capacidad de gestión y financiación, su interés en la problemática y posibles soluciones, y la posición que pueda adoptar respecto del programa.

El mapeo de actores es un ejercicio dinámico que está en permanente evolución y que debe ser actualizado a lo largo del desarrollo del programa. Para su construcción se requiere tener en cuenta:

1. **Listado preliminar de actores clave.** Un primer paso para la identificación de los actores clave en el territorio parte de la revisión de las fuentes secundarias de información que se tengan disponibles (por ejemplo las consultadas e identificadas en la caracterización del área de influencia: autoridades nacionales, regionales, locales, órganos de control, comunidades y otras empresas, etc.). Estos actores se identifican con base en las siguientes pautas:

- Actores relacionados o que puedan llegar a relacionarse con las problemáticas identificadas.
- Actores que puedan llegar a estar relacionados, interesados o influenciados por la propuesta de solución de las problemáticas.
- Actores que posean información, experiencia o recursos necesarios e importantes para formular e implementar el programa.

<sup>8</sup> Para el desarrollo de esta metodología se han consultado e incorporado elementos de las siguientes fuentes: a) "Tools to Support Participatory Urban Decision Making Process: Stakeholder Analysis", de la serie Urban Governance Toolkit del programa HABITAT de la Organización de las Naciones Unidas (2001); y b) Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en Proyecto Ciudadano. Fundación Presencia. 2005.



2. **Caracterización de los actores clave.** Con base en la información de fuentes secundarias disponible y que se pueda recolectar de primera mano en el territorio a través de las reuniones de socialización y demás que, de manera particular, se realicen con algunos de ellos, se categoriza e identifica las características de cada actor de acuerdo con:
  - **El sector al que pertenece:** económico, social, académico, político-administrativo, organismos internacionales, entre otros.
  - **El tipo de organización:** pública, privada.
  - **El perfil del actor:** técnico, político, académico, gremial, entre otros.
  - **La postura frente a la intervención social de la empresa:** a favor, en contra, neutro y las razones de su posición.
  - **Las áreas y líneas de interés en inversión social:** salud, educación, infraestructura, proyectos productivos, etc.
  - **El nivel de reconocimiento comunitario:** favorable, neutro, desfavorable.
  - **El nivel de incidencia en temas de inversión social:** alto, bajo, medio.
  - **Los mensajes clave para transmitirle a cada actor:** ¿Qué expectativas tiene la empresa sobre este actor? ¿Qué tipo de relacionamiento se espera?
  
3. **Pautas para garantizar un mapeo adecuado de actores.** A la hora de identificar y caracterizar el mapa de actores relevantes para la gestión de los programas es preciso asegurarse de:
  - Obtener información confiable y actualizada de los actores (comunidad, autoridades, órganos de control, empresas, otros).
  - Identificar los actores clave con anticipación. No esperar a necesitarlos para avanzar en el contacto respectivo.
  - Tener un conocimiento suficiente de las agendas y prioridades estratégicas de cada actor.
  - No limitar la identificación de actores a un horizonte de corto plazo. Pensar a futuro qué entidades pueden desempeñar un papel importante como aliados, e involucrarlas desde el principio.
  - Construir relaciones institucionales con los demás actores para evitar que las alianzas o asociaciones dependan de una persona o funcionario de turno.
  - Desarrollar estrategias de relacionamiento diferenciadas para cada actor que se ajusten a sus principales necesidades e intereses.
  - Manejar la misma información con todos los actores y aliados identificados.
  
4. **Diseñar estrategias para movilizar la participación de los actores clave y sostenerla a lo largo del proceso.** Analizar e identificar quiénes son los actores sociales más importantes para la gestión de los PBC; lo anterior, asegura que todos ellos se

conviertan en participantes activos, por lo que es necesario tomar medidas para generar interés y sostener el compromiso. Las estrategias que se diseñen deben tener en cuenta las características que han identificado en los actores y deben asegurar que sus socios o aliados principales reciban atención e información prioritaria.

Una vez obtenida esta información se ingresan los datos a la hoja de cálculo denominada “Matriz de mapeo de actores” que se encuentra en el archivo de Excel, anexo a esta caja de herramientas




## Herramienta 2.1 - Herramienta de muestreo para selección de grupos representativos de la comunidad

En algunas regiones o zonas, dada la alta cantidad de habitantes en las comunidades, es necesario trabajar con una muestra representativa de la población para la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos de investigación social tales como: encuestas, entrevistas, grupos focales, cartografía social, entre otros.

Es posible plantear una serie de procedimientos estándar que garanticen la selección aleatoria de un grupo representativo, cuyo tamaño facilite el logro de los resultados esperados. La unidad de análisis propuesta es la familia y el universo sobre el cual será seleccionada la muestra es el número de familias de una determinada zona.

A través de la herramienta de muestreo se busca que todas las familias de la comunidad tengan las mismas probabilidades de ser seleccionadas.

Para dar un uso adecuado a la herramienta es necesario contar con información básica de la población, como: 1. Número y nombre de las veredas; 2. Cantidad de familias por vereda y, 3. Listado numerado de las familias, identificando al respectivo jefe de familia.

Una vez obtenida esta información se ingresan los datos a la hoja de cálculo denominada "Herramienta de muestreo" que se encuentra en el archivo de Excel, anexo a esta caja de herramientas; con el fin de conocer el número de familias por vereda o sector que conformarán la muestra y a las cuales se les aplicará el método de investigación seleccionado. 

### 1. Tamaño de la muestra o grupo representativo de familias a analizar

Población (N) conocida	
N: Total de familias	500
Intervalo de confianza	95,0%
Error	6,0%
n: Tamaño de la muestra	174


 Ingresar el número total de familias en la zona.  
 El tamaño de la muestra o número de familias a consultar se calcula automáticamente.

### 2. Número de familias a analizar por vereda

Para obtener el número de familias a consultar en cada vereda o zona se ingresa el total de familias de cada una de las veredas en la columna "a". La muestra representativa de familias por vereda a consultar se calcula automáticamente (columna "c").

↑ Ingresar el número de familias por vereda.
 ↑ Cálculo automático de familias a ser consultadas.

Nombre Vereda / Sector	a. Número total de familias por vereda	b. Participación	c. Muestra representativa de familias por vereda
La Soledad	250	50%	87
Llanito	100	20%	35
El Tigre	150	30%	52
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>174</b>

 El porcentaje de participación lo calcula automáticamente la herramienta.

### 3. Selección de las familias

Definida la muestra representativa de familias por vereda o sector a consultar se procede a seleccionar las familias a las cuales se les aplicará el método de investigación elegido. Para esto se divide el número total de familias de cada vereda por la muestra representativa de familias de la misma (columna a ÷ columna c). Así por ejemplo, en la vereda La Soledad se divide el número total de familias (a) 250 por el número de encuestas (c) 87, obteniendo 2,8. Este número se redondea de manera simple a 3. Luego se toma el listado completo de familias de la vereda, el cual debe estar numerado, y se selecciona cada familia múltiplo de 3 empezando por la primera, así: familia 1, familia 3, familia 6, familia 9, familia 12... hasta completar las 87 familias de esta vereda. Luego se repite el procedimiento para las demás veredas o sectores.

Listado de familias (Jefes de Hogar) - Vereda La Soledad				
N°	Municipio	Vereda	Nombre	Apellidos
1	San Jorge	La Soledad	Jorge Enrique	Gómez López
2	San Jorge	La Soledad	Alexandra	Jiménez Ruiz
3	San Jorge	La Soledad	Giovanni	Rincón Suárez
4	San Jorge	La Soledad	...	...
5	San Jorge	La Soledad	...	...
6	San Jorge	La Soledad	...	...
7	San Jorge	La Soledad	...	...
8	San Jorge	La Soledad	...	...
9	San Jorge	La Soledad	...	...
10	San Jorge	La Soledad	...	...
11	San Jorge	La Soledad	...	...
12	San Jorge	La Soledad	...	...

**Flujograma de actividades para la definición de la muestra de familias a las que se aplicará el método de investigación social elegido.**



## Herramienta 2.2 - Preguntas orientadoras según temas de inversión con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema

Para el desarrollo del diagnóstico participativo y la construcción de herramientas cuantitativas o cualitativas de investigación social se deben utilizarlas siguientes preguntas orientadoras, entre otras:

### Características poblacionales

1. ¿Cuántos habitantes tiene el área de influencia donde se pretende adelantar el PBC?
2. ¿Cuál es la distribución rural o urbana de esta población (%)? (municipios, veredas).
3. ¿Cuál es la pertenencia étnica de la población?
4. ¿Qué características demográficas tiene: número de hombres, mujeres, niños, niñas, adolescentes, de menores de 5 años, tercera edad?
5. Caracterización del grupo familiar: integrantes, jefatura masculina/femenina.
6. Estructura de ingresos familiar (identificando diferencias de ingresos entre hombres y mujeres).
7. Estructura de gastos en el nivel familiar.

## Diagnóstico capital social

### Fortalecimiento comunitario

8. ¿Qué organizaciones de base (incluidas las JAC, organizaciones de mujeres y jóvenes) existen en el área influencia?
9. ¿Quiénes la integran? ¿Las mujeres ocupan posiciones de liderazgo?
10. ¿Cómo están organizadas?
11. ¿Han recibido capacitación y apoyo para el fortalecimiento? ¿De qué tipo? ¿Han recibido capacitación en género?
12. ¿Qué capacidad tienen para gestionar proyectos?
13. ¿Qué proyectos desarrollan actualmente? ¿Hay alguno dirigido al trabajo con mujeres?
14. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?
15. ¿Cómo se financian?
16. ¿Cómo es su relación con la comunidad?
17. ¿Cómo es su relación con las autoridades locales?
18. ¿Cómo es su relación con las empresas de hidrocarburos?

### Fortalecimiento a minorías étnicas

19. ¿Qué tipo de comunidades étnicas y cuantas debidamente avaladas por el Ministerio del Interior hacen presencia en el área de influencia?
20. ¿Cuántas personas habitan en estas comunidades étnicas y que autoridades los representan?
21. ¿Con qué espacios de participación cuentan estas comunidades y con qué periodicidad se reúnen?
22. ¿Qué estrategia de asistencia técnica y social de apoyo requieren estas comunidades para la construcción de sus planes de vida y etnodesarrollo, que promuevan su integridad y el respeto de sus derechos tanto para hombres como para mujeres?
23. ¿Qué programas y proyectos se desarrollan actualmente para estas comunidades respecto del fortalecimiento de sus procesos organizacionales? ¿Qué programas y proyectos estratégicos proponen en este sentido?
24. ¿Qué programas y proyectos se desarrollan actualmente para estas comunidades respecto al fortalecimiento de sus costumbres y protección de sus conocimientos tradicionales? ¿Qué programas y proyectos estratégicos proponen en este sentido?

### Fortalecimiento institucional

25. ¿Cuál es la estructura institucional de la entidad a fortalecer? ¿Existe secretaría de género o de la mujer?
26. ¿Existen proyectos de esta entidad para/con mujeres en el área de influencia?
27. ¿Qué programas y proyectos de inversión socioeconómica desarrolla actualmente



esa entidad para el área de influencia y que puedan ser objeto de articulación con los PBC?

28. ¿Qué capacidad de gestión tiene la entidad?
29. ¿Cuál es su capacidad de inversión social en el área de influencia del PBC?
30. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades institucionales?
31. ¿Cómo es la relación con las comunidades del área de influencia y de qué tipo es?
32. ¿Cómo es la relación con las empresas de hidrocarburos y de qué tipo?

## Diagnóstico capital humano y ambiental

### Salud

33. ¿Cuál es el nivel de desnutrición infantil en el área de influencia? ¿Cuál es la tasa de mortalidad infantil por desnutrición?
34. ¿Se desarrollan controles prenatales a las mujeres embarazadas?
35. ¿Los partos son atendidos institucionalmente?
36. ¿Cuál es la proporción de niños con bajo peso al nacer?
37. ¿Se desarrollan capacitaciones en temas de nutrición y lactancia materna?
38. ¿Qué programas nutricionales se desarrollan actualmente?
39. ¿Las familias están afiliadas al plan obligatorio de salud? Subsidiado, contributivo, otro, ninguno.
40. ¿Tiene acceso al servicio de salud? Barreras económicas, de distancias, etc.
41. ¿Se cumplen los esquemas de vacunación en niños hasta los 5 años?
42. ¿Se han presentado enfermedades diarreicas o respiratorias en los niños en el último mes?
43. ¿Los hospitales o puestos de salud cuentan con dotación adecuada y suficiente para atención básica?
44. ¿Los hospitales o puestos de salud cuentan con infraestructura adecuada para atención básica?
45. ¿Existe inseguridad alimentaria en las comunidades?
46. ¿Qué programas de seguridad alimentaria se desarrollan en el área?

### Educación: Fomento a la calidad y cobertura de la educación

47. ¿Cuál es el nivel analfabetismo en el área de influencia? ¿Cuál es el nivel en el rango de 15 a 24 años de edad?
48. ¿Qué programas para erradicar el analfabetismo se desarrollan en el área?
49. ¿Las instituciones educativas cuentan con dotación adecuada y suficiente para la enseñanza?
50. ¿Las instituciones educativas cuentan con infraestructura adecuada y suficiente? Aulas, baños, comedores.
51. ¿Existen programas de capacitación y actualización al profesorado?
52. ¿Qué programas de mejoramiento de la calidad educativa se desarrollan en el área?

## Hábitat, agua y saneamiento básico

53. ¿En qué condiciones se encuentran las viviendas de las familias en el área de influencia?
54. ¿Los terrenos de las viviendas están legalizados?
55. ¿Existen programas de construcción y/o mejoramiento de vivienda?
56. ¿La población tiene acceso a métodos de saneamiento adecuados?
57. ¿La población tiene acceso a fuentes de agua potable?
58. ¿Qué programas de agua y saneamiento se desarrollan actualmente?

### Ambiental

59. ¿Qué necesidades de conservación de cuencas hídricas existen en el área?
60. ¿Qué necesidades de conservación a la biodiversidad?
61. ¿Qué necesidades de conservación de reservas naturales?
62. ¿Qué programas de conservación ambiental se desarrollan?

## Diagnóstico capital económico y competitivo

### Pre inversión

63. ¿Se tiene un conocimiento amplio y suficiente sobre los mecanismos y formas de acceso a programas y fondos para el fomento del desarrollo económico y competitivo de la región (Sistema General de Regalías, cooperación internacional, Contratos Plan, otros)?
64. ¿Qué iniciativas de gestión de proyectos económicos y de competitividad local existen?
65. ¿Qué necesidades en cuanto a apoyo técnico o estructuración de propuestas se identifican?
66. Si ya están en desarrollo, ¿Qué requieren para su adecuada implementación?

### Fomento del valor compartido alrededor de la industria de hidrocarburos

67. ¿Qué iniciativas de emprendimiento local existen en torno a los bienes y servicios que demanda la industria? Alimentación, transporte, dotación, etc.
68. ¿Qué necesidades para su fortalecimiento se identifican?
69. ¿Están estructurados alrededor de cadenas productivas? ¿Cómo se insertan las mujeres en estas cadenas?
70. ¿Qué necesidades en formación para el empleo tiene la población? ¿Las necesidades son las mismas en hombres y en mujeres?
71. ¿Existen programas de formación para el empleo en marcha?
72. ¿Los programas de formación para el empleo buscan romper los roles tradicionales entre hombres y mujeres?

### Fortalecimiento de las potencialidades productivas y económicas de la región



73. ¿Cuál es la vocación productiva de la región?, ¿Qué debilidades o problemáticas se identifican?
74. ¿Qué planes o programas productivos de orden local, regional o nacional, se desarrollan en el área? ¿Participan las mujeres en ellos?
75. ¿Qué necesidades se identifican para el fortalecimiento de la competitividad local y regional?
76. ¿Existen programas y proyectos para el fomento de cadenas productivas?
77. ¿Existen programas y proyectos para el fomento de mercados inclusivos?
78. ¿Qué otros sectores productivos o económicos desarrollan actividades en la región?
79. ¿En qué estado está la infraestructura vial? ¿En qué medida afecta la productividad y competitividad económica de la zona?

### Herramienta 2.3 - Metodología para la elaboración de cartografía social<sup>9</sup>

La cartografía social es una metodología participativa, que permite tener conocimiento del territorio, basada en la información suministrada por sus habitantes, principales instituciones y organizaciones, recogiendo vivencias y percepciones sobre las condiciones de vida, aspectos sociales, económicos, históricos y culturales, ubicados espacial y geográficamente.

La base sobre la cual se construye el conocimiento del territorio es un mapa, que permite visualizar las características del entorno comunitario desde la perspectiva de sus habitantes y/o autoridades locales. A través del diálogo entre distintos tipos de saberes se define una imagen colectiva del territorio.

La cartografía social, realizada a través de un taller, debe responder a un objetivo y una intencionalidad específicos definidos en las instrucciones o reglas del juego que se socializan al inicio. El taller se desarrolla con base en preguntas orientadoras sobre las cuales se abre la discusión y se da respuesta a los principales interrogantes.

- **Organización y desarrollo del Taller**

**Número de asistentes a los que va dirigido el taller:** 20 personas.

**Objetivo del taller:** Identificación y priorización de las principales características y

<sup>9</sup> Para el desarrollo de esta metodología se han revisado e incorporado elementos de las siguientes fuentes: a) Sabina Habegger y Iulia Mancila "El Poder de la Cartografía Social en las prácticas contra hegemónicas o La Cartografía Social como estrategia para diagnosticar nuestro territorio" Abril 2006; y b) "Cartografía Social". Documento de trabajo inédito del proyecto ODM, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD- Colombia. 2013. Gráficas e imágenes, tomadas de: Geilfus, Franz. 80 herramientas para el desarrollo participativo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José de Costa Rica. Octava impresión: 2009.

necesidades del territorio (ubicadas geográficamente), así como de las posibles alternativas de solución que puedan ser atendidas a través de los PBC, o los recursos existentes que puedan potencializarse.

**Duración del taller:** 45 minutos de trabajo en grupos y 30 minutos para discusión en plenaria.

#### **Materiales:**

- Pliegos de papel periódico.
- Marcadores de diferentes colores.
- Cinta de enmascarar.
- Mapa del municipio o zona (que pueda ser visible por todos los participantes).

**Grupos de trabajo:** De cinco a máximo 10 personas cada uno. El principal criterio para definir los integrantes es que habiten en una misma vereda, corregimiento o región (según sea el caso). En cada uno de los grupos se debe nombrar un moderador y un relator, quienes tendrán a cargo recoger y elaborar la memoria del trabajo grupal.

**Definición de las preguntas orientadoras.** Las preguntas a formular deben ser sencillas y orientadas a:

- Estimular la discusión.
- Propiciar la reflexión.
- Hacer avanzar el proceso.

Las preguntas centrales (de tres a cinco) deben permitir identificar:

**Características del territorio.** Ubicación de veredas; minorías étnicas; vías; puentes; colegios; jardines infantiles; centros de salud; fuentes de agua; reservas forestales y/o protegidas; áreas productivas y tipo de cultivo, caza, pesca; producción pecuaria (especies mayores y menores), ubicación de plantas, campos e instalaciones (facilidades) de las empresas de hidrocarburos con presencia en el territorio.

**Principales problemáticas y necesidades del territorio.** En relación con las temáticas anteriormente identificadas se debe priorizar los tres (3) temas con mayores necesidades que puedan ser atendidas a través de los PBC. Las necesidades deben ser identificadas con un tipo de color específico para diferenciarlas de las alternativas de solución.

**Potenciales alternativas de solución.** De acuerdo con las necesidades identificadas se plantean posibles alternativas de solución e inversión que contribuyan a la superación de las mismas. Las alternativas de solución deben ser identificadas con otro tipo de color.

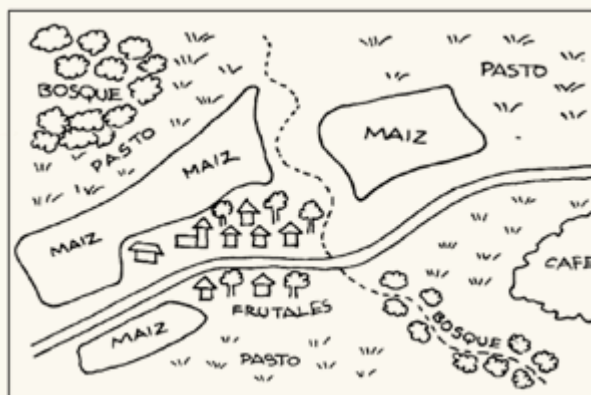
**Elaboración del mapa.** De acuerdo con las discusiones desarrolladas en cada grupo, el moderador dibuja en el mapa las respuestas a las preguntas orientadoras y su ubicación espacial. Así mismo, el relator debe tomar nota sobre los principales puntos de discusión, identificando aquellos en los que hubo consenso y en los que hubo diferencias.

Durante esta actividad se recomienda que los talleristas se acerquen a las mesas de trabajo para responder inquietudes sobre la metodología y guiar las discusiones hacia los objetivos principales del ejercicio.

### EJEMPLO 1



### EJEMPLO 2



**Socialización de los resultados por mesa de trabajo.** El relator de cada grupo expone en plenaria los principales resultados y conclusiones de su respectiva mesa.

**Conclusiones generales de ejercicio.** El tallerista recoge las conclusiones globales de las mesas identificando puntos en común entre los distintos grupos, así como particularidades en cada caso. Así mismo, se recomienda que tanto los mapas como las notas de cada grupo deben recogerse para el análisis posterior de los resultados por parte de la empresa.

## Herramienta 2.4 - Metodología de identificación de necesidades a partir líneas de inversión con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza extrema

Es fundamental la identificación de las principales necesidades del territorio relacionadas con los temas y líneas de inversión con enfoque de desarrollo humano y reducción de la pobreza. Para facilitar esta identificación desarrollar un ejercicio participativo a partir de sesiones de discusión y priorización en grupos de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes instrucciones:

**Número de asistentes a los que va dirigido el taller:** 20 personas.

**Objetivo del taller:** Identificación y priorización de las principales necesidades del territorio, a partir de las líneas de inversión con enfoque de Desarrollo Humano y reducción de la pobreza extrema.

**Duración del taller:** 45 minutos de trabajo en grupos y 30 minutos para discusión en plenaria.

#### Materiales:

- Pliegos de papel con matriz de priorización impresa.
- Puntos adhesivos de color (stickers circulares).
- Marcadores
- Cinta de enmascarar.

**Grupos de trabajo:** Es necesario organizar cuatro grupos de trabajo, distribuyendo los participantes de manera aleatoria. Para esto, los asistentes se enumerarán de 1 a 4, repitiendo la secuencia hasta que todos los participantes tengan un número asignado. Se agrupan todos los participantes según su número, por ejemplo: todas las personas que tienen el número 1 conformarán el grupo 1, las que tienen el número 2, conformarán el grupo 2 y así sucesivamente.

#### Primera actividad

A cada grupo se le entrega un pliego de papel impreso con la matriz de identificación de necesidades sin diligenciar, que encuentra en el archivo de Excel anexo a esta caja de herramientas. Para cada línea de inversión propuesta los participantes identificarán las tres principales necesidades del territorio. Por ejemplo, en educación, los participantes discutirán cuáles son las principales problemáticas y necesidades asociadas a este tema: dificultades de transporte de los alumnos, deficiencia en la infraestructura educativa e inexistencia de restaurante escolar, y así sucesivamente con cada una de las líneas propuestas.








### Herramienta 3.1 - Matriz de definición de estrategia de intervención

En el diseño de una estrategia de intervención, el punto de partida es la matriz de mapeo de actores (herramienta 4 del paso 1), donde se identifican potenciales aliados o socios en el territorio. Con esta estrategia se busca profundizar la información correspondiente a los actores clave, en relación con sus programas y proyectos en curso o de futura ejecución, objetivos y características de sus iniciativas y recursos disponibles, entre otros.

El fin de la estrategia de intervención es **identificar las posibilidades y potencialidades que ofrece el territorio para maximizar los beneficios de las inversiones en PBC en atención a las necesidades locales priorizadas.**

En este sentido, es importante buscar la articulación con otros programas, proyectos e iniciativas que garanticen el impacto y la sostenibilidad de las inversiones sociales del PBC. Algunos elementos clave para el desarrollo de la matriz son:

- La articulación con planes de desarrollo municipal y departamental.
- La articulación con planes de vida en comunidades indígenas y planes de etnodesarrollo en grupos afrodescendientes.
- La articulación con otros programas sociales del sector privado y del sector público (local, regional o nacional).
- La articulación con programas específicos dirigidos diferentes grupos poblacionales como mujeres, jóvenes y niñez en general.
- La identificación de necesidades puntuales en cuanto a cofinanciación, aportes y alianzas necesarias para desarrollar la estrategia. Cada aliado debe tener definido cuál será su valor agregado en el desarrollo del programa.

Con base en lo anterior se construye la Matriz de Estrategia de Intervención que se encuentra en el archivo de Excel, anexo a esta caja de herramientas y se avanza en la preparación de arreglos institucionales para viabilizar y concretar una futura alianza (consultas internas en niveles directivos de las entidades u organizaciones, acuerdos de intencionalidad, certificados de disponibilidad presupuestal, cronogramas de trabajo, necesidades en cuanto a equipos de trabajo, entre otros). 

Así mismo, es deseable presentar las posibles alternativas de inversión en PBC en espacios locales de articulación institucional que permitan complementar y fortalecer las iniciativas. Algunos de estos escenarios son: 1) Consejo municipal de Política Social (para temas sociales, salud, educación, agua y saneamiento), 2) Consejo municipal de Desarrollo


Rural (para temas agropecuarios, de generación de ingresos, competitividad y protección del medio ambiente) y 3) Consejos Territoriales de Planificación.

En estos escenarios las distintas entidades participantes adquieren compromisos en cuanto a recursos y apoyos programáticos, lo cual queda consignado en un acta. De igual manera, se definen fechas y mecanismos de seguimiento a los compromisos institucionales adquiridos.

### Herramienta 3.2 - Formatos de perfil de PBC predefinido

Una vez identificados: a) el contexto social, económico, ambiental y cultural del territorio, b) las principales líneas de inversión donde las comunidades evidencian mayores necesidades de atención, c) el monto a invertir en PBC, d) las líneas de inversión social de la política de responsabilidad social de la empresa, y e) los potenciales aliados y socios para la ejecución articulada de proyectos locales; la empresa de hidrocarburos elaborará una lista corta de posibles PBC (entre dos y cinco) que maximicen las oportunidades de inversión social para atender las necesidades locales.

Con el fin de lograr mejores resultados, evitar la dispersión de actividades y focalizar adecuadamente los recursos hacia el desarrollo humano y la reducción de la pobreza extrema, se propone concentrar las alternativas de inversión de PBC en la construcción de capital social, capital humano y ambiental, y capital económico y competitivo.

Para cada una de estas alternativas se sugiere construir un perfil de cada programa y sus principales características (criterios de 1 a 10) utilizando el formato de Perfil de Alternativas en PBC que se encuentra en el archivo de Excel, anexo a esta caja de herramientas. Los criterios 11 y 12 (ventajas y desventajas) no las debe diligenciar la empresa, dado que se analizarán y definirán de manera participativa en un taller posterior para la identificación de la mejor alternativa de inversión en PBC (herramienta 4.1). 



### Herramienta 4.1 - Metodología de priorización participativa de la mejor inversión

**Objetivo del Ejercicio.** La empresa elige la mejor inversión en PBC a través de un taller participativo. Para obtener este resultado se requiere un proceso de preparación detallado de las distintas alternativas y un análisis de las ventajas y desventajas en cada caso, que será presentado a la comunidad.

**Tiempo requerido:** 2 horas y 30 minutos

**Asistentes.** Comunidad del área de influencia, empresa de hidrocarburos, actores relevantes de la zona (autoridades locales, entes de control, etc.), aliados y socios del PBC.

#### Material:

- Formato de perfil de alternativas en PBC (impreso en formato grande – plotter- para ser analizado en cada una de los grupos).
- Formato de priorización del mejor PBC para la votación de las alternativas (una por asistente).
- Bolígrafos.
- Pliegos de papel periódico para consolidación de resultados.


**Grupos de trabajo.** Teniendo en cuenta la cantidad total de asistentes al taller, organice de manera aleatoria a los asistentes en grupos de trabajo (de entre 6 y 10 personas cada grupo). Para cada mesa o grupo de trabajo se debe nombrar un vocero o relator.

#### Metodología:

1. Contextualizar en la comunidad y participantes del taller, los resultados del proceso realizado por la empresa para la gestión del PBC: el diagnóstico participativo e identificación de las necesidades de inversión social en el territorio, la política de responsabilidad social de la empresa, el mapeo de actores y la estrategia de intervención realizada para seleccionar las alternativas de PBC.
2. Entregar por mesa, el formato de perfil de las alternativas en PBC identificados por la empresa y previamente diligenciado según lo descrito en el paso 3.2. Este formato debe estar impreso en tamaño grande (tipo plotter) para facilitar la lectura y análisis en cada uno de los grupos.
3. Exponer a los asistentes del taller las características de cada una de las alternativas en PBC.
4. Abrir por grupo un espacio de preguntas y sugerencias con respecto a lo planteado en

cada una de las alternativas, así como para identificar las ventajas y desventajas de estas. Las ventajas y desventajas deben quedar plasmadas en el formato impreso de perfil de alternativas que se encuentra en cada mesa.

En este espacio es importante que también participen los potenciales aliados o socios del PBC, quienes pueden ayudar a responder inquietudes y recibir sugerencias por parte de la comunidad.

5. Cuando los asistentes al taller tengan claridad sobre las características de cada una de las alternativas entregar a cada uno de ellos el formato de priorización del mejor PBC (archivo de Excel, anexo a esta caja de herramientas). 
6. Cada integrante del taller, de acuerdo con la metodología sugerida, vota a través de este formato por la alternativa que considere más adecuada. Sólo se puede marcar una de las opciones presentadas.
7. El moderador del taller por parte de la empresa de hidrocarburos recoge todos los formatos de priorización de los participantes y totaliza los votos en presencia de los asistentes. En caso de existir empate entre dos o más propuestas se procederá a una segunda ronda de votación entre las propuestas que resulten empatadas.
8. Aquella alternativa con la mayor aceptación y consenso entre los asistentes, a través de la votación, podría ser tenida en cuenta por la empresa para la selección del PBC a presentar a la ANH.

### Herramienta 7.1 - Comités de seguimiento comunitario de carácter voluntario

Para el desarrollo de las actividades de seguimiento y evaluación con enfoque participativo se sugiere poner en marcha una estrategia de control social en el territorio, donde participen los distintos actores involucrados tales como la comunidad, las autoridades locales, los socios y aliados del PBC.

El desarrollo de esta estrategia se fundamenta en dos actividades:

#### 1. Conformación de un comité de seguimiento comunitario de carácter voluntario.

El punto de partida es la conformación de un comité de seguimiento comunitario, capacitado para realizar actividades de seguimiento al desarrollo del PBC. Los integrantes de dicho comité serán elegidos por la misma comunidad y es pertinente que esa elección quede debidamente formalizada, para lo cual se recomienda el empleo del formato de Acta de constitución de comité de seguimiento de PBC, (archivo de Excel anexo a esta caja de herramientas).

Es importante que dicho comité reciba una capacitación sobre el alcance y el proceso de gestión del PBC, los compromisos de los aliados y socios, así como del cronograma de actividades establecido para la ejecución de las actividades de esta inversión social.

Dicho comité cumplirá las funciones de:

- Seguimiento al desarrollo del cronograma de trabajo del PBC.
- Seguimiento a la calidad y oportunidad de las actividades desarrolladas.
- Informe oportuno sobre retrasos, incumplimientos o dificultades presentadas en el desarrollo de las actividades.
- Recolección de inquietudes y solicitudes de la comunidad para transmitir las a la empresa de hidrocarburos, ANH, aliados y socios involucrados en la ejecución del PBC.
- Transmisión a la comunidad de las respuestas y mensajes de la empresa de hidrocarburos, ANH, aliados y socios, en relación a la ejecución del PBC.
- Apoyo de la convocatoria a los demás miembros de la comunidad para reuniones de seguimiento, evaluación e información, según sean requeridas.

#### 2. Espacios participativos de seguimiento y evaluación

Seguimiento. Se sugiere, con la periodicidad que se estime necesaria, realizar una sesión de seguimiento participativo donde concurren los distintos actores involucrados en la ejecución del PBC. En dichas sesiones se hará una revisión integral sobre la

ejecución del PBC que incluya:

- Seguimiento al cronograma de actividades y cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Avances en el cumplimiento de las metas.
- Identificación de dificultades y problemas asociados a la ejecución de los proyectos que hacen parte del PBC.
- Acciones correctivas y alternativas de mejora.
- Identificación de buenas prácticas y casos positivos.
- Establecimiento de nuevos compromisos de las partes involucradas, personas responsables y ajustes al cronograma de actividades en caso de requerirse.

**Evaluación.** Una vez finalizada la ejecución del PBC se sugiere realizar una sesión de evaluación participativa donde concurren los distintos actores involucrados en la ejecución del PBC. En dicha sesión se hará una evaluación integral de la ejecución del PBC que incluya:

- Presentación de los resultados, metas alcanzadas y cambios en las condiciones de vida de la comunidad gracias a la ejecución del PBC.
- Identificación de dificultades y problemas asociados a la ejecución de los proyectos del PBC, así como las soluciones implementadas.
- Identificación de buenas prácticas
- Mecanismos mediante los cuales las inversiones realizadas tendrán sostenibilidad, en caso de ser inminente la salida de la empresa del territorio.
- Compromisos de aliados y socios a futuro.

Tanto el desarrollo de la sesión como los compromisos adquiridos, deben quedar registrados en un acta para su futuro seguimiento y cumplimiento.

## Herramienta 8.1 - Batería de Indicadores de Evaluación

A partir de las líneas de inversión sugeridas en la guía metodológica (Capital social, Capital Humano y ambiental, Capital económico y competitivo), se proponen algunos indicadores para evaluar los productos y resultados obtenidos de estas inversiones en PBC:

### Listado de indicadores sugerido

#### 1. Fortalecimiento comunitario:

- Organizaciones comunitarias fortalecidas.
- Organizaciones comunitarias creadas.
- Capacitaciones y charlas dictadas.
- Proyectos formulados con acompañamiento.
- Actividades de control social realizados.

#### 2. Fortalecimiento a minorías étnicas:

- Organizaciones étnicas fortalecidas.
- Capacitaciones y charlas dictadas.
- Proyectos formulados con acompañamiento.
- Planes de vida o de etnodesarrollo apoyados.

#### 3. Fortalecimiento institucional:

- Estudios realizados.
- Apoyo a elaboración y seguimiento de instrumentos de gestión municipal.
- Capacitaciones y charlas dictadas a funcionarios públicos.

#### 4. Salud:

- Hospitales construidos.
- Hospitales mejorados (con mantenimiento, con ampliación en salas, consultorios, laboratorios, etc.).
- Hospitales dotados (muebles, equipos, insumos, papelería, etc.).
- Centros o puestos de salud construidos o mejorados.
- Brigadas de salud realizadas.
- Actividades de apoyo y suplemento nutricional a niños menores de 5 años.
- Personas atendidas gracias a la inversión.

#### 5. Educación:

- Personas apoyadas en educación superior (técnico profesional, tecnológico, profesional universitario y postgrado).
- Personas apoyadas en formación para el trabajo (programas técnicos laborales, cursos de formación, seminarios, etc.) ofrecidos por el SENA u otra organización.
- Personas adultas alfabetizadas.
- Instituciones educativas construidas.
- Instituciones educativas mejoradas (con mantenimiento, ampliación en aulas, baños, bibliotecas, restaurante escolar, talleres, laboratorios, etc.).
- Instituciones educativas Dotadas (muebles, textos escolares, útiles pedagógicos, equipos de cómputo, menaje, equipos de laboratorio, etc.).
- Restaurantes escolares construidos o mejorados.
- Aulas escolares construidas o mejoradas.
- Bibliotecas escolares construidas, mejoradas o dotadas.

#### 6. Hábitat, agua y saneamiento básico:

- Viviendas construidas.
- Viviendas mejoradas.
- Unidades sanitarias construidas y entregadas.
- Nuevas acometidas de acueducto.
- Planta de potabilización de agua veredal o regional construida.
- Plantas de tratamiento de agua potable mejoradas.
- Pozos profundos construidos.
- Pozos profundos mejorados.
- Soluciones individuales de potabilización de agua.
- Planta de tratamiento de aguas residuales construida.
- Relleno sanitario construido.
- Equipos y maquinaria entregados.

#### 7. Ambiental:

- Programas de Ecoturismo.
- Programas de educación y/o capacitación ambiental.
- Programas empresariales que apoyen estrategias de conservación de la biodiversidad.
- Estudios para definir ecosistemas prioritarios para la conservación.
- Implementación de programas de reciclaje de residuos sólidos.
- Programas de recuperación de áreas erosionadas (suelos).
- Programas de reintroducción de especies.
- Programas que apoyen estrategias de conservación en ecosistemas marinos.
- Programas de Investigación de la Biodiversidad de los ecosistemas marinos.

### 8. Pre-inversión:

- Estudios realizados.
- Proyectos formulados con acompañamiento.
- Capacitaciones y charlas dictadas.

### 9. Fomento al valor compartido en torno a la industria (empleo y microempresa):

- Empleos directos generados por la industria.
- Empleos indirectos generados por la industria.
- Empresas creadas gracias a la industria.
- Capacitaciones y charlas dictadas.
- Personas capacitadas en competencias técnicas de la industria.
- Proveedores locales apoyados o fortalecidos.

### 10. Fortalecimiento de las potencialidades productivas y económicas de la región:

- Proyectos productivos apoyados (diferentes a los relacionados con la industria).
- Estudios realizados.
- Empresas creadas.
- Empresas fortalecidas.
- Unidades de dotación entregadas a las empresas (maquinaria, equipos o mobiliario).
- Cadenas productivas creadas.
- Cadenas productivas fortalecidas.
- Empleos directos generados por la industria.
- Empleos indirectos generados por la industria.
- Programas de capacitación en emprendimiento realizados.
- Capacitaciones o charlas realizadas.
- Personas capacitadas.
- Longitud de vía mejorada.
- Longitud de vía construida.
- Puentes vehiculares construidos.
- Puertos construidos.
- Puertos mejorados, rehabilitados o mantenidos.



## Herramienta 9.1 - Criterios y formatos para la identificación de buenas prácticas

### Visita a PBC: entrevista con actores clave

**Objetivo:** Rescatar los principales aprendizajes obtenidos de la implementación del PBC. Tener una visión crítica y retrospectiva del proceso vivido para identificar las principales lecciones aprendidas y lo que se puede transmitir a otros como herramientas útiles para la gestión de nuevos proyectos.

**Metodología.** La entrevista se caracteriza por permitir una comunicación directa con las fuentes de información. Puede ser: individual o grupal, verbal o escrita, como se explica a continuación:

**-Entrevistas a actores clave.** Se escogen personas representativas que hayan participado en el proceso para obtener información necesaria en torno a algunas preguntas específicas. Se recomienda entrevistar a representantes de la empresa, Gobierno local y aliados en el territorio. En caso de no ser posible reunirse con algún actor se solicita por escrito.

**-Entrevistas a la comunidad.** Se invita a un grupo de beneficiarios para recoger información e ideas utilizando la guía de preguntas. Se realizan entrevistas semi estructuradas para recolectar información sobre cada experiencia. Se lleva a cabo tomando en cuenta las siguientes cinco características o criterios que definen qué es una buena práctica en PBC. Para fácil referencia el formato de entrevista está codificado por colores:

Pertinencia – Alineación. Contribuye de manera clara y específica a las prioridades de desarrollo del territorio.

Promoción de la participación. Promueve la participación activa de los actores locales en la toma de decisiones y la participación de las mujeres.

Construcción de alianzas. Posibilita la relación sinérgica entre actores, organizaciones, entidades o instituciones relevantes dentro de su ámbito de acción, favoreciendo la generación y sostenibilidad a través de la vinculación de aliados.

Eficacia. Logra o supera los objetivos y resultados previstos, efectos tangibles y medibles en términos de desarrollo.

Sostenibilidad. Tiene la capacidad institucional y socioeconómica de mantenerse. La sostenibilidad se refleja en la apropiación por parte de la comunidad y los actores relevantes de la experiencia, para permitir su continuidad en el tiempo y la generación de capacidades locales para el desarrollo.

#### **Orientaciones para el entrevistador <sup>10</sup>.**

- Realizar la entrevista con el consentimiento del entrevistado.
- Elegir una persona que obre como facilitadora, que haga las preguntas, oriente las discusiones y motive la comunicación y la participación del grupo.

<sup>10</sup> Extraído de la Guía de Creación y Consolidación de Alianzas del Banco Mundial y la Fundación Corona.

- Elegir una persona que tome apuntes detallados de las ideas discutidas, respuestas y puntos de vista del grupo.
- Dominar las reglas básicas de la comunicación: escucha activa, dirigir la atención al interlocutor, mostrar interés, tener una intención clara, confirmar que se ha recibido y comprendido un mensaje.
- Saber preguntar: formular las preguntas de manera clara. Hacer preguntas simples y concretas.
- Saber escuchar. Actitud de credibilidad. Preguntarse cómo son recibidas las preguntas, si son claras y si se ha comprendido bien la percepción u opinión de los miembros del grupo.
- Utilizar un lenguaje cercano a las personas entrevistadas teniendo en cuenta edad, nivel escolar o el rol que ocupan en el grupo.
- Adaptar el procedimiento y temas de la entrevista a las necesidades y expectativas del interlocutor.

### Formato de entrevista individual



Dirigida a representantes de la empresa, Gobierno local y aliados en el territorio. En caso que no sea posible reunirse con algún actor se puede solicitar que la diligencie por escrito.  
Tiempo estimado: 15 minutos

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

#### **-Datos de la persona entrevistada**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su rol en esta iniciativa?
3. ¿Cómo y cuándo llegó a vincularse en este proceso?
4. ¿Por qué es importante para usted que esta iniciativa tenga éxito? - pertinencia, motivación.

## -La Iniciativa

5. ¿Cómo se inició la iniciativa? - planeación, convocatoria, identificación del problema a solucionar (priorización), cómo se llega a la solución propuesta.
  - a. ¿A qué situación específica responde la iniciativa?
    - ¿Cómo se identificó esa situación? (responde a un diagnóstico del contexto y/o a solicitudes de la población, es un proyecto del plan de desarrollo).
    - ¿Cómo se priorizó el problema? (quiénes y cómo participaron).
    - ¿Cómo se llega a la solución propuesta? ¿De quién/quienes surge la idea?
    - ¿Se incluye alguna consideración de género en la planeación del proyecto? - actividades o impactos diferenciados para hombres y mujeres.
  - b. ¿Qué persona o actor fue clave en el inicio?
  - c. ¿Cómo se convocó a la comunidad a participar? ¿Cómo se identificaron los liderazgos? ¿Hay estrategias diferenciadas para convocar mujeres?
  
6. ¿Cómo se puso en marcha? - Qué alianzas se buscaron o fortalecieron, cómo se llevó a cabo la conformación del equipo del proyecto (operador), la identificación de liderazgos, la definición de instrumentos de medición.
  - a. ¿Cómo se definieron los arreglos organizacionales?
    - ¿Qué competencias fueron necesarias para ponerlo en marcha?
    - ¿Cómo se conformó el equipo del proyecto? (roles y perfil necesario de cada uno)
  - b. ¿Qué aliados contribuyeron a ponerla en marcha?
    - ¿Por qué buscó a esos aliados en particular?
    - ¿Cómo se hizo el enganche de esos aliados? ¿Por qué se hizo de esa forma?
    - ¿Cómo ha continuado su participación durante el proceso?
  - c. ¿Quiénes son los beneficiarios directos de la iniciativa?
    - ¿Cómo se seleccionó la población beneficiaria? (qué criterios se tuvieron en cuenta - impacto indirecto).
    - ¿Cuántos son hombres y cuántas son mujeres? ¿Se tuvo en cuenta algún enfoque de género al seleccionarlos?
    - ¿Cuál es el Impacto? (alcance y profundidad).
  - d. ¿Quiénes y cómo participan en la toma de decisiones de la iniciativa?
    - ¿Cómo se garantiza la participación de los diferentes actores (beneficiarios/as, actores locales, etc. - diferentes estrategias, horarios, metodologías).
    - ¿Cómo fue la convocatoria (cuándo, dónde, etc.).
    - ¿Cómo se toman las decisiones.
    - ¿Cuál es el rol de las mujeres en la toma de decisiones?
    - ¿Cuál es la estrategia de comunicación y difusión - por qué se escoge(n) esta(s) estrategia(s)
  
7. ¿Cuál es el principal logro de la iniciativa?
  - a. ¿Qué evidencia tiene la iniciativa de haber superado o transformado la situación

- específica a la que responde?
  - b. ¿Cómo se establecen los criterios de medición de resultados e impacto
  - c. ¿Qué herramientas se utilizan para medir
  
8. ¿Cómo ve el futuro de esta iniciativa?
  - a. ¿cómo puede ser sostenible una vez termine la participación de la empresa?
  - b. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos? ¿cómo se han superado?
  
9. ¿Cuáles han sido los momentos clave durante la iniciativa?
  - a. ¿Qué funcionó y qué no funcionó? (por qué)
  - b. ¿cómo se incorporan los aprendizajes?
  - c. Si volviera a empezar, ¿habría algo que haría diferente? - Si tuviera que darle consejos a otra persona que fuera a llevar a cabo una iniciativa en este territorio, ¿qué le diría?

## Guía para entrevista grupal:



Dirigida a: comunidades  
Tiempo:

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

### -Materiales

- Papel para papelógrafo, marcadores, tarjetas y cinta de enmascarar.

### -Procedimiento

1. Explicar a la comunidad el objetivo del taller. Check in: decir -su nombre y cómo le cambió su día a día este proyecto.
2. Reconstruir la historia ¿Cómo comenzó la iniciativa? ¿Cómo se puso en marcha?: Dibujar la ruta del proceso.

-Preguntas guía para la conversación

¿A qué situación específica responde la iniciativa?

- ¿Cómo se identificó esa situación? (responde a un diagnóstico del contexto y/o a solicitudes de la población, es un proyecto del plan de desarrollo).
- ¿Cómo se priorizó el problema? (quiénes y cómo participaron).
- ¿Cómo se llega a la solución propuesta? (de quién/quienes surge la idea).

¿Cuáles han sido los momentos clave durante la iniciativa?

¿Cómo se conformó el equipo a cargo de sacar adelante el proceso y ponerlo en marcha?

- ¿Qué competencias fueron necesarias para ponerlo en marcha?
- ¿Cómo se conformó el equipo del proyecto? (roles y perfil necesario de cada uno).

¿Qué evidencia tiene la iniciativa de haber superado o transformado la situación específica a la que responde?

¿Quiénes son los beneficiarios directos de la iniciativa?

- ¿Cómo se seleccionó la población beneficiaria? (qué criterios se tuvieron en cuenta - impacto indirecto, si son mujeres u hombres).

3. Identificar los actores vinculados al proceso/aliados: Tomando como punto de partida la ruta delineada, en la anterior sesión de trabajo, elaborar en plenaria un listado lo más completo posible de todas las instituciones, grupos y organizaciones que participaron en el proceso. Anotar el nombre de cada actor en una tarjeta, y su rol en el proceso.

Aliado	Rol

-Preguntas guía para la conversación

¿Qué persona o actor fue clave en el inicio?

- ¿Cómo se convocó a la comunidad a participar? ¿Cómo se identifican los liderazgos?
- ¿La manera de convocar a las mujeres y a los hombres es diferente?

¿Qué aliados contribuyeron a ponerla en marcha?

- ¿Por qué buscó a esos aliados en particular?
- ¿Cómo se hizo el enganche de esos aliados? ¿Por qué se hizo de esa forma?
- ¿Cómo ha continuado su participación durante el proceso?

4. Participar

-Preguntas guía para la discusión

¿Quiénes y cómo participan en la toma de decisiones de la iniciativa?

- ¿Cómo se garantiza la participación de los diferentes actores? (beneficiarios/as, actores locales, etc. - diferentes estrategias, horarios, metodologías).
- ¿Cómo fue la convocatoria? (cuándo, dónde, etc.)
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Cuál es el rol de las mujeres en la toma de decisiones?
- ¿Cuál es la estrategia de comunicación y difusión y- porqué se escoge(n) esta(s) estrategia(s)?

5. Hacer el balance

¿Cuál es el principal logro de la iniciativa?

¿Cómo ve el futuro de esta iniciativa?

¿Cómo puede ser sostenible una vez termine la participación de la empresa?

¿Cuáles han sido los mayores obstáculos? ¿Cómo se han superado?

6. Check out: Si volviera a empezar, ¿habría algo que haría diferente? - Si tuviera que darle consejos a otra persona que fuera a llevar a cabo una iniciativa en este territorio, ¿qué le diría?



Desde la comunicación para el cambio social en los procesos de desarrollo “resulta necesaria la incorporación de los medios locales en la difusión de las actividades de los proyectos y de los materiales de comunicación como campañas. No obstante, se cree que es necesario avanzar en la constitución de una estructura de medios con y de la comunidad; esto significa construir ciudadanías comunicativas menos consumidoras y más productoras de sus propios mensajes”<sup>11</sup>


- Hacer un mapeo de los medios de comunicación que se encuentran en la zona donde se adelantará el Programa en Beneficio de la Comunidad – PBC (en lugares apartados priman las emisoras comunitarias).
- Desde la llegada al territorio, tratar de mantener buenas relaciones con las comunidades que se beneficiarán con el PBC. Además, tener en cuenta que ellas tienen alta credibilidad ante los medios de comunicación.
- Después de identificar los medios de la zona invitar a los periodistas a una reunión en la que se les explique la presencia de la empresa de hidrocarburos en el territorio, qué es un PBC y quiénes se beneficiarán de este.
- Siempre brindar información pertinente, clara, eficaz y eficiente al medio de comunicación. Esto le permite a la empresa de hidrocarburos avanzar sin rumores en el desarrollo de las inversiones sociales.
- Cuando se planea la socialización de PBC mediante sesiones abiertas invitar a los periodistas y pedirles el favor de convocar a las partes interesadas.
- El medio puede convertirse en un canal de información constante para dar respuesta a inquietudes, sugerencias, recepción de quejas y reclamos, tanto con las comunidades como con las autoridades locales.
- Tener en cuenta que las inversiones que son obligatorias no son tan atractivas para divulgar en medios, por eso tratar de “vender” al periodista algo más allá de la obligación, un valor agregado que capte su atención.
- Realizar talleres en los que se les explique a los periodistas las actividades de la petrolera y las inversiones obligatorias en la zona.
- Facilitar comunicados de prensa en los que se informen los avances del PBC.

<sup>11</sup> Rincón, Omar (2007). “La fórmula de la comunicación ciudadana: + ciudadanía + narración + activismo”.

- Dar instrucciones a personal de la empresa sobre quién es la persona encargada de dar declaraciones a la prensa sobre procesos relacionados con los PBC.
- Proponer a los medios de comunicación historias de vida enfocadas a cambios en las condiciones de vida de las comunidades.
- Asegurarse, mediante comunicados, de mantener actualizados a los medios sobre el cumplimiento de la empresa respecto a requerimientos técnicos, ambientales y normativos, asociados a cada tipo de inversión en PBC.
- Manifestar al medio de comunicación que la empresa siempre está dispuesta a brindar la información que requiera, esto evitará que el periodista solo se quede con una fuente.
- Tener siempre a la mano los datos exactos del cronograma de actividades para la realización del PBC, con metas, entidades responsables y ejecución presupuestal, los periodistas pueden llamar en cualquier momento.
- Una vez finalizada la ejecución del PBC presentar a los medios los resultados obtenidos.
- Definir un plan de manejo de crisis para divulgarlo entre las áreas de la organización que trabajan con las partes interesadas.
- Crear concursos de periodismo donde se premie la mejor historia de vida (teniendo en cuenta el antes, durante y después) para motivar a los periodistas regionales a mostrar el impacto de los PBC en las comunidades.







Proyecto fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos para la planificación, seguimiento y evaluación de los PBC implementados por el sector de hidrocarburos, de la ANH y el PNUD.

Avenida calle 82 No. 10 - 62 Bogotá, D.C.  
PBX 4889000  
[www.pnud.org.co](http://www.pnud.org.co)